PROYECTO DE INVESTIGACIÓN GERENCIAL APLICADO

"PLAN DE NEGOCIOS PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE UN ESTABLECIMIENTO DE COMIDA SALUDABLE"

JUAN LUIS SOTOMAYOR BURGA
MARCO ANTONIO VILCHEZ GONZALES
NANCY CAROLINA DÍAZ ZANS
PRISCILA ITALIA GHEZZI TORRES

ASESOR: LUIS LIZÁRRAGA

MCE
2015

“PLAN DE NEGOCIOS PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE UN ESTABLECIMIENTO DE COMIDA SALUDABLE”

RESUMEN EJECUTIVO

“La Estación Verde”, ofrecerá una variada carta con un excelente balance nutricional acompañado del mejor servicio junto a una atención personalizada. Los platos estarán preparados con insumos orgánicos de alta calidad, se tendrán procesos de manipulación de alimentos debidamente estandarizados que garanticen la higiene y calidad de cada uno de los platos.

Hoy en día, la tendencia del consumo saludable motivada por una mejor imagen, la prevención de enfermedades potenciales, la práctica de algún deporte en especial, entre otros, ha generado una mayor demanda. Una ventaja a destacar es que la carta estará debidamente diseña para que el consumidor esté informado del índice calórico e ingredientes que contienen cada uno de los platos

Este tipo de negocio se encuentra actualmente en etapa de crecimiento por lo cual hay un potencial enorme. La mayoría de establecimientos de comida saludable ofrecen el servicio convencional de un restaurante; sin embargo, La Estación Verde se enfoca en brindar un servicio personalizado mediante una selecta oferta de ensaladas, sándwiches, jugos y postres los cuales se visualizaran en las cartas con sus respectivos aportes calóricos y beneficios para orientar y facilitar la toma de decisión de los clientes en su consumo, para ello también el personal a cargo del servicio estará muy bien capacitado para responder cualquier duda del cliente.

En cuanto a la inversión y rentabilidad del negocio, pues éste requerirá una inversión U$$ 53,209 y el cual tiene una tasa interna de retorno financiera de 196.97%.

Considerando el segmento de mercado de entre 18 y 45 años de edad, de clase media en adelante, buscamos fidelizar a nuestros clientes con nuestro servicio personalizado y en adelante en base a las nuevas tendencias y gustos de los consumidores poder ofrecer siempre una oferta agradable para el paladar y saludable para los clientes.

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN **22**
CAPÍTULO I **24**
1. GENERALIDADES **24**
1.1. Antecedentes 24
1.2. Determinación de la oportunidad 25
1.3. Justificación del proyecto 25
1.4. Objetivos generales y específicos 27
1.4.1. Objetivo general 27
1.4.2. Objetivos específicos 27
1.5. Alcances y limitaciones 28
1.5.1. Alcances 28
1.5.2. Limitaciones 28
CAPÍTULO II **28**
2. ESTRUCTURA ECONÓMICA DEL SECTOR **29**
2.1. Descripción del estado actual de la industria 29
2.1.1. Segmentación de la industria 32
2.2. Tendencias de la industria 33
2.3. Análisis estructural del sector industrial 38
2.3.1. Análisis de la competencia 38
2.3.2. Empresas que ofrecen el mismo servicio/producto 38
2.3.3. Participación de mercado de los competidores 38
2.3.4. Matriz del perfil competitivo 40
2.4. Análisis del contexto actual y del esperado 50
2.4.1. Análisis político-gubernamental 50
2.4.2. Análisis económico 50

2.4.3. Análisis legal 58
2.4.4. Análisis socio-cultural 59
2.4.5. Análisis tecnológico 69
2.4.6. Análisis ecológico 71
2.4.7. Oportunidades 72
CAPÍTULO III 75
3. ESTUDIO DE MERCADO 75
3.1. Descripción del producto y servicio 75
3.2. Selección del segmento de mercado 77
3.3. Investigación cualitativa 78
3.3.1. Proceso de muestreo 78
3.3.2. Diseño de Instrumento 79
3.3.3. Análisis y procesamiento de datos 82
3.4. Investigación cuantitativa 89
3.4.1. Proceso de muestreo 90
3.4.2. Diseño de instrumento 91
3.4.3. Análisis y procesamiento de datos 92
3.5. Conclusiones y recomendaciones del estudio cualitativo y cuantitativo 107
3.6. Perfil del consumidor tipo y sus variantes 111
CAPÍTULO IV 114
4. PROYECCIÓN DEL MERCADO OBJETIVO 114
4.1. El ámbito de la proyección 114
4.2. Selección del método de proyección 117
4.2.1. Mercado Potencial 122
4.2.2. Mercado Disponible 125
4.2.3. Mercado Efectivo 126
4.2.4. Mercado Objetivo 127
4.3. Pronóstico de Ventas 129

4.4. Aspectos críticos que impacten el pronóstico de ventas 133
CAPÍTULO V **136**
5. INGENIERÍA DEL PROYECTO **136**
5.1. Estudio de ingeniería 136
5.1.1. Modelamiento y selección de procesos productivos 136
5.1.3. Layout 143
5.2. Determinación del tamaño 145
5.2.1. Proyección de crecimiento 145
5.2.2. Recursos 147
5.2.3. Tecnología 153
5.2.4. Flexibilidad 154
5.2.5. Selección del tamaño ideal 155
5.3. Estudio de localización 156
5.4.1. Definición de factores de localización 156
5.4.2. Consideraciones legales 158
5.4.3. Identificación del marco legal 162
5.4.4. Ordenamiento jurídico de la empresa 163
5.5. Determinación de la localización óptima 164
CAPÍTULO VI **166**
6. ASPECTOS ORGANIZACIONALES **166**
6.1. Caracterización de la cultura organizacional deseada 166
6.1.1. Visión 166
6.1.2. Misión 167
6.1.3. Principios y valores 167
6.2. Formulación de estrategias del negocio 168
6.3. Determinación de las ventajas competitivas críticas 174
6.4. Diseño de la estructura organizacional deseada 175
6.5. Diseño de los perfiles de puestos clave 177
6.6. Remuneraciones, compensaciones e incentivos 180

6.7. Política de recursos humanos 181
6.7.1. Jornada laboral y asistencia del personal 181
6.7.2. Horarios de trabajo 182
6.7.3. Vacaciones 182
6.7.4. Beneficios (Asignación de uniformes) 183
CAPÍTULO VII 185
7. PLAN DE MARKETING 185
7.1. Estrategia de marketing 185
7.1.1. Estrategia de producto 185
7.1.2. Estrategia de precio 191
7.1.3. Estrategia de distribución 196
7.1.4. Estrategia de promoción y publicidad 197
7.1.5. Estrategia de personas 200
7.1.6. Estrategia de evidencia física 201
7.1.7. Estrategia de productividad 204
7.1.8. Estrategia de procesos 208
7.2. Estrategia de ventas 209
7.2.1. Plan de ventas 209
7.2.2. Política de servicios y garantías 212
7.3. Branding de la "Estación Verde" 215
7.3.1. El Naming de la marca 215
7.3.2. El Valor del logotipo 217
CAPÍTULO VIII 220
8. PLAN FINANCIERO 220
8.1. Inversión 220
8.1.1. Inversión pre operativa 220
8.1.2. Inversión en capital de trabajo 225
8.1.3. Costo del proyecto 226
8.1.4. Inversiones futuras 226

8.2. Financiamiento 227
8.2.1. Endeudamiento y condiciones 227
8.2.2. Capital y costo de oportunidad 228
8.2.3. Costo de capital promedio ponderado 230
8.3. Presupuesto base 231
8.3.1. Presupuesto de ventas 231
8.3.2. Presupuesto de costos de producción 233
8.3.3. Presupuesto de compras 234
8.3.4. Presupuesto de costo de ventas 235
8.3.5. Presupuesto de gastos administrativos 235
8.3.6. Presupuesto de marketing y ventas 237
8.3.7. Presupuesto de gastos financieros 240
8.4. Presupuesto de resultado 242
8.4.1. Estados de ganancias y pérdidas proyectado 242
8.4.2. Balance proyectado 243
8.4.3. Flujo de caja proyectado 244
CAPÍTULO IX 249
9. EVALUACIÓN ECONÓMICA FINANCIERA 249
9.1. El ámbito de la proyección 249
9.1.1. TIR 249
9.1.2. VAN 251
9.1.3. Pay Back descontado 252
9.1.4. ROE 253
9.1.5. Ratios 254
9.2. Análisis de riesgo 256
9.2.1. Análisis de punto de equilibrio 256
9.2.2. Análisis de sensibilidad 260
9.2.3. Análisis de escenarios 272
CAPÍTULO X 276

10. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES 276

10.1.Conclusiones 276

10.2.Recomendaciones 277

ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro 2.1: Segmentación de la industria 32
Cuadro 2.2: Participación por competidor 39
Cuadro 2.3: Matriz del perfil competitivo 41
Cuadro 2.5: Población económicamente activa (PEA) 57
Cuadro 3.6: Cuotas por distrito y nivel socioeconómico 91
Cuadro 3.7: Pregunta n°3 de la encuesta 94
Cuadro 3.8: Pregunta n°4 de la encuesta 94
Cuadro 3.9: Pregunta n°5 de la encuesta 95
Cuadro 3.10: Pregunta n°6 de la encuesta 96
Cuadro 3.11: Pregunta n°7 de la encuesta 96
Cuadro 3.12: Pregunta n°8 de la encuesta 97
Cuadro 3.13: Pregunta n°9 de la encuesta 98
Cuadro 3.14: Pregunta n°10 de la encuesta 99
Cuadro 3.15: Pregunta n°11 de la encuesta 99
Cuadro 3.16: Pregunta n°12 de la encuesta 100
Cuadro 3.17: Pregunta n°13 de la encuesta 100
Cuadro 3.18: Pregunta n°14 de la encuesta 101
Cuadro 3.19: Pregunta n°15 de la encuesta 102
Cuadro 3.20: Pregunta n°16 de la encuesta 102
Cuadro 3.21: Pregunta n°17.1 de la encuesta 103
Cuadro 3.22: Pregunta n°17.2 de la encuesta 103
Cuadro 3.23: Pregunta n°17.3 de la encuesta 104
Cuadro 3.24: Pregunta n°17.4 de la encuesta 104
Cuadro 3.25: Pregunta n°18 de la encuesta 105
Cuadro 3.26: Pregunta n°19 de la encuesta 105
Cuadro 3.27: Pregunta n°20 de la encuesta 106

Cuadro 3.28: Pregunta n°21 de la encuesta 106
Cuadro 3.29: Pregunta n°22 de la encuesta 107
Cuadro 3.30: Perfil de consumidor tipo 112
Cuadro 3.31: Variantes del perfil del consumidor tipo 113
Cuadro 4.32: Población por distrito 116
Cuadro 4.33: Población de Miraflores proyectada 118
Cuadro 4.34: Población de San Borja proyectada 119
Cuadro 4.35: Población de San Isidro proyectada 119
Cuadro 4.36: Población de Santiago de Surco proyectada 120
Cuadro 4.37: Población de Jesús María proyectada 121
Cuadro 4.38: Población de Magdalena de Mar proyectada 122
Cuadro 4.39: Población total por distrito 123
Cuadro 4.40: Niveles socioeconómicos por distrito 123
Cuadro 4.41: Porcentajes de la población entre 18 a 45 años de edad 124
Cuadro 4.42: Mercado potencial 124
Cuadro 4.43: Mercado disponible 125
Cuadro 4.44: ¿Usted acudiría a nuestro establecimiento? 126
Cuadro 4.45: Mercado efectivo 127
Cuadro 4.46: Variación anual del PBI Sector “Otros Servicios” 128
Cuadro 4.47: Participación de mercado de “La Estación Verde” 128
Cuadro 4.48: Mercado objetivo 129
Cuadro 4.49: ¿Con qué frecuencia asistiría al establecimiento? 129
Cuadro 4.50: Número de visitas por año 130
Cuadro 4.51: Demanda por línea de producto 130
Cuadro 4.52: Demanda por tipo de producto 132
Cuadro 5. 53: Capacidad de aforo por día de la semana 146
Cuadro 5.54: Capacidad utilizada 147
Cuadro 5.55: Capacidad de atención máxima instalada 155
Cuadro 6.56: Composición del equipo de trabajo 177

Cuadro 6.57: Perfil del chef ejecutivo 178
Cuadro 6.58: Perfil del mozo 179
Cuadro 6.59: Perfil del administrador 180
Cuadro 6.60: Remuneraciones mensuales 181
Cuadro 7.61: Disposición de pago 191
Cuadro 7.62: Comparativo de precios 192
Cuadro 7.63: Precios por línea de productos del sector 192
Cuadro 7.64: Matriz de fijación de estrategia 193
Cuadro 7.65: Precios por producto 195
Cuadro 7.66: Fechas de descuentos 199
Cuadro 7.67: Presupuesto estrategias de promoción 200
Cuadro 8.68: Inversión en activo fijo 221
Cuadro 8.69: Inversión en activos menores 222
Cuadro 8.70: Inversión en activos intangibles 223
Cuadro 8.71: Inversión en Capital de Trabajo 225
Cuadro 8.72: Estructura de la inversión 226
Cuadro 8.73: Financiamiento de la inversión 227
Cuadro 8.74: Condiciones del préstamo 228
Cuadro 8.75: Datos financieros 229
Cuadro 8.76: COK del proyecto 230
Cuadro 8.77: Costo de capital promedio ponderado 231
Cuadro 8.78: Presupuesto de ventas 232
Cuadro 8.79: Presupuesto de costo de producción 233
Cuadro 8.80: Presupuesto de compras por línea de producto 234
Cuadro 8.81: Cuadro resumen presupuesto de compras 235
Cuadro 8.82: Presupuesto de gastos administrativos 236
Cuadro 8.83: Útiles de oficina y otros 237
Cuadro 8.84: Presupuesto gasto de ventas 238
Cuadro 8.85: Descuentos promocionales 239

Cuadro 8.86: Amortización de deuda 241
Cuadro 8.87: Presupuesto de gastos financieros 242
Cuadro 8.88: Estado ganancias y pérdidas 243
Cuadro 8.89: Balance general 244
Cuadro 8.90: Flujo operativo proyectado 245
Cuadro 8.91: Flujo de capital proyectado 246
Cuadro 8.92: Flujo económico proyectado 247
Cuadro 8.93: Flujo de la deuda proyectado 248
Cuadro 8.94: Flujo financiero proyectado 248
Cuadro 9.95: Tasa Interna de Retorno Económica - TIRE 250
Cuadro 9.96: Tasa interna de retorno financiera- TIRF 250
Cuadro 9.97: Valor actual neto económico - VANE 251
Cuadro 9.98: Valor actual neto financiero - VANF 252
Cuadro 9.99: Pay Back descontado 252
Cuadro 9.100: Periodo de recuperación 253
Cuadro 9.101: Datos generales para el cálculo de ratios 253
Cuadro 9.102: ROE 254
Cuadro 9.103: Indicadores económicos y financieros 256
Cuadro 9.104: Precio de venta por línea de producto 256
Cuadro 9.105: Costo variable unitario por línea de producto 257
Cuadro 9.106: Margen de contribución unitario por línea de producto 257
Cuadro 9. 107: Costos fijos 258
Cuadro 9.108: Punto equilibrio 259
Cuadro 9.109: Punto equilibrio 259
Cuadro 9.110: Flujo de caja proyectado cuando el precio sube 5% 260
Cuadro 9.111: Indicadores de rentabilidad cuando el precio sube 5% 260
Cuadro 9. 112: Flujo de caja proyectado cuando el precio sube 10% 261
Cuadro 9. 113: Indicadores de rentabilidad cuando el precio sube 10% 261
Cuadro 9.114: Flujo de caja proyectado cuando el precio sube 15% 261

Cuadro 9. 115: Indicadores de rentabilidad cuando el precio sube 15%.... 262
Cuadro 9. 116: Flujo de caja proyectado cuando el precio baja 5%..... 262
Cuadro 9.117: Indicadores de rentabilidad cuando el precio baja 5%..... 262
Cuadro 9.118: Flujo de caja proyectado cuando el precio baja 10%..... 263
Cuadro 9.119: Indicadores de rentabilidad cuando el precio baja 10%..... 263
Cuadro 9.120: Flujo de caja proyectado cuando el precio baja 15%..... 263
Cuadro 9.121: Indicadores de rentabilidad cuando el precio baja 15%..... 264
Cuadro 9.122: Flujo de caja proyectado cuando la demanda sube 5%..... 264
Cuadro 9.123: Indicadores de rentabilidad cuando la demanda sube 5% .. 264
Cuadro 9.124: Flujo de caja proyectado cuando la demanda sube 10% 265
Cuadro 9.125: Indicadores de rentabilidad cuando la demanda sube 10% 265
Cuadro 9.126: Flujo de caja proyectado cuando la demanda sube 15% 265
Cuadro 9.127: Indicadores de rentabilidad cuando la demanda sube 15% 266
Cuadro 9.128: Flujo de caja proyectado cuando la demanda baja 5% 266
Cuadro 9.129: Indicadores de rentabilidad cuando la demanda baja 5% ... 266
Cuadro 9.130: Flujo de caja proyectado cuando la demanda baja 10% 267
Cuadro 9.131: Indicadores de rentabilidad cuando la demanda baja 10% . 267
Cuadro 9.132: Flujo de caja proyectado cuando la demanda baja 15% 267
Cuadro 9.133: Indicadores de rentabilidad cuando la demanda baja 15% . 268
Cuadro 9.134: Flujo de caja proyectado cuando la materia prima sube 5%..... 268
Cuadro 9.135: Indicadores de rentabilidad cuando la materia prima sube 5%..... 269
Cuadro 9.136: Flujo de caja proyectado cuando la materia prima sube 10%..... 269
Cuadro 9.137: Indicadores de rentabilidad cuando la materia prima sube 10%..... 269
Cuadro 9.138: Flujo de caja proyectado cuando la materia prima sube 15%..... 270

Cuadro 9.139: Indicadores de rentabilidad cuando la materia prima sube 15%..... 270
Cuadro 9.140: Flujo de caja proyectado cuando la materia prima baja 5% 270
Cuadro 9.141: Indicadores de rentabilidad cuando la materia prima baja 5%..... 271
Cuadro 9.142: Flujo de caja proyectado cuando la materia prima baja 10%..... 271
Cuadro 9.143: Indicadores de rentabilidad cuando la materia prima baja 10%..... 271
Cuadro 9.144 Flujo de caja proyectado cuando la materia prima baja 15%..... 272
Cuadro 9.145: Indicadores de rentabilidad cuando la materia prima baja 15%..... 272
Cuadro 9.146: Sensibilidad precio, demanda y precio de la materia prima 274

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 2.1: Crecimiento del Sector de Alojamiento y Restaurantes 30
Gráfico 2.2: Evolución mensual de la actividad de restaurantes 31
Gráfico 2.3: Personas con diagnóstico de hipertensión 36
Gráfico 2.4: Personas con diagnóstico de diabetes 37
Gráfico 2.5: Nivel de Ventas por competidor 39
Gráfico 2.6: Crecimiento anual del PBI 51
Cuadro 2.7: Crecimiento del sector otros servicios 52
Gráfico 2.8: Tasa de referencia 53
Gráfico 2.9: Índice del precio al consumidor Lima 54
Gráfico 2.10: Tipo de Cambio nominal interbancario venta 55
Gráfico 2.11: Tasa de desempleo en Lima 56
Gráfico 2.12: Balanza comercial 58
Gráfico 2.13: Porcentaje de población según estilos de vida 61
Gráfico 2.14: Distribución de usuarios por franja de edad 63
Gráfico 2.15: Público por intereses de Facebook 64
Gráfico 2.16: Adopción temprana de nuevos productos 65
Gráfico 2.17: Alimentación saludable según segmentos de la población .. 68
Gráfico 3.18 Interés por información calórica en los menús de Restaurantes por Género, Edad, NSE y región. 79
Gráfico 3.19: Pregunta n°1 de la encuesta 93
Gráfico 3.20: Pregunta n°2 de la encuesta 93
Gráfico 3.21: Pregunta n°9 de la encuesta 98
Gráfico 4.22: Regresión lineal Miraflores 118
Gráfico 4.23: Regresión lineal San Borja 118
Gráfico 4.24: Regresión lineal San Isidro 119
Gráfico 4.25: Regresión lineal Santiago de Surco 120

Gráfico 4.26: Regresión lineal Jesús María 121
Gráfico 4.27: Regresión lineal Magdalena de Mar 122

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 3.1: Cálculo de la muestra 90
Figura 5.2: Flujo de la preparación de jugos 137
Figura 5.3: Flujo de la preparación de los postres (ensalada de frutas) 137
Figura 5.4: Flujo de la preparación de las ensaladas 138
Figura 5.5: Flujo de la preparación de los sándwiches 139
Figura 5.6: Flujo del proceso de atención de la empresa 140
Figura 5.7: Layout propuesto 143
Figura 6.8: Organigrama de "La Estación verde" 176
Figura 7.9: Matriz de estratégias genéricas de Michael Porter 186
Figura 7.10: Diseño de carta propuesto 188
Figura 7.11: Decoración del local propuesta (1) 202
Figura 7.12: Decoración del local propuesta (2) 203
Figura 7.13: Cronograma 2016 de descuentos días domingo 211
Figura 7.14: Cronograma 2016 de descuentos en fechas especiales 212
Figura 7.15: Logo de la Estación Verde 219

ANEXOS

ANEXO 1: CÁLCULO DE LAS VENTAS Y % PARTICIPACIÓN DE PARTICIPACIÓN POR COMPETIDOR 279
ANEXO 2: FICHA TÉCNICA DEL ESTUDIO DE MERCADO..... 280
ANEXO 3: PREGUNTAS DE LA ENCUESTA 281
ANEXO 4: CARTILLA DE IMÁGENES REFERENCIALES DE LA CARTA 282
ANEXO 5: ENTREVISTA A JOSEFINA FINSTERBUSCH, DUEÑA DE RAW CAFÉ (COMPETENCIA DIRECTA) 292
ANEXO 6: COTIZACIONES..... 295

BIBLIOGRAFÍA..... 299
REFERENCIAS ELECTRÓNICAS..... 301

INTRODUCCIÓN

Desde hace ya varios años, el tema de la alimentación saludable ha merecido la atención de importantes compañías del rubro y gran cantidad de gobiernos en el mundo incluido el nuestro, generando así, una efervescente tendencia por el consumo de alimentos considerados saludables. Desde "delivery" de comida saludable, hasta ferias de alimentos orgánicos se multiplican mes a mes no solo como una opción para personas que desean adoptar un nuevo estilo de vida más sano, sino como una idea de negocio para emprendedores con proyectos innovadores.

La presente tesis es una investigación que tiene como objetivo evaluar la factibilidad de implementar un negocio que se dedique a la comercialización de comida saludable en la ciudad de Lima, para lo cual fue necesaria la identificación de las costumbres así como también la determinación de la demanda del público al que vamos a estar dirigidos.

La investigación empieza su curso ahondando en los antecedentes de este tipo de negocio pasando por un análisis económico del sector donde nos desenvolveremos. La siguiente parte será una amplia descripción de nuestro estudio de mercado que involucrara puntos como el desarrollo de nuestro producto – servicio, el tipo de investigación y herramientas utilizadas, así como el análisis y procesamiento de los datos obtenidos.
Los siguientes dos capítulos describirán la parte de la implementación del proyecto, enfatizando aspectos claves como la distribución de maquinaria, espacio y recursos requeridos para el funcionamiento del local; también se narraran los aspectos organizacionales de la empresa.

El capítulo siete y ocho corresponden a la parte de mercado y de finanzas respectivamente, en el primero veremos nuestras estrategias a aplicar y nuestro plan de ventas mientras que en el segundo hablaremos en gran parte sobre los presupuestos y la financiación del proyecto.

Finalmente se detalla la evaluación económica y la factibilidad de nuestro plan de negocios, seguida de las conclusiones y recomendaciones.

CAPÍTULO I

1.Generalidades

En este capítulo se analizarán los antecedentes relacionados a los cambios en hábitos alimenticios, las nuevas tendencias de empresas multinacionales relacionadas a la corriente de la comida sana, entre otro.

Se detallarán las oportunidades que se tienen en este sector de la industria las cuales justifican el análisis e implementación que se realizará en este trabajo.

1.1. Antecedentes

Desde algunos años, se ha extendido una corriente a nivel mundial que ha hecho reposicionar a la comida natural.

Las alertantes cifras de crecimiento de enfermedades como la diabetes, obesidad, hipertensión, anomalías cardiacas, entre otras, vienen generando que las personas empiecen a tomar conciencia sobre su alimentación, es por ello que en la actualidad las personan vienen adoptando estilos de vida saludables con el fin de prevenir enfermedades, reducir molestias, preservar la vida, cuidar de su imagen personal, etc.

Las grandes multinacionales se han unido a esta corriente para no quedarse atrás, por ejemplo Coca-Cola® lanzó en Argentina Coca-Cola Life, un refresco de cola endulzado con stevia, Mc Donalds Perú, lanzó al mercado el producto de

“Loncheras saludables” que incluyen frutas secas para balancear esa porción de alimentos dirigidos a los niños.

Los medios de comunicación a nivel mundial le están dando mayor cabida a noticias relacionadas con tendencias de comida saludable entre las que destacan la educación sobre alimentos, competencias para perder peso en base a comida saludable y ejercicios, entre otros.

En el Perú, el gobierno viene implementando programas de alimentación saludable buscando concientizar a las familias en mejorar sus hábitos alimenticios.

En los sectores con mayor poder adquisitivo ya se brindan alternativas de comida saludable que satisfacen la necesidad de un consumo saludable.

1.2. Determinación de la oportunidad

Se han determinado las siguientes oportunidades

- Incremento del poder adquisitivo de la población Lima
- Demanda insatisfecha
- Crecimiento de la población
- Adopción de un estilo de vida saludable
- Número limitado de competidores

1.3. Justificación del proyecto

El incremento del poder adquisitivo de la población, influenciado por el crecimiento del empleo y el crédito de consumo provisto por el sistema financiero, ha influenciado favorablemente en el crecimiento de la industria de alimentos en el Perú.

Sumado a ello, la búsqueda de estilos de vida saludables está creciendo a nivel mundial y de igual manera en Perú. En nuestro mercado específicamente, los consumidores peruanos pagan hasta 123% más en la compra de productos saludables en comparación a los que no lo son. Esta cifra es mayor a la del promedio latinoamericano, ya que a nivel de esta región se paga solo un 48% más por productos saludables.

Por ejemplo, en el caso de los productos "light", estos son consumidos por el 35% de la población con la finalidad de tener una alimentación saludable y cuidar su peso.

Asimismo, la preocupación por la información calórica y nutricional de los peruanos acerca de los productos que consumen va en aumento. Esto se aprecia en los resultados del estudio realizado por Kantar WorldPanel, en donde se concluyó que 8 de cada 10 peruanos miran los rotulados de los productos y 7 de cada 10 compran productos fortificados; además de que el 55% conoce los beneficios de los productos pre y probióticos.

Según el gerente general de Kantar WorldPanel Perú, actualmente son las personas de los estratos económicos más pudientes los que más consumen productos saludables. No obstante, esta tendencia se irá plasmando también en otros niveles como población de nivel socioeconómico C.

Según otro experto, Daniel Tejada, ejecutivo del Subcomité de Gastronomía de la Cámara de Comercio, en Lima hay consumidores que están dispuestos a pagar por sus alimentos entre S/25 y S/32 por comida principal.

Por otro lado, aparte de la existencia de la tendencia de alimentación sana, en el Perú ya es una realidad que la gente tiene cada vez menos tiempo para preparar sus alimentos, debido a que

distribuyen su tiempo entre sus múltiples ocupaciones como el trabajo, el estudio, actividades familiares y sociales, etc. Es por esto que buscan opciones de comida fuera de casa, a un precio razonable y que les brinde la calidad y seguridad de estar consumiendo productos sanos y nutritivos.

Todos estos datos apuntan a que en el Perú, y principalmente en Lima, encontramos una oportunidad de mercado interesante a explotar para poder invertir en un negocio de comida saludable.

Si bien es cierto esta tendencia ya viene siendo explotada por algunas tiendas como Quinoa, AlmaZen, La Sanahoria y otras tiendas naturistas que encontramos en distintos distritos de la ciudad, la demanda por este tipo de productos es creciente y va en aumento, lo cual justifica la necesidad de ofrecer productos sanos y variados para un público exigente que busque una nueva opción de alimentación.

1.4. Objetivos generales y específicos

1.4.1. Objetivo general

Implementar un establecimiento que venda comida saludable acompañado de un servicio de calidad al público objetivo para satisfacer sus necesidades.

1.4.2. Objetivos específicos

- Identificar las preferencias de los consumidores potenciales.
- Establecer la oferta de productos para consumidores Potenciales.
- Identificar la localización del local.

- Determinar la demanda.
- Cuantificar la rentabilidad del negocio.
- Asegurar el adecuado financiamiento externo del negocio.

1.5. Alcances y limitaciones

1.5.1. Alcances

- Solo se contará con un local.
- La localización del local será en Miraflores.
- Se trabajará con un aforo de 22 personas.

1.5.2. Limitaciones

- Las proyecciones de ingresos son realizadas en base a supuestos extraídos del estudio de mercado cuantitativo.
- No se contará con un servicio de delivery.
- Falta de experiencia en el negocio.

CAPÍTULO II

2.Estructura económica del sector

En este capítulo se analizará a mayor profundidad la realidad del sector para reconocer las tendencias y realidades del mercado así como para poder analizar a los potenciales competidores y clientes.

2.1. Descripción del estado actual de la industria

Según información extraída del informe técnico del Instituto Nacional de Estadística e Informática, Producción Nacional (Enero 2015), el sector alojamiento y restaurantes creció en 4,04%.

Gráfico 2.1: Crecimiento del Sector de Alojamiento y Restaurantes (Enero 2015)

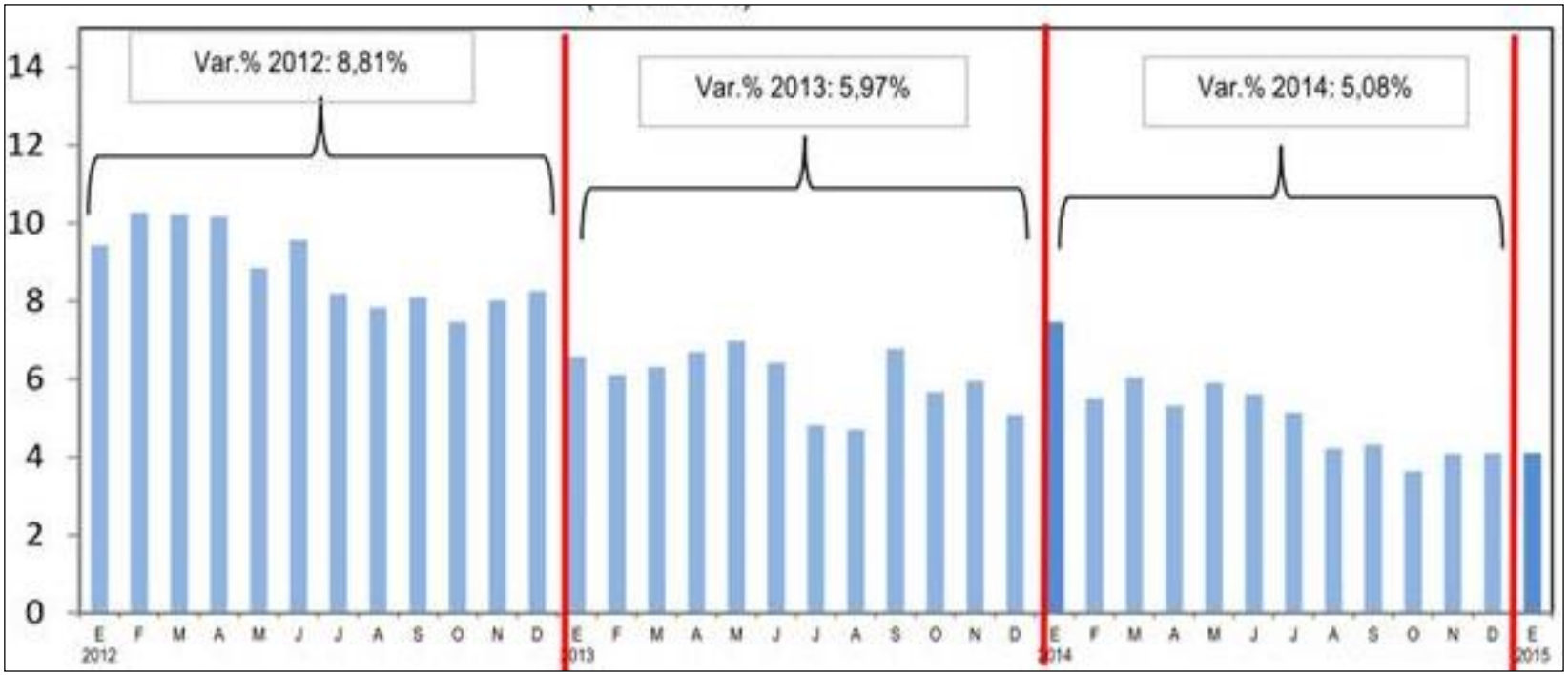
Fuente: INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICA E INFORMÁTICA. **Producción Nacional**. [en línea]. Lima: INEI, 2015. [citado 20 Junio 2015]. Adobe Acrobat. Disponible en: http://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/informe-tecnico-n03_produccion_ene2015.pdf

Según el gráfico 2.1, el subsector de restaurantes creció 4.2%. Este crecimiento se ha dado gracias al crecimiento del segmento de preparación de comidas que obtuvo 35.3%, seguido por el segmento de servicio de bebidas que obtuvo un 11,3%.

Para seguir analizando la actividad de los restaurantes, como se aprecia en el gráfico 2.2, en el año 2014 se obtuvo un crecimiento de 5.08% con respecto al 2013, a su vez se puede visualizar una tendencia decreciente que se viene diluyendo en los últimos 3 meses. A pesar de ver esta tendencia decreciente, el sector de restaurantes tiene mucho potencial para seguir siendo explotado con la finalidad de generar mayores ingresos a las empresas que actúan en este sector.

Gráfico 2.2: Evolución mensual de la actividad de restaurantes

(En Porcentajes)



Fuente: INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICA E INFORMÁTICA. **Producción Nacional**. [en línea]. Lima: INEI, 2015. [Citado 20 Junio 2015]. Adobe Acrobat. Disponible en: http://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/informe-tecnico-n03_produccion_ene2015.pdf

2.1.1. Segmentación de la industria

Es difícil localizar a este tipo de negocio en un segmento ya definido, es por ello que se realizará una segmentación de la industria según los tipos de comida que venden los establecimientos dedicados a este negocio.

Cuadro 2.1: Segmentación de la industria

Pollerías	Chifas	Comida rápida
Comida Criolla	Comida Saludable	Cevicherías

Elaboración propia

Como se puede observar en el cuadro anterior, se han identificado las 6 principales categorías de tipos de comida que se pueden encontrar en el mercado comúnmente. Este proyecto plantea enfocarse en el segmento de comida sana.
Una categoría de comida muy fuerte en ventas es la del pollo a la brasa que mueve entre S/ 2,500 y S/ 3,000 millones con un volumen de ventas de entre 70 a 90 millones de pollos enteros según cifras del 2014.

En cuanto a la categoría de los "fast food" o comida rápida, en el 2014, generó $570 millones convirtiéndola en una de las categorías líderes en la industria.
Se está considerando como segmento de comida saludable a las cafeterías y establecimientos en donde se pueden encontrar alimentos balanceados nutricionalmente, estos

locales que no necesariamente están especializados en este tipo de comida.

Entre los principales productos que se pueden encontrar en estos establecimientos en donde ofrecen comida saludable están:

- Ensaladas con una proteína (carne-pollo-pescado)
- Jugos
- Postres con niveles bajos de azúcar
- Ensalada de frutas

Esta definición es muy importante debido que será la base del análisis del segmento del sector al que este proyecto plantea enfocarse.

Es importante tener en cuenta no solo a los competidores directos sino también a los competidores indirectos, debido a que también podrían satisfacer las necesidades del público objetivo al que la empresa estaría enfocada.

2.2. Tendencias de la industria

Como ya se ha mencionado en líneas anteriores, las personas están en una constante búsqueda de bienestar con la incorporación de hábitos alimenticios saludables, esta tendencia está cada vez más afianzada alrededor del mundo.

Según lo indicado por The Nielsen Company, de acuerdo a uno de sus estudios de investigación realizados, entre los años 2012 y 2014, las ventas de categorías de productos saludables a nivel mundial superaron ampliamente a las de las categorías no saludables. Dentro de este periodo, las categorías de

comida saludable crecieron 5% en sus ventas mientras que las categorías de comida no saludables solo crecieron 2%.

En Latinoamérica las categorías de comida saludable tienen un mayor desarrollo, el crecimiento que tuvieron entre 2012 y 2014 fue de 16% en sus ventas, mientras que para las categorías de comida no saludable el crecimiento fue de 7%.

De acuerdo al estudio de tendencias y oportunidades para el sector de alimentos realizado por el Consejo Mexiquense de Ciencia y Tecnología (COMECYT) se han determinado 4 tendencias de consumo en el sector de alimentos:

- Salud y Bienestar: esta es la tendencia con mayor continuidad y acogida entre las personas puesto que buscan mejorar su alimentación por mejores condiciones de salud y por mejorar su apariencia física.

  Dentro de esta tendencia se tiene el consumo de alimentos funcionales que son aquellos alimentos que surgen de la necesidad de mejorar la calidad nutricional de las personas, los alimentos orgánicos que son aquellos alimentos elaborados con ingredientes que no contengan químicos y por último los alimentos naturales que son aquellos alimentos preparados con el mayor número de ingredientes 100% naturales.

- Conveniencia: en la actualidad el ritmo de vida de las personas ha cambiado, disponen de menor cantidad de tiempo para preparar alimentos en casa. Los estilos de vida han evolucionado, en la actualidad existe un mayor número de mujeres laborando, los tiempos que se requiere para transportarse de un lugar a otro son mayores, etc.

De acuerdo a lo mencionado, todas las personas buscan tener una alimentación que sea de acceso fácil, saludable, de fácil consumo, entre otros.

- Sofisticación: los gustos de las personas han evolucionado con el tiempo, se han vuelto más sofisticados. De acuerdo al estudio de COMECYT, se identifican como consumidores potenciales a aquellos que buscan nuevas "experiencias" en comida, que se dirigen hacia sabores nuevos, exóticos, o bien preparaciones tipo gourmet.

  Este grupo de potenciales consumidores busca productos sofisticados y por lo general cuenta con un alto nivel adquisitivo y estando dispuestos a pagar por el proceso de elaboración, el origen de los ingredientes y el ambiente en que se ofrecen.
- Sensaciones: esta última tendencia identificada se da debido a que en la actualidad la industria de alimentos busca acaparar los sentidos de los comensales mediante el uso de colores, sabores, texturas y olores. Buscan resaltar una característica de sabor o textura para que quede guardado en la mente del consumidor y que incluso lo pueda relacionar inmediatamente a una marca.

Por otro lado, para mostrar la realidad nacional y las necesidades de cambio en los estilos de alimentación de las personas, no se puede dejar de analizar el tema de la salud de las personas.

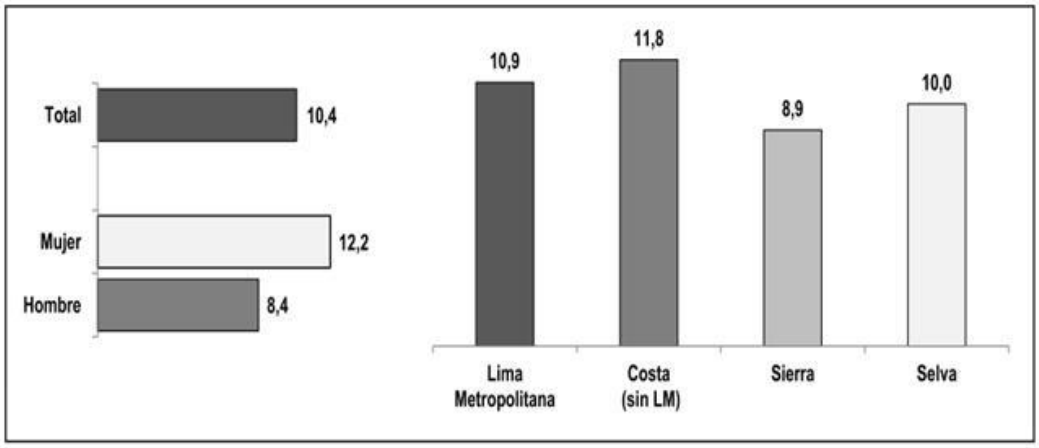
Este análisis, tiene mucho sentido puesto que el negocio que se desea emprender está relacionado a contribuir con una mejor alimentación para las personas.

De acuerdo a un estudio de investigación realizado por The Nielsen Company, el 54% de consumidores en Latinoamérica considera que tiene sobrepeso y un 56% está buscando perder peso. Entre las principales alternativas empleadas para bajar de peso se tienen:

- Cambio en la dieta alimenticia
- Realización de actividad física

En el Perú, según el informe de enfermedades no transmisibles y transmisibles (2014) elaborado por el Instituto de Nacional de Estadística e Informática el 10.4% de la población fue diagnosticada con hipertensión arterial (personas con más de 15 años), según se visualiza en el gráfico 2.3.

Gráfico 2.3: Personas con diagnóstico de hipertensión (En Porcentajes)



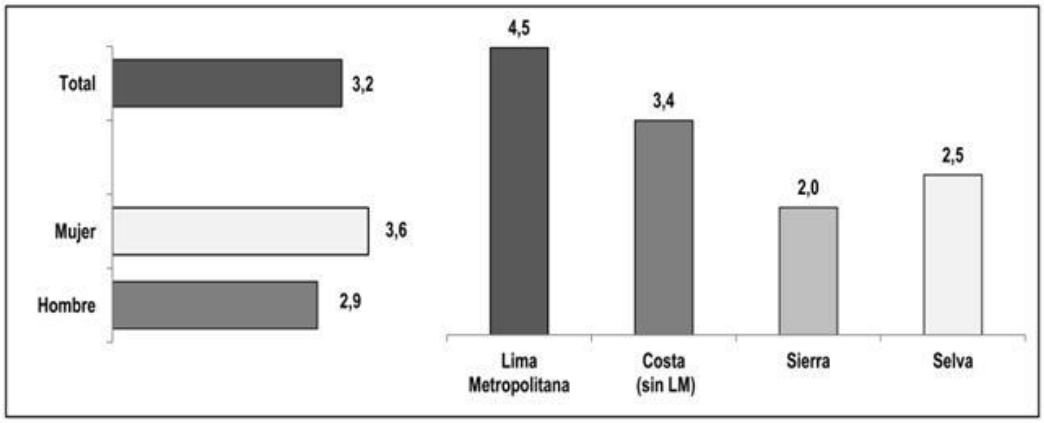
Fuente: INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICA E INFORMÁTICA. **Enfermedades No Transmisibles y Transmisibles** [en línea]. Lima: INEI, 2014. [Citado 30 Junio 2015]. Adobe Acrobat. Disponible en http://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1212/Libro.pdf

Con respecto a la diabetes millitus, enfermedad que se caracteriza por altos niveles de azúcar en la sangre, según se ve el gráfico 2.4

extraído del informe indica que el 3.2% de la población fue diagnosticada con este enfermedad, la mayor incidencia se da en Lima Metropolitana.

Gráfico 2.4: Personas con diagnóstico de diabetes

(En Porcentajes)



Fuente: INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICA E INFORMÁTICA. **Enfermedades No Transmisibles y Transmisibles** [en línea]. Lima: INEI, 2014. [Citado 30 Junio 2015]. Adobe Acrobat. Disponible en http://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1212/Libro.pdf

Se hace referencia también que estas enfermedades crónicas se ven impulsadas por un conjunto de factores tales como: consumo de tabaco, baja ingesta de frutas y verduras, obesidad, etc.

Las consecuencias de la baja ingesta de verduras y frutas pueden ser muy perjudiciales para las personas. Entre las principales consecuencias se tiene el desarrollo de enfermedades cardiovasculares, cáncer, diabetes y obesidad.[1]

[1]Instituto Nacional de Estadística e Informática: "Perú: Enfermedades No Transmisibles y Transmisibles, 2014"

2.3. Análisis estructural del sector industrial

2.3.1. Análisis de la competencia

Debido a que el segmento de comida saludable está en proceso empoderamiento en el mercado la información disponible sobre la competencia es escasa, es por ello que se ha utilizado la metodología de observación para poder analizar a la competencia.

2.3.2. Empresas que ofrecen el mismo servicio/producto

El negocio del segmento de comida saludable es un concepto nuevo que recién se viene posicionando en el mercado.

Los establecimientos que se consideran con mayor presencia en el mercado que pueden satisfacer las necesidades de los futuros clientes son las siguientes:

- San Antonio
- Bircher Berner
- El AlmaZen
- Raw Café
- La Gran Fruta
- Don Mamino

2.3.3. Participación de mercado de los competidores

Como se mencionó, la participación de mercado se obtuvo en base información recabada mediante la técnica de observación en varios turnos de atención en distintos días a la semana.

La información que se necesitó para estructurar el cuadro 2.2 de participación por competidor fue: rotación de personas por mesa, capacidad, el ticket promedio de consumo, horarios de atención, otros. Todos estos datos se muestran en el anexo 1: "Cálculo de las ventas y porcentaje de participación por competidor."

Cuadro 2.2: Participación por competidor

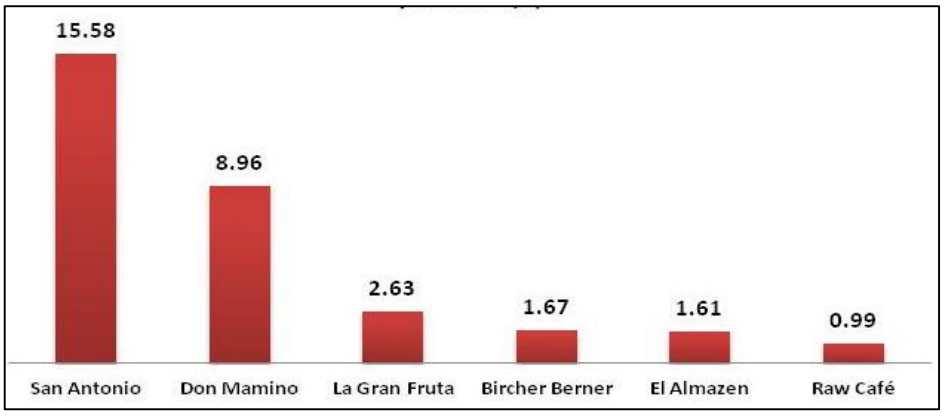
(En Porcentajes)

Ventas Totales 2014		
Competidor	**S/.**	**%**
San Antonio	15,584,620.80	49.6%
Don Mamino	8,960,640.00	28.5%
La Gran Fruta	2,627,880.00	8.4%
Bircher Berner	1,665,529.82	5.3%
El Almazen	1,611,090.00	5.1%
Raw Café	990,259.20	3.1%
Total	**31,440,019.82**	**100%**

Fuente: Observación
Elaboración propia

Gráfico 2.5: Nivel de Ventas por competidor

(En Millones de Soles)



Fuente: Observación
Elaboración propia

Como podemos apreciar, la participación de mercado ha sido calculada en base a las ventas anuales (aproximadas) de acuerdo a la información que se recabó.

Según este análisis, la cafetería San Antonio tiene la mayor participación de mercado, según el cuadro 2.2 su participación es de 49.6%, en segundo lugar se tiene al establecimiento Don Mamino, con 28.5% y en tercer lugar se tiene a la Gran Fruta con 8.4%. Es lógico observar que el volumen de ventas sea menor para la Gran Fruta debido a que sus productos más vendidos son los jugos los cuales tienen precios más bajos que las ensaladas, postres y sándwiches que se venden San Antonio y Don Mamino.

2.3.4. Matriz del perfil competitivo

A continuación se muestra la matriz del perfil competitivo de la empresa con respecto a sus principales competidores:

Cuadro 2.3: Matriz del perfil competitivo

		La Estación Verde		San Antonio		Don Mamino	
Factores críticos para el éxito	Ponderación	Calificación	Puntuación	Calificación	Puntuación	Calificación	Puntuación
Calidad de insumos	8.00%	4	0.320	3	0.240	3	0.240
Conocimiento del mercado	6.50%	1	0.065	4	0.260	3	0.195
Cordialidad en la atención	7.00%	4	0.280	2	0.140	3	0.210
Información de la carta	6.00%	4	0.240	2	0.120	2	0.120
Instalaciones - layout	7.00%	4	0.280	3	0.210	2	0.140
Limpieza	6.00%	2	0.120	4	0.240	3	0.180
Personal capacitado	6.00%	4	0.240	3	0.180	3	0.180
Posicionamiento en el mercado	7.50%	1	0.075	4	0.300	3	0.225
Precio	7.00%	4	0.280	2	0.140	1	0.070
Promociones	6.00%	4	0.240	1	0.060	1	0.060
Publicidad	6.00%	1	0.060	3	0.180	4	0.240
Rapidez en la atención	6.00%	2	0.120	3	0.180	1	0.060
Sabor de la comida	7.00%	3	0.210	4	0.280	3	0.210
Ubicación	6.00%	2	0.120	4	0.240	2	0.120
Variedad de productos	8.00%	2	0.160	3	0.240	4	0.320
Total	**100.00%**		**2.810**		**3.010**		**2.570**

Fuente: Investigación de mercado

Elaboración propia

Calidad de insumos: se le otorga un peso de 8% puesto que es un factor crítico de éxito determinante, la calidad de los insumos determina el valor nutricional, si el producto es fresco o no, la textura y todo ello impacta en el sabor. En cuanto a la calificación se le da una calificación de 4 a "La Estación verde" puesto que se le dará un énfasis en cuanto al contenido calórico y nutricional de los insumos así como también la conservación de los mismos. Se les da una calificación de 3 a San Antonio y a Don Mamino puesto que los insumos que utiliza en sus productos poseen buen aporte nutricional y asimismo la textura y sabor de la comida refleja la buena conservación de los mismos.

Conocimiento del mercado: se le otorga un peso de 6.5% ya que es importante tener experiencia en el sector y conocer el público objetivo; sin embargo, no tiene mayor peso ya que no determina finalmente si vas a tener una mayor demanda. En cuanto a este factor crítico de éxito se le da una calificación de 1 a "La Estación Verde" debido a que es una empresa nueva en el sector y por tanto no hay mucho conocimiento, se le da una calificación de 3 a "Don Mamino" ya que tiene una mayor antigüedad en el mercado y finalmente quien posee más tiempo en el sector es "San Antonio" a quien se le da una calificación de 4, pues está en el mercado desde 1958.

Cordialidad en la atención: ya que a toda persona le agrada tener un trato cordial y amable es un factor determinante para que el cliente vuelva a acudir por ello se

le da un peso del 7%. Se le da una calificación de 2 a “San Antonio” ya que tiene poco personal en la atención y asimismo el trato no es el óptimo, “Don Mamino” tiene una calificación de 3 puesto que tiene un trato en la atención aceptable y finalmente una calificación de 4 a “La Estación Verde” debido a que se dará énfasis en la capacitación al personal para poder brindar un servicio íntegro.

Información de la carta: se le da un peso promedio de 6%, es importante la carta ya que es la presentación de la gama de productos del establecimiento y ello es lo que genera la toma de decisión del cliente, la forma en la que visualice la información en la carta va a determinar que tan bien manifiestan la oferta de productos. Se le da una calificación de 2 tanto a “San Antonio” como a “Don Mamino” puesto que sus cartas están ordenadas, poseen ilustración y asimismo están estructuradas de tal forma que facilite la decisión, finalmente se le da una calificación de 4 a “La Estación Verde” puesto que además de las bondades de la carta también se le añade el valor nutricional por producto.

Instalaciones – layout: se le da un peso del 7% puesto que mientras más atractiva y comfortable sean las instalaciones del local, tendrá mayor aceptación y acogida por parte de los clientes. Se le da una calificación de 4 a “La Estación verde” debido a que además de poseer mesas y sillas confortables contará con asientos amoblados para la

comodidad del cliente y asimismo se tendrá en cuenta una óptima iluminación, se combinará tanto el estilo elegante como el de una cafetería moderna. Se le otorga una calificación de 3 a "San Antonio" por mantener una adecuada iluminación y óptima distribución de sus mesas y sillas; sin embargo, sus asientos no son del todo comfortables; y finalmente una calificación de 2 a "Don Mamino" por poseer una iluminación menos óptima.

Limpieza: se le otorga un peso de 6% debido a que es importante que el local cumpla con todos los estándares que exija la ley en relación a los establecimientos de comida; sin embargo, no tiene mayor peso ya que es lo mínimo que se exige para poder llevar a cabo el negocio y por tanto no reflejaría una diferencia significativa, pero por ello este factor no va a influir menos en la percepción del cliente. Se le otorga un puntaje de 4 a "San Antonio" al verificar que los insumos se encuentran óptimamente ubicados en el local y asimismo por poseer asientos impecables en el local. Se le da una calificación de 3 a "Don Mamino" puesto que las mesas y sillas que poseen son de una calidad distinta y asimismo no hay tanto cuidado en la limpieza como en "San Antonio", en éste último los mozos están muy atentos cuando el cliente ha finalizado de comer; por último se le da una calificación de 4 a "La estación verde" debido a que se dará una calificación exhaustiva a los mozos para poder contribuir a la limpieza del local.

Personal Calificado: se les otorga un peso del 6% puesto que es importante que el personal pueda asistir en todo lo necesario a los clientes, para este tipo de negocio es importante que sepan acerca del valor nutricional de su oferta de comida. Se le da una calificación de 4 a "La Estación verde" ya que se brindará capacitación al personal en relación al valor nutricional de la oferta de comida. Se le da una calificación de 3 tanto a "San Antonio" como a "Don Mamino" ya que el personal alterna entre los mozos y los propietarios del local y por consiguiente hay conocimiento pero ello no implica que se brinde una atención regular en cuanto a este aspecto.

Posicionamiento del mercado: este factor crítico de éxito posee un peso de 7.5%, es muy importante ya que es el lugar que ocupa el establecimiento en la mente de los consumidores y es lo que determina su percepción. Se le da un calificación de 1 a "La Estación Verde" por ser una empresa nueva en el mercado y por tanto no poseer un posicionamiento; se le da una calificación de 3 a "Don Mamino" por el volumen de ventas que posee que es de S/. 8'960,640.00 y por último se le da una calificación de 4 a "San Antonio" por tener el mayor volumen de ventas S/. 15', 584,620.80.

Precio: se le da un peso de 7%, es un factor crítico de éxito muy importante y más si se trata en nuestro país donde todavía es un factor determinante en la decisión de consumo. Se le da una calificación de 1 a "Don Mamino"

dado que en cuanto a las ensaladas los precios oscilan desde los S/.11.90 a S/.24.90, los jugos entre S/.17.90 a S/.22.90; en cuanto a "San Antonio" las ensaladas oscilan desde los S/.10 a S/.18.50, los jugos de S/.5 a S/.10, dada esta distribución de precios se determina que posee una mejor competitividad en cuanto a este factor, por tanto se le da una calificación de 2. Y finalmente se le da una calificación de 4 a "La Estación Verde", puesto que el establecimiento poseerá un rango de precios que se extiende desde los S/.5 hasta los S/.20 en las distintas líneas de comida que se ofrezca: ensaladas, jugos, sándwiches y postres.

Promociones: se le da un peso del 6%, es importante sí en cuanto se trata de impulsar la venta; sin embargo, no es un factor crítico de éxito determinante como lo son la calidad de los insumos, la variedad de productos, entre otros. Se le da una calificación de 1 tanto a "San Antonio" como a "Don Mamino" dado que no poseen actualmente promoción alguna y se le otorgará una calificación de 4 a "La Estación verde" puesto que ofrecerá descuentos en fechas especiales hasta un 40% inclusive.

Publicidad: posee un peso del 6%, puesto que es importante dar a conocer a través de los medios de comunicación acerca del establecimiento; sin embargo, no tiene un impacto significativo en la fidelidad como sí lo tienen otros factores. Se le da una calificación de 1 a "La Estación Verde", puesto que se tiene previsto dar a conocer

el establecimiento en mayor medida a través de las redes sociales, por otro lado vía internet; se le da una calificación de 3 a "San Anotnio" puesto que ya posee un posicionamiento gracias a la constante publicidad que se le da en las redes sociales y además de ello en televisión (reportaje), Internet y revistas; por otro lado se le da una calificación de 4 a "Don Mamino" al igual que "San Antonio" también hace uso de los mismos medios de comunicación pero con una mayor frecuencia en redes sociales y revistas.

Rapidez en la atención: se le da una calificación de 6% debido a que uno siempre espera poder ser atendido con la más óptima celeridad; sin embargo, este factor tampoco tiene una mayor relevancia como la cordialidad en la atención u otros factores que tiene un mayor impacto en cuanto al servicio. Para poder comparar la calificación en relación a este factor, se realizaron 2 visitas a cada local a distintas horas y mismo día de la semana y se evalúo el tiempo promedio de atención, "Don Mamino" registra un tiempo promedio de 16 minutos por ello se le da una calificación de 1, mientras que "San Antonio" posee un tiempo promedio en la atención de 12 minutos y por ello se le da una calificación de 3, dado que "La Estación Verde" es un nuevo ingresante en el mercado, primero tendrá una curva de experiencia en cuanto a los tiempos de atención por lo cual en el corto plazo se espera registrar un tiempo promedio de atención de entre 13 y 15 minutos y por ello se le da una calificación de 2.

Sabor de la comida: posee un peso del 7% dado que todo cliente espera experimentar un sabor agradable en la comida que se ofrezca en el establecimiento al que acude y ello impactará también en la comunicación que le brinde a otras personas (boca a boca), independientemente de la calidad de los insumos y el valor nutricional que aporte la comida, es importante tener en cuenta el sabor de ésta. se le dará una calificación de 3 a "La Estación verde" ya que se le dará énfasis en cuanto al sabor, para ello se realizará una adecuada selección de los insumos a considerar, al igual que "La Estación Verde", a "Don Mamino" se le da la misma calificación puesto que el sabor de la comida es muy agradable y a ello contribuye también la calidad de los insumos, por último se le da una calificación de 4 a "San Antonio" puesto que posee mayor captación de clientes precisamente por el sabor y calidad de los distintos platos que ofrece.

Ubicación: se le da un peso del 6% ya que es importante el tener un establecimiento en un punto estratégico, ello para captar de una manera más óptima a los clientes. Se le da una calificación de 2 a "Don Mamino" puesto que el local se ubica en la avenida 28 de Julio, pero en una cuadra donde no es tan transitada en comparación con "La Estación Verde" ya que se abrirá el local en la calle Alfonso Ugarte, calle muy cercana al óvalo de Miraflores y la avenida Larco, por ende a "La Estación Verde" se le da una calificación de 3 y por último se le da una calificación de 4 a "San Antonio" puesto que el local se ubica en la

avenida 28 de Julio, muy cercano a la vía expresa, avenidas las cuales tiene un nivel de tránsito más elevado que los anteriores establecimientos.

Variedad de productos: se le da un peso de 8% puesto que mientras más opciones se le da al cliente en relación a la comida, mayores chances hay de que pueda tomar una decisión y optar por quedarse en el local a consumir, se debe buscar satisfacer toda necesidad posible. Se le da una calificación de 2 a "La Estación Verde" puesto que ofrecerá ensaladas, jugos y bebidas, sándwiches y postres; a San Antonio se le da una calificación de 3 puesto que además de las líneas de productos antes mencionadas también ofrece desayunos, por último se le da una calificación de 4 a "Don Mamino", puesto que ofrece todas las líneas que ofrece San Antonio pero con una mayor cantidad de platos por cada línea, se destaca que ofrece 20 tipos de ensaladas, 51 variedades de postres y 38 variedades de sándwiches.

En conclusión La Estación Verde tiene un puntaje total de 2.81, San Antonio 3.01 y finalmente Don Mamino 2.57; la Estación Verde enfocará una mayor ventaja competitiva frente a estos 2 competidores en relación a las fortalezas las cuales serán: la calidad de los insumos, cordialidad en la atención, información de la carta, instalaciones-layout, personal capacitado, precio y las promociones.

2.4. Análisis del contexto actual y del esperado

2.4.1. Análisis político-gubernamental

Incertidumbre política

Los poderes del estado están plenamente llenos de gente corrupta y que solo les interesa sacar provecho monetariamente durante el cargo que ocupen. Esto trae consigo que el Estado más se enfoque en procesos para combatir la corrupción o de dar con los causantes, en vez de luchar por causas que deberían ser las principales en nuestro país como es la pobreza, la desnutrición y la seguridad.

En el informe 2014 de Índice de Percepción de Corrupción (CPI por sus siglas en inglés) el Perú, ocupa el puesto 85° de un total de 177 países encuestados. En comparación con el año 2013, la situación ha empeorado puesto que en dicho año el Perú se situaba en la posición 83° y teniendo en cuenta los años anteriores, la diferencia se ve aún más marcada, sólo destacando que en el 2007 y 2008 el Perú se ubicaba en el puesto 72.

2.4.2. Análisis económico

Producto bruto interno

Durante los últimos años, el crecimiento del PBI ha sido a un ritmo decreciente, por lo que la economía ha estado en receso.

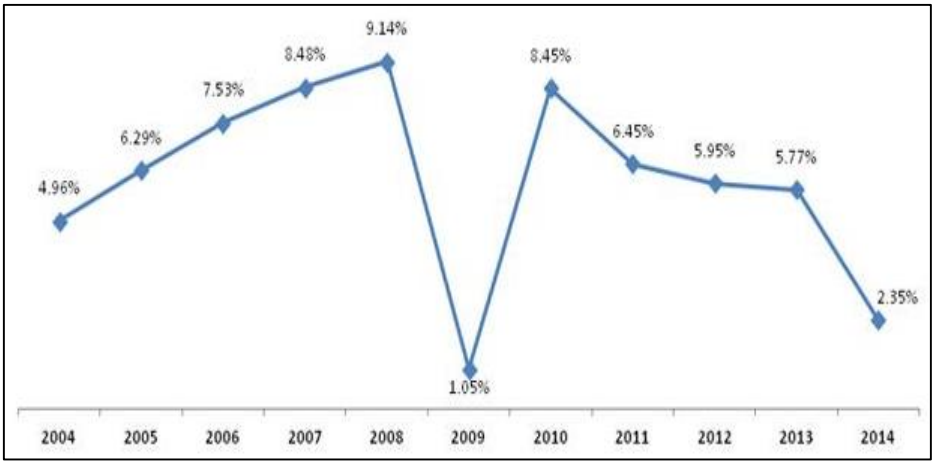
Actualmente el Perú tiene un crecimiento económico sostenido desde el 2001 en términos de PBI, aquí se ha analizado desde el año 2004, para tener una tendencia de

10 años. Del año 2004 al 2014 se muestra un crecimiento cuyo incremento va en más de una unidad porcentual, llegando al índice más alto en el 2008 de 9.14% en PBI como se muestra en el gráfico. Luego, producto de la crisis financiera internacional el PBI se redujo llegando a crecer solamente 1.05% en el 2009, pero a comparación de otros países de la región, nuestra cifra no figuraba en rojo, además, el crecimiento económico del Perú es uno de los más importantes a nivel internacional teniendo en cuenta también que ese crecimiento tiene cierta tendencia a estabilizarse y llegar a ser sólido.

De acuerdo al BCR la economía del Perú en el 2015 crecería cerca del 3.1%, tomando en cuenta ello, es una Oportunidad para el sector ya que la economía se incrementaría con respecto al año anterior.

Gráfico 2.6: Crecimiento anual del PBI

(En Porcentajes)



Fuente: BANCO CENTRAL DE RESERVA DEL PERÚ. **Cuadros anuales históricos Producto Bruto Interno 1950-2013.** [en línea]. Lima: BCRP, 2015. [citado 01 diciembre 2015]. Microsoft Excel. Disponible en: https://estadisticas.bcrp.gob.pe/estadisticas/series/mensuales/pbi-por-sectores

Elaboración propia

Cuadro 2.7: Crecimiento del sector otros servicios

(En Porcentajes)

AÑO	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Crecimiento	3.94%	5.31%	7.80%	8.67%	8.69%	3.58%	8.79%	6.98%	7.32%	6.12%	4.91%
Crecimiento Promedio anual 6.56%											

Fuente: BANCO CENTRAL DE RESERVA DEL PERÚ. **Cuadros anuales históricos Producto Bruto Interno por sectores productivos desde 1951.** [en línea]. Lima: BCRP, 2015. [citado 01 diciembre 2015]. Microsoft Excel. Disponible en: http://www.bcrp.gob.pe/estadisticas/cuadros-anuales-historicos.html

Elaboración propia

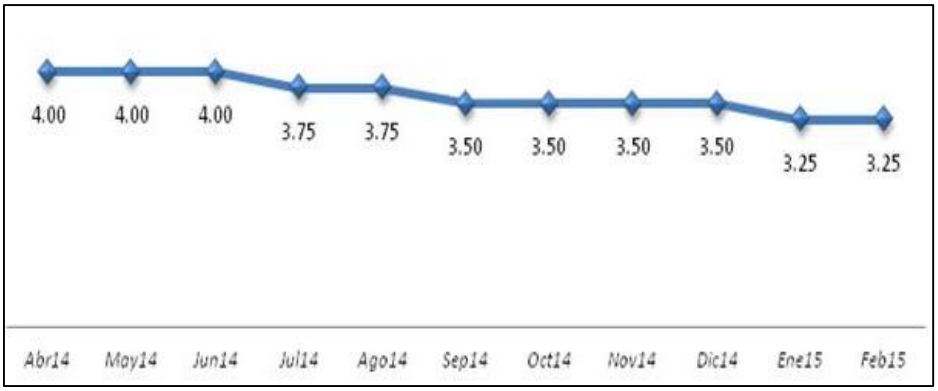
Por otro lado también se observa el crecimiento del sector Otros servicios; sin embargo, el crecimiento de este sector ha estado reduciéndose en los últimos 2 años, hay una tendencia hacia la baja, pero podría ocurrir lo contrario ya que el escenario es similar en el caso del PBI total y teniendo en cuenta que el crecimiento promedio anual de este sector en estos 11 últimos años es de 6.56%, sigue siendo una Oportunidad para el sector en el cual nos desenvolveremos.

Inflación y tasas de interés de referencia

Como se observa en el gráfico 2.8 la tasa de referencia a Febrero 2015 es de 3.25%, esta medida converge con la inflación que es del 2% para el 2015.

Gráfico 2.8: Tasa de referencia

(En Porcentajes)



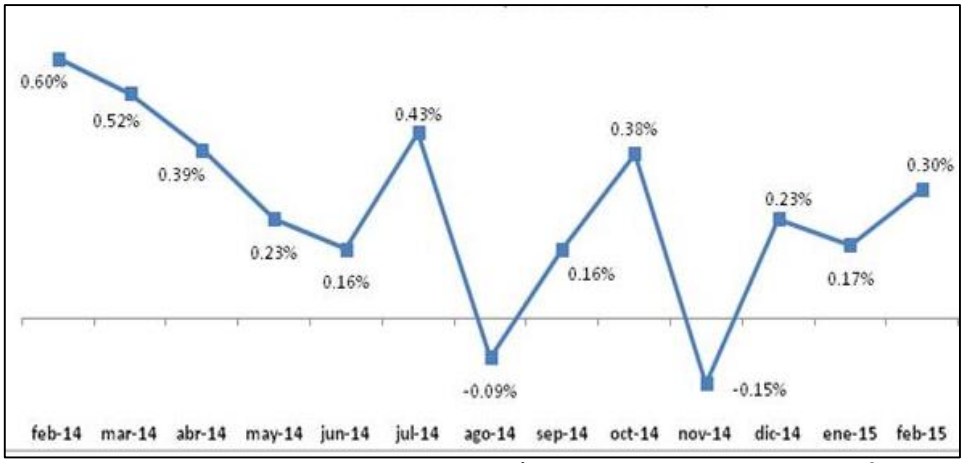
Fuente: BANCO CENTRAL DE RESERVA DEL PERÚ**. Cuadros anuales históricos – Tasas de interés – Tasa de referencia de la policía monetaria Abril 2014 a Febrero 2015.** [en línea]. Lima: BCRP, 2015. [citado 01 diciembre 2015]. Microsoft Excel. Disponible en: https://estadisticas.bcrp.gob.pe/estadisticas/series/mensuales/tasas-de-interes

Elaboración propia

En cuanto al índice de precios al consumidor, en la ciudad de Lima, ha tenido una tendencia inestable durante el periodo Febrero 14 a Febrero 15; sin embargo, la tendencia tenderá en ir en aumento puesto que la tasa de referencia ha disminuido, lo que impulsará el consumo y por ende si ello no se controla de la manera adecuada podría generar una inflación más elevada. En lo que respecta a estas 2 variables, representa una Oportunidad para el sector puesto que el BCR está estableciendo una óptima política monetaria para mantener los niveles adecuados del consumo e inflación en el país.

Gráfico 2.9: Índice del precio al consumidor Lima

(En Porcentajes)



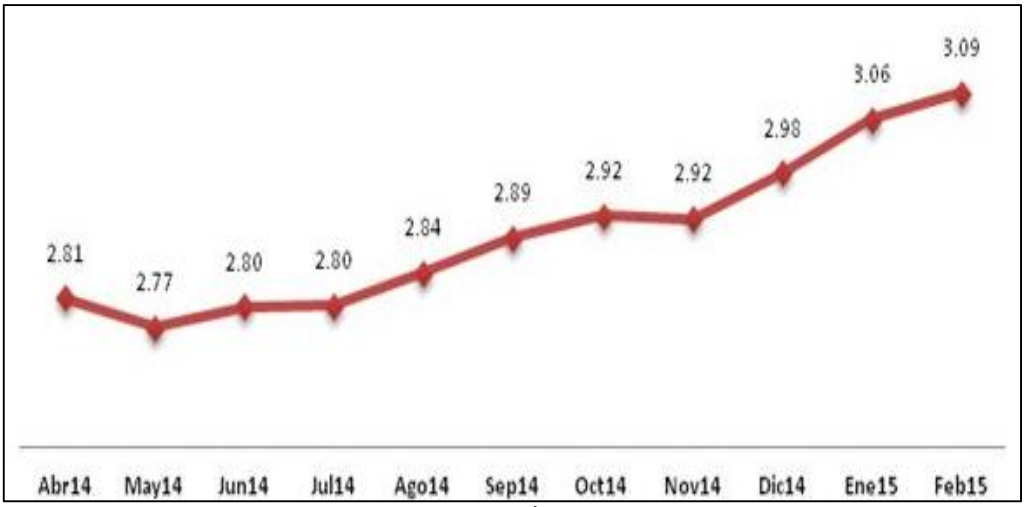
Fuente: BANCO CENTRAL DE RESERVA DEL PERÚ. **Series Estadísticas – Inflación - Índice de Precios al consumidor Febrero 2014 a Febrero 2015.** [en línea]. Lima: BCRP, 2015. [citado 01 diciembre 2015]. Microsoft Excel. Disponible en: https://estadisticas.bcrp.gob.pe/estadisticas/series/mensuales/inflacion

Elaboración propia

Tipo de cambio

En cuanto a esta variable, se aprecia que desde abril del 2014, el dólar ha tenido una tendencia al alza, ello se ve influenciado por la recuperación de la economía de Estados Unidos y además de la desaceleración de nuestra economía. Ello implica una Amenaza para el sector ya que hay ciertos insumos como el café el cual se debe importar, por lo cual afectaría el Costo de Ventas en cierta medida.

Gráfico 2.10: Tipo de Cambio nominal interbancario venta (Soles por Dólar)



Fuente: BANCO CENTRAL DE RESERVA DEL PERÚ. **Series Estadísticas – Tipo de Cambio Nominal Interbancario Venta fin de periodo Abril 2014 a Febrero 2015.** [en línea]. Lima: BCRP, 2015. [citado 01 diciembre 2015]. Microsoft Excel. Disponible en: https://estadisticas.bcrp.gob.pe/estadisticas/series/mensuales/tipo-de-cambio-nominal

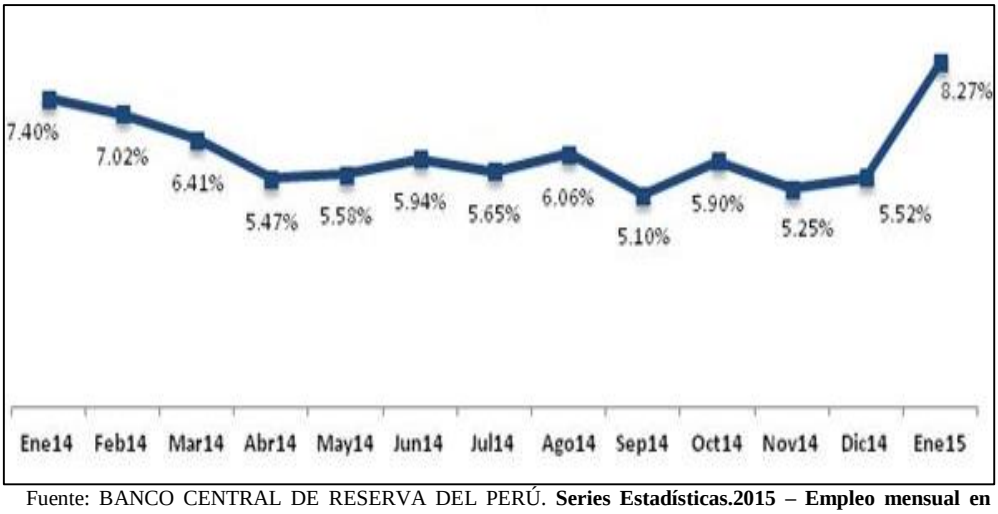
Elaboración propia

Tasa de desempleo

Se observa una tendencia en 12 meses al alza (desde Enero 2014 a Enero 2015) en Lima, sin embargo, el promedio mensual es de 5.94% por debajo de la tasa con la que inició Enero 2014, por lo que representaría una Oportunidad para el sector.

Gráfico 2.11: Tasa de desempleo en Lima

(En Porcentajes)



Fuente: BANCO CENTRAL DE RESERVA DEL PERÚ. **Series Estadísticas.2015 – Empleo mensual en Lima Metropolitana (miles de personas) Tasa de Desempleo (%) Enero 2014 a Enero 2015.** [en línea]. Lima: BCRP, 2015. [citado 01 diciembre 2015]. Microsoft Excel. Disponible en: **https://estadisticas.bcrp.gob.pe/estadisticas/series/mensuales/remuneraciones-y-empleo**

Elaboración propia

Población económicamente activa

A medida que la tasa de desempleo disminuye, aumenta la población económicamente activa. Según el gráfico, nos muestra cifras alentadoras de crecimiento de la PEA (población económicamente activa), lo que implica que van a ver más peruanos con ingresos y trabajos relativamente estables, entonces, van a tener más ingresos, la tendencia nos dice que su consumo va a verse incrementado.

Cuadro 2.5: Población económicamente activa (PEA)

(En Miles de Personas)

Año	TOTAL	Crecimiento
2001	12,493	
2002	12,760	2.13%
2003	13,539	6.11%
2004	13,791	1.86%
2005	13,867	0.55%
2006	14,356	3.53%
2007	14,903	3.81%
2008	15,158	1.71%
2009	15,448	1.91%
2010	15,736	1.86%
2011	15,949	1.36%
2012	16,142	1.21%
Crecimiento promedio anual		2.37%

AÑO	COSTA	SIERRA	SELVA
2002	0.91%	3.52%	3.36%
2003	7.08%	3.65%	9.22%
2004	1.54%	1.68%	3.71%
2005	0.05%	1.10%	1.09%
2006	4.36%	2.83%	2.08%
2007	6.83%	-1.24%	5.29%
2008	1.62%	2.31%	0.53%
2009	2.42%	1.42%	1.09%
2010	2.53%	0.61%	2.30%
2011	1.06%	1.50%	2.23%
2012	2.47%	-0.78%	1.00%
Crecimiento Promedio	2.81%	1.51%	2.90%

Fuente: INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICA E INFORMÁTICA. **Estadísticas de la Población Económicamente Activa.** [en línea]. Lima: BCRP, 2015. [citado 01 diciembre 2015]. Microsoft Excel. Disponible en: http://www.inei.gob.pe/estadisticas/indice-tematico/ocupacion-y-vivienda/

Elaboración propia

Adicionalmente hay que tener en cuenta que el crecimiento promedio de la PEA es mayor en la costa que en la selva y sierra por lo que ello representa una Oportunidad para el sector.

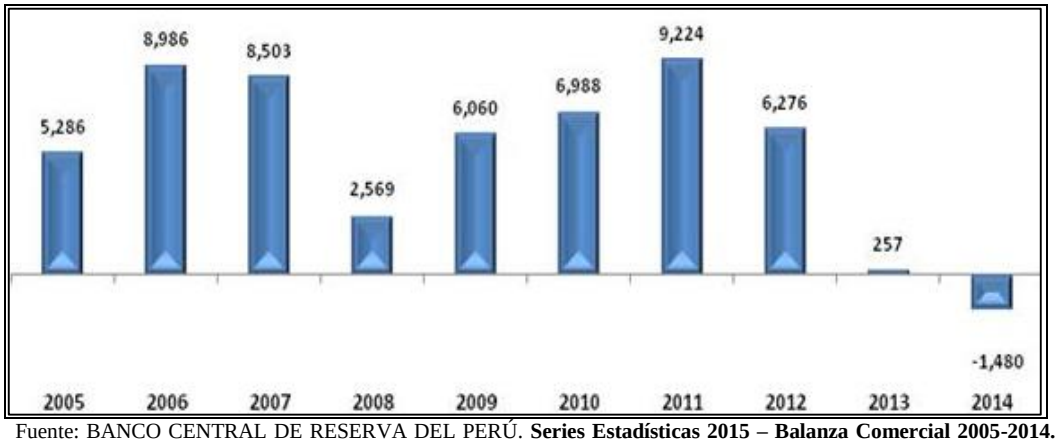
Balanza Comercial

La tendencia ha ido a la baja por un menor volumen de exportaciones y mayor de importaciones, ello debido a que muchos proyectos mineros no han sido finalmente tomado en cuenta, la desaceleración de a economía norteamericana y Europea y la caída de los precios de los metales han influenciado drásticamente en la Balanza Comercial, ello implica menores reservas de dólares para el país, lo que implica que el tipo de cambio se incremente, por ello esto

sería una Amenaza para el sector ya que implicaría tener una moneda más débil.

Gráfico 2.12: Balanza comercial

(En Millones de Dólares)



Fuente: BANCO CENTRAL DE RESERVA DEL PERÚ. **Series Estadísticas 2015 – Balanza Comercial 2005-2014.** [en línea]. Lima: BCRP, 2015. [citado 01 diciembre 2015]. Microsoft Excel. Disponible en: https://estadisticas.bcrp.gob.pe/estadisticas/series/mensuales/balanza-comercial

Elaboración propia

2.4.3. Análisis legal

Regulaciones legales

Para abrir un negocio donde se manipulen alimentos, se debe cumplir las normas sanitarias que disponen los ministerios de Salud (Minsa) y de Comercio Exterior y Turismo (Mincetur), ello está detallado en el reglamento de restaurantes (Decreto Supremo 025-2004 MINCETUR), en caso de que se incurra en alguna infracción, la autoridad podrá imponer medidas tales como decomiso, incautación inmovilización y destrucción de los productos alimenticios, así como la suspensión temporal o definitiva del establecimiento.

Estos son los aspectos en los cuales se debe tomar las medidas adecuadas: recepción de materia prima,

almacenamiento, equipos de refrigeración, equipos y utensilios, el local debe estar libre de cualquier fuente de contaminación, ventilación adecuada.

2.4.4. Análisis socio-cultural

Estilos de vida

En el Perú encontramos 6 estilos de vida según la clasificación de Rolando Arellano, los cuales son los afortunados, los progresistas, las modernas, los adaptados, las conservadoras y los modestos.

En la ciudad de Lima los estilos de vida que engloban a los mayores porcentajes de la población son los progresistas (24%) y las modernas (23%). Los progresistas son hombres trabajadores de carácter pujante y activos. Su nivel de educación es cercano al promedio poblacional, además de que son personas optimistas con muchas expectativas acerca de su futuro, y valoran bastante el ahorro. En cuanto a su actitud de compra, buscan rendimiento y pueden sacrificar beneficios secundarios con tal de obtener un buen precio. Es por este perfil encontrado que nuestro proyecto no se dirigirá a personas con este estilo de vida ya que ellos priorizan otros aspectos que no se encuentran en nuestra oferta como el precio bajo y el hecho de que sea un punto de venta cercano a su lugar de domicilio o trabajo (en este caso para tomar un snack, ensalada o jugo preferirán un lugar cercano y económico) y valoran más las comidas tradicionales

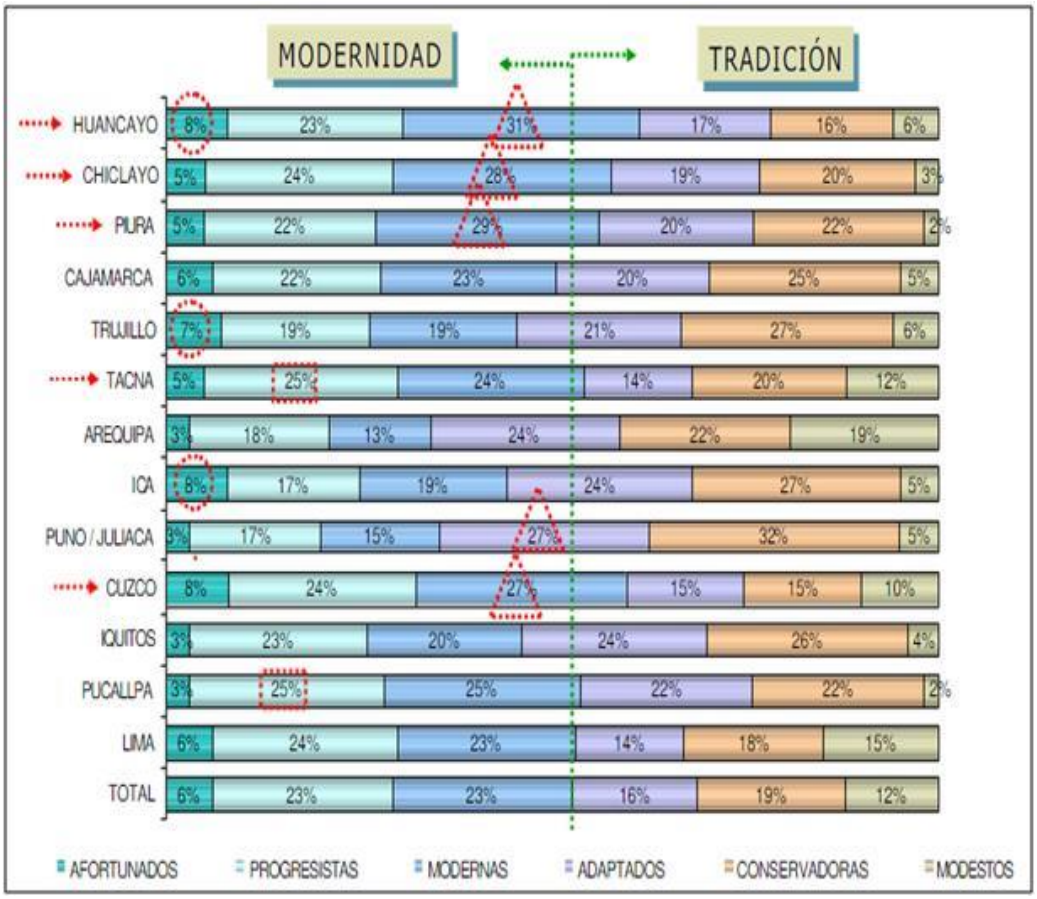
Por otro lado encontramos un porcentaje importante de modernas (23%) quienes son mujeres que tienen un grado

de educación superior, ya sea técnico o universitario. Son pujantes y trabajadoras, se caracterizan por su proceder moderno y muchas son líderes de opinión en sus barrios. A pesar de que su nivel de ingresos no es alto, dan una gran importancia a la calidad de los productos que adquieren y usan marcas como referentes de valor social. Suelen pasear por centros comerciales de vez en cuando como forma de distracción y también para conocer las nuevas tendencias en moda y tecnología.

También es importante analizar a la población de afortunados ya que nuestra propuesta de valor se dirigirá especialmente a personas con este estilo de vida. Ellos son hombres y mujeres jóvenes y de mediana edad, son los más instruidos y los de ingresos más altos. Son personas que toman el precio como indicador de calidad, aspiran a ser admirados y se relacionan con las marcas intensamente. Esto último se debe a que generalmente las marcas que ofrecen productos dirigidos a ellos trabajan mucho en fortalecer la relación con sus clientes y en generar lovemarks. Los afortunados son racionales a la hora de comprar a pesar de que les guste realizar esta actividad, no son compradores compulsivos y el dinero es muy importante para ellos.

Gráfico 2.13: Porcentaje de población según estilos de vida

(En Porcentajes)



Fuente: ARELLANO CUEVA ROLANDO. **El consumidor peruano.** [en línea]. Lima: SCRIBD, 2009. [citado 4 abril 2015]. Adobe Acrobat. Disponible en: https://es.scribd.com/doc/12770553/ESTILOS-DE-VIDA-SEGUN-ROLANDO-ARELLANO

Según esto, se le puede brindar opciones atractivas a la población de "afortunados" y "modernas" limeños ya que este establecimiento de comida saludable, les brindaría un concepto de calidad superior, comodidad y exclusividad que tienden a buscar en su consumo. Los afortunados buscarán un lugar que les brinde tranquilidad, en donde puedan sentirse seguros y adquirir productos diferentes a lo que ofrecen el común de los establecimientos de comida; es decir buscarán un factor diferenciador para optar por el consumo.

En el caso de las modernas, ellas buscan estar siempre a la moda, guían su comportamiento de compra según las nuevas tendencias presentes en el mercado. En este caso una tendencia que está entrando fuertemente en el consumidor peruano es a llevar una vida saludable, y las mujeres modernas no son para nada ajenas a esto.

Redes Sociales

El Perú es el tercer país de la región que más horas pasa en las redes sociales. Solo somos superados por Argentina y Brasil. Los peruanos pasan un promedio de 7.9 horas al mes en las redes sociales. Asimismo, el promedio latinoamericano en el uso de estas redes es de 56% más de tiempo que el promedio mundial (5.2 horas) según comScore.

Como es de suponerse, Facebook es la red social líder; no obstante, hay otras redes sociales que poco a poco van acaparando la preferencia de los usuarios como LinkedIn, Twitter e Instagram. Asimismo se proyecta un crecimiento de Google+ gracias a los beneficios de la búsqueda de Google.

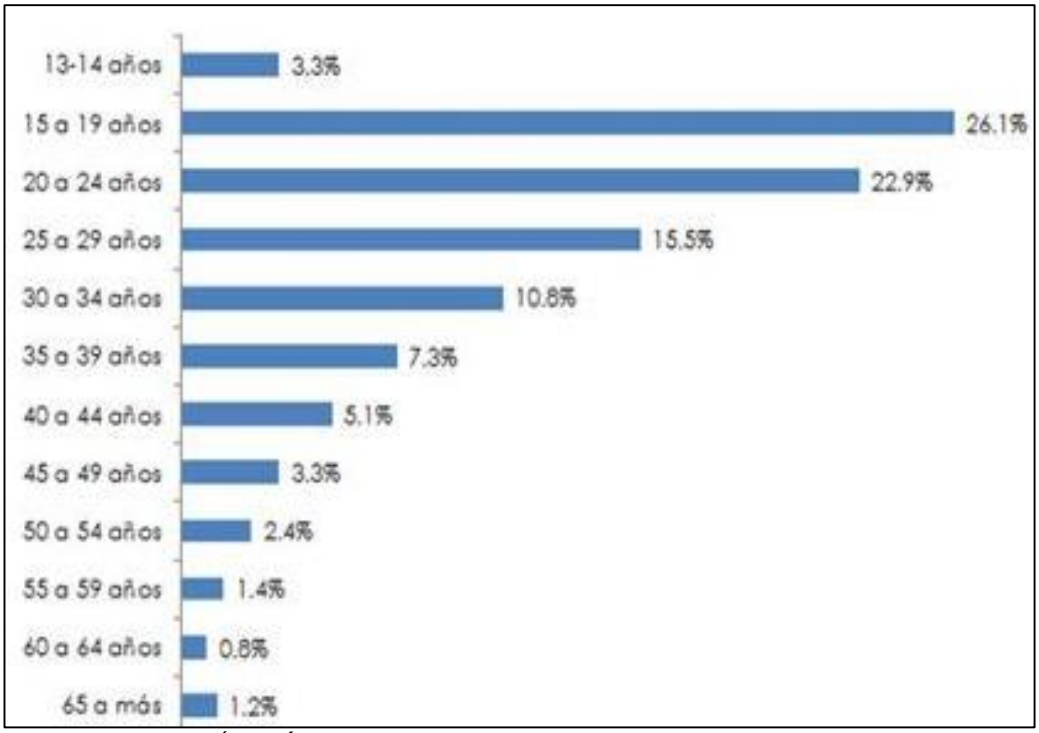
Según los estudios de Futuro Labs, empresa de investigación de mercados, en el Perú, la mayoría de los usuarios se encuentran en Facebook y representan un 47% de la población peruana. Por otro lado, la red de microblogging, Twitter, también ha tenido importante acogida en comparación a otras redes sociales a nivel

global, representando así un 7% de la población mundial, y en el caso peruano el 5% de la población.

Es por ello que en el Perú, Facebook puede ser una herramienta clave que ayude a las empresas a entender el comportamiento del consumidor en cuestión de hábitos de compra, intereses y preferencias.

Como veremos en el siguiente gráfico el porcentaje de penetración más alto de esta red social se encuentra entre las personas de 15 a 19 años, seguidos por las personas de 20 a 24, con penetraciones de 26.1% y 22.9% respectivamente.

Gráfico 2.14: Distribución de usuarios por franja de edad (En Porcentajes)



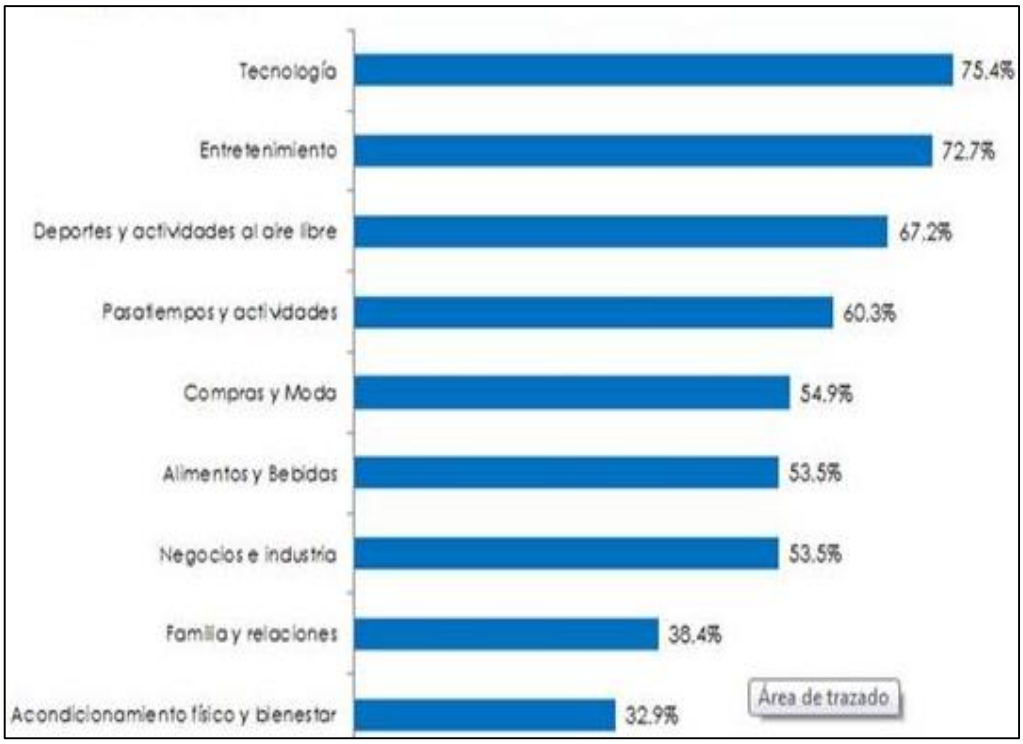
Fuente: DIARIO GESTIÓN. **El Índice Facebook- Perú.** [en línea]. (PE): 19/01/2015. [citado 13 abril 2015]. Microsoft HTML. Disponible en: http://gestion.pe/tecnologia/cual-tamano-facebook-peru-2120846/6

Asimismo, en cuanto al público potencial por intereses, este estudio de Futuro Labs detalla que en la comunidad de

Facebook el 53.5% se encuentra interesado en nuestro rubro de alimentos y bebidas, lo cual nos da la oportunidad de poder ofrecer nuestros productos y experiencia de una manera masiva a través de este medio.

Gráfico 2.15: Público por intereses de Facebook

(En Porcentajes)



Fuente: DIARIO GESTIÓN. **El Índice Facebook- Perú**. [en línea]. (PE): 19/01/2015. [citado 13 abril 2015]. Microsoft HTML. Disponible en: http://gestion.pe/tecnologia/cual-tamano-facebook-peru-2120846/6

Actitudes y comportamientos

El consumidor peruano valora invertir tiempo de calidad con la familia según la última Encuesta Global de Nielsen sobre comportamiento del consumidor. Así pues, más del 90% considera que este es uno de los aspectos más importantes de la vida.

Otros aspectos altamente valorados por los peruanos son la planificación familiar y la educación, encontrando que el 66% de los peruanos considera que la educación

secundaria no es suficiente, es por esto que se tiende a buscar un grado superior de estudios. Esta importancia que se le otorga a la educación está fuertemente relacionada con la aspiración laboral ya que 8 de cada 10 peruanos cree que conseguirá mejores oportunidades de empleo si cuenta con un nivel de educación más alto.

En cuanto a comportamiento de compra se refiere, el consumidor peruano se caracteriza por realizar compras de manera más racional, es por ello que para el 87% de los peruanos la calidad es la principal preocupación o criterio de decisión a la hora de adquirir un producto. Solo el 25% afirma comprar impulsivamente cosas que no necesita. También se encontró que un 41% manifiesta tener una inclinación a la adopción temprana de nuevos productos.

Gráfico 2.16: Adopción temprana de nuevos productos

(En Porcentajes)

Fuente: DATUM INTERNATIONAL. **Los peruanos no cuentan con la información nutricional necesaria para seguir una dieta saludable**. [en línea]. Lima: DATUM, 2013. [citado 8 abril 2015]. Adobe Acrobat. Disponible en: http://www.datum.com.pe/pdf/HAS.pdf

El peruano se caracteriza por ser un consumidor informado y que es atraído por promociones y descuentos, tanto es así que el 70% afirma estar al pendiente de las actividades promocionales que se lancen al mercado. Además tiene un perfil de consumidor cauto, y bastante exigente con respecto a lo que va a adquirir.

Por ello la clave del éxito con el consumidor peruano es saber identificar sus necesidades y ofrecerle propuestas innovadoras que capten su atención y los jalen a un consumo pronto y oportuno.

Nueva clase media

Según nuevos estudios de Arellano Marketing, existe en el Perú una nueva clase media compuesta por alrededor de 9 millones de peruanos. Se trata pues de un grupo con actitudes y patrones de costumbres diferentes a los de la clase media tradicional. Sin embargo, es de vital importancia llegar a conocer a este segmento ya que concentra el 39% de la población total y es pues un mercado importante al cual apuntar.

Este grupo emergente se caracteriza por personas que construyen su propia historia, a diferencia de los tradicionales que suelen heredar las costumbres y hábitos de sus padres y generaciones anteriores. Además, en cuanto al trabajo también hay diferencias significativas entre esta nueva clase media con respecto a la tradicional. Mientras que el 60% de los tradicionales son trabajadores dependientes, el 60% de los emergentes son dependientes.

Por otro lado, esta nueva clase media está conformada por personas que han pasado por procesos migratorios o cuya familia ha migrado a otra ciudad.

En cuanto al ingreso mensual promedio de la clase media tradicional, este es de S/2050, mientras que el de la nueva clase media es de S/1850.

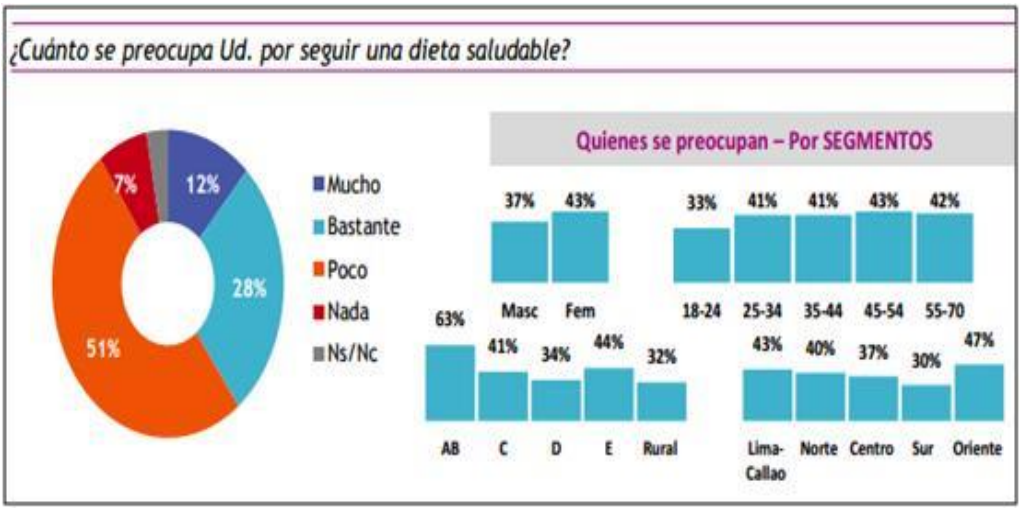
Vida saludable

Según estudio de Datum International los peruanos presentan altos niveles de desconocimiento y falta de información sobre temas de alimentación saludable. Sin embargo, cuando se les preguntó si se preocupan por seguir una dieta saludable un importante 40% afirmó que si se preocupa, dentro del cual un 28% afirma preocuparse bastante. Asimismo, se observa que esta preocupación por seguir una dieta sana es mayor en las mujeres (43%) que en los hombres (37%).

También hay una diferencia en la preocupación por una alimentación sana según segmentos socioeconómicos. De esta manera, en el segmento AB el 63% se preocupa por seguir una dieta saludable.

Gráfico 2.17: Alimentación saludable según segmentos de la población

(En Porcentajes)



Fuente: DATUM INTERNATIONAL. **Los peruanos no cuentan con la información nutricional necesaria para seguir una dieta saludable**. [en línea]. Lima: DATUM, 2013. [citado 8 abril 2015]. Adobe Acrobat. Disponible en: http://www.datum.com.pe/pdf/HAS.pdf

Mercado de comida saludable por delivery

"Este mercado crece anualmente en 20% siguiendo la tendencia mundial hacia una mejor nutrición" según Antonio Luján, de la empresa Alamesa Service. Esta demanda en realidad viene dada por los trabajadores de oficinas que buscan una opción diferente para su alimentación cotidiana, gustan de cuidarse y no tienen tiempo para preparar sus alimentos.

Este tipo de empresas que ofrecen delivery de comida sana representan una revolución, su crecimiento es paralelo al de la cocina peruana que como sabemos ha tenido un despertar casi glorioso en la última década. Estas empresas que ofrecen delivery en el Perú, a diferencia del estándar mundial, preparan los alimentos durante el día. En países como Estados Unidos e incluso Chile, la tendencia es que se utilicen alimentos preservados. Esto se debe en principal

medida a la exigencia del paladar del cliente peruano, el cual es muy exquisito en cuanto a la comida y su sabor, así como en cuanto a las diversas opciones de alimentación a las que está acostumbrado.

2.4.5. Análisis tecnológico

Tendencia mobile responsive

Esta tendencia se refiere a que generalmente las empresas o negocios buscaban contar con una app para poder tener un contacto digital más cercano con el consumidor. Sin embargo, los consumidores se están volviendo más selectivos en cuanto a qué apps descargan en sus celulares ya que de las tantas aplicaciones que tienen descargadas en su celular solo utilizan la cuarta parte de ellas en promedio. Por ende, la tendencia es a crear sitios web responsive que se adaptan al tamaño de la pantalla del dispositivo a través del cual se ven. Estos sitios no se instalan en el dispositivo y no ocupan espacio de almacenamiento pero si pueden tener el mismo grado de interactividad que una app.

Hyper segmentación

Es una tendencia casi exclusiva que nos permiten los medios digitales al enfocar nuestra publicidad o comunicaciones a perfiles específicos de personas basados, por ejemplo, en la ubicación, género, nivel socioeconómico, gustos, intereses y hábitos.

Google, Facebook y Twitter han optimizado sus plataformas para poner un énfasis especial en la publicidad.

Así mismo, se verá que la gente, dependiendo de su edad, irá utilizando ciertas redes sociales en lugar de estar todos concentrados en las mismas como hasta ahora. Según la tendencia, Facebook se convertirá en la red social preferida por la gente mayor, mientras que Twitter, Snapchat, Keek e Instagram serán las más utilizadas por los más jóvenes.

Es por ello que se va a iniciar un proceso de involucramiento de más redes sociales en las estrategias digitales de las marcas, las cuales estarán orientadas a un marketing de nicho. Facebook y Twitter seguirán siendo los espacios dominantes, pero a medida que aparezcan más redes sociales y su uso se haga más específico, otras serán la que crezcan. Linkedin, Youtube, Instagram, Pinterest, Whatsapp cobrarán más valor.

Incremento en el uso de Google Adwords

En el Perú la inversión en términos o palabras claves en lo que respecto a Google AdWords llega a ser menor que a nivel mundial. Por ejemplo, en el caso de inmuebles se puede vender estas propiedades del mismo precio en Estados Unidos que en Perú; sin embargo, la diferencia está en la inversión utilizada para captar al cliente ya que en el Perú la inversión de la palabra "inmobiliaria" alcanza tan solo S/3 por click, mientras que en USA alcanza los S/25 por click. Esta es una ventaja que los empresarios deben tomar en cuenta a la hora de buscar captar a los clientes.

2.4.6. Análisis ecológico

Uso de la factura electrónica

La factura electrónica es un moderno sistema, desarrollado por la SUNAT para grandes emisores, elimina el uso de papel y facilita cumplimiento de obligaciones tributarias a través de Internet, eliminando costos de impresión y almacenaje. Para emitir este comprobante de pago solo es necesario ingresar a la página web de la SUNAT, a la sección "Operaciones en línea- SOL" y previamente contar con un código de acceso y una clave SOL.

La factura electrónica representa un ahorro de 30% anual en el presupuesto de las empresas destinado a gastos de almacenamiento, impresión y distribución de comprobantes y documentos relacionados.

Asimismo, los contribuyentes que apoyan el proyecto también contribuyen con la protección del medio ambiente, dado que se reduce o elimina el uso de papel, papel carbón y/o papel químico, lo que ayuda a la menor contaminación ambiental y conservación de árboles.

A la vez, esta medida se ha comenzado a tomar de manera obligatoria para determinado número de empresas desde el 1 de abril, y es por ello que las facturas físicas ya no tendrán valor legal para sustentar gasta, costo y/o crédito fiscal con respecto a las adquisiciones que se realicen a las empresas denominadas "emisores electrónicos".

En ese sentido, se debe revisar pues, los impactos que aquella emisión electrónica tendrá en los procesos de compra, pagos, cobranzas, traslado de bienes, etc., con el fin de no afectar la operatividad del negocio.

Empaques ecológicos de papel reciclado

La tendencia en el diseño de envases y empaques está regida por la preocupación en el medio ambiente. De acuerdo con una encuesta internacional sobre packaging de alimentos realizada por The Nielsen Company, el 90 por ciento de los consumidores mundiales eco-conscientes están dispuestos a renunciar a ciertos aspectos o roles del envase funcional y conveniente si esta acción ayudara a mejorar la calidad del medio ambiente.

Una de las formas de crear envases sustentables es reduciendo la cantidad de materiales que se utilizan para fabricar un objeto, como por ejemplo lo que se utiliza en las botellas PET. Otra forma es utilizar materiales reciclados o amigables con el medio ambiente en el diseño de envases. Un claro ejemplo de ello es la botella de la Coca Cola Plant- Bottle, fabricada en un 30% a partir de plantas.

En el ámbito nacional, Ecoempaques es una empresa peruana dedicada a la fabricación de productos ecoamigables a base de papel reciclado. Cuenta con una línea de envases para alimentos y bebidas en el cual usan papel moldeado ideal para empacarlos debido a su capacidad de absorber humedad, además el diseño de cada producto es a la medida.

2.4.7. Oportunidades

A partir del análisis del contexto actual y esperado que se ha realizado, se ha podido detectar cuáles son las oportunidades que un negocio de comida saludable podría

aprovechar para elaborar estrategias favorables de ataque en el mercado. De esta manera, a continuación se muestra el listado de oportunidades:

- Crecimiento del PBI en 3.1% para el 2015 (mayor al registrado en el 2014).
- Crecimiento promedio anual del sector "otros servicios" de los últimos 11 años es de 6.56%.
- Óptima política monetaria que repercute favorablemente en los niveles de consumo e inflación.
- Población económicamente activa en crecimiento, lo cual se traduce en mayor consumo.
- Importante población de mujeres modernas en Lima (23%) y cifra no despreciable de afortunados (6%).
- Perú es el tercer país de la región que más horas pasa en las redes sociales. Usuarios de Facebook representan un 47% de la población peruana.
- Más del 90% de los peruanos considera que invertir tiempo de calidad con la familia es uno de los aspectos más importantes de la vida
- El 41% de los consumidores peruanos manifiesta tener una inclinación a la adopción temprana de nuevos productos.
- Existencia de una nueva clase media que concentra el 39% de la población total.
- En el segmento A/B el 63% de las personas se preocupa por seguir una dieta saludable.
- Mercado de comida saludable por delivery crece anualmente en 20%

- Tendencia mobile responsive en aumento que permite contacto más cercano con el cliente.
- Medios digitales de publicidad permiten hyper segmentación.
- Menor costo en Perú que el promedio internacional para el uso de Google Adwords.
- Uso de la factura electrónica.
- Tendencia a usar empaque ecológicos de papel reciclado.

CAPÍTULO III

3.Estudio de mercado

Con el estudio de mercado realizado se pretende conocer el comportamiento del público objetivo, ello a través de estudios de mercado cualitativos y cuantitativos aplicados a la muestra utilizada.
Gracias a este estudio se conocerán también las principales necesidades de consumo, hábitos de consumo, preferencias, otros.
Este capítulo es sumamente importante debido a que nos dará a conocer la viabilidad comercial de los productos y/o servicios que se ofrecerán.

3.1. Descripción del producto y servicio

Este plan de negocio consiste en el análisis para la implementación de un establecimiento que venderá comida saludable.
Se contará con un establecimiento debidamente acondicionado para que los clientes puedan tener una experiencia única a la hora de consumir los productos que se ofrecerán.

La carta ha sido realizada por profesionales con varios años de experiencia en el segmento de comidas saludables, es importante mencionar que cuenta con un excelente balance nutricional que ayudará a los clientes a tener una alimentación balanceada que busca mejorar sus hábitos alimenticios contribuyendo así a que tengan un estilo de vida más saludable.

La carta ofrecerá una gran variedad de productos para que todos los clientes encuentren platos de su agrado. Entre los principales rubros de comida que se ofrecerán se encuentran:

- **Aperitivos:** como por ejemplo panes integrales con deliciosas combinaciones de relleno.
- **Ensaladas:** todas las ensaladas tendrán una combinación de verduras, entre cocidas y frescas que podrán ser acompañadas con una variedad de proteínas (pollo, carne o pescado)
- **Postres:** serán elaborados con harinas integrales libres de azúcar y endulzados con stevia.
- **Bebidas:** se ofrecerá jugos elaborados con frutas de estación.

Como parte del servicio, todos los productos de la carta irán acompañados del detalle de contenido calórico para que los clientes puedan conocer la cantidad de calorías que consumirán por cada plato. Acompañado a ello, el personal de atención contará con los conocimientos adecuados para poder guiar a los clientes en la selección de los productos que deseen consumir.

Por otro lado, en cuanto a la manipulación de alimentos, se trabajarán bajo estrictos estándares de calidad que eviten que los platos sean elaborados con insumos contaminados. Las verduras, hortalizas, frutas, etc. serán sometidas a procesos de desinfección adecuados a eliminen los gérmenes patógenos que contienen.

Todos nuestros productos tendrán adecuados procedimientos de almacenamiento y rotación con control de tiempos y temperaturas

para evitar la proliferación de bacterias y mohos así como reducir el riesgo de la contaminación de los mismos.

Todos los colaboradores trabajarán debidamente uniformados, mantendrán un alto grado de higiene personal, estarán debidamente capacitados para cumplir con todos los estándares de calidad así como tendrán la mejor predisposición para atender a todos los clientes logrando un completo servicio de calidad.

3.2. Selección del segmento de mercado

Los criterios de segmentación que utilizaremos para la selección de nuestro segmento de mercado son demográficos tales como la edad y nivel socioeconómico, geográficos y psicográficos (estilos de vida).

Debido a la naturaleza de nuestro negocio hemos considerado que el segmento objetivo al que nos debemos dirigir serían personas de 18 a 45 años de los niveles socioeconómicos A y B. Hemos elegido este rango de edad ya que las personas jóvenes son las que más mostraron una preocupación por el cuidado en los alimentos que consumen. Ellos están creciendo en una época en donde hay una mayor conciencia acerca de lo que se come y están más enterados de las diversas opciones de comida saludable que hay en Lima (personas de 18 a 30 años según nuestro focus group). Sin embargo, no queremos descuidar el importante segmento de personas de 30 a 45 que vendrían a ser personas que también se preocupan por su salud y que tienen trabajos de oficina y buscan opciones nutritivas para el desayuno o almuerzo.

Asimismo los niveles socioeconómicos elegidos se basan en los estudios de Datum que muestran una mayor preocupación por la alimentación saludable en la gente perteneciente a los NSE A y B.

Además, nuestro público objetivo incluirá personas pertenecientes a los distritos de Miraflores, San Borja, San Isidro, Surco, Magdalena del Mar y Jesús María ya que son los distritos de Lima Moderna con mayor concentración de personas de los NSE elegidos, además de ser distritos aledaños a los posibles lugares en donde se ubicará nuestro establecimiento.

En cuanto al aspecto psicográfico, la segmentación que se ha realizado incluye a personas que pertenecen a los estilos de vida de los afortunados y modernos.

3.3. Investigación cualitativa

A través de la investigación cualitativa se busca conocer el comportamiento y los hábitos del público objetivo.

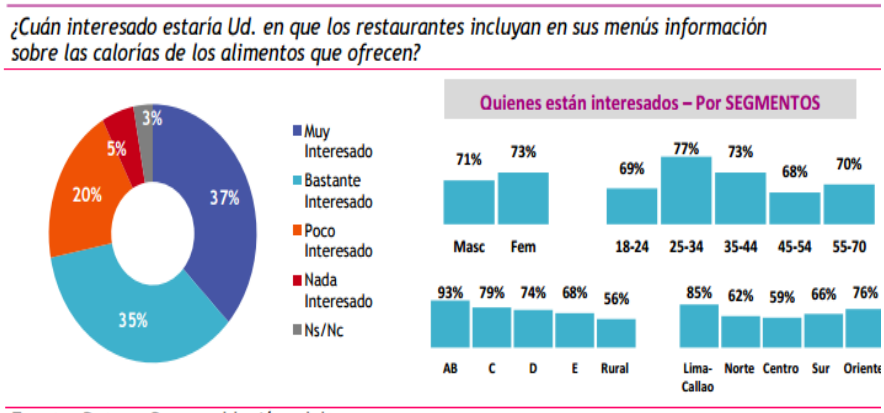
3.3.1. Proceso de muestreo

Se realizaron dos focus group como medio para conocer de manera exploratoria las percepciones, opiniones y preferencias de las personas en cuanto al consumo de comida saludable. Se dividió a la muestra en dos grupos según edades ya que este criterio es un determinante importante de gustos, preferencias y tendencias de consumo. El primero estuvo conformado por personas entre 31 a 45 años y el segundo por personas entre 18 a 30

años, todos personas de los niveles socioeconómicos A y B de los distritos seleccionados.

Se ha seleccionado a 2 grupos de los rangos de edad Y NSE ya mencionados ya que de acuerdo a Datum el 63% de las personas de los NSE A y B se preocupa por una dieta saludable, y en cuanto a los rangos de edad establecidos, hay un mayor % de las personas en esos rangos de edad que están interesados en que los restaurantes incluyan en sus menús información sobre las calorías de los alimentos que ofrecen.

Gráfico 3.18 Interés por información calórica en los menús de Restaurantes por Género, Edad, NSE y región.



Fuente: Datum. Base: población adulta peruana.

3.3.2. Diseño de Instrumento

El instrumento utilizado fue una guía de pautas la cual se detalla a continuación:

Guía de pautas

Acerca de los clientes

- Género
- Edad

- Estado Civil
- NSE

Acerca del proceso de asistencia a lugares de comida saludable

- ¿Con qué frecuencia acude a algún establecimiento para consumir comida saludable?
- ¿Cuánto consume en promedio por vez que acude a estos establecimientos?
- ¿Cuáles son los productos más/menos consumidos?
- ¿Cuál es el tiempo promedio que permanece en estos establecimientos?
- ¿Cuáles son las Razones por la que va a un lugar de comida saludable (motivo)?
- ¿Con quién va a estos lugares? (número y detalle de acompañantes)
- ¿Cuáles son los lugares de comida saludable a los que asiste? Razones
- ¿En qué horarios suele acudir a estos establecimientos? (horas/días)

Acerca de la Competencia

- Nivel de conocimiento de lugares de comida saludable
- ¿Cuál es el lugar de comida saludable considerado el mejor? Razones
- ¿Cuál es el lugar de comida saludable rechazado o que menos les agrada? Razones

- Nivel de fidelidad (Que pasa si un día llegas y la cafetería está cerrada, te vas a otra, esperas, otra de la misma cadena, etc.)
- ¿Cuáles considera como lugares alternativos a un establecimiento de comida saludable?

Acerca de nuestro Establecimiento

- ¿Cuáles son sus principales expectativas tangibles? (Local/decoraciones fotos (2) /layout)
- ¿Cuáles son sus principales expectativas intangibles? (servicio/nombres/ idioma/eufonía)
- ¿Cuál es su opinión acerca del nivel de necesidad de la idea?
- ¿Cuál es su percepción del negocio?
- Ubicación (ventajas/desventajas)
- Posibles nombres (La Estación Verde, Green Station, otros)

Comunicación

- ¿Qué promociones le gustaría encontrar?
- ¿A través de qué medios de comunicación le gustaría enterarse del negocio y promociones?

Intención de asistencia

- Después de haber tomado conocimiento de nuestro establecimiento de comida sana usted: probablemente asistiría, etc.).

3.3.3. Análisis y procesamiento de datos

A continuación se procederá con el análisis de los dos Focus Group que se realizaron.

Focus Group 1: personas de 31 a 45 años

Acerca del proceso de asistencia a lugares de comida saludable

- Frecuencia: el consumo promedio es mensual.
- Consumo promedio por vez: 30 soles.
- Productos más/menos consumidos: Los productos más consumidos son los jugos y ensaladas y entre los menos consumidos figuran los lácteos y platos de fondo.
- Tiempo promedio que permanece: 45 minutos
- Razones por la que va a un lugar de comida saludable (motivo): La razón principal es la salud, entre otras las razones están el hecho de probar nuevos productos y el hecho de consumir productos refrescantes y libres de toxinas.
- Acompañantes: En promedio la mayoría de personas consume en establecimientos de comida saludable en familia, con 2 personas adicionales.
- Entre los lugares de comida saludable a los que mayormente asisten las personas están: San Antonio, Delicass y la juguería 5 estaciones, ello debido a la variedad de productos que poseen y la calidad de los insumos.

- Horarios y días de semana a los que con mayor frecuencia asisten: el horario es variable dependiendo de la necesidad y deseo que tenga la persona (si es desayuno, almuerzo o cena) y en cuanto al día de la semana con mayor frecuencia de asistencia son en su mayoría los fines de semana, no se especifica el día como tal.

Acerca de la Competencia

- Nivel de conocimiento de lugares de comida saludable: Entre los lugares más populares de comida saudable se mencionaron La Baguette, San Antonio, Bircher Berner, Govinda las 5 estaciones, Zugatti, Delicass.
- Lugar de comida saludable considerada la mejor, estos son los 3 lugares más populares y el motivo de ello:
- San Antonio: por las ensaladas y variedad de productos.
- Bircher Benner: porque la comida que ofrece no tiene grasa y los postres son saludables.
- Las 5 estaciones: por la oferta de jugos.
- Lugar de comida saludable rechazada, razones: Zugatti debido a que tiene en su mayoría productos con alto contenido de azúcar.
- Nivel de fidelidad: no se ha determinado un nivel de fidelidad, puesto que si se dirigen al establecimiento de su preferencia y se encuentra cerrado, optan por ir

a otro u en su defecto compran comida salubable para preparar en casa.

- Lugares alternativos en caso el establecimiento de su preferencia se encuentra cerrado: Delicass, La Baguette, Govinda.

Acerca de nuestro Establecimiento

- Principales expectativas tangibles (Local/decoraciones/layout): se mostraron 3 distintas imágenes sobre tipos de cafeterías, una de al estilo de los años 50, otra onda chic con tonos oscuros y rosas y finalmente una cafetería estilo elegante. El estilo más aceptado para la decoración es el elegante y de acuerdo a la mayoría de participantes, desearían contar con una distribución a lo Starbucks.
- Tipo de Servicio: la mayoría prefiere una atención a la mesa y que la capacitación a los mozos se dé en relación a la información nutricional de la comida que se ofrece.
  Principales expectativas intangibles: en cuanto al nombre del establecimiento, la mayoría concuerda en que no habría problema en el idioma en el que éste; sin embargo, si impactaría dependiendo del distrito en el que sea ubicado.
  Nivel de necesidad de la idea: la mayoría considera que es necesario la implementación de este tipo de establecimiento debido a los problemas de salud que se presentan hoy en día.

- Percepción del negocio: de acuerdo a lo expuesto y percibido, concuerdan que se trata de una cafetería.
- Ubicación (ventajas/desventajas): zonas aledañas a otros negocios, porque está más cerca al trabajo, ahorra tiempo. Zona tranquila por parques. San Borja, San Isidro, Miraflores.
- Posibles nombres: figuran "La estación verde", "Green station" y "La cafetera verde": la opción de nombre con mayor aceptación fue "Green station", aunque si habría la opción de variar de nombre sería mejor, recomiendan un nombre corto y asociado a las palabras "Green", "fresh" y "mama".
- Oferta adicional: entre otros productos que a la mayoría le gustaría poder consumir figuran los postres endulzados con stevia y los enrollados.

Comunicación

- Promociones esperadas: combos (con la información nutricional efectiva para facilitar la decisión), ofertas para niños para generar el consumo sano en ellos.
- Medios de comunicación esperados: redes sociales.

Intención de asistencia

- De acuerdo los participantes, definitivamente asistirían al establecimiento.

Focus Group 2: personas de 18 años a 30

Acerca del proceso de asistencia a lugares de comida saludable

- Frecuencia: la frecuencia de consumo es entre semanal y quincenal.
- Consumo promedio por vez: 20 soles.
- Productos más/menos consumidos: los productos más consumidos son las ensaladas y los jugos por lo refrescante y el valor que aportan a la dieta mientras que lo menos consumido es la carne de soya.
- Tiempo promedio que permanece: aproximadamente 30 minutos.
- Razones por la que va a un lugar de comida saludable (motivo): la razón principal es por la salud, en segundo lugar por confort y gusto y finalmente debido a que se dedican a actividades deportivas.
- Acompañantes: en promedio van acompañados de 1 persona.
- Entre los lugares de comida saludable a los que mayormente asisten las personas están: Bircher Berner, Veggie Pizza, San Antonio y Don Mamino.
- Horarios y días de semana a los que con mayor frecuencia asisten: con mayor frecuencia asisten por las mañanas (desayuno) y tardes (después del almuerzo), con mayor frecuencia los fines de semana.

Acerca de la Competencia

- Nivel de conocimiento de lugares de comida saludable: el Bircher berner, Veggie Pizza, San Antonio, La Casita Verde, Almazen, Don Mamino, Subway, Pardos, Casa Andina y Tierra Santa.
- Lugar de comida saludable considerada la mejor: San Antonio.
- Lugar de comida saludable rechazada, razones: no especifican.
- Nivel de fidelidad: en caso de encontrarse el establecimiento de su preferencia cerrado optan por ir otro lugar u en su defecto compran algo natural para consumir o para preparar en casa (para el caso de los deportistas).
- Lugares alternativos en caso el establecimiento de su preferencia se encuentra cerrado: entre los lugares alternativos figuran Casa Andina, Don Mamino y Tierra Santa.

Acerca de nuestro Establecimiento

- Principales expectativas tangibles (Local/decoraciones/layout): se mostraron 3 distintas imágenes sobre tipos de cafeterías, una de al estilo de los años 50, otra onda chic con tonos oscuros y rosas y finalmente una cafetería estilo elegante. El estilo más aceptado para la decoración es el elegante y de acuerdo a la mayoría de participantes, además de ello le gustaría que la

distribución del local sea de tal forma que haya distintas zonas por el tipo de comida a consumir. Adicionalmente la mayoría están de acuerdo con que se cuente con muebles o sillas amobladas en su defecto.

- Tipo de Servicio: la mayoría prefiere atención a la mesa y espera con que los mozos estén altamente calificados en relación al valor nutricional de la oferta de comida. Asimismo desean contar con información nutricional en la carta.
- Principales expectativas intangibles: en cuanto al nombre del establecimiento al igual que el primer grupo, les es indiferente el idioma; sin embargo, ello si sería relevante si el establecimiento se ubicaría en distritos donde no predominan los NSE A/B, el establecer un nombre en inglés en estos distritos si tendría un posicionamiento distinto, percibido como muy caro.
- Nivel de necesidad de la idea: consideran que es muy necesario la implementación de este tipo de negocios debido a los problemas de salud que hay hoy en día, debido también es que hay cada vez un mayor número de deportistas y asimismo de personas que se preocupan por su apariencia y bienestar.
- Percepción del negocio: asocian la idea del negocio con una cafetería.
- Ubicación (ventajas/desventajas): en cuanto a la ubicación, esperan sea aledaña a otros negocios, y en

cuanto a los distritos: San Borja, San Isidro, Surco, Magdalena y Miraflores.

- Posibles nombres: figuran “La estación verde”, “Green station” y “La Cafetera verde”: la opción de nombre con mayor aceptación fueron “La Estación Verde” y “La Cafetera Verde” aunque recomendar tener más alternativas.
- Oferta adicional: entre otros productos que les gustaría que sean parte de la oferta están: los enrollados, ensaladas con pastas, platos de fondo ligeros como pollo a la plancha, pescado a la plancha y finalmente platos de fondo fusión (comida peruano-japonesa) por citar un ejemplo.

Comunicación

- Promociones esperadas: combos nutricionales, descuentos en días especiales, promociones por horarios específicos, vales de consumo y consumo gratis por una cantidad determinada.
- Medios de comunicación esperados: redes sociales.

Intención de asistencia

- De acuerdo los participantes, definitivamente asistirían al establecimiento.

3.4. Investigación cuantitativa

A través de la investigación cuantitativa se busca que los supuestos planteados para este trabajo se confirmen o rechacen en base a un análisis de datos numéricos.

3.4.1. Proceso de muestreo

Para este proyecto hemos utilizado en la parte de investigación cuantitativa un muestreo no probabilístico de tipo por cuotas, tal como se muestra en la ficha técnica en el anexo N°2, con la finalidad de asegurar en nuestra muestra una representación equitativa y proporcionada del público objetivo al que apuntamos, tanto en cuanto al nivel socioeconómico como al distrito de pertenencia.

Para calcular el tamaño de la muestra utilizamos la fórmula estadística que nos permite conocerla, la cual es la siguiente:

Figura 3.1: Cálculo de la muestra

$$n = \frac{Z^2 p q}{E^2}$$

Elaboración propia

Dónde:

- Z: nivel de confianza, valor en la distribución normal correspondiente a la probabilidad del error.
- p : probabilidad de éxito
- q : probabilidad de fracaso (1-p)
- E: nivel de tolerancia
- N: número de encuestas

La cuota está distribuida proporcionalmente entre los 6 distritos seleccionados de manera proporcional a la cantidad de gente de cada nivel socioeconómico elegido (A

y B) que hay en cada distrito, además del porcentaje de población de personas entre 18 y 45 años que hay en cada uno de esos distritos.

Se muestra en el siguiente cuadro cómo quedan las cuotas por distrito y NSE.

Cuadro 3.6: Cuotas por distrito y nivel socioeconómico (Número de Personas)

Item	Distrito	%	Encuestas	A	B
1	MIRAFLORES	11.31%	43	24	19
2	SAN BORJA	15.73%	60	27	34
3	SAN ISIDRO	7.13%	27	17	10
4	SANTIAGO DE SURCO	48.49%	186	84	102
5	JESUS MARIA	9.82%	38	1	37
6	MAGDALENA	7.52%	29	7	22
	Total	**100.00%**	**384**	**160**	**224**

Fuente: INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICA E INFORMÁTICA. **Boletín Especial N°18.** Lima: INEI, 2015. [citado 13 julio 2009]. Microsoft Excel. Disponible en: http://proyectos.inei.gob.pe/web/biblioineipub/bancopub/Est/Lib0842/index.htm
IPSOS APOYO OPINIÓN Y MERCADO. **Información socioeconómica de manzana de viviendas.** Lima: IPSOS APOYO, 2013 p. 25.

Elaboración propia

3.4.2. Diseño de instrumento

El instrumento utilizado fue un cuestionario de 22 preguntas, todas de ellas cerradas.

Los objetivos de realizar esta encuesta fueron:

- Poder conseguir cifras exactas para la determinación de los mercados disponible, efectivo y objetivo.
- Conocer la estacionalidad en el consumo de comida saludable.
- Obtener el ticket promedio gastado en el consumo.
- Conocer los factores más valorados a la hora de elegir el establecimiento al cual acuden.
- Conocer las preferencias de asistencia entre los establecimientos de la competencia.

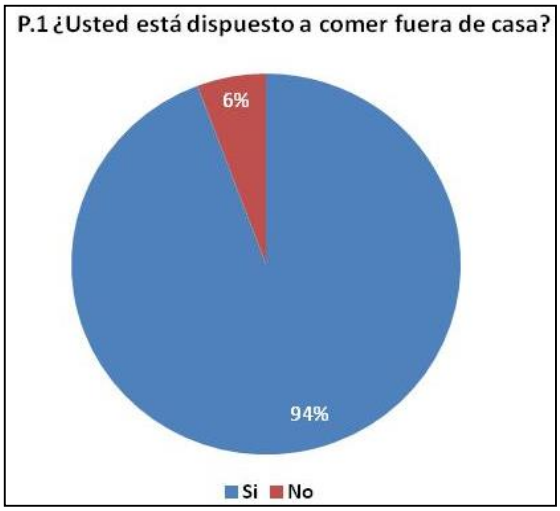
- Determinar el nivel de aceptación o rechazo de nuestra idea de negocio.
- Determinar el rango de precios que el público estaría dispuesto a pagar por nuestra oferta de productos.
- Poder definir la ubicación de nuestro establecimiento.
- Conocer las preferencias en cuanto a promociones, medios de comunicación y nombre para el establecimiento.

Las 10 primeras preguntas del cuestionario fueron acerca del comportamiento de consumo del público en general. A partir de la pregunta 11 en adelante se preguntó por el concepto de nuestro negocio en sí.

3.4.3. Análisis y procesamiento de datos

A continuación se procederá a mostrar el resultado de la aplicación de la encuesta, los resultados se mostrarán pregunta por pregunta con una breve explicación de cada una de ellas.

Gráfico 3.19: Pregunta n°1 de la encuesta

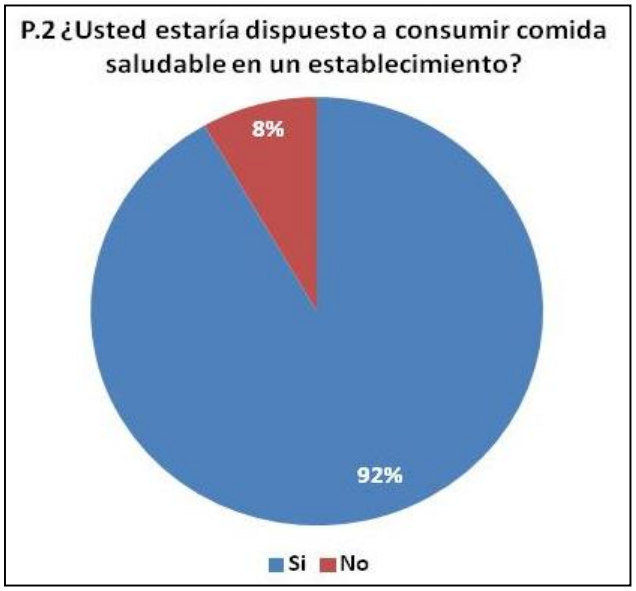


Fuente: Estudio de mercado

Elaboración propia

Después de haber realizado la primera pregunta se obtuvo que 94% de las personas, que participaron de la encuesta, están dispuestas a comer fuera de casa en algún establecimiento de comida.

Gráfico 3.20: Pregunta n°2 de la encuesta



Fuente: Estudio de mercado

Elaboración propia

Con respecto a la segunda pregunta, el 99% de personas estaría dispuesta a consumir comida saludable en algún establecimiento.

Cuadro 3.7: Pregunta n°3 de la encuesta

3. ¿Cuál es el motivo principal por el cual usted consume comida saludable?	
Respuesta	%
Salud	58%
Rutina	23%
Deporte	11%
Deseo	6%
Otros	1%
TOTAL	100.00%

Fuente: estudio de mercado

Elaboración propia

Como se puede observar, después de conocer a las personas que estarían dispuestas a comer fuera de casa y comida saludable se les preguntó cuál es el motivo principal por el que consumen comida saludable y el 58% respondió que lo hace por salud y un 23% respondió que lo hace por rutina, según muestra el cuadro 3.7.

Cuadro 3.8: Pregunta n°4 de la encuesta

4. ¿Con qué frecuencia asiste a un establecimiento de este tipo?	
Respuesta	%
2 Veces a la semana	6%
Semanal	12%
Quincenal	22%
Mensual	56%
Diario	4%
TOTAL	100.00%

Fuente: Estudio de mercado

Elaboración propia

Según se muestra en el cuadro 3.8, de las personas que respondieron afirmativamente en la segunda pregunta, el

56% de ellas asiste de manera mensual a algún establecimiento en donde encuentre comida saludable, seguida por un 22% que asiste quincenalmente a un establecimiento en búsqueda de este tipo de comida.

Cuadro 3.9: Pregunta n°5 de la encuesta

5. ¿Qué meses suele asistir con mayor frecuencia a un establecimiento de comida saludable?	
Respuesta	%
Enero	11%
Febrero	11%
Marzo	11%
Abril	11%
Mayo	6%
Junio	6%
Julio	6%
Agosto	6%
Septiembre	6%
Octubre	6%
Noviembre	10%
Diciembre	10%
TOTAL	100.00%

Fuente: Estudio de mercado

Elaboración propia

Como se puede apreciar en el cuadro 3.9, las personas asisten con mayor frecuencia a establecimientos de comida saludable en los meses de Enero, Febrero, Marzo y Abril (estación de verano), los cuales representan cada uno el 11% de la frecuencia; le siguen los meses de Noviembre y Diciembre los cuales representan cada uno 10% y finalmente están los meses de Junio, Julio, Agosto, Septiembre y Octubre cuya frecuencia es del 6% cada uno.

Cuadro 3.10: Pregunta n°6 de la encuesta

6. ¿Cuál es el gasto promedio (por persona) que realiza cuando asiste a un establecimiento de este tipo?	
Respuesta	%
De 10 soles a menos	8%
De 11 hasta 20 soles	31%
De 21 hasta 30 soles	49%
De 31 hasta 40 soles	7%
De 41 hasta 50 soles	3%
Más de 50 soles	2%
TOTAL	100.00%

Fuente: Estudio de mercado

Elaboración propia

Como se puede observar en el cuadro 3.10, el 49% de las personas gastan en promedio entre 21 a 30 soles, el 31% de 11 a 20 soles, el 10% de 10 soles a menos, el 7% de 31 a 40 soles, el 3% de 41 a 50 soles y finalmente sólo el 2% gasta de 50 soles a más.

Cuadro 3.11: Pregunta n°7 de la encuesta

7. Cuando asiste a un establecimiento de este tipo, ¿Cuánto tiempo suele permanecer en el lugar?	
Respuesta	%
Menos de 15 min.	7%
Más de 15 hasta 30 min.	16%
Más de 30 hasta 45 min.	51%
Más de 45 hasta 60 min.	25%
Más (Especifique)	1%
TOTAL	100.00%

Fuente: Estudio de mercado

Elaboración propia

De acuerdo a lo que se muestra en el cuadro 3.11, la mayor parte de personas permanece en un establecimiento

entre más de 30 minutos hasta 45 minutos, 51% de los encuestados. El 25% de personas permanece más de 45 minutos hasta los 60 minutos, el 16% de personas permanece entre más de 15 minutos hasta 30 minutos, el 7% de las personas permanece menos de 15 minutos y finalmente el 1% de las personas permanece más de 60 minutos en un establecimiento.

Cuadro 3.12: Pregunta n°8 de la encuesta

8. ¿Cuál es el factor que considera más importante a la hora de elegir un establecimiento de comida sana?	
Respuesta	%
Variedad de platos	21%
Sabor de la comida	26%
Precio	16%
Rapidez en la atención	10%
Limpieza	14%
Cordialidad en la atención	7%
Ubicación	4%
Otros	3%
TOTAL	100.00%

Fuente: Estudio de mercado

Elaboración propia

El factor considerado más importante a la hora de elegir un establecimiento de comida sana es el Sabor de la comida según lo afirmado por el 26% de las personas encuestadas, 21% afirma el factor más importante es la variedad de platos y en tercer lugar se tiene al factor precio con un 16%.

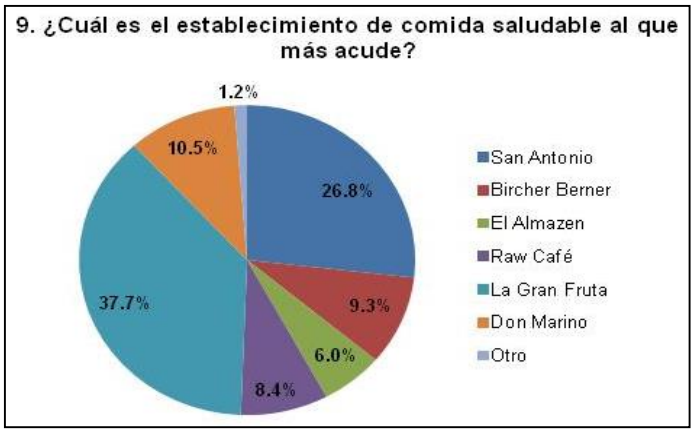
Cuadro 3.13: Pregunta n°9 de la encuesta

9. ¿Cuál es el establecimiento de comida saludable al que más acude?	
Respuesta	%
San Antonio	26.80%
Bircher Berner	9.30%
El Almazen	6.00%
Raw Café	8.40%
La Gran Fruta	37.70%
Don Marino	10.50%
Otro	1.20%
Total	100.00%

Fuente: Estudio de mercado

Elaboración propia

Gráfico 3.21: Pregunta n°9 de la encuesta



Fuente: Estudio de mercado

Elaboración propia

Según se muestra en el cuadro 3.13 y el gráfico 3.19, el establecimiento de comida al que más acuden las personas encuestadas es a la Gran Fruta, cuenta con un 37.7% de preferencia, le sigue San Antonio con un 26.8% y en tercer lugar se tiene a Don Mamino, con un 10.5%.

Cuadro 3.14: Pregunta n°10 de la encuesta

10. ¿Cuál es el motivo por el cual asiste al establecimiento anteriormente mencionado?	
Respuesta	%
Variedad de platos	28%
Sabor de la comida	20%
Precio	23%
Rapidez en la atención	9%
Limpieza	10%
Cordialidad en la atención	5%
Ubicación	4%
Otros	2%
TOTAL	100.00%

Fuente: Estudio de mercado

Elaboración propia

Para poder identificar cuáles son los factores por los que las personas prefieren a los establecimientos mencionados en el cuadro 3.14, se les hizo la siguiente pregunta: ¿Cuál es el motivo por el cual asiste al establecimiento anteriormente mencionado?

El motivo más fuerte que los lleva a asistir a los establecimientos que mencionaron es la variedad de platos, cuenta con un 28%.el segundo motivo con mayor preferencia es el sabor de la comida, cuenta con un 20%, le sigue el motivo de precio con un 23% y por último se tiene el motivo ubicación con un 4%.

Cuadro 3.15: Pregunta n°11 de la encuesta

11) ¿Ud acudiría a nuestro establecimiento?	
Respuesta	%
Definitivamente sí	45.18%
Probablemente sí	37.95%
Indiferente	16.87%
Probablemente No	0.00%
Definitivamente No	0.00%
TOTAL	100.00%

Fuente: Estudio de mercado

Elaboración propia

Según se muestra en el cuadro 3.15, de acuerdo a los resultados de la encuesta, el 45.18% de aquellas personas que estarían dispuestas a consumir comida saludable en un establecimiento definitivamente asistiría a "La Estación Verde".

Cuadro 3.16: Pregunta n°12 de la encuesta

12) ¿Qué tipos de línea de producto preferiría consumir?	
Respuesta	%
Ensaladas	50.90%
Sándwiches	24.70%
Jugos	18.07%
Postres	6.33%
TOTAL	100.00%

Fuente: Estudio de mercado

Elaboración propia

Como se puede apreciar en el cuadro 3.16, las ensaladas tienen un 50.90% de preferencia, los sándwiches tienen un 27.70% de preferencia, los jugos un 18.07% de preferencia y los postres un 6.33% de preferencia. Con estos porcentajes de preferencia se trabajará el programa de ventas, el cual se desarrollará para la cuantificación de la demanda.

Cuadro 3.17: Pregunta n°13 de la encuesta

13) De la línea ensaladas ¿Cuál es la que preferiría consumir?	
Respuesta	%
Ensalada César	15.98%
Ensalada de champiñones	18.34%
Ensalada peruana acompañada de pollo grillado	11.24%
Ensalada china light	8.88%
Ensalada del día acompañada de brochetitas de pollo	18.93%
Frescura de berros acompañada de medallón de pescado	6.51%
Verduras al wok acompañado de pollo taipá	4.14%
Ensalada griega	11.24%
Ensalada mediterránea con atún	4.73%
TOTAL	100.00%

Fuente: Estudio de mercado

Elaboración propia

Después de determinar cuáles son las preferencias de las líneas de productos que se pretende tener en la carta, era necesario identificar las preferencias de los platos en cada una de las líneas, en el caso de las ensaladas el plato con mayor preferencia es la ensalada del día acompañada de brochetitas de pollo, según se muestra en el cuadro 3.17, cuenta con un 18.93%.

Con esta información catalogaremos a la ensalada como el plato estrella de esta línea.

Cuadro 3.18: Pregunta n°14 de la encuesta

14) De la línea Jugos ¿Cuál es el que preferiría consumir?	
Respuesta	**%**
Papaya	**21.67%**
Piña	**18.33%**
Fresa	**15.00%**
Lúcuma	**16.67%**
Naranja	**28.33%**
TOTAL	**100.00%**

Fuente: Estudio de mercado

Elaboración propia

El cuadro 3.18 muestra las preferencias de la línea de jugos, el de mayor preferencia es el de Naranja por lo que con esta información catalogaremos a este como el jugo estrella de esta línea.

Cuadro 3.19: Pregunta n°15 de la encuesta

15) De la línea Postres ¿Cuál es la que preferiría consumir?	
Respuesta	%
Ensalada de frutas	47.62%
Corazones de fresa	14.29%
Barra mora	4.76%
Alfajores	23.81%
Barras de banano	9.52%
TOTAL	100.00%

Fuente: E Estudio de mercado

Elaboración propia

En la línea de postres, según el cuadro 3.19, el plato con mayor preferencia es la ensalada de frutas por lo que con esta información catalogaremos a este como el postre estrella de esta línea.

Cuadro 3.20: Pregunta n°16 de la encuesta

16) De la línea Sándwiches ¿Cuál es la que preferiria consumir?	
Respuesta	%
Pan integral con filete a las finas hiervas	23.17%
Triple integral de pavita	20.73%
Triple clásico palta, tomate y huevo	34.15%
Sándwich de verduras salteadas	13.41%
Sándwich vegetariano	8.54%
TOTAL	100.00%

Fuente: Estudio de mercado

Elaboración propia

En la línea de sándwiches, según el cuadro 3.20, el sándwich con mayor preferencia es el triple clásico con palta, tomate y huevo, este sándwich será catalogado como el estrella.

Cuadro 3.21: Pregunta n°17.1 de la encuesta

P.17.1 ¿Cuánto gastaría en promedio por cada ensalada?	
Respuesta	%
De 5 a 10 soles	30.12%
De 10 a 15 soles	8.73%
De 15 a 20 soles	55.12%
De 20 a 25 soles	6.02%
Total	100.00%

Fuente: Estudio de mercado

Elaboración propia

De acuerdo a los resultados, según se muestra en el cuadro 3.21, mayoría de consumidores (55.12%) están dispuestos a gastar en promedio por cada ensalada entre 15 a 20 soles

Cuadro 3.22: Pregunta n°17.2 de la encuesta

P.17.2 ¿Cuánto gastaría en promedio por cada jugo?	
Respuesta	%
De 5 a 10 soles	69.28%
De 10 a 15 soles	21.39%
De 15 a 20 soles	5.72%
De 20 a 25 soles	3.61%
Total	100.00%

Fuente: Estudio de mercado

Elaboración propia

Como se puede apreciar en el cuadro 3.22, en lo relacionado al gasto promedio por cada jugo, los resultados arrojan que el 69.28% de encuestados estaría dispuesto a gastar en promedio entre 5 a 10 soles, el 21.39% entre 10 a 15 soles, el 5.72% entre 15 a 20 soles y el resto entre 20 a 25 soles.

Cuadro 3.23: Pregunta n°17.3 de la encuesta

P.17.3 ¿Cuánto gastaría en promedio por cada postre?	
Respuesta	%
De 5 a 10 soles	60.24%
De 10 a 15 soles	35.54%
De 15 a 20 soles	3.01%
De 20 a 25 soles	1.20%
Total	100.00%

Fuente: Estudio de mercado

Elaboración propia

Según el cuadro 3.23, de acuerdo a los resultados de la encuesta, el 60.24% de los encuestados estaría dispuesto a gastar entre 5 a 10 soles por cada postre, el 35.54% entre 10 a 15 soles, el 3.01% entre 15 a 20 soles y el resto entre 20 a 25 soles.

Cuadro 3.24: Pregunta n°17.4 de la encuesta

P.17.4 ¿Cuánto gastaría en promedio por cada sándwich?	
Respuesta	%
De 5 a 10 soles	54.82%
De 10 a 15 soles	38.55%
De 15 a 20 soles	3.61%
De 20 a 25 soles	3.01%
Total	100.00%

Fuente: Estudio de mercado

Elaboración propia

Los resultados demuestran que la mayoría de personas (54.82%) estarían dispuestas a gastar en promedio entre 5 y 10 soles por un sándwich, el 38.55% entre 10 a 15 soles, el 3.61% entre 15 a 20 soles y el 3.01% entre 20 a 25 soles, estos datos se reflejan en el cuadro 3.24.

Cuadro 3.25: Pregunta n°18 de la encuesta

18. ¿En qué distrito preferiría que este establecimiento esté ubicado?	
Respuesta	%
Miraflores	40%
San Isidro	24%
Surco	14%
San Borja	16%
Otros	6%
TOTAL	100.00%

Fuente: Estudio de mercado

Elaboración propia

De acuerdo a los resultados obtenidos, se aprecian en el cuadro 3.25, el 40% de las personas encuestadas tiene preferencia por el distrito de Miraflores en cuanto a la localización del establecimiento, el 24% tiene preferencia por el distrito de San Isidro, el 16% por el distrito de San Borja, el 14% por el distrito de Surco y finalmente el 6% por otros distritos

Cuadro 3.26: Pregunta n°19 de la encuesta

19. ¿Qué promociones le gustaría encontrar en este establecimiento?	
Respuesta	%
Combos	22%
2x1	11%
Descuentos	55%
Cupones	8%
Otros	4%
TOTAL	100.00%

Fuente: Estudio de mercado

Elaboración propia

Al 55% de las personas encuestadas le gustaría encontrar como promoción “descuentos” en el establecimiento, al 22% le gustaría los combos, al 11% las promociones 2x1, al 8% los cupones y al 4% Otras promociones, según se muestra en el cuadro 3.26.

Cuadro 3.27: Pregunta n°20 de la encuesta

20. ¿A través de qué medio le gustaría enterarse de este negocio?	
Respuesta	%
Televisión	13%
Radio	4%
Redes Sociales	47%
Volanteo	27%
Afiches	8%
Otros	2%
TOTAL	100.00%

Fuente: Estudio de mercado

Elaboración propia

De acuerdo a los resultados obtenidos y mostrados en el cuadro 3.27, al 47% de las personas encuestadas le gustaría enterarse del negocio por medio de redes sociales, al 27% por medio del volanteo, al 13% por medio de la televisión, al 8% por medio de afiches, al 4% por medio de la radio y finalmente al 2% restante por medio de otros medios de comunicación.

Cuadro 3.28: Pregunta n°21 de la encuesta

21. ¿Con que frecuencia acudiría?	
Respuesta	%
Diario	2.11%
2 veces por semana	13.25%
Semanal	6.02%
Quincenal	30.42%
Mensual	48.19%
TOTAL	100.00%

Fuente: Estudio de mercado

Elaboración propia

Según se muestra en el cuadro 3.28 y en base a los resultados obtenidos, el 48.19% de los encuestados acudiría con una frecuencia mensual, el 30.42% lo haría quincenalmente, el 6.02% lo haría semanalmente, el

13.25% lo haría 2 veces por semana y finalmente el 2.11% lo haría de forma diaria.

Cuadro 3.29: Pregunta n°22 de la encuesta

22. ¿Qué nombre le parece el más adecuado para este negocio?	
Respuesta	%
La estación verde	44%
Cafetera verde	25%
Green station	23%
Eco Green	9%
TOTAL	100.00%

Fuente: Estudio de mercado

Elaboración propia

El 44% de los encuestados considera que el nombre más adecuado para el negocio es "La estación verde", el 25% considera que es "La Cafetera Verde", el 23% piensa que es "Green station" y finalmente el 9% considera que es "Eco Green", según se muestra en el cuadro 3.29.

3.5. Conclusiones y recomendaciones del estudio cualitativo y cuantitativo

A continuación se procederá a realizar las conclusiones y recomendaciones de los estudios cuantitativos y cualitativos realizados:

Conclusiones:

Después de haber realizado los Focus Group se puede concluir lo siguiente:

- La frecuencia de consumo en las personas de 31 años a más es en promedio mensual, mientras que las personas de 18 a 30 años tiene una frecuencia de consumo semanal y quincenal.
- El consumo promedio de las personas de 18 a 30 años es de 20 soles mientras que las de 31 años a más es en promedio 30 soles.
- Las personas de 31 años a más tienden a tener un periodo de estancia de 45 minutos el cual es superior a los de 18 a 30 años que tienen un periodo de permanencia en el establecimiento de 30 minutos.
- Los productos más consumidos son los jugos y ensaladas, mientras que los menos consumidos son los lácteos.
- Las razones principales por las cuales se consume comida saludable es por la salud.
- Las personas de 18 a 30 años suelen ir con una persona adicional mientras que las personas de más de 30 años con 2 a más personas.
- Los lugares de comida saludable más populares son San Antonio, Don Mamino, Bircher Berner, El Almazen, La Gran Fruta y Raw Café.
- Los fines de semana son los días en los que más se asiste a este tipo de establecimientos y por las tardes.
- No existe fidelidad.
- En cuanto al layout se desea contar con sitios muy cómodos y accesibles al estilo de la cadena de tiendas Starbucks.

- En cuanto al servicio, se prefiere que el mozo sea quien se acerque a la mesa y éste tenga un buen nivel de conocimiento en cuanto al aspecto nutricional de los platos.
- Las promociones preferidas son combos y descuentos y el medio de comunicación preferido es la red social.

Después de haber realizado aplicado la encuesta a la muestra según las cuotas por distrito se puede concluir lo siguiente:

- Hay una tendencia alta hacia el consumo saludable, puesto que más del 90% de aquellas personas que están dispuestas a consumir fuera del hogar lo harían saludablemente.
- La salud es el motivo principal del consumo.
- La frecuencia de consumo promedio es mensual, siendo los meses de mayor consumo Enero, Febrero, Marzo y Abril (estación de verano).
- El ticket promedio es entre 21 a 30 soles.
- Tiempo de permanencia promedio es de 31 a 45 minutos.
- La Gran Fruta y San Antonio son los establecimientos con mayor preferencia de consumo.
- La variedad de platos es el factor más determinante por el cual las personas asisten al establecimiento de su preferencia.
- Las ensaladas son la comida de mayor preferencia en este tipo de establecimientos, seguido de los sándwiches, jugos y postres respectivamente.

- El gasto promedio por ensalada es de 15 a 20 soles, por cada jugo es de 5 a 10 soles al igual que los postres y finalmente para los sándwiches es de 10 a 15 soles.
- El distrito de preferencia para un establecimiento de comida saludable es Miraflores.
- Las promociones más populares son los descuentos y en segundo lugar los combos.
- El medio de comunicación de preferencia es la red social debido a que es la tendencia en la actualidad.
- La frecuencia de consumo promedio es mensual.
- El nombre para el establecimiento que tuvo mayor aceptación fue “La Estación verde”.

Recomendaciones:

- En vista de que los días de consumo de mayor preferencia son los fines de semana y asimismo las promociones de mayor preferencia son los descuentos, sería recomendable ofrecer descuentos en dichos días.
- Es recomendable ofrecer descuentos para la línea de producto de mayor consumo el cual es la ensalada.
- Se recomienda fijar los precios por cada línea de producto en base a los rangos de precios que mayor aceptación tuvieron según los resultados de las encuestas.
- Es necesario ofrecer una variedad importante de productos, sobre todo para las ensaladas.
- Ofrecer constante capacitación y tener un adecuado filtro de selección de personal, ya que las personas consideran al

conocimiento del personal un factor importante en el servicio.

- Dado que el motivo principal de consumo es por la salud, es recomendable brindar información y que esté a la mano como por ejemplo en la carta.
- Es necesario comunicar con mayor énfasis las características del establecimiento y promociones en las redes sociales.
- Se recomienda implementar el establecimiento en el distrito de Miraflores en un lugar comercial.
- Se recomienda manejar un stock de insumos más elevado para aquellos productos cuya preferencia es más alta.
- Se recomienda establecer promociones en fechas especiales para compensar la caída en venta en meses con baja estacionalidad en el consumo.

3.6. Perfil del consumidor tipo y sus variantes

Se ha establecido un perfil del consumidor tipo según ciertas características observables del público que a asiste a establecimientos de comida saludable. Sin embargo, el público asistente a estos establecimientos no siempre es el mismo y se debe contemplar ciertas variaciones reflejadas en las variables de segmentación utilizadas para poder atender adecuadamente a todo tipo de cliente. A continuación se presentan los cuadros 3.30 y 3.31 en donde se muestran los criterios de segmentación utilizados, cuáles son las características tanto en el consumidor tipo y qué variantes podrían presentarse.

Cuadro 3.30: Perfil de consumidor tipo

Variables demográficas	Edad	18-45 años
	Sexo	M y F
	Nivel de Instrucción	Universitario en curso/Universitario completo/ Titulado
	Ocupación	Estudiante universitario/ Trabajador dependiente y/o independiente
	Nivel Socio-Económico	A/B
Variable geográfica	Distrito de pertenencia	Surco, San Borja, Miraflores, San Isidro, Jesús María, Magdalena
Variables psicográficas	Estilo de vida	Modernas/ Afortunados
	Comportamiento habitual	_ Hace deporte o actividad física con frecuencia definida en alguna institución o establecimiento _Cuida su alimentación
	Consumo de comida saludable	Si

Elaboración propia

Cuadro 3.31: Variantes del perfil del consumidor tipo

Variables demográficas	Edad	De 15-17 años o de 46 a 75 años
	Sexo	M y F
	Nivel de Instrucción	Secundaria en curso/ Técnico/Doctorado
	Ocupación	Estudiante escolar/ Jubilado
	Nivel Socio-Económico	C+
Variable geográfica	Distrito de pertenencia	Pueblo Libre, Barranco, Chorrillos, La Molina
Variables psicográficas	Estilo de vida	Progresistas
	Comportamiento habitual	_Hace actividad física en casa _Sale a correr _No realiza actividad física alguna
	Consumo de comida saludable	Solo desea probar este tipo de comida

Elaboración propia

CAPÍTULO IV

4.Proyección del mercado objetivo

En este capítulo se proyectará el mercado objetivo al que se pretende dirigir los productos y servicios que se analizan en este plan de negocios. Esta información permitirá implementar dentro del plan de negocios una adecuada propuesta de valor realmente dirigida a estos consumidores.

Esta proyección del mercado objetivo se realizará en base a información real de la población de los principales distritos de Lima.

Para la proyección del público objetivo se utilizará el método de proyección lineal.

En los siguientes puntos del presente capítulo se detallarán los pasos para llegar a conocer el mercado objetivo.

4.1. El ámbito de la proyección

Para este estudio, el ámbito de la Proyección se limita a la ciudad de Lima Metropolitana, la cual actualmente tiene una población total de 9 millones 752 mil habitantes. En Lima Metropolitana la población económicamente activa representa un 68.5% lo cual es un buen signo de dinamismo económico y de mercado con buen potencial para poner un negocio, ya que hay poca población desempleada.

Específicamente el estudio se ciñe a distritos de la zona de Lima centro la cual para el año 2014 contaba con 1’796,113 habitantes distribuidos en 15 distritos.

Los distritos seleccionados como objetivo fueron determinados por la zona de pertenencia (Lima moderna), así como por la cantidad de personas de NSE A y B y la cercanía entre los mismos.

Dicho esto, los distritos seleccionados son Miraflores, San Isidro, San Borja, Santiago de Surco, Jesús María y Magdalena del Mar. A continuación se presenta la población total de cada uno de ellos por año según el Boletín Especial N°18 del INEI.

Cuadro 4.32: Población por distrito

(Número de Personas)

Item	PROVINCIA Y DISTRITO	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
	LIMA	6,968,339	7,103,087	7,236,194	7,367,376	7,496,342	7,622,792	7,744,537	7,861,745	7,977,709	8,095,747	8,219,116	8,348,403	8,481,415	8,617,314	8,755,262	8,894,412
13	JESUS MARIA	70,464	70,539	70,614	70,689	70,764	70,839	70,914	70,989	71,064	71,139	71,214	71,289	71,364	71,439	71,514	71,589
20	MAGDALENA DEL MAR	53,298	53,396	53,486	53,576	53,666	53,756	53,846	53,936	54,026	54,116	54,206	54,296	54,386	54,476	54,566	54,656
22	MIRAFLORES	92,093	91,848	91,522	91,114	90,623	90,049	89,371	88,596	87,767	86,920	86,091	85,284	84,473	83,649	82,805	81,932
30	SAN BORJA	109,543	109,886	110,179	110,418	110,602	110,728	110,848	110,968	111,088	111,208	111,328	111,448	111,568	111,688	111,808	111,928
31	SAN ISIDRO	64,741	64,309	63,822	63,280	62,685	62,037	61,321	60,544	59,735	58,920	58,123	57,345	56,570	55,792	55,006	54,206
40	SANTIAGO DE SURCO	256,761	263,165	269,488	275,711	281,817	287,788	293,534	299,054	304,466	309,889	315,447	321,157	326,928	332,725	338,509	344,242

Fuente: INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICA E INFORMÁTICA. **Boletín Especial N°18. .** [en línea]. Lima: INEI, 2009. [citado 20 octubre 2015]. Microsoft Excel. Disponible en: http://proyectos.inei.gob.pe/web/biblioineipub/bancopub/Est/Lib0842/index.htm

Elaboración propia

4.2. Selección del método de proyección

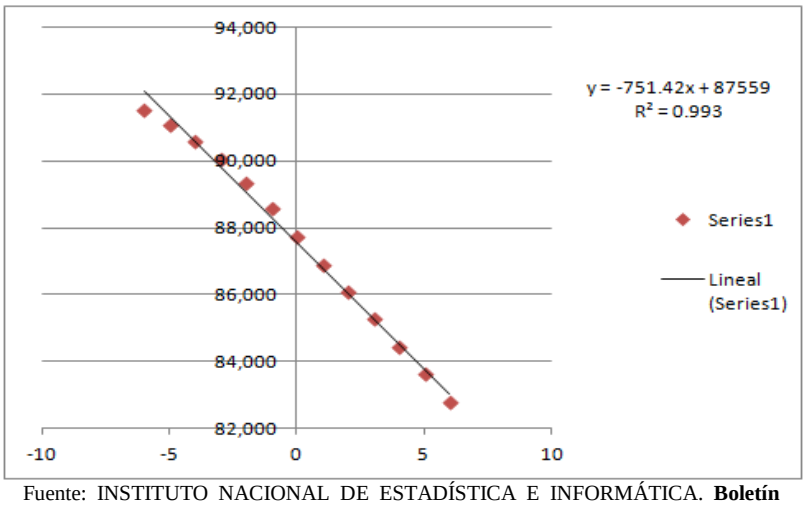
El método de proyección empleado fue el de la regresión lineal, el cual como su nombre indica, permite proyectar la población de los distritos seleccionados en base a una tendencia lineal según los datos históricos que se tienen de la población. Para reducir los niveles de error (probabilidad de que la función lineal no proyecte de manera adecuada a la población), se establece como parámetro que el coeficiente de determinación (R cuadrado) debe ser mayor o igual a 0.9.

La proyección de la población se realizó a partir del año 2015 (año 0 para efectos del estudio) y se prolongó hasta el año 2020, teniendo así que se está evaluando el proyecto por un periodo de 5 años.

Para efectos de la proyección se utilizó data histórica de la población a partir del año 2002 hasta el 2014, teniendo así un total de 13 datos por distrito.

A continuación se mostrará la fórmula utilizada en la proyección de cada distrito seleccionado, así como la población proyectada a partir del 2015.

Gráfico 4.22: Regresión lineal Miraflores



Fuente: INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICA E INFORMÁTICA. **Boletín especial N°18**.

Elaboración propia

Cuadro 4.33: Población de Miraflores proyectada

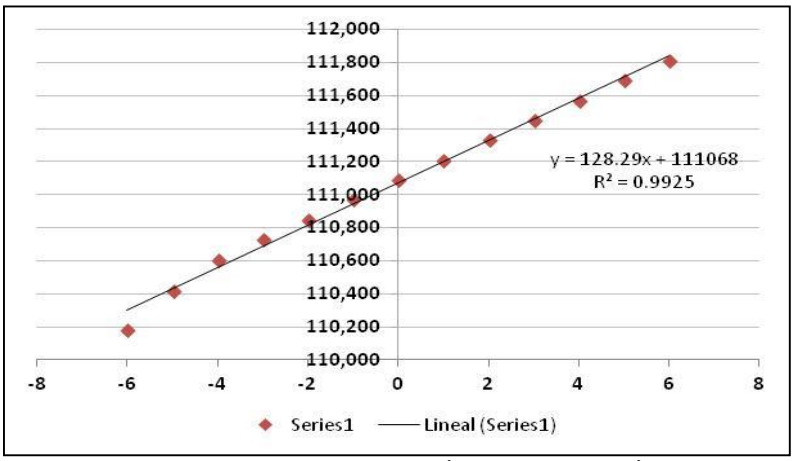
(En Número de Personas)

2015 = Año 0	82,299
2016 = Año 1	81,548
2017 = Año 2	80,796
2018 = Año 3	80,045
2019 = Año 4	79,293
2020 = Año 5	78,542

Fuente: INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICA E INFORMÁTICA. **Boletín especial N°18.**

Elaboración propia

Gráfico 4.23: Regresión lineal San Borja



Fuente: INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICA E INFORMÁTICA. **Boletín especial N°18**.

Elaboración propia

Cuadro 4.34: Población de San Borja proyectada

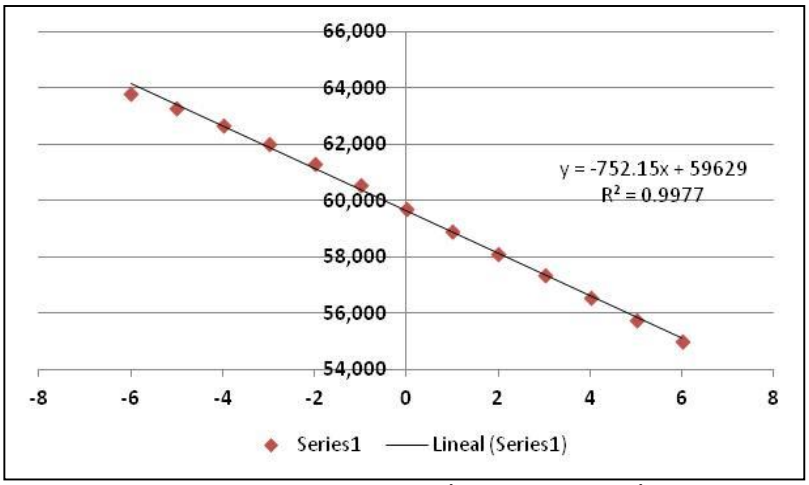
(En Número de Personas)

2015 = Año 0	111,966
2016 = Año 1	112,094
2017 = Año 2	112,223
2018 = Año 3	112,351
2019 = Año 4	112,479
2020 = Año 5	112,607

Fuente: INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICA E INFORMÁTICA. Boletín especial N°18.

Elaboración propia

Gráfico 4.24: Regresión lineal San Isidro



Fuente: INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICA E INFORMÁTICA. **Boletín especial N°18**.

Elaboración propia

Cuadro 4.35: Población de San Isidro proyectada

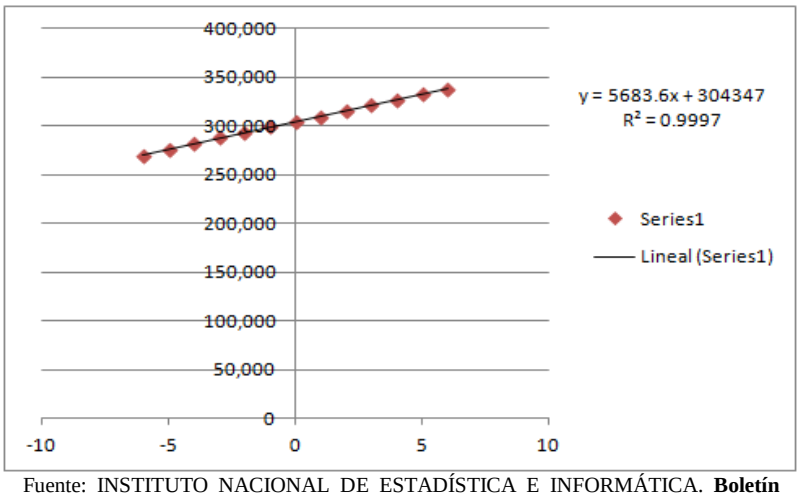
(En Número de P ersonas)

2015 = Año 0	54,364
2016 = Año 1	53,612
2017 = Año 2	52,860
2018 = Año 3	52,108
2019 = Año 4	51,355
2020 = Año 5	50,603

Fuente: INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICA E INFORMÁTICA. Boletín especial N°18.

Elaboración propia

Gráfico 4.25: Regresión lineal Santiago de Surco



Fuente: INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICA E INFORMÁTICA. **Boletín especial N°18**.

Elaboración propia

Cuadro 4.36: Población de Santiago de Surco proyectada

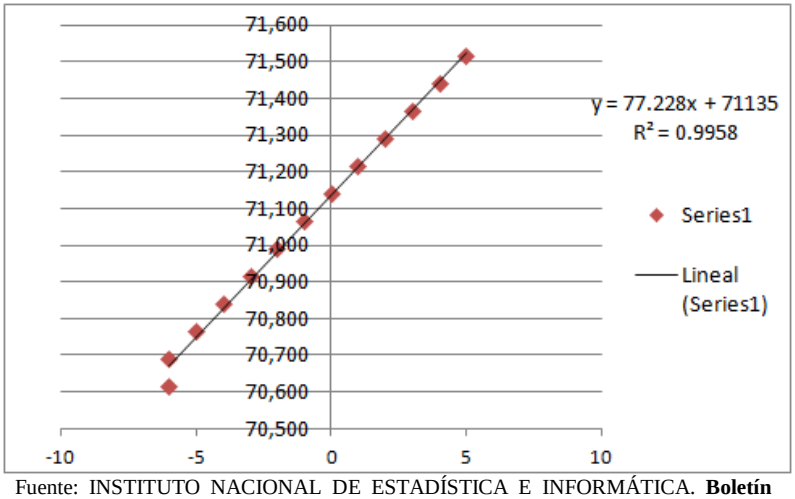
(En Número de P ersonas)

2015 = Año 0	344,132
2016 = Año 1	349,816
2017 = Año 2	355,499
2018 = Año 3	361,183
2019 = Año 4	366,867
2020 = Año 5	372,550

Fuente: INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICA E INFORMÁTICA. Boletín especial N°18.

Elaboración propia

Gráfico 4.26: Regresión lineal Jesús María



Fuente: INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICA E INFORMÁTICA. **Boletín especial N°18**.

Elaboración propia

Cuadro 4.37: Población de Jesús María proyectada

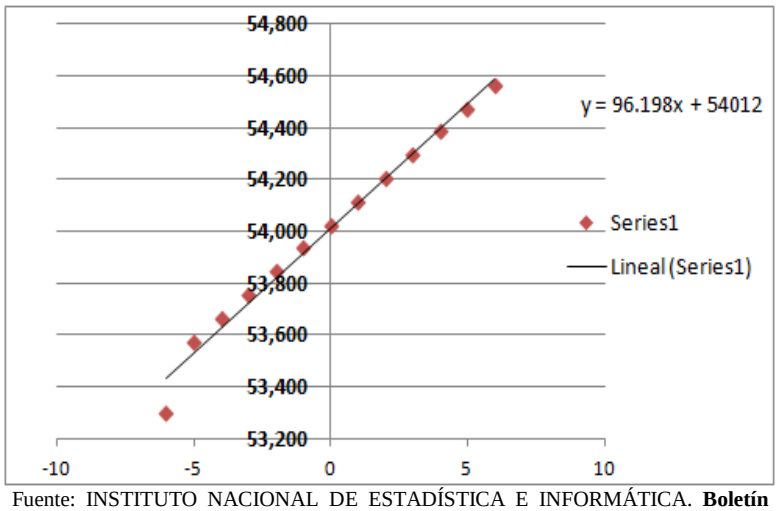
(En Número de Personas)

2015 = Año 0	72,139
2016 = Año 1	72,216
2017 = Año 2	72,293
2018 = Año 3	72,371
2019 = Año 4	72,448
2020 = Año 5	72,525

Fuente: INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICA E INFORMÁTICA. Boletín especial N°18.

Elaboración propia

Gráfico 4.27: Regresión lineal Magdalena de Mar



Fuente: INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICA E INFORMÁTICA. **Boletín especial N°18**.

Elaboración propia

Cuadro 4.38: Población de Magdalena de Mar proyectada

(En Número de Personas)

2015 = Año 0	54,643
2016 = Año 1	54,734
2017 = Año 2	54,824
2018 = Año 3	54,914
2019 = Año 4	55,004
2020 = Año 5	55,094

Fuente: INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICA E INFORMÁTICA. **Boletín especial N°18**.

Elaboración propia

4.2.1. Mercado Potencial

El mercado potencial se refiere a aquella parte de la población que tiene una necesidad en el producto/servicio ofrecido y que tiene los recursos necesarios para adquirirlo. En este caso, como ya se definió, el mercado potencial se acota a la población de los distritos seleccionados pertenecientes a los NSE A y B, y que oscilen en edades entre los 18 y 45 años.

En primer lugar se mostrará el mercado total de los seis distritos en los años de proyección.

Cuadro 4.39: Población total por distrito

(En Número de Personas)

Item	Distritos	2015	2016	2017	2018	2019	2020
1	MIRAFLORES	82,299	81,548	80,796	80,045	79,293	78,542
2	SAN BORJA	111,966	112,094	112,223	112,351	112,479	112,607
3	SAN ISIDRO	54,364	53,612	52,860	52,108	51,355	50,603
4	SANTIAGO DE SURCO	344,132	349,816	355,499	361,183	366,867	372,550
5	JESUS MARIA	72,139	72,216	72,293	72,371	72,448	72,525
6	MAGDALENA	54,643	54,734	54,824	54,914	55,004	55,094
	TOTAL	**719,544**	**724,019**	**728,495**	**732,971**	**737,447**	**741,922**

Fuente: INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICA E INFORMÁTICA. **Boletín especial N°18**. Lima: INEI, 2009. [citado 20 octubre 2015]. Microsoft Excel. Disponible en: http://proyectos.inei.gob.pe/web/biblioineipub/bancopub/Est/Lib0842/index.htm

Elaboración propia

Una vez que ya se tuvo la población total por distrito, se buscó los porcentajes de población perteneciente a los NSE A y B, esta información fue recabada de IPSOS APOYO Opinión Y Mercado- Mapinse 2013

Cuadro 4.40: Niveles socioeconómicos por distrito

Item	Distrito	A	B	A + B
1	MIRAFLORES	52.90%	41.90%	**94.8%**
2	SAN BORJA	43.40%	54.60%	**98.0%**
3	SAN ISIDRO	62.40%	36.00%	**98.4%**
4	SANTIAGO DE SURCO	35.90%	43.50%	**79.4%**
5	JESUS MARIA	1.70%	77.90%	**79.6%**
6	MAGDALENA	19.50%	66.70%	**86.2%**

Fuente: IPSOS APOYO OPINIÓN Y MERCADO. **Información socioeconómica de manzanas de viviendas.** Lima: IPSOS APOYO, 2013. p. 25.

Elaboración propia

Asimismo para acotar la población solo a aquella entre las edades de 18 a 45 años se recurrió a la cantidad de población según grupos quinquenales de edad y en función

a la población total del distrito se calcularon los porcentajes del siguiente cuadro:

Cuadro 4.41: Porcentajes de la población entre 18 a 45 años de edad (En Porcentajes)

Item	DISTRITO	Total	EDADES						
			18 - 19	20 - 24	25 - 29	30 - 34	35 - 39	40 - 44	45
1	MIRAFLORES	41%	2.32%	7.0%	7.6%	8.3%	7.7%	6.6%	1.47%
2	SAN BORJA	42%	2.83%	8.0%	7.5%	7.9%	7.8%	6.8%	1.38%
3	SAN ISIDRO	39%	2.34%	6.6%	6.7%	7.0%	7.5%	7.2%	1.49%
4	SANTIAGO DE SURCO	43%	3.12%	7.9%	7.4%	7.9%	8.1%	7.1%	1.44%
5	JESUS MARIA	41%	2.81%	8.0%	7.6%	7.7%	7.3%	6.5%	1.36%
6	MAGDALENA	41%	2.94%	7.6%	7.4%	8.0%	7.4%	6.6%	1.43%

Fuente: INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICA E INFORMÁTICA. **Boletín especial N°18**. Lima: INEI, 2009. [citado 20 octubre 2015]. Microsoft Excel. Disponible en: http://proyectos.inei.gob.pe/web/biblioineipub/bancopub/Est/Lib0842/index.htm

Elaboración propia

Con los porcentajes anteriormente mostrados, se halló el mercado potencial multiplicando estos por la cantidad de población de cada distrito para cada año desde el 2015 hasta el 2020. A continuación se presenta el mercado potencial de este proyecto.

Cuadro 4.42: Mercado potencial (En Número de Personas)

Item	Distritos	2015	2016	2017	2018	2019	2020
1	MIRAFLORES	31,972	31,680	31,388	31,096	30,804	30,513
2	SAN BORJA	46,337	46,390	46,443	46,496	46,549	46,602
3	SAN ISIDRO	20,806	20,518	20,230	19,942	19,654	19,366
4	SANTIAGO DE SURCO	117,462	119,402	121,342	123,282	125,222	127,162
5	JESUS MARIA	23,677	23,702	23,727	23,753	23,778	23,803
6	MAGDALENA	19,485	19,517	19,549	19,581	19,613	19,646
	TOTAL	**259,738**	**261,209**	**262,679**	**264,150**	**265,621**	**267,092**

Fuente: INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICA E INFORMÁTICA. **Boletín especial N°18**. Lima: INEI, 2009. [citado 20 octubre 2015]. Microsoft Excel. Disponible en: http://proyectos.inei.gob.pe/web/biblioineipub/bancopub/Est/Lib0842/index.htm
IPSOS APOYO OPINIÓN Y MERCADO. **Información socioeconómica de manzanas de viviendas.** Lima: IPSOS APOYO, 2013. P. 25.

Elaboración propia

4.2.2. Mercado Disponible

Para hallar el mercado disponible se utilizó información secundaria, la cual se detalla a continuación:

Según un estudio de opinión pública sobre nutrición y hábitos de alimentación saludable, elaborado por Datum International, el 63% de personas pertenecientes al segmento AB se preocupa por seguir una dieta saludable, a diferencia de otros segmentos socioeconómicos.

Como se puede leer líneas arriba, el mercado potencial está delimitado a los segmentos A y B por lo que este estudio de Datum puede ser aplicado a este mercado potencial para poder conocer el mercado disponible.

Con lo indicado se procederá a realizar el cálculo de para conocer el mercado disponible fue la siguiente:

Mercado disponible = Mercado Potencial multiplicado por el 63% de personas que se preocupa por seguir una dieta saludable.

Cuadro 4.43: Mercado disponible

(En Número de Personas)

MERCADO DISPONIBLE								
Item	Distritos	Estudio Datum	2015	2016	2017	2018	2019	2020
1	MIRAFLORES	63.00%	20,142	19,959	19,775	19,591	19,407	19,223
2	SAN BORJA	63.00%	29,192	29,226	29,259	29,292	29,326	29,359
3	SAN ISIDRO	63.00%	13,108	12,926	12,745	12,564	12,382	12,201
4	SANTIAGO DE SURCO	63.00%	74,001	75,223	76,445	77,667	78,890	80,112
5	JESUS MARIA	63.00%	14,916	14,932	14,948	14,964	14,980	14,996
6	MAGDALENA	63.00%	12,275	12,296	12,316	12,336	12,356	12,377
	TOTAL		163,635	164,561	165,488	166,415	167,341	168,268

Fuente: Estudio de mercado

Elaboración propia

4.2.3. Mercado Efectivo

El mercado efectivo es la proporción del mercado disponible que acepta la oferta de producto que se está brindando, se encuentra en capacidad de adquirir esta propuesta y además muestra la mayor certeza de compra o consumo del producto.

Para determinar este mercado se ha utilizado la pregunta número 12: ¿Usted acudiría a nuestro establecimiento?, presentándose los siguientes resultados:

Cuadro 4.44: ¿Usted acudiría a nuestro establecimiento?

Resultados por distrito						
Opciones	Definit. Asist	Prob. Asist	Indiflrente	No	Definit. No	Total
	45.2%	38.0%	16.9%	0.0%	0.0%	100%
MIRAFLORES	46.0%	37.3%	16.9%	0.0%	0.0%	100%
SAN BORJA	45.0%	38.0%	16.9%	0.0%	0.0%	100%
SAN ISIDRO	44.0%	38.0%	18.0%	0.0%	0.0%	100%
SANTIAGO DE SURCO	45.0%	38.0%	16.9%	0.0%	0.0%	100%
JESUS MARIA	46.0%	37.0%	17.0%	0.0%	0.0%	100%
MAGDALENA	46.0%	37.0%	17.0%	0.0%	0.0%	100%

Fuente: Estudio de mercado

Elaboración propia

Se ha trabajado sobre un escenario conservador, es por ello que solo se tomó los porcentajes de personas que definitivamente asistirían a este establecimiento para de esta manera evitar caer en una sobreestimación del mercado efectivo. Por ende, el mercado efectivo es igual al mercado potencial multiplicado por el porcentaje de mayor certeza en la asistencia al local que se planea abrir.

Dicho esto, el mercado efectivo se muestra a continuación:

Cuadro 4.45: Mercado efectivo

(En Número de Personas)

MERCADO EFECTIVO								
Item	Distritos	P12	2015	2016	2017	2018	2019	2020
1	MIRAFLORES	46.00%	9,266	9,181	9,096	9,012	8,927	8,843
2	SAN BORJA	45.00%	13,136	13,152	13,167	13,182	13,197	13,212
3	SAN ISIDRO	44.00%	5,767	5,688	5,608	5,528	5,448	5,368
4	SANTIAGO DE SURCO	45.00%	33,300	33,850	34,400	34,950	35,500	36,050
5	JESUS MARIA	46.00%	6,861	6,869	6,876	6,884	6,891	6,898
6	MAGDALENA	46.00%	5,647	5,656	5,665	5,675	5,684	5,693
	TOTAL		73,978	74,395	74,813	75,230	75,647	76,064

Fuente: Estudio de mercado

Elaboración propia

4.2.4. Mercado Objetivo

El mercado objetivo se define como aquel grupo de consumidores al que se dirigirá directamente el proyecto; es decir, se refiere al alcance específico de un negocio, considerando las restricciones que tenga este como tamaño, disponibilidad de recursos, entre otros.

Así pues, el mercado objetivo es la proporción del mercado efectivo al que atenderá “La estación verde”.

Considerando que se trata de un negocio nuevo se está tomando una participación inicial del 2% para el año base (2015), mucho menor a la participación del competidor más pequeño (6.02%)

Para hallar el crecimiento de la participación de mercado en nuestro periodo de evaluación se tomó como referencia el promedio de crecimiento en los últimos 11 años del PBI del sector “Otros servicios” al cual pertenece el negocio evaluado, el cual es 6.56%.

Cuadro 4.46: Variación anual del PBI Sector "Otros Servicios"

Año	% Var.
2004	3.94%
2005	5.31%
2006	7.80%
2007	8.67%
2008	8.69%
2009	3.58%
2010	8.79%
2011	6.98%
2012	7.32%
2013	6.12%
2014	4.91%
Variacion Promedio	**6.56%**

Fuente: BANCO CENTRAL DE RESERVA DEL PERÚ. **PBI por sectores.** [en línea]. Lima: BCRP, 2015. [citado 23 octubre 2015]. Microsoft Excel. Disponible en: http://www.bcrp.gob.pe/estadisticas/cuadros-anuales-historicos.html

Elaboración propia

La participación de La Estación Verde para cada uno de los años de evaluación del proyecto es la siguiente:

Cuadro 4.47: Participación de mercado de "La Estación Verde"

Participación	2015	2016	2017	2018	2019	2020
	2.00%	2.13%	2.27%	2.42%	2.58%	2.75%

Elaboración propia

Así pues, el mercado objetivo será igual a la participación de cada año multiplicada por el mercado efectivo de dicho año.

Cuadro 4.48: Mercado objetivo

(En Número de Personas)

MERCADO OBJETIVO							
Item	Distritos	2015	2016	2017	2018	2019	2020
1	MIRAFLORES	185	196	207	218	230	243
2	SAN BORJA	263	280	299	319	340	363
3	SAN ISIDRO	115	121	127	134	140	147
4	SANTIAGO DE SURCO	666	721	781	846	915	990
5	JESUS MARIA	137	146	156	167	178	190
6	MAGDALENA	113	121	129	137	147	156
	TOTAL	1,480	1,585	1,699	1,820	1,950	2,090

Fuente: Estudio de mercado

Elaboración propia

4.3. Pronóstico de Ventas

Para poder cuantificar la demanda se necesita conocer la frecuencia de asistencia que presentaría el público objetivo a nuestro local. Para ello se utilizaron los resultados de la pregunta 15.

Cuadro 4.49: ¿Con qué frecuencia asistiría al establecimiento?

Frecuencia	%	Frecuencia Anualizada	Ponderado
Diario	2.11%	360.00	7.59
2 veces por semana	13.25%	104.00	13.78
Semanal	6.02%	52.00	3.13
Quincenal	30.42%	24.00	7.30
Mensual	48.19%	12.00	5.78
Total	**100.00%**		**37.59**

Fuente: Estudio de mercado

Elaboración propia

En conclusión, las personas asistirían un total de 37.59 veces al año a este establecimiento de comida saludable. Al multiplicar el mercado objetivo por esta frecuencia promedio de consumo se obtiene el número de visitas para cada año.

Cuadro 4.50: Número de visitas por año

Cuadro Resumen Visitas por año	2016	2017	2018	2019	2020
Mercado Objetivo	1,585	1,699	1,820	1,950	2,090
Frecuencia promedio de compra por año	37	37	37	37	37
Demanda Anual	**58,645**	**62,863**	**67,340**	**72,150**	**77,330**
Demanda Mensual	4,887	5,239	5,612	6,013	6,444
Demanda Semanal	1,222	1,310	1,403	1,503	1,611

Fuente: Estudio de mercado

Elaboración propia

Ahora bien, una vez realizado esto, para calcular la demanda anual para cada línea de productos (jugos, ensaladas, sándwiches y postres) se utilizó los resultados de la pregunta 12. ¿Qué tipo de líneas de producto preferiría consumir? y esos porcentajes se multiplicaron por la demanda anual o número de visitas anuales.

Cuadro 4.51: Demanda por línea de producto

(En Unidades)

Año		2016	2017	2018	2019	2020
Demanda Anual - Visitas		**58,645**	**62,863**	**67,340**	**72,150**	**77,330**
Ensaladas	50.90%	29,852	32,000	34,278	36,727	39,364
Sanguches	24.70%	14,485	15,526	16,632	17,820	19,100
Jugos	18.07%	10,598	11,361	12,170	13,039	13,975
Postres	6.33%	3,709	3,976	4,259	4,564	4,891

Fuente: Estudio de mercado

Elaboración propia

De la misma manera se procedió para cuantificar la demanda de cada uno de los platos ofrecidos en la carta por línea de producto. Los resultados se recolectaron de las preguntas 14, 15, 16 y 17 de

la encuesta las cuales preguntan acerca de la preferencia de los platos de la carta.

Cuadro 4.52: Demanda por tipo de producto

(En Unidades)

		2016	2017	2018	2019	2020
Ensaladas						
Ensalada Ceasar	15.98%	4,769	5,112	5,476	5,868	6,289
Ensalada de champiñones	18.34%	5,476	5,870	6,288	6,737	7,221
Ensalada peruana con pollo grillado	11.24%	3,356	3,598	3,854	4,129	4,426
Ensalada china light	8.88%	2,650	2,840	3,042	3,260	3,494
Ensalada del díacon brochetas de pollo	18.93%	5,653	6,059	6,491	6,954	7,453
Frescura de berros con medallón de pescado	6.51%	1,943	2,083	2,231	2,391	2,562
Verduras al wok acompañado de pollo taipá	4.14%	1,236	1,325	1,420	1,521	1,630
Ensalada griega	11.24%	3,356	3,598	3,854	4,129	4,426
Ensalada mediterránea con atún	4.73%	1,413	1,515	1,623	1,739	1,863
Total Ensaladas	**100%**	**29,852**	**32,000**	**34,278**	**36,727**	**39,364**
Sándwich						
Pan integral con filete a las finas hiervas	23.17%	3,356	3,598	3,854	4,129	4,426
Triple integral de pavita	20.73%	3,003	3,219	3,448	3,694	3,960
Triple clásico palta, tomate y huevo	34.15%	4,946	5,302	5,679	6,085	6,522
Sándwich de verduras salteadas	13.41%	1,943	2,083	2,231	2,391	2,562
Vegetariano (palta, tomate, germinado, aceite de oliva)	8.54%	1,236	1,325	1,420	1,521	1,630
Total Sándwich	**100%**	**14,485**	**15,526**	**16,632**	**17,820**	**19,100**
Jugos						
Papaya	21.67%	2,296	2,462	2,637	2,825	3,028
Piña	18.33%	1,943	2,083	2,231	2,391	2,562
Fresa	15.00%	1,590	1,704	1,825	1,956	2,096
Lucuma	16.67%	1,766	1,893	2,028	2,173	2,329
Naranja	28.33%	3,003	3,219	3,448	3,694	3,960
Total Jugos	**100%**	**10,598**	**11,361**	**12,170**	**13,039**	**13,975**
Postres						
Ensalada de frutas	47.62%	1,766	1,893	2,028	2,173	2,329
Corazones de fresa	14.29%	530	568	608	652	699
Barra mora	4.76%	177	189	203	217	233
Alfajores	23.81%	883	947	1,014	1,087	1,165
Barras de banano	9.52%	353	379	406	435	466
Total Postres	**100%**	**3,709**	**3,976**	**4,259**	**4,564**	**4,891**

Fuente: Estudio de mercado

Elaboración propia

4.4. Aspectos críticos que impacten el pronóstico de ventas

Es sabido que debido al dinamismo de los mercados en la actualidad el pronóstico o programa de ventas puede verse afectado por ciertos factores externos o internos haciendo que las ventas actuales sean mayores o menores. La situación de riesgo es que estos factores disminuyan las ventas pronosticadas lo cual podría afectar de manera importante en la rentabilidad del negocio y por ende en su sostenibilidad.

Algunos factores críticos que podrían impactar son:

- La situación económica general: en caso se presente una fuerte desaceleración económica que influya en el nivel de consumo privado ello mermaría el pronóstico de ventas que se tiene, al igual que un aumento importante en la inflación ya que haría que la población concentre sus ingresos en los aspectos que crea prioritarios como alimentación básica, salud, educación, vivienda. Sin embargo, al este ser un negocio de comida saludable, en caso de presentarse una situación económica desfavorable, el público preferiría prepararse este tipo de alimentos en casa antes que comprarlo o consumirlos fuera.
- Nuevos competidores en la zona: este es otro aspecto bastante crítico que puede afectar negativamente el pronóstico de ventas. En el caso de que se abran otros cafés saludables o restaurantes de este tipo en la zona en la que se localiza nuestro establecimiento, las personas que concurran por esta área tendrán más opciones para escoger y la demanda se repartiría entre la totalidad de establecimientos de comida saludable. Para minimizar este impacto de competencia directa en la zona se está buscando una

diferenciación en el servicio que será explicada posteriormente en el capítulo 7.

- Nivel de novedad del producto: como se sabe, los productos nuevos en el mercado son los más difíciles de pronosticar dado que no se ha establecido una tendencia clara acerca de su consumo por el poco tiempo que tienen. En el caso de la comida saludable, los establecimientos que se dedican exclusivamente a este tipo de comida tienen mayor dificultad a la hora de pronosticar sus ventas ya que no se ha evaluado un patrón de comportamiento sobre el consumidor de este tipo de productos, ni se conoce tampoco el nivel de importancia que se le da a este consumo, o la variabilidad del mismo. Este riesgo no lo asumen aquellos establecimientos que ofrecen una carta más variada en donde no necesariamente todos son productos saludables ya que con mayor data histórica pueden proyectar tendencias de consumo.
- Variaciones en el comportamiento del consumidor: es otro factor crítico ya que si la tendencia de estilo de vida saludable se vuelve más popular en el Perú, ello impactaría positivamente en las ventas ya que masificaría el producto "comida saludable" haciendo que la disposición de la gente a consumir este tipo de alimentos crezca. En ello influyen los medios de comunicación y los programas del gobierno que buscan mejorar la calidad de vida de las personas.
- Cambios en los productos: es un factor que puede ser generado de manera externa (como consecuencia de la evolución del mercado) o de manera interna (como estrategia del negocio en sí). Esto consiste en cambios en

cuanto a la presentación, cantidades, insumos a utilizar, entre otros, que pueden incentivar el consumo y hacerlo más llamativo para el público al cual se apunta.

- Promociones de ventas: se trata de un factor crítico generado por el mismo negocio con el fin de aumentar las ventas. Puede darse la situación en la que las promociones planeadas, las cuales son temporales, no solo contrarresten las bajas en las ventas en alguna mala temporada, sino que además tengan una mayor repercusión en las ventas, sobrepasando tal vez el pronóstico anual que se tendría en un entorno normal de venta.

CAPÍTULO V

5. Ingeniería del proyecto

Este capítulo ayudará a determinar la cantidad de recursos que se necesitan para poder soportar las operaciones del día a día, ello acompañado de la estandarización de procesos y operaciones para que los productos finales cumplan con los estándares de calidad deseados.

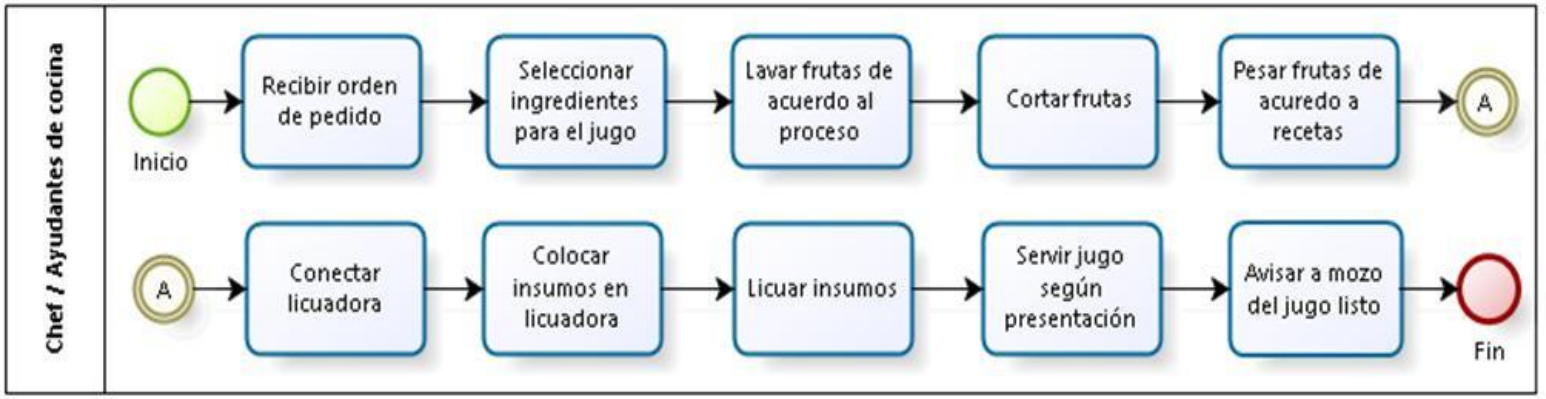
5.1. Estudio de ingeniería

5.1.1. Modelamiento y selección de procesos productivos

A continuación, se muestran los flujos de los procesos productivos de las 4 líneas de productos que la empresa ofrecerá:

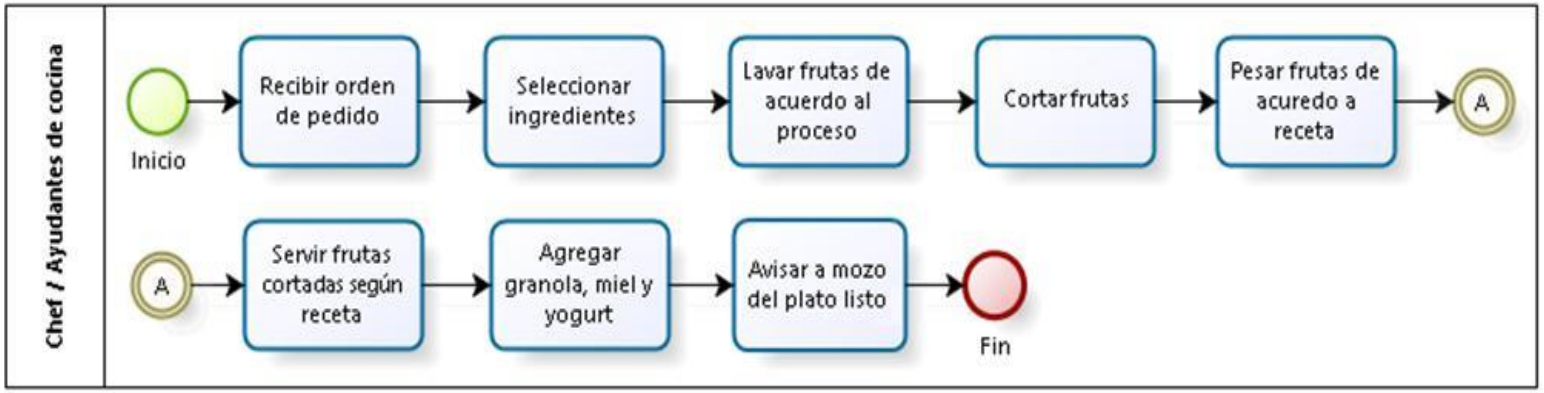
- Ensaladas
- Jugos
- Postres
- Sándwiches

Figura 5.2: Flujo de la preparación de jugos



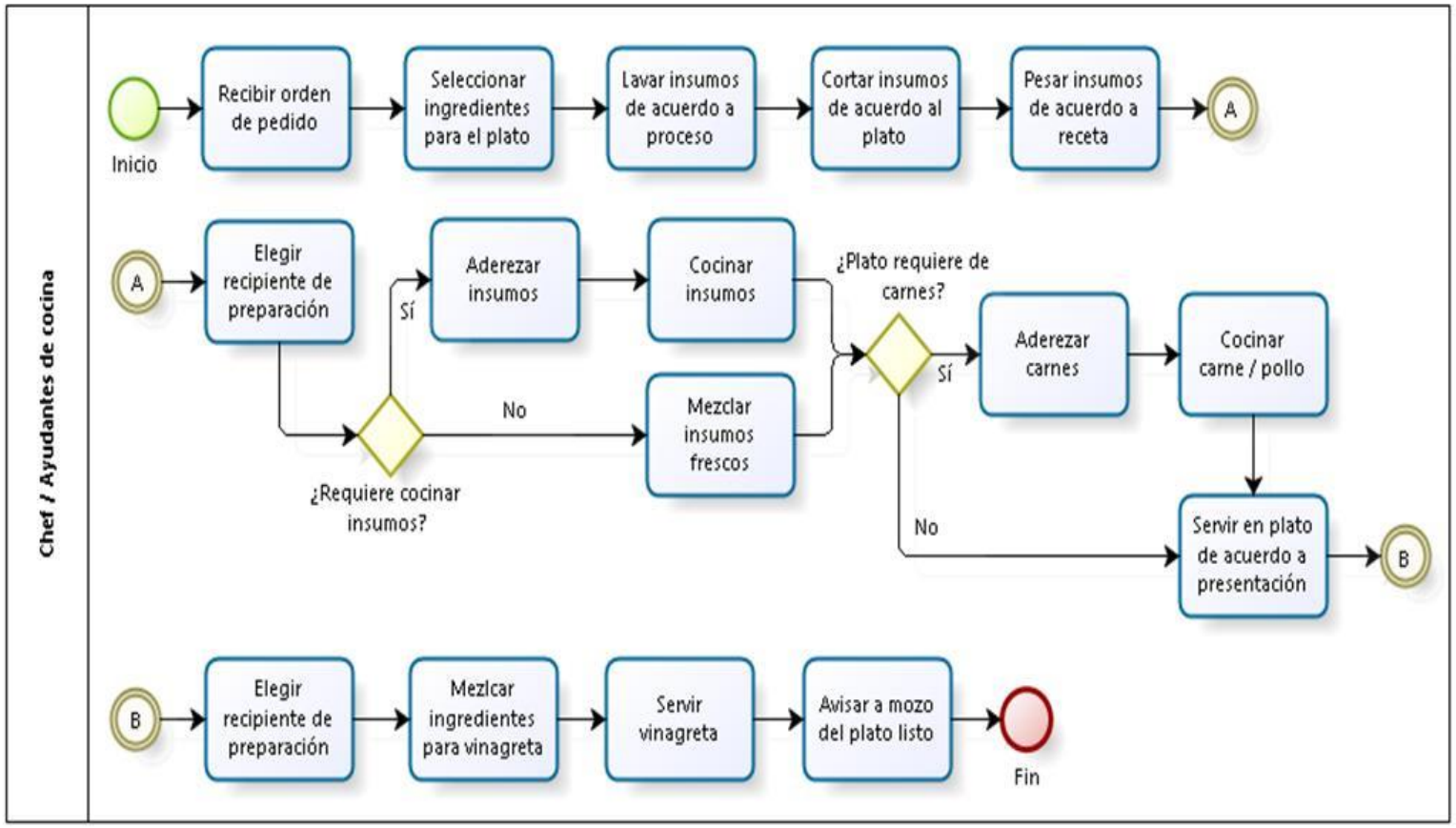
Elaboración propia

Figura 5.3: Flujo de la preparación de los postres (ensalada de frutas)



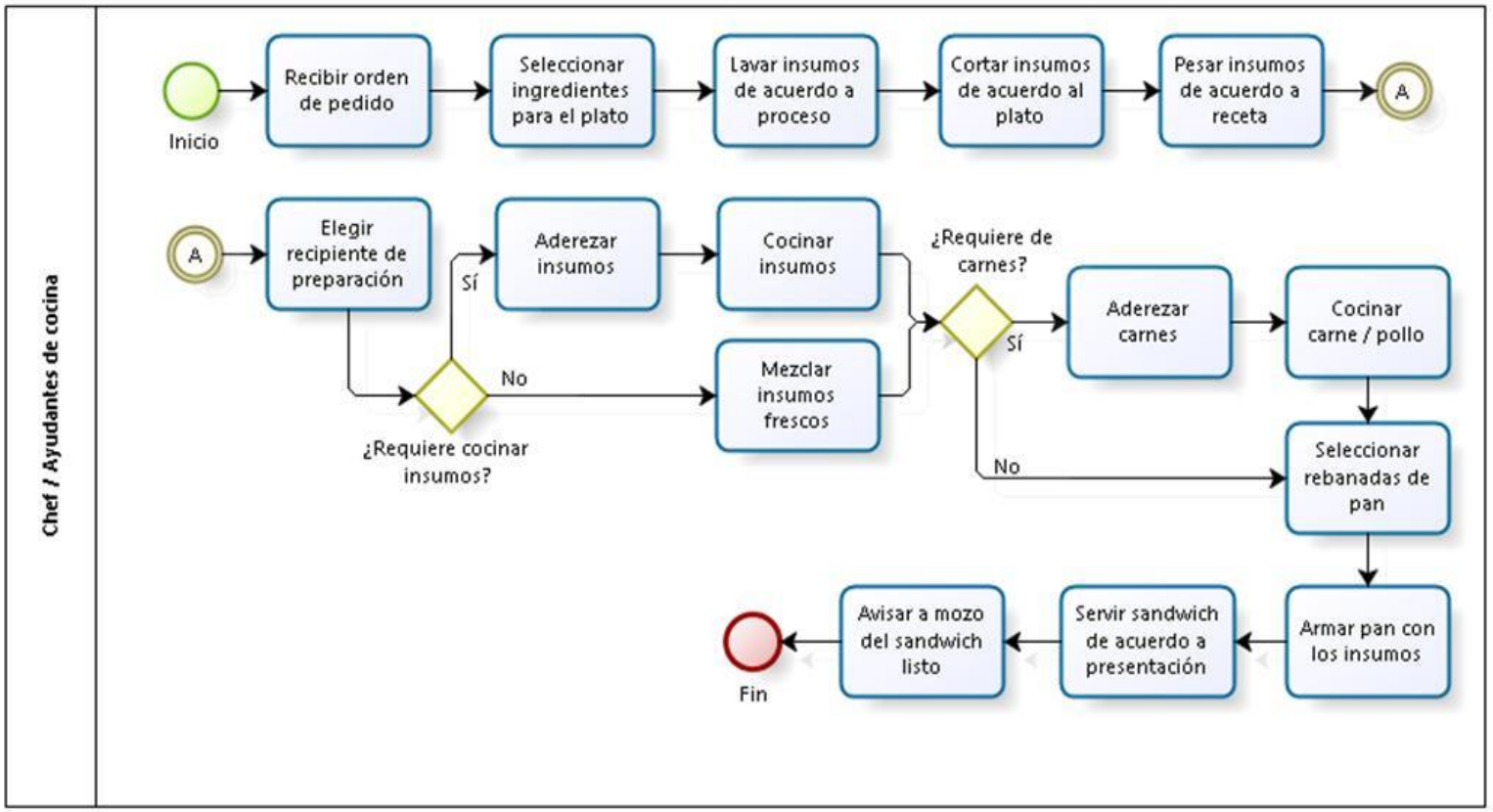
Elaboración propia

Figura 5.4: Flujo de la preparación de las ensaladas



Elaboración propia

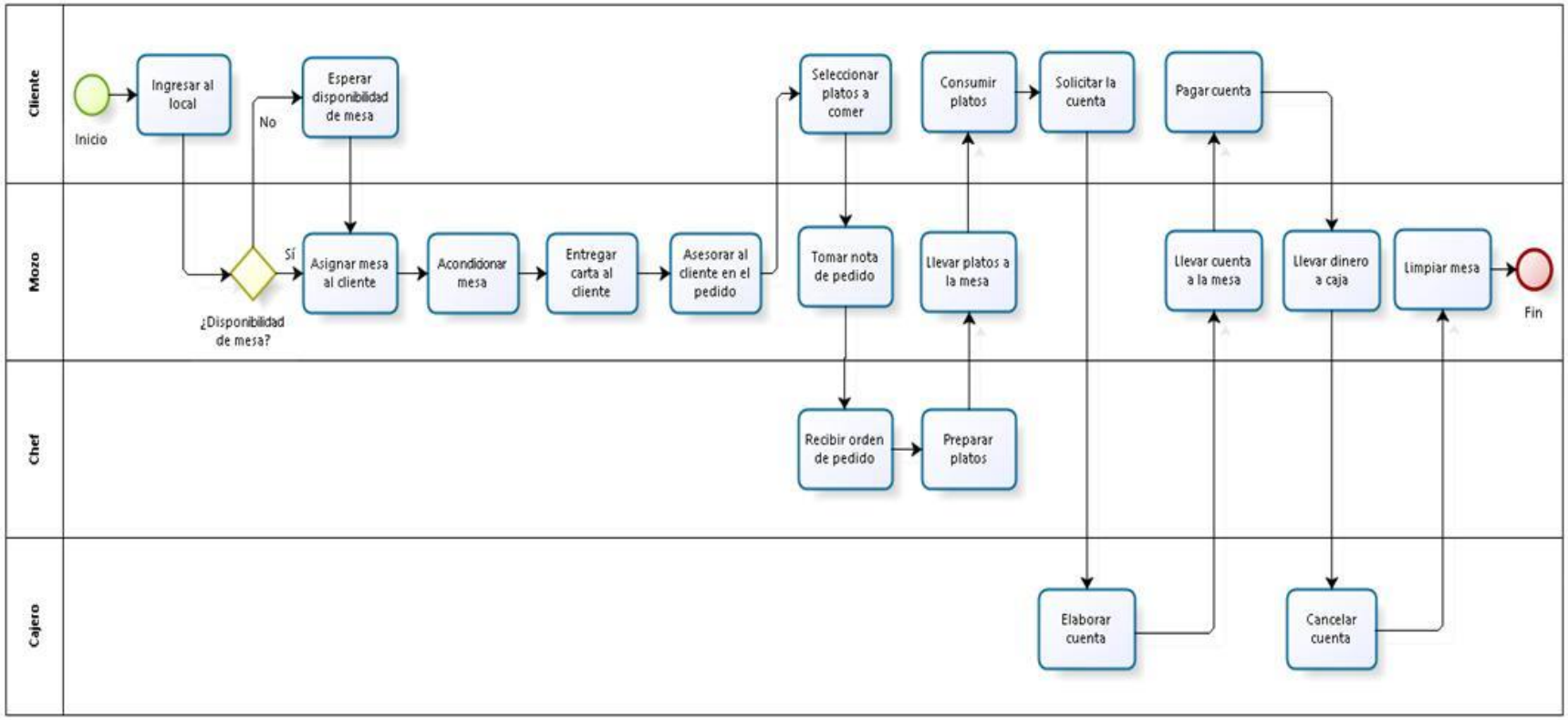
Figura 5.5: Flujo de la preparación de los sándwiches



Elaboración propia

A continuación se muestra el flujo del proceso de atención de la empresa:

Figura 5.6: Flujo del proceso de atención de la empresa



Elaboración propia

5.1.2. Selección del equipamiento

Para que el establecimiento tenga un funcionamiento adecuado y pueda cumplir con sus procesos productivos de acuerdo a los estándares de calidad establecidos necesitará de los siguientes equipamientos:

- Una cocina industrial con horno: este equipo nos servirá para los procesos de cocción de verduras, de masas para postres, para calentar algunas mezclas y hornear postres.
- Una plancha: servirá para el proceso de cocer las proteínas.
- Una vitrina exhibidora refrigerada: la cual se encontrará en el área de atención al cliente, sirve para poder exhibir algunos de nuestros productos, postres y sándwiches principalmente, y que a la vez se conserven para la venta.
- Una heladera almacenera: este equipo sirve como su nombre lo indica para la correcta conservación de los insumos a utilizar en la elaboración de nuestra carta, principalmente para almacenar las carnes como el pollo, pescados, pavita y algunas frutas congeladas para los jugos.
- Una refrigeradora: se utilizará para conservar en buen estado insumos tales como verduras, leche, masas que se deban refrigerar antes de hornear, bebidas, etc.
- Una caja registradora computarizada: para el proceso de elaboración de la cuenta al cliente una vez finalizado su consumo en nuestro local.

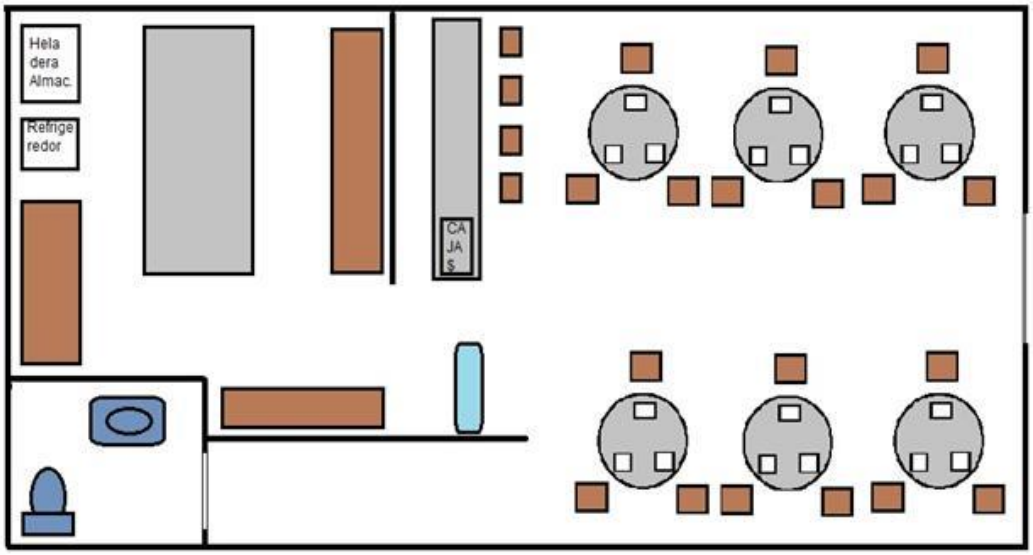
- Dos licuadoras semi- industriales: para el proceso de licuado para jugos y también licuado de diversos ingredientes para la elaboración de postres.
- Una mesa de trabajo: sobre la cual se realizan procesos como picado, corte de carnes, preparación del plato, amasado, entre otros.
- Una waflera: para calentar los panes para los sándwiches.
- Una módulo de estantería modular: para que almacene las bandejas con los alimentos en proceso y/o ya listos para servir.
- Un horno microondas: para calentar alimentos y/o cocciones rápidas.
- Un procesador de alimentos: para mezclar de manera rápida insumos y así elaborar salsas, cremas o masas de postre.
- Un lavadero con escurridero: para el proceso de lavado de insumos, así como de utensilios y herramientas utilizadas.
- Una campana extractora: cuya función es atrapar la grasa suspendida en el aire, el humo, los olores y el calor generados durante la cocción de los alimentos en la cocina.
- 6 mesas: para atención al cliente
- 18 sillas: para atención al cliente
- 1 barra: para atención al cliente
- 4 bancos altos: para atención al cliente, los cuales irán al frente de la barra.

- Vajilla
- Set de ollas
- Set de sartenes
- Cubiertos
- Otros utensilios menores

5.1.3. Layout

La empresa contará con un espacio de 64 m2, a continuación se muestra el layout propuesto de la empresa para recibir a sus clientes:

Figura 5.7: Layout propuesto



Elaboración propia

5.1.4. Distribución de equipos y maquinarias

Tal como se muestra en el layout el local se divide en tres áreas que son cocina, restaurante y servicios higiénicos. El área de cocina tiene un metraje de 4.4 mts de ancho por 4.5 mts de largo. El área de restaurante tiene un metraje de 6.4

mts de ancho por 5.5 mts de largo, y por último los servicios higiénicos tienen un metraje de 2 mts x 2 mts.

La distribución de los equipos dentro del área de cocina es como sigue:

La heladera almacenera estará en una esquina para aprovechar el espacio en esa área.

- El refrigerador se encontrará al costado de la heladera (equipos de frío) y ocupará parte importante del ancho de la cocina ya que tiene una longitud de 1.20 mts.
- La zona de lavado se encontrará al costado de estos equipos de frío (heladera y refrigeradora) ocupando así totalmente el ancho de la cocina. Esta ubicación es necesaria porque una vez que se retiren los insumos de su lugar de almacenamiento se procede al lavado en algunos casos.
- La cocina industrial se encontrará al frente del área de equipos de enfriamiento/conservación para así evitar posibles daños por cambios bruscos de temperatura. Asimismo, encima de esta se ubica la campana extractora. Al lado de la cocina se ubicará la plancha ya que ambos equipos realizan procesos similares y son complementarios.
- Entre el área de equipos de enfriamiento y el área de cocción se ubicará la mesa de trabajo principal (hecha en acero inoxidable) con las licuadoras semi-industriales sobre ella.
- La waflera, el horno microondas y el procesador de alimentos se ubicarán en un estante al lado de los

equipos de cocción, ya que los dos primeros también son equipos para realizar el proceso de calentamiento de los alimentos.

- La estantería modular se ubicará a la mano izquierda a la entrada de la cocina ya que estratégicamente necesita estar lo más cerca posible de la puerta de la cocina para facilitar la salida de los platos pedidos.
- La barra se encuentra en la pared que da a la cocina, al extremo de esta se ubicará la caja registradora.
- La vitrina exhibidora (1.3 mts de largo) se ubicará entre la barra (2.5 mts) y el pasillo que da camino a los servicios higiénicos (1.5 mts) dejando un espacio de 1.1 mts para el área de ingreso a la cocina, de tal manera que se cubre totalmente los 6.4 mts de ancho del local.

5.2. Determinación del tamaño

5.2.1. Proyección de crecimiento

La proyección de crecimiento en las ventas y la proyección de crecimiento en capacidad de atención irán de la mano.

Para calcular la capacidad instalada máxima se utilizará el aforo del establecimiento; es decir, según el número de asientos totales que se tienen para poder atender al público.

La capacidad de aforo por día se calculó teniendo en cuenta el horario de atención el cual es:

- De lunes a sábado de 8 am a 9 pm
- Domingos de 8 am a 4 pm

Según este horario, como se puede apreciar en el cuadro 5.55, de lunes a sábado se atenderán 13 horas al día y los domingos 8 horas al día.

Cuadro 5. 53: Capacidad de aforo por día de la semana (En número de personas)

Dias	L	M	M	J	V	S	D
Horas por Jornada	13	13	13	13	13	13	8
Minutos por jornada	780	780	780	780	780	780	480
Capacidad Máxima (sitios)	22	22	22	22	22	22	22
Tiempo promedio de producción + consumo	45	45	45	45	45	45	45
Capacidad de atención por dia *	**381**	**381**	**381**	**381**	**381**	**381**	**235**

*Personas

Capacidad por semana	2,523
Capacidad por año	131,178.67

Elaboración propia

Una vez hallada la capacidad de atención de la semana en horas se procede a convertirla en minutos, es decir por 60.

Se está considerando que un cliente promedio permanecerá 45 minutos aproximadamente en el establecimiento, 15 minutos en la atención más 30 minutos de consumo.

El aforo máximo en asientos es de 22 personas (22 asientos en el establecimiento).

Para anualizar la capacidad se está considerando que el año tiene 52 semanas.

Como resultado de este ejercicio se tiene que la capacidad máxima anual es de 131,179 personas por año.

Una vez obtenida la capacidad máxima, se procederá a compararla con la demanda anual calculada en el capítulo 4.

A continuación se muestra el cálculo en el cuadro 5.54, se está considerando tener la misma capacidad instalada entre los años 2016 y 2020.

Cuadro 5.54: Capacidad utilizada

(En porcentaje)

	2016	2017	2018	2019	2020
Capacidad maxima	131,179	131,179	131,179	131,179	131,179
Demanda	58,645	62,863	67,340	72,150	77,330
% de capacidad utilizada	45%	48%	51%	55%	59%
Capacidad Ociosa	55%	52%	49%	45%	41%

Elaboración propia

Como se puede apreciar el en cuadro anterior, en el año 1 (2016) el porcentaje de capacidad utilizada sería de 45% y al año 5 (2020) sería de 59%. Con este % de uso se reafirma que no se necesitaría incrementar la capacidad de las instalaciones ya que se podría atender a la demanda adecuadamente.

5.2.2. Recursos

Los recursos a utilizar en nuestro establecimiento son los siguientes, en los anexos se encuentran las cotizaciones:

- Cocina industrial tipo isla con 6 hornillas y horno: estructura integral de acero inoxidable. Las medidas de todo el equipo completo son 1400x 900 x 900 MM.

- Plancha: cuyas medidas son frente 1.180m, fondo 0.565m, alto 0.310 cm, incluye base en acero inoxidable. Cuenta con 4 potentes quemadores.

- Vitrina exhibidora refrigerada: modelo TEM-200, marca Torrey. Capcidad de 680 litros, temperatura de 2 a 24° C, tapa, fondo y piso de acero inoxidable. Cuenta con doble cristal curvo.

- Heladera almacenera: capacidad de 700 litros, con luz interior. Cuenta con sistema de ahorro de energía, termostato, temperaturas entre -21 a -18° C. Medidas: alto 89 cm, ancho 187 cm, profundidad 77 cm, altura total 1.50cm.

- Refrigeradora: fabricada en acero inoxidable. Ahorra hasta un 70% de energía con sistema inteligente. Capacidad de 1133 lts y medidas de 1.20 x 0.75 x 1.97 mts. Cuenta con 2 puertas y 4 niveles. Temperatura: 2°C a 24°C.

- Caja registradora computarizada: versión 2015, incluye un CPU, monitor táctil, gaveta de dinero TCX, impresora térmica, lector de código de barra y software.

- Licuadoras industriales: cuentan con vaso de acero inoxidablede alta calidad, capacidad de 12 lts cada una, 3750 revoluciones por minuto.

- Mesa de trabajo: es una mesa tipo isla, con piso o entrepaño, fabricada en acero inoxidable, sus dimensiones son 1.40 x 0.70 x 0.90 mts.

- Waflera: tipo grill marca Imaco, modelo panini con cubierta exterior de acero cromado con termostato y potencia de 1400 watts.

- Estantería modular: de niveles con ángulos de 1 ½" x 1 ½" como patas, sus medidas son 110 x 50 x 170 cms. Fabricado completamente en acero inoxidable.

- Horno microondas: modelo NN-ST364MRPK marca Panasonic, capacidad de 25 lts y potencia de 800 w. Voltaj de 220v, cuenta con auto descongelamiento. Sus dimensiones son: diámetro del plato 28.8 cm, ancho 29.2 cm, alto 48.5 cm y profundidad 37.5 cm.

.

- Procesador de alimentos: marca B&D modelo fp1336-cl con medidas 39.4 x 24 x 55.4 cm.

- Campana extractora: marca Bosch, modelo CONCORDE 60 BL. Cuenta con un motor con turbo extractor y panel con pulsadores. Voltaje: 220v.

- mesas: circular gris de 60 cm de diámetro y 70 cm de alto, el material de la mesa es vidrio templado texturizado. Marca Home Collection.

- Sillas: asiento en color verde, vienen en juego con las mesas.

- Bancos: modelo Venecia, estructura con PVC con base de metal cromado.

- Barra/ bar

5.2.3. Tecnología

La tecnología usada en este tipo de establecimiento de comida no es necesariamente sofisticada, se abstiene a venir incluida dentro de los equipos que se tendrán en la cocina y a la caja registradora computarizada.

A Continuación, mencionaremos la funcionalidad de cada una de estas tecnologías que se adquirirán:

- Tecnología No Frost en la vitrina exhibidora refrigerada. Esta tecnología se basa en un ventilador que empuja aire frío que se genera en una batería que recoge la humedad. De esta manera hay menos problemas de humedad y la limpieza del equipo se facilita ya que no se genera escarcha.
- Controlador digital: esta tecnología se encuentra presente en la vitrina exhibidora y la refrigeradora, permitiendo regular la temperatura fácilmente.
- Sistema de refrigeración por convección forzada: presente en la vitrina exhibidora refrigerada. Es el método más eficaz cuando se tiene una refrigeración interna por aire (va de la mano con la tecología no Frost). Esta convección forzada se produce cuando se añade una fuerza externa para mover el fluido, tal como un ventilador de movimiento de aire para así hacer que fluya el aire frío refrigerante al interior de toda la vitrina exhibidora de una manera uniforme.
- Condensador dinámico de alta eficiencia: el cual hace que el gas pueda cumplir eficientemente su labor de

refrigerante al interior del refrigerador gracias al proceso de condensación donde el este entrega el calor absorbido en su recorrido.

- Software de la caja registradora: se utilizará el software HardSoft Admin POS en versión 2015. Este permite efectuar el inicio de caja, arqueos, cierre de caja, controla insumos según stock mínimo y máximo, es multiusuario y maneja lista de precios.
- Temporizador en las licuadoras semi-industriales el cual permite definir el tiempo de licuado al inicio sin estar al pendiente luego del equipo.
- Función de auto-descongelamiento en el microondas, la cual agiliza este proceso para los insumos congelados que deben ser preparados.

5.2.4. Flexibilidad

En cuanto a la flexibilidad del tamaño del local se buscó inicialmente que esté oscile entre los 60 y 70 mts2 considerando las necesidades de equipos y la capacidad de aforo del mismo en el área de comedor, así como el flujo constante del personal operativo en toda el área del local (mozos, chef ejecutivo, ayudantes de cocina y personal de apoyo)

Según el layout propuesto, en un local se 70m2 existiría la flexibilidad de aumentar un banco a la barra así como una mesa más, llegando a tener así un total de 26 asientos disponibles en el establecimiento.

Con estos cambios, la capacidad máxima instalada aumentaría en 18%, lo que significaría poder atender hasta a 155,029 clientes al año. De esta manera los porcentajes de capacidad utilizada serían los siguientes:

Cuadro 5.55: Capacidad de atención máxima instalada (En número de clientes atendidos)

Capacidad Instalada					
	2016	2017	2018	2019	2020
Capacidad maxima	155,029	155,029	155,029	155,029	155,029
Demanda	58,645	62,863	67,340	72,150	77,330
% de capacidad utilizada	38%	41%	43%	47%	50%
Capacidad Ociosa	62%	59%	57%	53%	50%

Elaboración propia

Esta flexibilidad con un local de 70 mts2 muestra una capacidad ociosa de 62% en el año 2016 y que se reduce por aumento en la demanda hasta 50% en el año 2020.

5.2.5. Selección del tamaño ideal

Después de haber analizado la capacidad de la demanda y la necesidad de la oferta se ha llegado a la conclusión que el tamaño ideal es de 64m2, debido a que existe mayor disposición de locales con ese metraje, los costos no se elevan mucho por los alquileres y finalmente porque se puede cubrir a la atender a la demanda holgadamente, no hay necesidad de mayor espacio según los cálculos hechos.

5.3. Estudio de localización

5.4.1. Definición de factores de localización

Para esta idea de negocio se han tomado en cuenta varios aspectos a la hora de elegir cuál sería el lugar óptimo para localizar nuestro local de comida saludable. Los aspectos o factores evaluados son los siguientes:

- Cercanía al público objetivo: a la hora de seleccionar el distrito en dónde ubicar el establecimiento es importante que este se encuentre cerca de todo nuestro público objetivo en general, que se trate de un local céntrico al que las personas puedan acceder fácilmente. De esta manera no habría excusas de tiempo para que visiten La estación verde y sería una de las primeras opciones a tomar en cuenta cuando el cliente decida comprar comida saludable.
- Costo del alquiler del local: es otro factor bastante relevante ya que se trata de un costo fijo el cual hay que cubrir independientemente del nivel de ventas. Si este fuera muy alto podría impactar negativamente en la rentabilidad del negocio, situación la cual hay que evitar y prevenir.
- Disponibilidad de locales: el distrito a elegir también dependerá de la cantidad u oferta de locales disponibles para alquiler que haya. Según lo evaluado los distritos con mayor cantidad de locales comerciales para alquiler que tengan un tamaño óptimo para este negocio de

comida son Surco, Miraflores y San Isidro ya que de por sí son distritos donde se encuentra más comercio en general.

- Asimismo, la oferta es de locales con tamaños pequeños debido a la gran demanda de alquiler de estos y al costo elevado de alquiler, consecuencia de esa gran demanda por los beneficios de alquilar un local en esos distritos.
- Flujo de personas: este factor va de la mano con el factor anterior ya que todo local comercial va a buscar una ubicación en donde haya un flujo considerable de personas siempre. Esto garantiza que haya una mayor visualización del establecimiento, por ende que ayude en el posicionamiento y también que haya mayores probabilidades de venta. En cuanto a este factor es considerable destacar que en todo distrito hay flujos de personas importantes pero dependiendo de la zona. Por ello, la zona idónea para establecer el local debería estar cerca a otros establecimientos de preferencia grandes y de renombre, de tal manera que sirvan de gancho para atraer gente y que le echen un vistazo a La Estación verde.
- Preferencia del público objetivo: este factor debe tener un peso bastante importante a la hora de elegir la ubicación ideal para el negocio. Según los resultados de la investigación cuantitativa que se realizó, el distrito con mayor preferencia para la ubicación de un establecimiento de comida saludable fue Miraflores.

Esto está relacionado a que el estudio se hizo a un público de Nivel Socioeconómico A/B que suele frecuentar este distrito ya sea por un tema de recreación, por visita a familiares, por comercio o simplemente por gusto.

5.4.2. Consideraciones legales

Licencia de funcionamiento

Para poner en marcha el negocio es necesario tramitar la licencia de funcionamiento, esta es otorgada por la municipalidad de donde estará ubicado el establecimiento, la licencia de funcionamiento deberá ser tramitada antes de iniciar operaciones.

Es importante contar con una licencia ya que permitirá acreditar la formalidad del negocio así como permitirá el libre desarrollo de la actividad económica.

Según la información brindada por la municipalidad de Miraflores en su página web, los requisitos necesarios para realizar el trámite son los siguientes:

- Solicitud de Licencia de Funcionamiento con carácter de declaración jurada, que incluye el RUC y DNI del solicitante.
- Vigencia de poder del representante legal, en caso de personas jurídicas.
- Declaración Jurada de Observancia de Condiciones de Seguridad en Defensa Civil.

El costo del trámite en la municipalidad de Miraflores es de s/. 411.63.

El plazo para que la municipalidad emita la licencia de funcionamiento es de 15 días hábiles.

Autorización de elementos de publicidad exterior

De acuerdo a la información brindada por la municipalidad de Miraflores en su página web, los requisitos para solicitar la autorización de publicidad que irá en el exterior del local son los siguientes:

- Solicitud de Publicidad Exterior, con carácter de Declaración Jurada.
- Autorización escrita del propietario del inmueble cuando se trate de bienes de dominio privado.
- Autorización de la junta de propietarios o la aprobación mayoritaria de los pobladores, cuando se trate de bienes sujetos a régimen de propiedad exclusiva y propiedad común.
- Fotografía a color que muestre el conjunto arquitectónico con el resto de inmuebles colindantes.
- Fotografía a color que muestre el elemento de publicidad exterior en fotomontaje en su ubicación exacta.
- Arte final a escala y memoria descriptiva del elemento (colores, material, dimensión y leyenda).
- Carta de responsabilidad y seguridad, por la instalación del elemento de publicidad exterior firmada por ingeniero electricista. Para el caso de elementos Luminosos e iluminados.

- Memoria descriptiva de las instalaciones eléctricas, para elementos tipo luminosos o iluminados, firmada por ingeniero electricista.

El costo del trámite en la municipalidad de Miraflores es de s/. 416.08 para avisos sin iluminación y de s/. 416.81 para avisos luminosos e iluminados.

Registro sanitario de alimentos

De acuerdo con la ley general de salud (ley N° 26842) señala "La producción y comercio de alimentos y bebidas destinados al consumo humano así como de bebidas alcohólicas están sujetos a vigilancia higiénica y sanitaria, en protección de la salud"

Es por esa razón que se debe tramitar el Registro Sanitario de Alimentos en la dirección de salud ambiental (DIGESA) para lo cual es necesario:

- Nombre o razón social, domicilio y número de Registro Unificado de la persona natural o jurídica que solicita el registro.
- Nombre y marca del producto o grupo de productos para el que se solicita el Registro Sanitario.
- Nombre o razón social, dirección y país del fabricante.
- Resultados de los análisis físico-químicos y microbiológicos del producto terminado, procesado por el laboratorio de control de calidad de la fábrica o por un laboratorio acreditado en el Perú.
- Relación de ingredientes y composición.

- Condiciones de conservación y almacenamiento.
- Datos sobre el envase utilizado, considerando tipo y material.
- Período de vida útil del producto en condiciones normales de conservación y almacenamiento.

Registro de Marcas y patentes

Se recomienda indagar si existe un nombre registrado con anterioridad que pudiera ser confundible con la marca o involucrar la empresa en conflictos legales por esa razón, la dirección de signos distintivos de INDECOPI brinda los servicios de:

- Búsqueda de antecedentes fonéticos, cuya característica es obtener información respecto de signos que tengan semejanza entre ellos aun cuando su escritura sea diferente. Este servicio tiene un costo de 31 nuevos soles.
- Búsqueda de antecedentes figurativos, esta nos permite obtener información respecto a signos que presentan elementos figurativos con semejanza entre ellos. Este servicio tiene un costo de 38.50 Nuevos soles.

Ley de las MYPES

La empresa razón social "Compañía de Comida Saludable SRL" se constituirá como una micro empresa de acuerdo a la ley de promoción y formalización de la micro y pequeña empresa (Ley N° 28015) y como señala el artículo 2 las

MYPE están en la obligación de cumplir con las siguientes características:

- Niveles de ventas anuales:
  - Microempresa: ventas anuales hasta el monto máximo de 150 UIT.

- Beneficios laborales de la :
  - Remuneración mínima vital de s/. 750.00
  - Jornada de trabajo de ocho (8) horas
  - Descanso semanal
  - Descanso vacacional 15 días calendario por año
  - Protección contra el despido injustificado
  - Derecho a 2 gratificaciones de ½ sueldo cada uno en Julio y Diciembre
- Seguro social de salud: los trabajadores serán asegurados regulares de ESSALUD y el empleador aportará la tasa correspondiente de acuerdo.

5.4.3. Identificación del marco legal

Luego que SUNARP le haya entregado a la empresa el asiento registral de inscripción de la misma como persona jurídica se debe tramitar como siguiente paso la inscripción en el RUC, de acuerdo a lo indicado en la página web de la Sunat los requisitos para la afiliación de una persona jurídica se detallan a continuación:

Requisitos para Sociedades Anónimas y de Responsabilidad Limitada:

- Formulario de Solicitud de Inscripción N° 401 - Personas Jurídicas
- Formulario N° 416 (croquis)
- Fotocopia autenticada de la Escritura de Constitución de Sociedad o Estatuto
- Inscripción en el Registro Público de Comercio
- Inscripción en el Registro de Personas Jurídicas y Asociaciones
- Fotocopia de la Cédula de Identidad de los Socios. (Si es SRL)
- Fotocopia de la Boleta de pago del Impuesto Inmobiliario o Contrato de Alquiler
- Firma del Contador, con su identificador RUC
- Firma del Representante Legal.

5.4.4. Ordenamiento jurídico de la empresa

Forma societaria

La razón social de la empresa será Compañía de Comida Saludable SRL, se escogió acogerse a la forma societaria de "Sociedad de Responsabilidad Limitada" debido a las características favorables que posee para la implementación de una empresa pequeña, la cual se encuentra regulada por la Ley general de Sociedades 26887:

- La cantidad de socios puede ir desde dos (2) hasta veinte (20) como máximo.

- El capital es conformado por los aportes de los socios integrantes dividido participaciones equivalentes.
- La administración de la empresa será encargada, por los socios, a uno o más gerentes.
- Si los socios exceden el número de cinco (5) deberá conformarse una junta general de accionistas.
- Los miembros de una sociedad de responsabilidad limitada son:
    - Gerente: persona que representa y dirige a los socios pudiendo ser el un accionista.
    - Sub gerente: reemplaza al gerente en caso de ausencia

5.5. Determinación de la localización óptima

Una vez evaluados todos los factores anteriormente mencionados en el punto 5.3.1 se optó por alquilar un local ubicado en el distrito de Miraflores ya que otorga todas las facilidades que un negocio de este tipo busca. Se trata de un lugar cercano para los demás distritos de referencia (San Isidro, San Borja, Surco, Magdalena del Mar y Jesús María).

Si bien es cierto en el aspecto del costo del local, la selección no beneficia en gran medida ya que como se sabe el precio de alquiler en Miraflores es alto, de todas maneras se compensa con la gran cantidad de flujo de gente que hay en la zona céntrica del distrito de Miraflores.

Cabe resaltar que el factor que más pesó a la hora de seleccionar el distrito en donde se ubicaría el establecimiento fue la decisión

del mismo público objetivo según los resultados de la encuesta que se realizó, ya que de nada sirve tener un local muy bien decorado, amplio y a bajo costo, si el cliente no está dispuesto a ir a ese lugar o no suele consumir y/o comprar en dicha zona.
De esta manera, se entiende que el flujo de gente en la zona seleccionada es bastante considerable. La ubicación exacta del local es en la calle Alfonso Ugarte, la cual se encuentra a 5 cuadras del óvalo de Miraflores (zona con mayor afluencia de público del distrito).

Asimismo, es importante mencionar que muchos locales en alquiler tienen como restricción que sean para negocios constituidos hace más de un año. Sin embargo, este local no tiene tal restricción pero por ello se debe pagar una prima adicional como amortiguador al riesgo.

CAPÍTULO VI

6.Aspectos organizacionales

Como bien se sabe, una empresa tiene que, tener una adecuada estructuración y administración interna, conocer cuál es su misión y visión, conocer sus principios, etc. y por sobre todo tiene que formular e implementar estrategias para el negocio que hagan que la empresa se diferencie de sus competidores.

En este capítulo se abordará la cultura organizacional de la empresa, su estructura orgánica, se detallarán los aspectos legales que debe cumplir, se detallará una política de Recursos Humanos para sus empleados en temas relacionados a vacaciones, reconocimientos, etc., se analizarán las ventajas competitivas y por último se formularán las estrategias que se implementarán en el negocio.

6.1. Caracterización de la cultura organizacional deseada

"La Estación Verde" tendrá una cultura organizacional basada en valores y principios con la finalidad de generar un comportamiento distintivo de sus colaboradores que le permitan a la empresa a tener un elemento diferenciador así como tener un equipo de colaboradores comprometidos y a gusto con su trabajo.

6.1.1. Visión

"Ser el establecimiento líder en ventas de comida saludable y calidad en el servicio de atención"

6.1.2. Misión

"Brindar a nuestros clientes productos saludables con un adecuado balance nutricional así como un servicio de calidad brindado por nuestro staff"

6.1.3. Principios y valores

Los valores de "La Estación Verde":

- Puntualidad: las obligaciones y compromisos deben ser cumplidos en los tiempos acordados.
- Responsabilidad: ser consecuente con lo que se hace o se deja de hacer en la empresa y el ambiente externo.
- Solidaridad: generar un clima de empatía y compañerismo entre el equipo.
- Perspicacia: hacer que el trabajo no se convierta en una rutina sino en una pasión para atender a los clientes con la mejor predisposición
- Integridad: tener un comportamiento honorable dentro y fuera de la empresa.

Los principios de "La Estación Verde":

- Orientación al servicio de calidad logrando que el cliente siempre quede satisfecho con la atención ofrecida en el establecimiento.
- Tener una cultura innovadora que impulsar la optimización de los flujos operativos de trabajo en función a los cambios de la tecnología así como renovar la carta constantemente la carta en base a platos creados por la empresa.

- Cumplimento de los estándares de calidad para que el proceso elaboración de los platos no se vea afectados por agentes externos.

6.2. Formulación de estrategias del negocio

Para poder seleccionar y analizar la estrategia que seguirá "La Estación Verde" se podrecerá a realizar un análisis de las 5 fuerzas de Porter:

Productos Sustitutos: La amenaza de productos sustitutos es alta debido a que en el mercado existen una gran cantidad de restaurantes y cafeterías que pueden ofrecer productos saludables sin necesariamente tener un concepto saludable.

Un restaurante que ofrece almuerzos podría ofrecerle a nuestros potenciales clientes productos que puedan satisfacer sus necesidades como por ejemplo una ensalada con una porción de carne. También debemos tener en consideración para el análisis a los restaurantes de comida vegetariana y a las juguerías así como a las cafeterías, con algunos de sus productos también podrían satisfacer las necesidades de nuestros clientes potenciales.

Amenaza de entrada de nuevos competidores: Las barreras de entrada para nuevos competidores es baja por lo que la amenaza de ingreso de nuevas empresas al mercado es alta, sumado a ello, el ascendente crecimiento de consumo de comida saludable hace atractivo el sector por lo que cada vez más empresas están interesadas en ingresar a este negocio.

Rivalidad entre competidores: La rivalidad entre competidores de restaurantes/cafeterías que tienen el concepto saludable es baja debido a que es un segmento de la industria que recién se viene posicionando en el mercado. Si bien es cierto, existen en el mercado empresas que vienen funcionando hace varios años, como negocios independientes, no acaparan gran parte de la demanda por lo que sus estrategias no tienen un impacto masivo entre los consumidores.

Es importante analizar la rivalidad entre competidores ya que le permite a las empresas comparar sus ventajas competitivas con las de otras empresas rivales, y así formulen estrategias que les permitan superarlas.

Poder de negociación de los proveedores: Concentración: dado que hay una tendencia al consumo de comida sana, hay una mayor oferta de productos naturales en el mercado limeño; los cuales, pueden ser adquiridos por mayoristas y minoritas a un costo moderado. Ello representa una Oportunidad para el sector.

No hay sustitutos a los que puedan vender: existen varios sustitutos a los que pueden vender los proveedores puesto que no sólo son las cafeterías cuyo negocio es el consumo sano, sino también, retailers como los supermercados Metro, Wong, Plaza vea, donde se pueden ubicar estos productos, asimismo panaderías ubicadas en los distritos donde hay la mayor concentración de personas cuyo nivel socioeconómico es A y B, tiendas especializadas en productos naturales, entre otros tipos de

establecimientos. Esto es una Amenaza para el sector puesto que los proveedores podrían negociar con cierta ventaja los precios.

La empresa no es un cliente importante para ellos: puesto que el establecimiento a implementar es un nuevo competidor, esta no tiene poder o posee un volumen de compra representativo para los proveedores, puesto que hay otros actores en el mercado que tienen más tiempo y cuyo volumen de compras es mayor. Esto es una Amenaza.

Venden un insumo que es importante para el comprador: como se habló en un principio de la concentración, una cafetería no sólo necesita un determinado insumo o producto, sino una gama de éstos, así como también un solo proveedor no ofrece todos los insumos necesarios, por ende, hay posibilidad de buscar diversas opciones para más de un insumo. Ello representa una oportunidad.

Los productos que venden están diferenciados: en cuanto a este tipo de productos sí existe una Diferenciación, puesto que lo que se busca es que el contenido sea saludable, que se encuentre en las óptimas condiciones y cuyo % de grasa sea muy bajo, depende mucho de las técnicas empleadas en la producción, por otro lado, la presentación del producto también influye en la percepción del consumidor, por lo que aporta valor. Por ende en este aspecto los proveedores tienen poder de negociación. Es una Amenaza.

En conclusión puesto que hay diversos actores en el mercado, no existe actualmente un volumen de compra representativo y constante y finalmente hay diferenciación en los productos a

adquirir, sí hay poder de negociación por parte de los Proveedores.

Poder de negociación de los clientes: En el mercado de restaurantes y cafés de comida saludable se puede decir que el poder de negociación de los clientes es alto. Es por ello que cada uno de estos establecimientos debe buscar la forma de diferenciarse para así obtener la preferencia de la clientela. En este mercado, los clientes son bastante exigentes.

Primero se detallará el perfil del cliente promedio para tener en cuenta sus expectativas y demandas.

- El cliente promedio es una persona joven o de mediana edad, trabajador (independiente o dependiente) que se preocupa por su bienestar físico no solo en lo estético, sino principalmente en lo que a salud se refiere.
- Es una persona que hace deporte o actividad física eventualmente o con una frecuencia definida. Cuida su alimentación o, en algunos casos, decide darse un "gustito" sin culpa.
- Pertenece a los niveles socioeconómicos A y B y vive y/o trabaja en los distritos de San Isidro, Miraflores, San Borja, Surco, Jesús María, Magdalena.

Según lo mencionado, este cliente promedio tiene altas expectativas acerca de los alimentos que le van a ofrecer estos establecimientos, busca que sean nutritivos, bajos en grasas, de sabor agradable y de presentaciones llamativas para así compartir

la experiencia con sus amigos, familiares o quizás compañeros de trabajo.

A la hora de la elección de un establecimiento de comida saludable, si bien es cierto en Lima no se encuentran tantas opciones como en otros países, la cantidad de este tipo de establecimientos va en crecimiento y la tendencia es que siga así.

Hay diferentes opciones concentradas, en los distritos mencionados, que ofrecen alimentos con las mismas características: gluten free, sugar free, alimentos con insumos orgánicos, ensaladas, snacks saludables, sándwiches con variedad de vegetales y carnes, etc. Entonces se podría decir que hay una cantidad no despreciable de este tipo de establecimientos y que ninguno de ellos se diferencia en gran medida de la oferta promedio del mercado. Este es un primer punto a favor del alto poder de negociación de los clientes en esta industria, ya que si alguno de estos lugares no satisface sus expectativas tiene un número importante de otros que puede probar.

Incluso hay comunidades virtuales que agrupan a un conglomerado de estas opciones de comidas como por ejemplo Lima Orgánica, la cual es una iniciativa de Lucho Carbajal para fomentar una cultura de alimentación nutritiva y rica y así mejorar la calidad de vida de las personas. En estas páginas que se encuentran en diversas redes sociales, los consumidores pueden informarse de cada una de las opciones que tienen en Lima, así como de sus platillos y ubicación.

Otro aspecto que favorece el alto poder de negociación de los clientes es el bajísimo costo de cambio de proveedor, es decir de establecimiento. Esto porque solo basta tener una mala experiencia en uno de estos lugares para no asistir más y migrar así a otro lugar. No hay ningún activo que ate a los clientes a seguir consumiendo en alguno de estos establecimientos y peor aún, una mala experiencia hará que ellos no recomienden este lugar y den una apreciación negativa a sus amigos y familiares.

Después de haber analizado las 5 fuerzas de Porter podemos concluir que los clientes y proveedores tienen un alto poder de negociación, la rivalidad de competidores no es tan alta, las barreras de entrada para nuevos competidores son bajas y la amenaza de productos sustitutos es alta. Para poder mitigar las amenazas identificadas, "La Estación Verde" implementará una de las estrategias genéricas de Porter, "Enfoque".

La empresa busca crear un paquete de tangibles (platos) e intangibles (servicio) que en el mercado sea percibido como único. Las ventajas identificas contra las 5 fuerzas de Porter son:

- Los consumidores serán más leales y menos sensibles a la variación de precios gracias a los productos y servicio diferenciados; con lo cual, la empresa creará una barrera de defensa frente a los principales competidores a los que la empresa se enfrenta
- Gracias a los márgenes más amplios que se pueden obtener debido a que los consumidores están dispuestos a pagar más por un producto diferenciado, la empresa podrá hacer frente al poder de negociación de los proveedores.

- Reduce el poder del cliente, debido a que no tienen alternativas de comparación y por lo tanto son menos sensibles al precio.
- Gracias a la lealtad generada en el consumidor se podrá mitigar la amenaza del consumo de los productos sustitutos.

Es importante resaltar que la empresa quiere tener una estrategia de diferenciación debido a que su enfoque está alineado a la satisfacción total del cliente.

6.3. Determinación de las ventajas competitivas críticas

Las ventajas competitivas que harán que la empresa se diferencie de sus competidores y ponga en marcha su estrategia son las siguientes:

- Los productos serán elaborados con insumos de la mejor calidad, en su mayoría serán orgánicos.
- Las recetas tendrán sabores únicos que permitan a los clientes disfrutar de sus alimentos muy a gusto.
- La manipulación de los insumos estará bajo estándares de calidad
- Personal altamente capacitado, los mozos serán asesores de los cliente en el momento de decidir que plato consumir.
- Los tiempos de atención serán comunicados al cliente, ello dependerá del tiempo promedio estándar de preparación del plato.
- Se brindarán promociones en días espaciales, como por ejemplo en el día de la madre, san Valentín, etc.

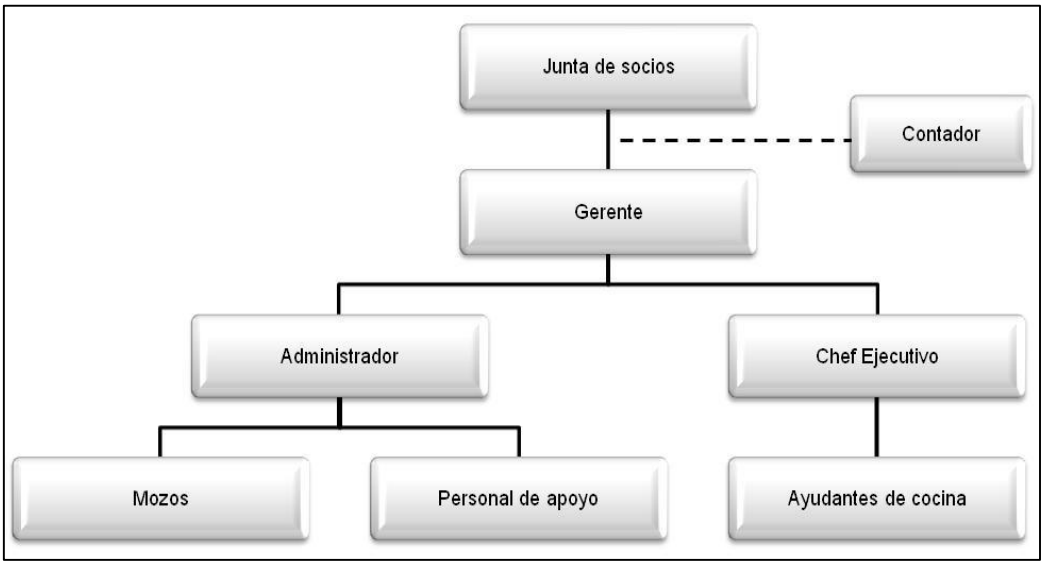
- La carta será personalizada y contendrá la información calórica de cada plato para que el cliente sepa que es lo que está consumiendo.
- Se contarán con espacios amplios y ventilados que permitan que el consumidor tenga una estancia cómoda. Las mesas tendrán porta ganchos y seguros que ayuden a proteger sus pertenencias.
- Las instalaciones tendrán un estricto procedimiento de limpieza en cada uno de sus espacios.
- Se cuenta con una política de servicio que hará que el cliente tenga una experiencia única cada vez que asista al establecimiento.

Con estas ventajas competitivas "La Estación Verde" busca generar fuertes lazos con sus consumidores que afiancen la lealtad de ellos para con la empresa.

6.4. Diseño de la estructura organizacional deseada

A continuación se muestra el organigrama planteado para "La Estación Verde":

Figura 6.8: Organigrama de "La Estación verde"



Elaboración propia

Con este organigrama se busca plasmar gráficamente como es que la empresa está compuesta internamente y las relaciones que existen en ella.

La empresa estará dirigida por un gerente quien tendrá a cargo al administrador y el chef ejecutivo. Este gerente le rendirá cuentas a la junta de socios sobre las decisiones tomadas.

El administrador de la empresa estará a cargo de los mozos y el personal de apoyo (limpieza), este coordinara continuamente con el chef ejecutivo para realizar los pedidos, es el encargado de contactar a los proveedores.

El chef ejecutivo estará a cargo de la cocina junto a los ayudantes de cocina.

El administrador y el chef ejecutivo son los encargados de velar por el funcionamiento operativo del establecimiento, deberán velar por el cumplimiento de los procedimientos y estándares de calidad establecidos.

El equipo de “La Cafetera Verde” estará compuesto por 9 personas que estarán la planilla de la empresa, no incluye a los socios y al soporte que brindará un contador externo. El detalle por puesto es el siguiente:

Cuadro 6.56: Composición del equipo de trabajo

Puesto	# Colaboradores
Gerente	1
Administrador	1
Chef ejecutivo	1
Ayudantes de cocina	2
Mozos	3
Personal de Apoyo	1

Elaboración propia

6.5. Diseño de los perfiles de puestos clave

A continuación se podrecerá a mostrar el perfil de los principales puestos de la empresa:

Cuadro 6.57: Perfil del chef ejecutivo

Descripción del puesto:	Chef Ejecutivo
Categoría del Puesto:	A ( ) B (x) C ( )
Reporta a:	Gerente de Producción y Control de Calidad
Le reportan:	Ayudantes de cocina
Coordina con:	Admisnitrador del establecimiento

Misión del puesto
Supervisar, planificar, controlar y asegurar la preparación de los platos requeridos por los clientes de acuerdo a las recetas establecidas, a los estándares de calidad y en los tiempos establecidos de preparación en conjunto con su equipo de trabajo.

Perfil del puesto	**Competencias requeridas**
Chef ejecutivo titulado Mínimo dos años de experiencia demostrada como líder de cocina y preparando platos de comida saludable Conocimientos sobre costeo de platos Conocimiento en manejo de inventarios Experiencia de manejo de personal a cargo Disponibilidad de horarios Inglés a nivel inetrmedio (deseable)	Capacidad de trabajo bajo presión Liderazgo Capacidad de trabajo en equipo Enfoque en el cliente Excelente nivel de comunicación Capacidad innovadora

Principales Funciones
Planear y supervisar el mise en place Garantizar la elaboración y presentación correcta de los platos de comida Asegurarse que el equipo de cocina cuente con los implementos e insumos necesarios Implementar buenas prácticas de manipulación de alimentos Supervisar y asegurar que las áreas de trabajo y equipos se mantengan en ótimas condiciones, limpias y funcionando de acuerdo a los estándares de calidad Controlar estrictamente los inventarios y costos de los platos Implementar nuevos platos innovadores en la carta Planificar el trabajo de su equipo de cocina de acuerdo a las cargas de trabajo

Elaboración propia

Cuadro 6.58: Perfil del mozo

Descripción del puesto:	Mozo
Categoría del Puesto:	A ( ) B () C (x)
Reporta a:	Gerente de Marketing y Servicio
Le reportan:	No Aplica
Coordina con:	Admisnitrador del establecimiento

Misión del puesto
Asegurar una atención personalizada a todos los clientes de acuerdo a los parámetros de atención, calidad e higiene establecidos por la empresa.

Perfil del puesto	**Competencias requeridas**
Secundaria completa Mínimo 6 meses de experiencia demostrada en atención al cliente, de preferencia en restaurantes Conocimientos sobre el manejo de comandas Disponibilidad de horarios Inglés a nivel básico (deseable)	Capacidad de trabajo bajo presión Capacidad de trabajo en equipo Enfoque en el cliente Excelente nivel de comunicación Organizado (a)

Principales Funciones
Tomar el pedido solicitado por los clientes en el formato establecido
Asesorar al cliente e la elección de los platos de la carta
Establecer una relación efectiva con el cliente y mantenerla durante todo el servicio.
Promover el consumo de la carta entre los clientes del establecimiento
Asegurar el óptimo montaje de las mesas (limpieza / menaje adecuado)
Solicitar a cocina los pedidos de los clientes de acuerdo a los procedimientos establecidos
Identificar las principales necesidades de los clientes durante su estancia en el establecimiento
Solicitar la cuenta en la caja y presentarla al cliente en el momento requerido
Apoyar al administrador en las tareas requeridas

Elaboración propia

Cuadro 6.59: Perfil del administrador

Descripción del puesto:	Administrador
Categoría del Puesto:	A ( ) B (x) C ( )
Reporta a:	Gerente de Finanzas y Contabilidad
Le reportan:	Personal de Apoyo
Coordina con:	Mozos - Chef

Misión del puesto
Supervisar y asegura el correcto funcionamiento del establecimiento en su totalidad siguiendo los estandares y politicas de la marca

Perfil del puesto	**Competencias requeridas**
Mínimo un años de experiencia demostrada como gerente o jefe de algun establecimiento de comida. Conocimientos intermedios de ofimatica Conocimiento en manejo de inventarios Experiencia de manejo de personal a cargo Conocimientos basicos de nutricion (deseable)	Capacidad de trabajo bajo presión Liderazgo Capacidad de trabajo en equipo Enfoque en el cliente Excelente nivel de comunicación Capacidad innovadora

Principales Funciones
Administrar el presupuesto del establecimiento Solicitar equipamiento de cocina según sea necesario Elaborar y adecuar el cronograma de trabajo de los colaboradores del establecimiento Supervisa la compra de inventarios Estar dispuesto a proveer asistencia en horarios de mucho trabajo

Elaboración propia

6.6. Remuneraciones, compensaciones e incentivos

El paquete de compensaciones de los colaboradores estará compuesto por: la remuneración mensual pactada + beneficios de ley + beneficios adicionales.

Las remuneraciones mensuales por puesto serán las siguientes:

Cuadro 6.60: Remuneraciones mensuales

Puesto	# Colaboradores	Remuneración
Gerente	1	s/ 1500
Administrador	1	s/ 1000
Chef ejecutivo	1	s/ 1300
Ayudantes de cocina	2	s/ 850
Mozos	3	s/ 800
Personal de Apoyo	1	s/ 750

Elaboración propia

Se trabajará un programa de reconocimiento trimestral, el nombre del programa a implementar será "The Best ". Este programa tendrá como objetivo reconocer al colaborador que destacó en el trimestre, esta persona se hará acreedora de un vale de s/. 120 de algún establecimiento de comida para que pueda compartirlo con sus familiares.

Otro beneficio para los colaboradores es el "día por cumpleaños", todos los colaboradores podrán gozar de un día de descanso remunerado en el día de su cumpleaños.

6.7. Política de recursos humanos

A continuación se muestra la política de Recursos Humanos el cual debe ser respetado y acatado por todos los colaboradores de "La Estación Verde".

6.7.1. Jornada laboral y asistencia del personal

- De acuerdo a ley, el horario de trabajo es de 48 horas semanales, después de ello se considerarán horas extras de trabajo. El personal deberá respetar

el horario de permanencia mínima sujeta a un horario de trabajo.

- Todo el personal deberá registrar la hora de ingreso y salida, es personal e intransferible.
- Cuando el colaborador haya registrado su hora de ingreso se dará por iniciada la jornada laboral efectiva, por lo que deberá iniciar con sus labores respectivas.
- El refrigerio no forma parte de la jornada laboral, el tiempo por ley es de 45 minutos.
- Las inasistencias injustificadas constituyen un incumplimiento de las obligaciones de trabajo, serán sujetas a descuento en el pago del mes siguiente a la ocurrencia.

6.7.2. Horarios de trabajo

Los horarios de trabajo estarán sujetos a las programaciones de la semana de acuerdo a las horas de trabajo exigidas por ley. Es importante mencionar que los horarios de trabajo deberán ser distribuidos de acuerdo al siguiente horario de atención siguiente:

- De Lunes a Sábado: de 8 am a 9 pm
- Domingos: de 8 am a 4 pm

6.7.3. Vacaciones

- Todos los colaboradores deberá gozar de sus vacaciones dentro de los doce meses siguientes a los que adquieren el derecho vacaciona.

- El periodo vacacional se contabiliza desde el primer día en que el trabajador deja de asistir al centro de labores hasta el día anterior a la fecha en que el colaborador se reincorpora a sus labores. El periodo vacacional incluye los descansos semanales obligatorios, feriados o días no laborables que estén comprendidos en el período de vacaciones.
- Ningún colaborador podrá exceder de 30 días calendario como saldo pendiente de vacaciones acumuladas, de ser el caso la empresa programará la toma de vacaciones del colaborador inmediatamente.
- Todas los colaboradores deberán tener un goce mínimo 7 días calendario de vacaciones continuas para asegurar un periodo adecuado de descanso físico adecuado.
- Los colaboradores deberán programar las fechas de sus vacaciones con 15 días útiles de anticipación en coordinación con el administrador del establecimiento.

6.7.4. Beneficios (Asignación de uniformes)

- La Empresa otorgará a todos sus colaboradores un juego de uniforme (el uso del uniforme es personal e intransferible) que constará de:
    - 2 polos de algodón con el logo de la empresa
    - 1 pantalón de tela
    - 1 Mandil con el logo de la empresa
    - 1 Gorra con el logo de la empresa
    - Identificador con el nombre del colaborador

El uso del uniforme de trabajo es obligatorio dentro de la jornada de trabajo para todos los colaboradores. En caso de incumplimiento, se podrán aplicar las sanciones disciplinarias correspondientes.

Es importante mencionar que los colaboradores deberán mantener el uniforme limpio y en muy buenas condiciones.

CAPÍTULO VII

7. Plan de marketing

En este capítulo se revisarán las estrategias de marketing las cuales permitirán estructurar el ingreso correcto en el mercado objetivo al que apunta este plan de negocios. Se realizará una evaluación del marketing mix: producto, precio, distribución, promoción y publicidad, personas, productividad, evidencia física y procesos.

En cada uno de esos puntos se explicará cuál será nuestro factor diferenciador y qué camino tomará para lograr el éxito del negocio. Asimismo se establecerá un plan de ventas idóneo, el cual consolida las estrategias anteriores enfocándose en el objetivo de ventas. Para finalizar, es importante mencionar que todo negocio basado en el cliente debe tener una política de servicio y garantías que le de solidez a sus estrategias de marketing.

7.1. Estrategia de marketing

7.1.1. Estrategia de producto

El nombre de la marca es “La Estación Verde”, este nombre denota que se trata de un lugar en el que uno hace una parada para encontrarse con un ambiente amigable, cálido y donde encontrará productos verdes; es decir, alimentos sanos y nutritivos, que el público pueda relacionar con este color, como es el caso de nuestros platos principales que son las ensaladas. La estación

también refleja que se trata de un lugar donde se hará de la estadía del cliente un momento agradable.

El posicionamiento que se quiere lograr es ser considerado como el lugar de comida saludable más recordada de Lima gracias a sus productos frescos, nutritivos y ricos y a su excelente servicio.

Según la matriz de estrategias genéricas de Michael Porter, la que se usará es la de "Segmentación enfocada a un segmento", tal como se aprecia en el siguiente gráfico:

Figura 7.9: Matriz de estratégias genéricas de Michael Porter

Fuente: PERSUADIENDO.COM. **Matriz de estratégias genéricas de Michael Porter.** Barcelona: Persuadiendo.com, 2015. [citado 15 Junio 2016]. Microsoft HTML. Disponible en: http://www.persuadiendo.com/como-hacer-un-plan-de-marketing-online-infografía/

Con este plan de negocios proponemos enfocarnos en un segmento Premium que tenga un estilo de vida fitness dispuesto a consumir los productos que se ofrecerán.

Este grupo personas tiene un régimen alimenticio sano y balanceado puesto que buscan mantener un estado físico, mental y biológico saludable.

Se busca ofrecer una carta variada la cual será elaborada con un adecuado balance nutricional según los requerimientos diarios de una persona promedio.

Asimismo, los ingredientes serán de primera calidad, se trabajará con productos orgánicos en su mayoría y estos serán frescos ya que se trabajará con proveedores que puedan surtir de ellos con una frecuencia apropiada según el periodo de duración de los mismos y la rotación de los productos que los contienen. Es importante mencionar que el proceso de elaboración de los alimentos también es un criterio importante para ofrecer el mejor producto al cliente, este proceso estará estandarizado y se cuidará de optimizar la higiene. Asimismo, dentro de los aspectos tangibles del producto en sí también se contará con un aspecto diferenciador en la carta ya que cada plato, jugo o postre ofrecido mostrará el contenido calórico del mismo para facilitar toda la información necesaria a la hora de la elección del pedido.

A continuación se muestra el diseño de carta referencial de La Estación Verde:

Figura 7.10: Diseño de carta propuesto

En cuanto al servicio, los aspectos considerados valiosos en este tipo de negocios son la preparación del personal y los tiempos de entrega. Los mozos estarán capacitados en cuanto a los platos ofrecidos, ingredientes y contenido nutricional de cada uno de ellos para así absolver todas las dudas que pueda presentar el cliente. Se hace hincapié en este punto debido a la importancia que el público de nuestros focus group le dieron a este aspecto a la hora de asistir a un establecimiento de comidas, a su vez de que prefieran que se trate de un servicio a mesa antes de un autoservicio lo cual redunda en el aspecto de la atención personalizada y completa. La capacitación se hará a manera de inducción inicialmente y luego se irán dando charlas mensuales con el chef ejecutivo y con el ayudante de cocina para que sepan más acerca de los ingredientes utilizados en cada plato, su información nutricional y las variantes que se puedan dar en la preparación de los mismos. Se buscará incentivarlos haciéndolos sentir parte de la organización, dándole importancia a sus aportes, y además, con reconocimientos dentro del local como el empleado del mes.

Si bien es cierto como ya se ha mencionado ya existen ofertas de restaurantes o cafés de comida saludable en Lima; sin embargo, estos no son muy conocidos, ni están debidamente posicionados en el mercado. Asimismo, la cantidad de oferta es poca en comparación a una demanda creciente por este tipo de productos.

Por otro lado, para optimizar los tiempos de entrega se tendrán los procesos de elaboración ya estandarizados y con los tiempos necesarios. Asimismo, verduras y frutas ya estarán debidamente cortados y almacenados en recipientes idóneos para su conservación de tal manera que sea más rápido su procesamiento.

La vajilla utilizada en el caso de los platos será de loza, de los cubiertos de metal y los vasos para jugos, de vidrio. Los vasos serán de una capacidad de 350 ml, de 13 cm de altura y de 7 cm de diámetro.

Para finalizar en cuanto a la estrategia de producto, los productos que conformarán la carta son:

- Jugos (papaya, piña, fresa, lúcuma, naranja)
- Pan integral con filete a finas hierbas
- Triple de pavita
- Triple clásico (palta, tomate y huevo)
- Sándwich de verduras salteadas
- Sándwich vegetariano (palta, tomate, germinado, aceite de oliva)
- Ensalada Ceasar
- Ensalada de champiñones
- Ensalada peruana acompañada de pollo grillado
- Ensalada china light
- Ensalada del día acompañada de brochetitas de pollo
- Frescura de berros acompañada de medallón de pescado

- Verduras al wok acompañado de pollo taipá
- Ensalada griega
- Ensalada mediterránea con atún
- Ensalada de frutas
- Corazones de fresa
- Barra mora
- Alfajores
- Barras de banano

7.1.2. Estrategia de precio

Nuestra oferta estará conformada por sándwiches, ensaladas, jugos y postres.

El precio del producto incluye IGV y para ello se han considerado los siguientes factores:

El mercado

De acuerdo a la investigación cuantitativa que se ha realizado por medio de las encuestas se ha determinado que el mercado en su mayoría está dispuesto a pagar por cada línea de producto en el siguiente rango de precios.

Cuadro 7.61: Disposición de pago

(En nuevos soles)

Rango en soles (S/)	De 5 a 10	De 10 a 15	De 15 a 20	De 20 a 25
Ensaladas			x	
Jugos	x			
Sándwiches	x			
Postres	x			

Fuente: Estudio de mercado

Elaboración propia

La competencia

Los competidores manejan un amplio rango de precios, para el caso de los sándwiches de S/.10 hasta S/.24.90, las ensaladas de S/.10 a S/.23, para el caso de los jugos de S/.5 hasta S/.15 y finalmente para el caso de los postres desde S/.2 a S/.18.

Aquí se pude observar el cuadro comparativo de precios en relación a la oferta que brinda la competencia así como también el rango de precios por línea de productos en el sector.

Cuadro 7.62: Comparativo de precios

(En Nuevos soles)

Competencia	Política de Venta	Rangos de precios	Promedio	Variedad de productos
SAN ANTONIO	Contado (E, C, D)	S/. 10 - S/.18.50 S/. 18 - S/. 23 S/ 5 – S/ 10 S/ 2 – S/ 18	S/. 14.25 S/. 20.50 S/. 7.50 S/. 10.00	56 tipos de sándwiches 16 tipos de ensaladas 26 tipos de jugos 72 tipos de postres
RAW CAFÉ	Contado (E, C, D)	S/. 18 S/.10 - S/. 22 S/.6 - S/. 14 S/.3 - S/. 17	S/. 18.00 S/. 16.00 S/. 10.00 S/. 10.00	3 tipos de sándwiches 3 tipos de ensaladas 10 tipos de jugos 9 tipos de postres
LA GRAN FRUTA	Contado (E, C, D)	S/ 12.50 – S/ 19 S/ 18 – S/ 23 S/ 6 – S/ 15	S/. 15.75 S/. 20.50 S/. 10.50	12 tipos de sándwiches. 7 tipos de ensaladas 30 tipos de jugos
DON MAMINO	Contado (E, C, D)	S/.11.90- S/.24.90 S/.17.90- S/.22.90 S/.8.90- S/.11.90 S/.2.90- S/.16.90	S/. 18.40 S/. 20.40 S/. 10.40 S/. 9.90	38 tipos de sándwiches 20 tipos de ensaladas 13 tipos de jugos 51 tipos de postres

Fuente: Estudio de mercado

Elaboración propia

Cuadro 7.63: Precios por línea de productos del sector

(En Nuevos soles)

Línea de producto	Rango
Sándwiches	S/.10.00 - S/.24.90
Ensaladas	S/.10.00 - S/.23.00
Jugos	S/.5.00 - S/.15.00
Postres	S/.2.00 - S/.18.00

Fuente: Estudio de mercado, Lima. 2015

Elaboración propia

Costos

Para la determinación de los costos unitarios, se ha desarrollado por cada oferta que hay en las 4 líneas de producto: sándwiches, ensaladas, jugos y postres, los costos van a depender del precio de los insumos, mano de obra, envases y material indirecto a necesitar, así como el consumo incurrido en agua y luz (costos indirectos de fabricación), este detalle se determinará en el capítulo correspondiente.

Estrategia

La estrategia de precios a desarrollar será la de descreme o también conocida como desnatado puesto que se busca enfocarse en un segmento de mercado que esté dispuesto a pagar un precio alto por los productos y servicios de calidad Premium que La Estación Verde ofrecerá.

Cuadro 7.64: Matriz de fijación de estrategia

		Precio		
		Bajo	Medio	Alto
Desempeño	Alto	Súper Oferta	Penetración	Premium
	Medio	Oferta	Calidad	Sobre Precio
	Bajo	Económica	Mala Calidad	Golpea y Corre

Fuente: Stanton – Marketing, Edición IV – Año 95. **Fundamentos de Marketing**. México DF: The McGraw-Hill Interamercana, 1995. p. 246.

Elaboración propia

A continuación la lista de precios por cada línea de producto: los precios que figuran se encuentran dentro del rango de la disposición a pagar por las personas de acuerdo a los resultados de las encuestas, en adición a ello los precios se encuentran dentro del rango de los precios del sector.

Cuadro 7.65: Precios por producto

(En Nuevos soles)

Líneas de Productos	Precio al Público
Ensaladas	
Ensalada Ceasar	14.40
Ensalada de champiñones	14.40
Ensalada peruana con pollo grillado	14.40
Ensalada china light	14.40
Ensalada del díacon brochetas de pollo	14.40
Frescura de berros con medallón de pescado	14.40
Verduras al wok acompañado de pollo taipá	14.40
Ensalada griega	14.40
Ensalada mediterránea con atún	14.40
Sándwiches	
Pan integral con filete a las finas hiervas	10.20
Triple integral de pavita	10.20
Triple clásico palta, tomate y huevo	10.20
Sándwich de verduras salteadas	10.20
Vegetariano – palta, tomate, germinado, aceite de oliva	10.20
Jugos	
Papaya	8.00
Piña	8.00
Fresa	8.00
Lucuma	8.00
Naranja	8.00
Postres	
Ensalada de frutas	9.00
Corazones de fresa	5.00
Barra mora	9.00
Alfajores	6.00
Barras de banano	9.00

Fuente: Estudio de mercado, Lima. 2015

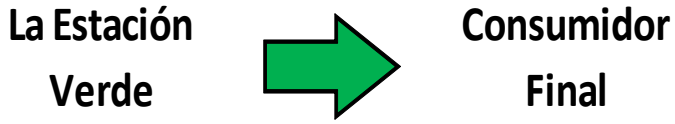
Elaboración propia

Formas de pago

El pago del producto se hará de tres maneras; efectivo (E), débito con cargo a tarjeta (D) y crédito (C).

7.1.3. Estrategia de distribución

La estrategia a implementar será directa, ya que no hay intermediarios al entregar el producto al consumidor.



Se desarrollará una estrategia de distribución selectiva, por no tratarse de un producto masivo, ni tampoco se hace uso de intermediarios para poder acceder al mayor mercado posible, lo que se logra con esta estrategia es ubicar los puntos de venta en lugares convenientes para el producto-servicio que ofrecemos.

Logística de entrada

En cuanto a los insumos a adquirir, en su mayoría serán adquiridos a través de distintos proveedores de acuerdo al tipo de insumo, ello nos da una ventaja en cuanto al ahorro logístico y tiempo ya que los proveedores realizarán la entrega en el punto. Es importante detallar correctamente el inventario ya que con ello se determina con precisión las órdenes de compra.

Ubicación y características del punto de venta

La ubicación exacta del local es en la calle Alfonso Ugarte (distrito de Miraflores), la cual se encuentra a 5 cuadras del óvalo de Miraflores; la calle es aledaña a múltiples negocios y a distintos centros de afluencia como el centro

empresarial “El Platino”, a su vez es una calle paralela a la vía expresa, vía de alto tránsito. Se decidió por este lugar, puesto que de acuerdo a las encuestas el Distrito de Miraflores es aquel distrito con mayor aceptación para poder ubicar el establecimiento.

7.1.4. Estrategia de promoción y publicidad

En cuanto a la publicidad, de acuerdo con los resultados de nuestra encuesta el público desea enterarse del negocio y de sus novedades y promociones en primer lugar a través de redes sociales. No es muy solicitada la publicidad en radio y televisión y es de suponerse debido al comportamiento evasivo que muestra el público en los momentos de tandas comerciales o publicidad dentro de los mismos programas. Además, debido al tamaño del negocio y su alcance, no sería sustentable una publicidad de este tipo ya que no se trata de un producto de consumo masivo o que pueda masificarse.

También se recurrirá al volanteo de folletos informativos sobre el negocio y sobre las promociones. Esto se realizará en los distritos a donde pertenece el público al que nos orientamos.

En cuanto al marketing digital, se utilizarán las redes sociales Instagram y Twitter para tener un acercamiento con el público más joven, pero de todas maneras se le dará prioridad al Facebook ya que como se ha visto es la red social con mayor penetración en el Perú. Aparte del

contenido sobre el negocio y productos, también se buscará generar una relación con el cliente motivándolo a llevar una vida saludable también en casa, dándole recetas de platillos fáciles de hacer y nutritivos. Se les recomendará asimismo actividades para que mantengan una vida sana, se les dará información acerca de las propiedades de ciertos alimentos y también se hará concursos para que ganen vales de consumo en nuestro restaurante.

También se desea crear una página web para así generar tráfico a esta y poder armar una base de datos de clientes mediante los datos que estos ingresen a la web. La información que se dará en esta página será:

- Carta ofrecida
- Visión/ Misión/ Valores
- Equipo de trabajo
- Promociones
- Información nutricional de cada línea de producto
- Información de contacto
- Empleado del mes

En cuanto a la parte de promociones de ventas las principales promociones elegidas por el público según los resultados de la encuesta son los descuentos en el precio. Proponemos ofrecer estos descuentos en los días domingos, ya que es el día en el que uno menos está propenso a cuidar de su alimentación por lo que es un día familiar en el que uno sale a comer afuera y quiere darse

un gustito. El descuento sería solo en ensaladas (plato principal) y sería del 15% del precio.

Por otro lado, se tendrá un cronograma de fechas especiales en las que se ofrecerá un descuento general en todos los productos de la carta con la finalidad de impulsar las ventas sobretodo en fechas conmemorativas que estén relacionadas a la salud o en fechas donde la gente es menos propensa a consumir comida saludable.

Cuadro 7.66: Fechas de descuentos

Días de descuento	Descuento
14 de Febrero: Día de San Valentín	20%
8 de marzo: Día Internacional de la Mujer	20%
Jueves, Sábado y Domingo de Semana Santa	30%
7 de abril: Día mundial de la Salud	20%
1 de mayo: Día del trabajador	20%
2° Domingo de mayo: Día de la madre	30%
3° Domingo de junio: Día del padre	30%
Del 26 al 29 de Julio: Fiestas Patrias	40%
16 de octubre: Día mundial de la alimentación	20%
29 de noviembre: Día de la persona Obesa	30%
Del 20 al 25 de Diciembre: Por Fiesta Navideñas	30%
Todos los domingos (solo ensaladas)	15%

Elaboración propia

Por último también se desea participar en eventos en los que se pueda lograr promoción y alcance y se genere una bola de nieve para así tener cada vez más referidos y gente que le interese conocer este establecimiento. Para ello se buscará formar parte del grupo de restaurantes y tiendas de productos naturales de la comunidad virtual Lima Orgánica. Esto introducirá a La Estación Verde en el gran

mercado limeño de gente que se preocupa por su salud y bienestar y gusta de consumir productos sanos, ricos y nutritivos. Se buscará participar en ferias tales como la Feria de gastronomía saludable en el Parque de la Reserva, la bioferia de Miraflores y de Surquillo, la Feria de Nutrición y Alimentación Saludable que se organiza en la Universidad Católica, entre otras.

Cuadro 7.67: Presupuesto estrategias de promoción

Concepto	Monto	Observaciones
Volanteo	S/. 18,240	
Volanteadores (3)	S/. 12,960	Se paga S/60 x turno de 4 horas,
Material impreso	S/. 5,280	8 millares de volantes al mes
Página web	S/. 1,440	
Mantenimiento	S/. 1,440	120 soles mensual
Facebook	S/. 3,328	64 soles semanales
Participación en ferias	S/. 9,520	
Pago por el espacio	S/. 6,000	
Stand	S/. 2,400	Se participará en 4 ferias, 2
Persona encargada	S/. 1,120	Trabaja 16 días en promedio al año
Total	**S/. 32,528**	

Fuente: Proveedores

Elaboración propia

7.1.5. Estrategia de personas

De acuerdo a lo mencionado en líneas anteriores del presente plan de negocios, se contará con un equipo de trabajo con bastante experiencia en el sector.

La preparación de los platos estará a cargo de un chef especializado en comida saludable; a parte de ello, también se encargará de agregarle valor a la carta que se ofrecerá a los clientes, ello a través de cambios de algunos

ingredientes con la finalidad de ofrecer platos frescos, renovados y a gusto de los clientes.

Los mozos encargados de atender las mesas tendrán un conocimiento exacto de los ingredientes usados en los platos y los aportes nutricionales que ofrecen, ello con la finalidad de brindarle una asesoría adecuada al cliente para que pueda elegir un plato de acuerdo a sus preferencias.

Este conocimiento se obtendrá mediante capacitaciones mensuales recibidas por el chef y el ayudante de cocina

Es importante recalcar que todo el personal contará con la indumentaria necesaria para atender correctamente a todos los clientes, siempre estarán correctamente uniformados y tendrán un cuidado especial con su aseso personal. Todos tendrán identificadores con sus nombres para que los clientes puedan identificarlos sin ningún problema.

Todos los colaboradores tendrán un parámetro establecido para dar la bienvenida a todos los clientes que ingresen al establecimiento.

Todos estos puntos son bastante importante debido a que harán que el cliente tenga una experiencia única cada vez que consuma alguno de los productos del establecimiento.

7.1.6. Estrategia de evidencia física

El local ubicado en Miraflores tendrá una decoración moderna y minimalista acompañada de materiales naturales, se usará una paleta de colores relacionada a la vida sana (verdes, marrones, cremas, etc.).

Las mesas y sillas utilizadas serán bastante confortables para que los clientes disfruten de sus platos.

La distribución de las mesas se realizarán de manera en que se dejen espacios adecuados entre ellas para que los clientas sientan un espacio adecuado e "íntimo" en donde puedan disfrutar de los platos que se ofrecen.

No se colocará ninguna mesa cerca a la entrada del baño para evitar incomodar a los clientes.

A continuación se muestran imágenes referenciales de la decoración descrita en las líneas anteriores.

Figura 7.11: Decoración del local propuesta (1)

Figura 7.12: Decoración del local propuesta (2)

La vajilla en la que se servirá la comida será de loza donde primara una composición de blancos y cremas y los vasos a utilizar serán de vidrio de estilo moderno y tipo frasco siguiendo las tendencias ecológicas actuales. Además de ello los sorbetes y servilletas a utilizar serán de material reciclado ya que aparte de ayudar a conservar el medioambiente la mayoría de estas posee tonalidades marrones encajando con la decoración del establecimiento.
Para mantener el ambiente con un aroma adecuado, se utilizará un aromatizante fresco y ligero que atraiga a los clientes, como complemento de ello se utilizará una lista de canciones en su mayoría Bossa nova y jazz bastante pausados y armónicos que hagan que el cliente se relaje y disfrute de su plato.

La vegetación en el establecimiento será muy importante ya que además de aportar sensación de frescura y de estar

en un ambiente natural nos otorgan aire limpio mejorando la calidad del entorno.

7.1.7. Estrategia de productividad

En términos generales se define a la productividad como la relación entre la cantidad de productos producidos en función a la cantidad de recursos utilizados para su producción.

Esta definición sirve principalmente para las empresas manufactureras que tienen una producción física y en eso se basa su venta; sin embrago, en las empresas híbridas (como es el caso de la Estación Verde) no se puede hablar de productividad solamente basada en este punto.

Un restaurante como la Estación Verde debe evaluar su productividad en función a otros aspectos intangibles y que son percibidos de manera externa por los clientes, los cuales se medirán según su nivel de satisfacción. Es decir, si bien es cierto que es importante mantener los costos a un nivel que permita generar el margen esperado, también es muy importante no bajar los estándares de calidad esperados.

Merma:

Uno de los aspectos a considerarse en esta P de marketing es el de la merma a generarse. Dado que nuestro negocio se trata de un restaurant, se originarán pérdidas de alimentos debido a los mismos procesos por los que pasan estos hasta llegar al producto final o plato de carta.

Las diferentes etapas por las que pasan estos insumos vienen desde el abastecimiento hasta la preparación o procesamiento de los mismo, etapa en la cual se origina casi la totalidad de la pérdida considerada.

En este proyecto se ha tratado de considerar porcentajes de merma bajos según tipo de insumo, forzando así a que durante la preparación de los platos se busque originar los mínimos desperdicios posibles, nos hemos apoyado también en las referencias de un chef para establecer porcentajes razonables.

Los mayores porcentajes de merma lo presentan las verduras como el tomate (20%), col china (20%), lechuga romana (15%), entre otros. En cuanto a nuestra línea de jugos, también se está considerando una merma del 20% debido a los altos desperdicios generados en los procesos de colado (jugo de piña) o exprimido (jugo de naranja). No obstante, en los insumos en los que no se tendría que generar desperdicios de todas formas se está considerando como medida de prevención un 1% de merma para no obviar ningún posible costo adicional (en azúcar, sal, pimienta, etc.).

Para apoyar lo mencionado anteriormente haremos uso de utensilios de cocina idóneos que nos permitan reducir los desperdicios y así ahorrar en costos. Ejemplos de esto son cuchillos bien afilados, recipientes herméticos, bowls de tamaño adecuado, entre otros. Asimismo asegurar el correcto orden en nuestros equipos de trabajo para así evitar las mermas generadas por accidentes en el área de trabajo.

Por otro lado, como medida de gestión de las mermas planteamos la reutilización de “desperdicios” que puedan tener un uso para otros procesos como las cáscaras de frutas y verduras que se puedan brindar a nuestros trabajadores para su uso doméstico en la preparación de otros alimentos y/o bebidas.

Como nosotros trabajamos con productos frescos en su mayoría, otra medida de gestión de la merma consiste en almacenar y usar los insumos según su fecha de compra; es decir, utilizar un tipo de inventario de primeras entradas primeras salidas para así evitar cualquier merma por vencimiento o descomposición del insumo.

Asimismo, mediremos el peso de los desperdicios al final de la jornada y los compararemos en función del peso de los insumos ingresados y utilizados para asegurarnos de que no estemos incurriendo en mayor cantidad de la establecida. Esta labor estará a cargo de los ayudantes de cocina de manera conjunta con el asistente administrativo, quien será el responsable de llevar el registro de los inventarios y mermas.

Indumentaria:

El uniforme que utilizarán los trabajadores también es un punto importante dentro del desarrollo de la P de Productividad y calidad en primer lugar porque ayuda a mantener la higiene mediante el uso de gorros, guantes y mandiles. Esto para evitar la aparición de los peligrosos pelos o pestañas en alguna comida, así como evitar que los

uniformes se deterioren con mayor prontitud haciendo que el periodo de renovación de los mismos sea más corto.

En segundo lugar por un tema de estandarización, ya que cuando los clientes observan a los trabajadores de un establecimiento de comida con uniforme sienten un poco más de confiabilidad en cuanto a los procedimientos de preparación de alimentos. Esto se evidencia en la limpieza constante que realizará el personal de apoyo tanto dentro como fuera de la cocina quien también utilizará uniforme, aparte de los mozos y demás personal.

Contaminación cruzada:

Este concepto, definido como la transmisión de microorganismos de una comida a otra, es determinante en todos los establecimientos dedicados a la elaboración de alimentos, ya que de no prevenirla podría ocasionar una intoxicación alimentaria en alguno de nuestros clientes.

Puntos a tomar en cuenta para prevenir esto son, en primer lugar, realizar una adecuada separación de los alimentos en lugares de almacenamiento distintos, según sus colores, características o grado de cocción. Para ello, en las repisas, reposteros, heladeras y refrigerador, cada alimento debe tener asignado un lugar en el cual solo esté cerca a alimentos similares o que no puedan transmitir fácilmente microorganismos a los que están cerca.

Todos los empleados que trabajen en la cocina usarán tablas de picar diferenciadas tanto para los alimentos crudos o frescos como para los cocidos. Asimismo, los recipientes en los que se coloquen los alimentos ya

cocinados deben estar lavados previamente y no haber sido usados para otros alimentos frescos o sin procesar. Este punto también aplica para los cuchillos y demás cubiertos a utilizarse.

Por último en cuanto a la calidad relacionada a la productividad, mencionaremos que esta se hace tangible en el grado de satisfacción de los clientes. Para ello se pondrá énfasis en la atención y amabilidad del personal, punto que fue desarrollado también en la P de Personal.

7.1.8. Estrategia de procesos

La estrategia de procesos estará enfocada en maximizar la satisfacción del cliente en base a todo el proceso del servicio, el cual se detalla en el capítulo V (Ingeniería del proyecto), desde la asignación de la mesa hasta la limpieza de la misma. Esto implica que tanto los mozos como el chef en las distintas etapas de preparación, cocción hasta finalmente llevar el pedido a la mesa sean eficientes y puedan realizar tareas en paralelo, para ello se les capacitará y se realizará un piloto de pruebas para que este tiempo se cumpla. El tiempo de atención desde realizado el pedido hasta llevar el plato a la mesa es de 15 minutos, por tanto deberá ser respetado.

Por otro lado se sabe que no se debe tener preferencias hacia un cliente en particular, el trato y servicio ofrecido debe ser el mismo hacia todos, por tanto la asesoría brindada deberá ser de la manera más exhaustiva, oportuna y óptima para el cliente.

Finalmente, se deberá de monitorear la página web y la página de Facebook. El monitoreo de la página web servirá para determinar una automatización para la obtención de datos, esto conlleva a implementar formularios de consultas, satisfacción, encuestas, datos que nos permita determinar en qué parte del proceso de atención podemos mejorar, si hay un nuevo gusto de los clientes para ampliar la oferta, necesidades, etc.

En relación a las redes sociales como Facebook, se debe monitorear las visitas de los clientes, analizar los comentarios para ver el grado de satisfacción, todos estos datos obtenidos nos ayudarán a procesarlos y a implementar nuevas acciones que generen fidelidad de los consumidores.

7.2. Estrategia de ventas

7.2.1. Plan de ventas

En cuanto a este punto se define el plan de ventas en conjunto tomando en cuenta las estrategias del marketing mix, producto, precio, plaza y promoción.

Las ventas se van a impulsar a partir de las ensaladas, los días Domingos se ofrecerán descuentos para poder incrementar la demanda en dichos días puesto que los fines de semana las personas tienden a consumir comida grasosa. A su vez los precios ofrecidos a los clientes se encuentran dentro del promedio de precios o debajo de éstos lo cual conlleva a sostener el negocio.

En cuanto a la estrategia de distribución es selectiva y por ello es conveniente seleccionar proveedores estratégicamente para ahorrar en los costos logísticos lo que permite a la "Estación Verde" mantener un adecuado margen de ganancia.

En cuanto a la publicidad esta debe estar alineada a las promociones que "La Estación Verde" ofrecerá a sus clientes como los descuentos los fines de semana y en fechas determinadas.

Finalmente, se tendrá en cuenta una modificación en algunos productos, es decir, se sustituirán ciertos insumos, por ejemplo para las ensaladas para el caso de la ensalada de atún, se podría sustituir por caballa, para el caso de los jugos, durante el verano, sustituir la piña por la sandía, etc., estos insumos deberán tener un costo similar al de sus antecesores.

Técnicas de venta a implementar:

- Realizar descuentos con mayor frecuencia
- Realizar campañas publicitarias (descuentos en fechas específicas, participación en ferias)
- Brindar valores agregados

Objetivos de venta

Incrementar la participación de mercado a una razón anual de 6.56%

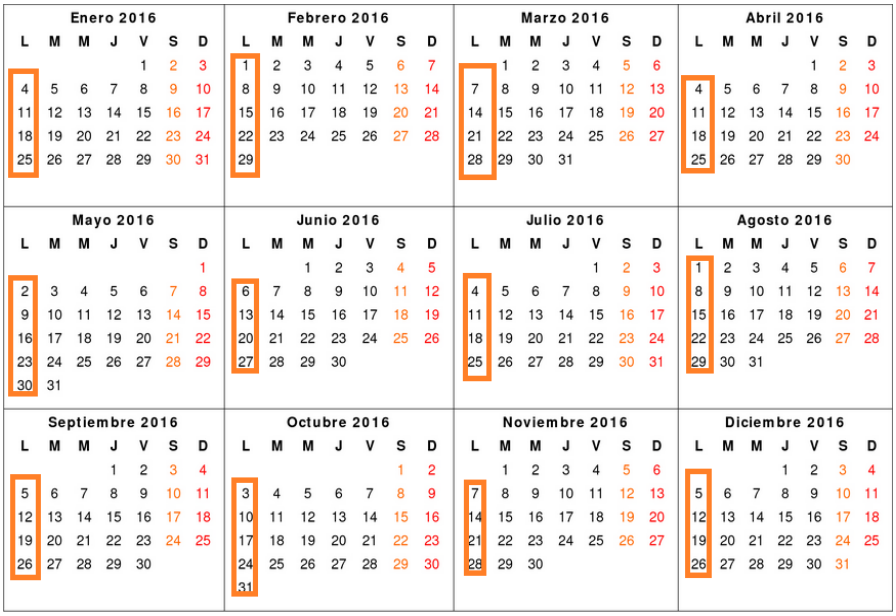
Estrategia

- Ofrecer descuentos a los clientes los días Domingos.
- Ofrecer descuentos en fechas específicas.
- Participación en ferias.
- Ofrecer alternativas de consumo en la carta.

Tácticas

- Informar en redes sociales y/o a través de distintos medios de comunicación acerca de las distintas estrategias ya mencionadas.
- Informar en las redes sociales acerca las bondades de los productos y/o insumos que los conforman.

Figura 7.13: Cronograma 2016 de descuentos días domingo

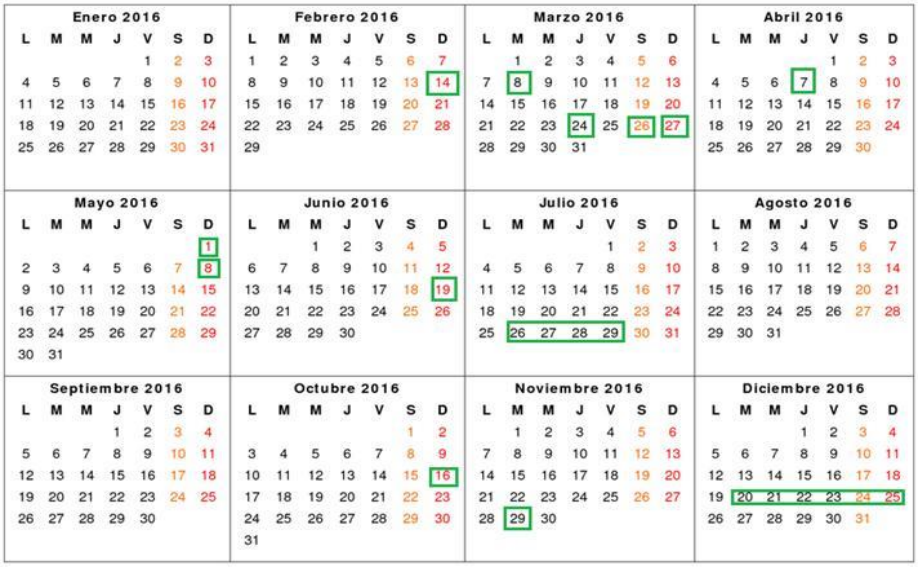


Elaboración propia

En el cuadro líneas arriba se puede observar el calendario 2016, en este cuadro se observa que los días Lunes se encuentran en un cuadro naranja, ello se debe a que a partir de dicho día se comunicará vía redes sociales y en la

misma página sobre los descuentos de los días Domingo para las ensaladas, se trata de una constante comunicación y recordación de este beneficio para el mercado.

Figura 7.14: Cronograma 2016 de descuentos en fechas especiales



Elaboración propia

Este segundo cuadro señala las fechas específicas en las que se ofrecerán descuentos en los clientes, las fechas están descritas en el punto 7.1.4 en el punto de "Estrategia de publicidad", cabe resaltar que con 3 semanas de anticipación se estará comunicando vía redes sociales, vía volantes y en la misma página sobre éstos beneficios.

7.2.2. Política de servicios y garantías

En "La estación verde" la preocupación principal es brindar a los clientes la mejor experiencia de comida saludable que puedan encontrar en la ciudad de Lima. Los principios de nuestra política de servicios y garantías son los siguientes:

- Asegurar la fiabilidad de los productos que ofrecemos en nuestra carta. Con esto nos referimos a que certificamos que el origen de nuestros insumos garantiza que estos estén aptos para el consumo y que utilizamos verduras y frutas orgánicas, libres de pesticidas, insecticidas, herbicidas y/o fertilizantes artificiales que puedan contaminar el producto.
- Los clientes son nuestra razón de ser, nuestro principal motivo para buscar una mejora continua de nuestra prácticas de trabajo. Es por ello que nuestro deber es darles información suficiente y oportuna en el momento que ellos lo requieran para así satisfacer sus necesidades y que ellos puedan tomar mejores decisiones en cuanto a la adquisición y elección de nuestros productos.
- Priorizar la atención al cliente como punto clave para lograr superar sus expectativas. La atención al cliente debe ser con amabilidad, respeto, cortesía y eficacia.
- Garantizar que se lleva a cabo todas las actividades cumpliendo las normas impuestas y fundamentos técnicos dictados por la Dirección de Higiene Alimentaria de DIGESA. Asimismo, se garantiza el cumplimiento de todos los requerimientos de ley que recaen sobre una organización de elaboración de alimentos como es la nuestra.
- Asegurar la mejor calidad en la elaboración de cada uno de nuestros platos. Para ello se cuenta con personal altamente capacitado, los ingredientes más

frescos y los procedimientos adecuados para garantizar un buen sabor y una experiencia agradable al momento de la degustación de nuestros platos.

- Garantizar el orden, la higiene y buen mantenimiento de todos los equipos y herramientas necesarias para la operación de nuestro negocio, incluyendo las áreas de cocina y restaurante.
- Con la finalidad de satisfacer plenamente a nuestros comensales y así obtener clientes leales, en el caso de que algún cliente desee solicitar un plato que no se encuentre en la carta, se le preguntará al chef si puede elaborar dicho plato especial para el cliente, ello dependerá de los insumos disponibles y el tiempo de elaboración requerido; sin embargo, hay disposición abierta para la elaboración de este tipo de pedidos “especiales”.
- El tiempo de entrega de los productos solicitados por el cliente no debe exceder de ninguna manera los 20 minutos, a menos que se trate de un plato no presente en la carta que haya sido solicitado de manera especial por el cliente y el chef haya accedido a prepararlo. En el caso de demora más allá de este tiempo límite en la entrega del pedido se le otorgará al cliente un descuento del 20%.
- Compromiso de evaluar todo impacto ambiental que la operatividad de nuestro negocio pueda generar. Asimismo, buscar las maneras de reducir este mediante y apoyar actividades en pro de un

comportamiento más ecológico y ambientalmente responsable.

7.3. Branding de la "Estación Verde"

7.3.1. El Naming de la marca

La estación verde, nombre de este negocio, engloba el concepto de negocio de comida saludable al que está enfocado este plan de negocios.

Según el experto en diseño de marcas Marty Nuemeier, la creación de la marca debe de cumplir con ciertos puntos importantes los cuales determinarán en gran parte el éxito o el fracaso del negocio:

Brevedad

Una empresa con un nombre largo y complejo presentará mayor dificultad de retención en la memoria del consumidor frente a un nombre más corto, es por ello que se recomienda no usar más de cuatro palabras para la construcción del nombre de una marca.

Siguiendo este lineamiento, "La Estación Verde", nombre que llevará este negocio, engloba 2 conceptos que orientan acerca del tipo de actividad en el que se enfoca este plan de negocios además de ser un nombre sencillo y corto compuesto por solo 3 palabras.

Apropiado

El nombre de una marca no debe generar conflicto con las costumbres locales del consumidor, además de que la

marca debe orientar al público acerca del tipo de servicio o producto que se ofrece o por lo menos dar una idea de este.

"La Estación Verde" es un nombre que no genera conflictos y orienta al consumidor a que el establecimiento está relacionado con un concepto saludable.

Pronunciación

La pronunciación del nombre debe de ser sencilla, incluir palabras con raíces ajenas a las habladas en la localidad puede ocasionar una dificultad en la comunicación de la marca entre los consumidores, un hispano hablante tendría mayor dificultad en pronunciar una marca de raíz anglosajona como la marca de agua mineral alemana "Gerolsteiner Brunnen" (La fuente de Gerolstein) frente a una marca que tiene raíces del idioma latín en su composición.

"La Estación Verde", como se puede apreciar es un nombre muy sencillo de pronunciar que no causará confusión en el consumidor además de ello, no se están usando palabras en un idioma distinto del que tienen sus consumidores.

Diferenciación

Actualmente es fácil encontrarse con nombres como La panadería, La repostería, La antojería; nombres que si bien indican el tipo de negocio al que están enfocados presentan poca creatividad en la elaboración y sobretodo no hay una diferenciación marcada en la creación de este.

En el grupo de restaurantes saludables con el que "La Estación Verde" compite podemos encontrar nombres como San Antonio, La baguette o la Gran fruta; marcas

que no presentan similitudes fonéticas ni escritas con el nombre de este plan de negocios logrando con ello una clara diferenciación para cuando los consumidores pienses en un establecimiento de comida saludable.

Concepto de marca

"La Estación Verde" representa un concepto de vida sana, saludable y equilibrada a nivel personal. Hace remembranza a un lugar en el que uno se "estaciona" para disfrutar de sabrosa comida balanceada y nutritiva en un lugar tranquilo y acogedor que genera un equilibrio de lo que se consume con el ambiente en el que el consumidor se encuentra.

7.3.2. El Valor del logotipo

La creación del logotipo es una de las partes en la que más creatividad se necesita para su ejecución, para este proceso se necesita entender la marca, evocar emoción y generar una resaltante diferenciación visual.

Un logotipo es una imagen que introduce la marca al consumidor.

La fuente

Actualmente podemos encontrar una gama muy amplia de tipos de letras, algunas algo informales como la conocida "Comic Sans" o algunas un poco más llamativas como "Impact", cada una tiene un propósito y genera una sensación visual diferente en los consumidores.

La conocida marca Coca Cola tiene un estilo de letra reconocido internacionalmente, una fuente de color blanco con fondo rojo. Esta combinación permite que su logo sea

identificado alrededor del mundo, independientemente que el nombre “coca cola” cambie dependiendo del país en donde esté siendo vendida, como por ejemplo: “Coke” en Estados Unidos o “Koka Kola” en Somalia. En el caso de “La Estación Verde” se optó por usar la fuente “Monotype corsiva”, un tipo de letra fluido y suave que genera una percepción agradable a la vista.

La importancia del color

Alrededor del mundo los colores son asociados a distintos conceptos y tienen representaciones variadas según la cultura local; el amarillo se conoce por el optimismo, el verde por su relación con lo saludable y orgánico, el rojo como un color enérgico y el blanco como sinónimo de pureza y limpieza. “La Estación Verde” incluye dos tonalidades de verde que representan las características saludables y orgánicas de los productos que se ofrecerán además de la silueta de un tenedor en color blanco, el cual indica que es un establecimiento en donde se venderá comida saludable.

La forma del logo

Un logotipo no necesariamente tiene que poseer la forma de los productos que venda la empresa; el logo de Apple no es un iPhone o el logo de Audi no es un vehículo. La creación de un logo único que transmita las características de la marca genera más valor y diferenciación a esta. Describiendo la parte icónica del logo de “La Estacione Verde” o también conocido como isotipo, se puede apreciar una hoja de dos colores que son sinónimo de saludable y natural ya que las dietas o comida sana siempre

se ha relacionado con el consumo de ensaladas, las cuales serán los productos estrella de este negocio y por ello el uso de hojas como representación de estas. Estas hojas además engloban un tenedor, una herramienta que se asocia a la alimentación en gran parte de culturas, todo esto detalla parte del tipo de negocio al que está enfocada "La Estación Verde".

A continuación se muestra el logo que ha sido diseñado para "La Estación Verde".

Figura 7.15: Logo de la Estación Verde

CAPÍTULO VIII

8. Plan financiero

En este capítulo se revisarán los diversos aspectos financieros que se deben tomar en cuenta como preámbulo a la hora de establecer un negocio nuevo para así minimizar los riesgos de la inversión. Se empieza mostrando las diversas inversiones a efectuarse tanto en activos tangibles, intangibles y en capital de trabajo. Además, se mostrará la estructura de financiamiento elegida, así como los diferentes presupuestos a considerar según el área de origen (producción, administración, ventas, finanzas).

8.1. Inversión

8.1.1. Inversión pre operativa

Para poner en marcha el negocio se tiene una inversión pre operativa que está compuesta por la inversión de activos intangibles e intangibles.

La inversión de activos tangibles considera el costo de los equipos de cocina y el salón de atención pueda operar.

Cuadro 8.68: Inversión en activo fijo

(En Nuevos Soles y Dólares Americanos)

Item	Área Operativa.	Cantidad	Pr. Unit	Total S/.	Total $
1	Cocina industrial con horno	1	S/. 8,473	S/. 8,473	$ 2,631
2	Plancha sancuchera	1	S/. 350	S/. 350	$ 995
3	Vitrina exhibidora refrigerada	1	S/. 4,186	S/. 4,186	$ 2,490
4	Heladera almacenera	1	S/. 4,800	S/. 4,800	$ 1,150
5	Refrigeradora	1	S/. 7,000	S/. 7,000	$ 3,600
6	2 Licuadoras semi-industriales	2	S/. 900	S/. 1,800	$ 1,980
7	Mesa de trabajo	1	S/. 1,050	S/. 1,050	$ 400
8	Waflera	1	S/. 180	S/. 180	$ 55
9	Estanterías modulares	1	S/. 1,000	S/. 1,000	$ 308
10	Horno microondas	2	S/. 300	S/. 600	$ 185
11	Procesador de alimentos	1	S/. 149	S/. 149	$ 46
12	Mesas	6	S/. 250	S/. 1,500	$ 462
13	Sillas	18	S/. 80	S/. 1,440	$ 443
14	Barra	1	S/. 2,500	S/. 2,500	$ 769
15	Bancos (para la barra)	4	S/. 300	S/. 1,200	$ 369
16	Campana extractora	1	S/. 1,500	S/. 1,500	$ 462
17	Cámaras de Seguridad	3	S/. 250	S/. 750	$ 231
	Total Activos operaciones		**S/. 33,268**	**S/. 38,478**	**$ 16,575**

Item	Área Ventas	Cant	Pr. Unit	Total S/.	Total $
18	Caja registradora	1	S/. 3,156	S/. 3,156	$ 980
	Total		**S/. 3,156**	**S/. 3,156**	**$ 980**

Item	Área Administrativa	Cant	Pr. Unit	Total S/.	Total $
19	Computadoras	1	S/. 1,999.00	S/. 1,999.00	$ 621
20	Impresora	1	S/. 750.00	S/. 750.00	$ 233
21	Sillas adicionales	2	S/. 150.00	S/. 300.00	$ 93
22	Archivador	1	S/. 450.00	S/. 450.00	$ 140
23	Telefono anexo	1	S/. 250.00	S/. 250.00	$ 78
	Total		**S/. 3,599.00**	**S/. 3,749.00**	**$ 1,164**

Fuente: Proveedores

Elaboración propia

Como se muestra en el cuadro anterior se tiene una inversión en activo fijo para el área de operaciones (cocina) por un monto de S/38,478; para el área de ventas se está considerando una inversión de S/ 3, 156 y para el área administrativa se tiene una inversión de S/3, 749.

Cuadro 8.69: Inversión en activos menores

(En Nuevos Soles y Dólares Americanos)

Item	Activos Menores	Cant	Pr. Unit	Total S/.	Total $
24	Letrero Luminoso	1	S/. 300.00	S/. 300.00	$ 93
25	Carta Física - tamaño A4	12	S/. 12.00	S/. 144.00	$ 45
26	Dispensador papel higiennico	1	S/. 80.00	S/. 80.00	$ 25
27	Dispensador toalla	1	S/. 100.00	S/. 100.00	$ 31
28	Dispensador jabón	1	S/. 50.00	S/. 50.00	$ 16
29	Azucareras	10	S/. 8.90	S/. 89.00	$ 28
30	Azucarero para sobres	10	S/. 10.90	S/. 109.00	$ 34
31	Abrelatas profesionales	3	S/. 5.90	S/. 17.70	$ 5
32	Aceitera	3	S/. 6.90	S/. 20.70	$ 6
33	Bandejas para hornear	4	S/. 21.90	S/. 87.60	$ 27
34	Batidora	1	S/. 289.00	S/. 289.00	$ 90
35	Cernidor	1	S/. 70.00	S/. 70.00	$ 22
36	Charolas de aluminio-acero inoxidable	10	S/. 29.90	S/. 299.00	$ 93
37	Colador grande	2	S/. 10.90	S/. 21.80	$ 7
38	Set de cucharas medidoras	2	S/. 24.90	S/. 49.80	$ 15
39	Cucharón	3	S/. 14.90	S/. 44.70	$ 14
40	Espumadera	3	S/. 9.90	S/. 29.70	$ 9
41	Guantes para hornear	2	S/. 29.00	S/. 58.00	$ 18
42	Juego de menaje	10	S/. 5.00	S/. 50.00	$ 16
43	Juego de vasos	5	S/. 35.00	S/. 175.00	$ 54
44	Docena de platos	2	S/. 66.00	S/. 132.00	$ 41
45	Tápers de plástico	12	S/. 5.00	S/. 60.00	$ 19
46	Tápers de vidrio	5	S/. 10.00	S/. 50.00	$ 16
47	Lechera de acero inox.	5	S/. 40.00	S/. 200.00	$ 62
48	Mandolinas (rayadores)	3	S/. 7.90	S/. 23.70	$ 7
49	Moldes para postre	3	S/. 4.90	S/. 14.70	$ 5
50	Moldes para chocolate	3	S/. 5.90	S/. 17.70	$ 5
51	Peladores	3	S/. 10.90	S/. 32.70	$ 10
52	Pinza acero inoxidable	3	S/. 5.90	S/. 17.70	$ 5
53	Plancha sandwichera	3	S/. 79.00	S/. 237.00	$ 74
54	Prensador de papa	3	S/. 24.90	S/. 74.70	$ 23
55	Recipientes para alimentos	20	S/. 15.90	S/. 318.00	$ 99
56	Salero	10	S/. 4.90	S/. 49.00	$ 15
57	Pimientero	10	S/. 6.90	S/. 69.00	$ 21
58	Sarten de teflón	1	S/. 145.00	S/. 145.00	$ 45
59	Set de cuchillos profesionales	1	S/. 159.00	S/. 159.00	$ 49
60	Set de espátulas	1	S/. 149.00	S/. 149.00	$ 46
61	Set de ollas	2	S/. 89.90	S/. 179.80	$ 56
62	Set de sartenes	1	S/. 100.00	S/. 100.00	$ 31
63	Tachos	5	S/. 39.90	S/. 199.50	$ 62
64	Tablas de picar	4	S/. 15.90	S/. 63.60	$ 20
65	Tocas descartables	3	S/. 11.00	S/. 33.00	$ 10
66	Vinagrera	5	S/. 10.00	S/. 50.00	$ 16
67	Balanza digital	1	S/. 60.00	S/. 60.00	$ 19
68	Woks	2	S/. 90.00	S/. 180.00	$ 56
Total Activos Menores			**S/. 2,273**	**S/. 4,700**	**$ 1,460**

Fuente: Estudio de mercado – proveedores, Lima 2015.
Elaboración propia

Según muestra el cuadro de activos menores, se tiene una inversión de S/ 4,700.00 para estos utensilios de cocina a los caes se están denominando activos menores.

Considerando las inversiones descritas en los cuadros 8.68 y 8.69 se tendría una inversión total por activos tangibles de S/50,083. 00.

En activos intangibles se están considerando los costos de constitución de la empresa, trámites de registros de marca, permisos de la municipalidad, gastos del local, entre otros.

Cuadro 8.70: Inversión en activos intangibles
(En Nuevos Soles y Dólares Americanos)

Item	Varios	Cantidad	Precio Unitario S/.	Precio Total S/.	Precio Total $
1	Windows Vista	1	S/. 300	S/. 300	$93
2	Antivirus	1	S/. 150	S/. 150	$47
3	Diseño de pag Web	1	S/. 1,500	S/. 1,500	$466
4	Lanzamiento	1	S/. 2,000	S/. 2,000	$621
5	Compra de dominio	1	S/. 480	S/. 480	$149
6	Instalación de POS Visa y Mastercard	1	S/. 150	S/. 150	$47
	Sub - Total			**S/. 4,580**	**$1,422**

Item	Gastos de Constitución	Cantidad	Precio Unitario S/.	Precio Total S/.	Precio Total $
7	Licencia de Funcionamiento	1	S/. 416	S/. 416	$129
8	Publicación de marca en el Diario El Peruano	1	S/. 205	S/. 205	$64
9	Elaboración de Minuta de Constitución	1	S/. 280	S/. 280	$87
10	Escritura Pública	1	S/. 250	S/. 250	$78
11	Inscripción en Registros Públicos	1	S/. 200	S/. 200	$62
12	Derecho de trámite y Derecho de inscripción en RR.PP.	1	S/. 5	S/. 5	$2
13	Impresión de de facturas	1	S/. 250	S/. 250	$78
14	Libros Contables	4	S/. 20	S/. 80	$25
15	Legalización de libros contables (100 folios = S/. 15.00)	6	S/. 30	S/. 180	$56
16	Certificado de Defensa Civil	1	S/. 180	S/. 180	$56
17	Registro Sanitario	1	S/. 400	S/. 400	$124
18	Certificado de búsqueda de marca en INDECOPI	1	S/. 527	S/. 527	$164
	Sub - Total			**S/. 2,973**	**$923**

Item	Local y acondicionamiento	Cantidad	Precio Unitario S/.	Precio Total S/.	Precio Total $*
19	Adelanto de alquiler	3	S/. 8,050	S/. 24,150	$7,500
20	Garantía	3	S/. 8,050	S/. 24,150	$7,500
21	Remodelación y acondicionamiento	1	S/. 10,000	S/. 10,000	$3,106
	Sub - Total			**S/. 58,300**	**$18,106**

	Total	**S/. 65,853**	**$20,451**

Fuente: Estudio de mercado – proveedores, Lima 2015.
Elaboración propia

Como se puede observar se tiene una inversión en activos intangibles que asciende a S/. 65, 853. 00.

La inversión total en activos intangibles y tangibles asciende a S/.115,936.00 y en dólares a $ 40,631.00 (se considera un tipo de cambio de S/3.22 por dólar para todo el proyecto).

8.1.2. Inversión en capital de trabajo

Dado que no existe un desfase en el ciclo operativo del plan de negocios puesto que las ventas y compras se realizan al contado, se ha calculado el requerimiento de capital de trabajo considerando el monto total de gastos operativos del 1er mes del año 1: sueldos, luz y agua, alquiler, insumos, entre otros. El monto total para el 1er año asciende a $12,578 y el incremento de capital de trabajo se calcula en base a la variación % de la demanda.

Cuadro 8.71: Inversión en Capital de Trabajo

(En Dólares Americanos)

Capital de Trabajo

Capital de Trabajo		
Concepto	**Monto $**	**Observaciones**
Sueldos	$3,137	Primer mes del primer año
Luz y Agua	$779	Primer mes del primer año
Telefono, cable, utiles de oficina	$230.0	Primer mes del primer año
Alquiler de local	$2,500.0	Un mes
Insumos de producción	$5,932	Insumos y materia prima
Total	**$12,578**	

Recuperación de Capital de trabajo

Capital de Trabajo Incremental						
Concepto	**Año 0**	**Año 1**	**Año 2**	**Año 3**	**Año 4**	**Año 5**
Demanda		58,645	62,863	67,340	72,150	77,330
Ratio % de incremento		**7.19%**	**7.12%**	**7.14%**	**7.18%**	
Requerimiento	$12,578	$13,483	$14,443	$15,475	$16,586	
KW Incremental		**$905**	**$960**	**$1,032**	**$1,111**	
Recuperación del Capital de Trabajo						**$16,586**

Elaboración propia

El requerimiento de capital de trabajo se va incrementando en la misma proporción que el incremento de las ventas teniendo así que el capital de trabajo incremental irá desde $905 para fines del año 1 hasta $1,111 para el año 4.

8.1.3. Costo del proyecto

La inversión total del proyecto asciende a 53,209 USD, el 37.92% de esta inversión se da por los activos tangibles, el 38.44% por los activos intangibles y el 23.64% se da por el requerimiento de capital de trabajo.

Cuadro 8.72: Estructura de la inversión

(En Dólares Americanos y porcentajes)

Esructura de inversión		
Tipo de Inversión	**Monto**	**Peso**
Activos fijos	$20,179	37.92%
Activos intangibles	$20,451	38.44%
Capital de trabajo	$12,578	23.64%
Total	**$53,209**	**100.00%**

Elaboración propia

8.1.4. Inversiones futuras

Para el análisis de este proyecto no se han considerado inversiones futuras debido a que después de analizar la capacidad instalada se llegó a la conclusión de que a pesar de tener un crecimiento en las ventas hasta el año 5 el local aún tendría capacidad ociosa para atender los pedidos sin ningún inconveniente.

Es importante mencionar que no se está considerando franquiciar el negocio en los primeros años debido a que primero los socios requieren conocer el negocio a fondo

para optimizar y estandarizar adecuadamente los procesos y la calidad de la atención.

8.2. Financiamiento

8.2.1. Endeudamiento y condiciones

Para poder financiar este proyecto que requiere una inversión inicial de 53,209 USD se contarán con dos fuentes de financiamiento: aporte de los socios y préstamo bancario.

El 55% de la inversión será proveniente del préstamo bancario y el 45% restante será financiado con el aporte de los socios, según se muestra en el siguiente cuadro:

Cuadro 8.73: Financiamiento de la inversión

(En Dólares Americanos)

Descripción	$	%
Aporte Propio	$23,944	45.0%
Banco	$29,265	55.0%
Total	**$53,209**	**100.00%**

Fuente: Socios inversionistas

Elaboración propia

El préstamo bancario será financiado a 60 meses (5 años), a continuación se muestran las condiciones del préstamo:

Cuadro 8.74: Condiciones del préstamo

(En Dólares Americanos y porcentajes)

Condiciones del Préstamo		
Importe a desembolsar	$29,265	
Tasa de interés efectiva*	23.14%	anual
Plazo de Amortización	60.0	meses
Tipo de amortización	Amortización Variable	
Tipo de Cuota	Fija	
Valor de la cuota mensual		$ 792

Fuente: Caja Municipal de Arequipa

Elaboración propia

La entidad financiera cobrará una tasa de interés efectiva de 23.14% con una cuota fija de 792 USD. Para el cálculo de las cuotas no se están considerando cuotas dobles en julio y diciembre.

Es importante mencionar que se tiene a disposición como garantía dos vehículos de uso particular, propiedad de dos de los socios aportantes. Los vehículos tienen un valor comercial aproximado de $16, 000 USD cada uno. Esta garantía podría necesitarse ya que la empresa sería nueva en el mercado por lo que la entidad financiera podría exigir ello para desembolsar el préstamo.

Como segunda opción, los socios podrían firmar pagarés a la entidad financiera para asegurar el pago de la deuda.

8.2.2. Capital y costo de oportunidad

Para poder tener el costo de oportunidad del proyecto se calculó el COK en base a los siguientes datos: tasa libre de riesgo, la cual hace referencia al rendimiento de los bonos del tesoro americano (se consideró el promedio de los últimos 50 años, información extraída de la página web de Damodaran), y la tasa de descuento nominal EE.UU al

rendimiento promedio de las acciones del mercado, calculado por el método del CAPM.

Cuadro 8.75: Datos financieros

(En porcentajes)

Datos		
Concepto		**Tasa %**
Tasa Libre de Riesgo E.E.U.U.	RF	7.03%
Tasa de descuento nominal E.E.U.U.		9.65%
Rendimiento del Mercado E.E.U.U.	RM	10.81%
Beta desapalancada	β	0.69
Beta apalancada	β	1.30
Inflación EE. UU.		2.40%
Inflación de Perú		2.79%
Riesgo País Perú (Tasa %)*		1.97%
Tasa Impositiva Perú (IR)		28%
Costo Deuda (Kd)		23.1%
Razón Capital (K/(D+K)		45.00%
Razón Endeudamiento (D/(D+K)		55.00%

Fuente: DAMODARAN. **Betas by sector.** [en línea]. New York: Aswath Damodaran, 2015. [citado 25 noviembre 2015]. Microsoft Excel. Disponible en: http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/
Fuente: BANCO CENTRAL DE RESERVA DEL PERÚ. **Reporte de Inflación**. [en línea]. Lima: BCRP, 2015. [citado 25 noviembre 2015]. Adobe Acrobat. Disponible en: http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Reporte-Inflacion/2015/mayo/reporte-de-inflacion-mayo-2015.pdf
Fuente: GLOBAL RATES. **Inflación Estados Unidos.** [en línea]. Global Rates, 2015. [citado 25 noviembre 2015]. Microsoft HTML. Disponible en: http://es.global-rates.com/estadisticas-economicas/inflacion/indice-de-precios-al-consumo/ipc/estados-unidos.aspx

Elaboración propia

Para poder tener el COK del proyecto primero se calculó el COK del accionista y a ello se le sumó el riesgo del proyecto, a continuación los resultados:

Cuadro 8.76: COK del proyecto

(En porcentajes)

COK Nom USA	11.96%
COK Real USA	9.34%
COK Real Peru	11.31%
COK para el accionista	14.42%
Riesgo del proyecto	3.00%
COK apalancado del proyecto	**17.42%**

Elaboración propia

El COK apalancado del proyecto es de 17.42% (costo de oportunidad), el cual se encuentra dentro de un rango apropiado considerando que se trata de un proyecto nuevo.

8.2.3. Costo de capital promedio ponderado

El costo de capital promedio ponderado más conocido como WACC ha sido calculado para ser utilizado como la tasa de descuento de los flujos económicos y así poder evaluar a la empresa.

Se ha considerado el COK apalancado calculado en el punto 8.2.2, el costo de deuda es la tasa de interés del préstamo bancario y los ratios de capital y endeudamiento fueron establecidos en base a la capacidad de aporte de los socios inversionistas. Asimismo, se considera el impuesto a la renta de 28% para el cálculo del WACC.

Fórmula del WACC:

COK apalancado x Razón de Capital + Costo Deuda x (1- impuesto a la renta) x Razón de Endeudamiento

Se halla multiplicando el COK 17.4% apalancado por su respectiva razón 45% y este costo se suma al costo ponderado de la deuda el cual es la multiplicación del

costo de la deuda 23.14% por la razón de endeudamiento 55% y por (1- impuesto a la renta), la suma estos productos da 17.003%

Cuadro 8.77: Costo de capital promedio ponderado

(En porcentajes)

COK apalancado	17.4%
Costo Deuda (Kd)	23.1%
Razón Capital (K/(D+K)	45.00%
Razón Endeudamiento (D/(D+K)	55.00%
Impuesto a la renta	28%
WACC	**17.003%**

Elaboración propia

Como se puede observar, el WACC calculado para este proyecto asciende a 17.003%, según se muestra en el cuadro anterior.

8.3. Presupuesto base

8.3.1. Presupuesto de ventas

En base al estudio de mercado aplicado, se calculó el presupuesto de ventas en función a las cantidades y precios que el público objetivo estaba dispuesto a consumir y pagar por cada línea de producto.

Cuadro 8.78: Presupuesto de ventas

(En Nuevos Soles y Dólares Americanos)

Concepto	2016	2017	2018	2019	2020
Ensaladas					
Ensalada Ceasar	S/. 78,694	S/. 84,354	S/. 90,361	S/. 96,816	S/. 103,767
Ensalada de champiñones	S/. 90,352	S/. 96,851	S/. 103,748	S/. 111,159	S/. 119,139
Ensalada peruana acompañada de pollo grillado	S/. 55,377	S/. 59,360	S/. 63,588	S/. 68,130	S/. 73,021
Ensalada china light	S/. 43,719	S/. 46,863	S/. 50,201	S/. 53,787	S/. 57,648
Ensalada del día con brochetitas de pollo	S/. 93,267	S/. 99,975	S/. 107,095	S/. 114,745	S/. 122,983
Frescura de berros con medallón de pescado	S/. 32,060	S/. 34,366	S/. 36,814	S/. 39,443	S/. 42,275
Verduras al wok acompañado de pollo taipá	S/. 20,402	S/. 21,870	S/. 23,427	S/. 25,100	S/. 26,902
Ensalada griega	S/. 55,377	S/. 59,360	S/. 63,588	S/. 68,130	S/. 73,021
Ensalada mediterránea con atún	S/. 23,317	S/. 24,994	S/. 26,774	S/. 28,686	S/. 30,746
Total Ensaladas	**S/. 492,565**	**S/. 527,992**	**S/. 565,595**	**S/. 605,995**	**S/. 649,502**
Sanguches					
Pan integral con filete a las finas hiervas	S/. 58,566	S/. 62,778	S/. 67,249	S/. 72,052	S/. 77,225
Triple integral de pavita	S/. 52,401	S/. 56,170	S/. 60,170	S/. 64,468	S/. 69,096
Triple clásico palta, tomate y huevo	S/. 86,307	S/. 92,515	S/. 99,103	S/. 106,182	S/. 113,806
Sándwich de verduras salteadas	S/. 33,906	S/. 36,345	S/. 38,933	S/. 41,714	S/. 44,709
Vegetariano (palta, tomate, germinado, aceite de oliva)	S/. 21,577	S/. 23,129	S/. 24,776	S/. 26,546	S/. 28,451
Total Sanguches	**S/. 252,756**	**S/. 270,936**	**S/. 290,231**	**S/. 310,962**	**S/. 333,288**
Jugos					
Papaya	S/. 22,963	S/. 24,615	S/. 26,368	S/. 28,252	S/. 30,280
Piña	S/. 19,431	S/. 20,828	S/. 22,311	S/. 23,905	S/. 25,621
Fresa	S/. 15,898	S/. 17,041	S/. 18,255	S/. 19,559	S/. 20,963
Lucuma	S/. 17,664	S/. 18,935	S/. 20,283	S/. 21,732	S/. 23,292
Naranja	S/. 30,029	S/. 32,189	S/. 34,481	S/. 36,944	S/. 39,597
Total jugos	**S/. 105,985**	**S/. 113,608**	**S/. 121,699**	**S/. 130,392**	**S/. 139,753**
Postres					
Ensalada de frutas	S/. 17,664	S/. 18,935	S/. 20,283	S/. 21,732	S/. 23,292
Corazones de fresa	S/. 5,299	S/. 5,680	S/. 6,085	S/. 6,520	S/. 6,988
Barra mora	S/. 1,766	S/. 1,893	S/. 2,028	S/. 2,173	S/. 2,329
Alfajores	S/. 7,861	S/. 9,467	S/. 10,142	S/. 10,866	S/. 11,646
Barras de banano	S/. 3,533	S/. 3,787	S/. 4,057	S/. 4,346	S/. 4,658
Total Ensaladas	**S/. 36,123**	**S/. 39,763**	**S/. 42,595**	**S/. 45,637**	**S/. 48,914**
Total General S/ con IGV	**S/. 887,430**	**S/. 952,299**	**S/. 1,020,120**	**S/. 1,092,986**	**S/. 1,171,456**
Total General $ con IGV	**$275,599**	**$295,745**	**$316,807**	**$339,437**	**$363,806**
Total GeneraL $ sin IGV	**$233,559**	**$250,631**	**$268,481**	**$287,658**	**$308,310**

Fuente: Estudio de mercado

Elaboración propia

Como se aprecia en el cuadro anterior, el total de ingresos por ventas en el año 1 asciende a 275,599 USD (incluyendo IGV), al quinto año se aprecia que las ventas llegarían a 363,806 USD, lo que significaría un crecimiento de 32%.

8.3.2. Presupuesto de costos de producción

Para calcular los costos de producción se han considerado los costos de materia prima, mano de obra directa y los costos indirectos de producción.

Como se puede apreciar en el siguiente cuadro, los costos totales de producción en el año 1 (2016) ascienden a 126,694 USD, obteniendo con ello un costo de producción por unidad de 2.16 USD; al quinto año estos costos por unidad disminuyen a 1.93 USD, debido a que los costos fijos se diluyen entre una cantidad de producción mayor.

A continuación se detalla lo descrito en el siguiente cuadro:

Cuadro 8.79: Presupuesto de costo de producción

(En Dólares Americanos)

Costo de Producción	2016	2017	2018	2019	2020
Costo de Materia Prima e insumos	$ 71,188	$ 76,308	$ 81,743	$ 87,582	$ 93,869
Mano de Obra Directa	$ 15,304	$ 15,304	$ 15,304	$ 15,304	$ 15,304
Costo Indirectos	$ 40,202	$ 40,250	$ 40,300	$ 40,353	$ 40,409
Total	**$ 126,694**	**$ 131,862**	**$ 137,347**	**$ 143,239**	**$ 149,582**
Demanda	58,645	62,863	67,340	72,150	77,330
Costo de Producción por und	**$ 2.16**	**$ 2.10**	**$ 2.04**	**$ 1.99**	**$ 1.93**

Fuente: Estudio de mercado

Elaboración propia

8.3.3. Presupuesto de compras

El presupuesto de compras ha sido calculado en base a la proyección de las ventas, es decir, en base a las cantidades que las personas estarían dispuestas consumir por cada producto de cada una de las 4 líneas, y el costo de los insumos que se requieren para elaborar cada uno estos.

Se detallarán los presupuestos de compras por líneas de producto:

Cuadro 8.80: Presupuesto de compras por línea de producto

(En Nuevos Soles)

	2016	2017	2018	2019	2020
Total Ensaladas	S/. 127,328	S/. 136,486	S/. 146,206	S/. 156,649	S/. 167,896
Total Sanguches	S/. 66,841	S/. 71,648	S/. 76,751	S/. 82,233	S/. 88,137
Total Jugos	S/. 22,190	S/. 23,786	S/. 25,480	S/. 27,300	S/. 29,260
Total Postres	S/. 12,867	S/. 13,792	S/. 14,775	S/. 15,830	S/. 16,966

Fuente: Estudio de mercado

Elaboración propia

Como resumen general a continuación se muestra el presupuesto de compras total por cada año, la información se muestra en soles y dólares, con y sin IGV. Como se aprecia, para el último año se llega a un total de 93,869 USD (incluye IGV), es decir, constituye un 25.8% con respecto al presupuesto de ventas del mismo año.

Cuadro 8.81: Cuadro resumen presupuesto de compras

(En Nuevos Soles y Dólares Americanos)

	2016	2017	2018	2019	2020
Total en Soles con IGV	S/. 229,226	S/. 245,713	S/. 263,212	S/. 282,013	S/. 302,260
Total en Soles sin IGV	S/. 194,259	S/. 208,231	S/. 223,061	S/. 238,994	S/. 256,152
Total en dolares con IGV	$71,188	$76,308	$81,743	$87,582	$93,869
Total en dólares sin IGV	$60,329	$64,668	$69,274	$74,222	$79,550

Fuente: Estudio de mercado

Elaboración propia

8.3.4. Presupuesto de costo de ventas

Ya que no se maneja un stock de productos terminados, el Costo de Ventas es igual al Costo de Producción, todo lo que se produce se vende, ya que se trata de productos perecibles. El Costo de Ventas está conformado por el presupuesto de Insumos y Materia Prima, MOD y CIF, tal como se muestra en el cuadro 8. 79.

8.3.5. Presupuesto de gastos administrativos

El presupuesto de gastos administrativos involucra gastos como la depreciación de equipos de administración, amortización de intangibles, la planilla administrativa, los gastos de luz que depende de los activos que se han utilizado, los gastos de agua, alquiler del local, insumos de mantenimiento y limpieza que han tenido una distribución del 5% para el presupuesto administrativo, los gastos de internet-teléfono y finalmente los servicios de contabilidad y útiles de oficina. La compra de éstos últimos, se realizará de forma trimestral, líneas abajo se visualiza el cuadro que detalla el gasto.

Cuadro 8.82: Presupuesto de gastos administrativos

(En Dólares Americanos)

Gastos Administrativos	%	2016	2017	2018	2019	2020
Depreciación	10.27%	$ 294	$ 294	$ 294	$ 294	$ 81
Amortización de Intangibles	100.00%	$ 4,090	$ 4,090	$ 4,090	$ 4,090	$ 4,090
Sueldos Administración	34.65%	$ 17,855	$ 17,855	$ 17,855	$ 17,855	$ 17,855
Luz	Según Equipos	$ 719	$ 719	$ 719	$ 719	$ 719
Agua	5.00%	$ 20	$ 21	$ 22	$ 23	$ 23
Alquiler de local	5.00%	$ 1,500	$ 1,500	$ 1,500	$ 1,500	$ 1,500
Arbitrios e Impuesto Predial	5.00%	$ 30	$ 30	$ 30	$ 30	$ 30
Duo: (Internet, Teléfono)	100.00%	$ 360	$ 360	$ 360	$ 360	$ 360
Insumos de Mantenimiento y limpieza	5.00%	$ 20	$ 20	$ 20	$ 20	$ 20
Servicio de Contabilidad	100.00%	$ 1,200	$ 1,200	$ 1,200	$ 1,200	$ 1,200
Útiles de Oficina	100.00%	$ 200	$ 200	$ 200	$ 200	$ 200
Total de Gastos $		**$26,288**	**$26,289**	**$26,290**	**$26,291**	**$26,078**
Total de Gastos $ - sin IGV		**$26,087**	**$26,088**	**$26,088**	**$26,089**	**$25,876**
Total de Gastos $ - sin Depreciación ni Amortización		**$21,904**	**$21,905**	**$21,905**	**$21,906**	**$21,907**
Total de Gastos $ sin IGV - sin Depreciación ni Amortización		**$21,702**	**$21,703**	**$21,704**	**$21,705**	**$21,705**

Fuente: Estudio de mercado

Elaboración propia

Cuadro 8.83: Útiles de oficina y otros

(En Dólares Americanos)

Concepto	Enero	Mayo	Agosto	Noviembre	Total
Tinta de impresora	$ 6.0	$ 6.0	$ 6.0	$ 6.0	$ 24.0
Hojas bond (500 hojas)	$ 10.0	$ 10.0	$ 10.0	$ 10.0	$ 40.0
Lapiceros	$ 12.0	$ 12.0	$ 12.0	$ 12.0	$ 48.0
Sello	$ 5.0	$ 0.0	$ 0.0	$ 0.0	$ 5.0
Tijera	$ 3.0	$ 3.0	$ 3.0	$ 3.0	$ 12.0
Archivador	$ 3.0	$ 0.0	$ 0.0	$ 0.0	$ 3.0
Folder de manila x25	$ 3.0	$ 3.0	$ 3.0	$ 3.0	$ 12.0
Sobre de manila x50	$ 2.0	$ 2.0	$ 2.0	$ 2.0	$ 8.0
Otros (grapas, clips, fastener, lapiceros, etc)	$ 12.0	$ 12.0	$ 12.0	$ 12.0	$ 48.0
Total	**$ 56.0**	**$ 48.0**	**$ 48.0**	**$ 48.0**	**$ 200.0**

Fuente: Estudio de mercado

Elaboración propia

8.3.6. Presupuesto de marketing y ventas

Los gastos de venta involucran depreciación de los activos designados para ventas, pago a volanteros, material impreso, mantenimiento de la página web, publicidad en facebook, participación en ferias, gasto de luz (el activo el cual se destina a este gasto es la caja registradora), se distribuye el 5% del total de gasto de agua,

alquiler y arbitrios para el presupuesto de Ventas, incluye también la planilla de gasto de ventas que es el sueldo del mozo y los descuentos por los días especiales, los cuales se especificaron en el capítulo 5 en el marketing mix (Promoción).

Cuadro 8.84: Presupuesto gasto de ventas

(En Dólares Americanos)

Detalle	%	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Depreciación	8.55%	$ 245	$ 245	$ 245	$ 245	$ 0
Volanteadores (3)	100.00%	$ 4,025	$ 4,025	$ 4,025	$ 4,025	$ 4,025
Material impreso	100.00%	$ 1,640	$ 1,640	$ 1,640	$ 1,640	$ 1,640
Mantenimiento de pagina web	100.00%	$ 447	$ 447	$ 447	$ 447	$ 447
Facebook	100.00%	$ 1,034	$ 1,034	$ 1,034	$ 1,034	$ 1,034
Participación en ferias	100.00%	$ 2,957	$ 2,957	$ 2,957	$ 2,957	$ 2,957
Luz	Según equipos	$ 719	$ 719	$ 719	$ 719	$ 719
Agua	5.00%	$ 20	$ 21	$ 22	$ 23	$ 23
Sueldos	35.64%	$ 18,365	$ 18,365	$ 18,365	$ 18,365	$ 18,365
Alquiler	5.00%	$ 1,500	$ 1,500	$ 1,500	$ 1,500	$ 1,500
Arbitrios	5.00%	$ 30	$ 30	$ 30	$ 30	$ 30
Descuentos	100.00%	$ 7,786	$ 8,355	$ 8,950	$ 9,590	$ 10,278
Total en Dólares sin depreciación con IGV		**$ 38,522**	**$ 39,092**	**$ 39,688**	**$ 40,328**	**$ 41,017**
Total en Dólares con IGV		**$ 38,767**	**$ 39,337**	**$ 39,933**	**$ 40,573**	**$ 41,017**
Total en Dólares sin IGV		**$ 37,113**	**$ 37,683**	**$ 38,279**	**$ 38,919**	**$ 39,363**

Fuente: Estudio de mercado

Elaboración propia

Cuadro 8.85: Descuentos promocionales

(En Dólares Americanos)

Fecha	Descuento	Días de Promoción	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
14 de Febrero: Día de San Valentín	20%	1	$153	$164	$176	$189	$202
8 de marzo: Día Internacional de la Mujer	20%	1	$153	$164	$176	$189	$202
Jueves, Sábado y Domingo de Semana Santa	30%	3	$689	$739	$792	$849	$910
7 de abril: Día mundial de la Salud	20%	1	$153	$164	$176	$189	$202
1 de mayo: Día del trabajador	20%	1	$153	$164	$176	$189	$202
2° Domingo de mayo: Día de la madre	30%	1	$230	$246	$264	$283	$303
3° Domingo de junio: Día del padre	30%	1	$230	$246	$264	$283	$303
Del 26 al 29 de Julio: Fiestas Patrias	40%	4	$1,225	$1,314	$1,408	$1,509	$1,617
16 de octubre: Día mundial de la alimentación	20%	1	$153	$164	$176	$189	$202
29 de noviembre: Día de la persona Obesa	30%	1	$230	$246	$264	$283	$303
Del 20 al 25 de Diciembre: Por Fiesta Navideñas	30%	6	$1,378	$1,479	$1,584	$1,697	$1,819
Todos los domingos (52 semanas)	15%	52	$3,040	$3,262	$3,494	$3,744	$4,012
Total			**$7,786**	**$8,355**	**$8,950**	**$9,590**	**$10,278**

Fuente: Estudio de mercado

Elaboración propia

8.3.7. Presupuesto de gastos financieros

El presupuesto de gastos financieros involucra los intereses que se pagarán del préstamo solicitado, los cuales irán disminuyendo año tras año debido a que se trabaja con el método de amortización francés, mientras que el monto del principal va aumentando de modo que las cuotas sean fijas.

Cuadro 8.86: Amortización de deuda

(En Dólares Americanos)

Mes	Préstamo Total	Amortización Mensual	Intereses 1.75%	Cuota Mensual	Saldo Préstamo
1	29,265	280	512	792	28,985
2	28,985	284	507	792	28,701
3	28,701	289	502	792	28,412
4	28,412	295	497	792	28,117
5	28,117	300	492	792	27,817
6	27,817	305	487	792	27,512
7	27,512	310	481	792	27,202
8	27,202	316	476	792	26,886
9	26,886	321	471	792	26,565
10	26,565	327	465	792	26,238
11	26,238	333	459	792	25,906
12	25,906	338	453	792	25,568
13	25,568	344	447	792	25,223
14	25,223	350	441	792	24,873
15	24,873	356	435	792	24,517
16	24,517	363	429	792	24,154
17	24,154	369	423	792	23,785
18	23,785	375	416	792	23,409
19	23,409	382	410	792	23,027
20	23,027	389	403	792	22,639
21	22,639	396	396	792	22,243
22	22,243	402	389	792	21,841
23	21,841	410	382	792	21,431
24	21,431	417	375	792	21,014
25	21,014	424	368	792	20,590
26	20,590	431	360	792	20,159
27	20,159	439	353	792	19,720
28	19,720	447	345	792	19,273
29	19,273	454	337	792	18,819
30	18,819	462	329	792	18,357
31	18,357	470	321	792	17,886
32	17,886	479	313	792	17,407
33	17,407	487	305	792	16,920
34	16,920	496	296	792	16,425
35	16,425	504	287	792	15,920
36	15,920	513	279	792	15,407
37	15,407	522	270	792	14,885
38	14,885	531	260	792	14,354
39	14,354	541	251	792	13,814
40	13,814	550	242	792	13,264
41	13,264	560	232	792	12,704
42	12,704	569	222	792	12,135
43	12,135	579	212	792	11,555
44	11,555	590	202	792	10,966
45	10,966	600	192	792	10,366
46	10,366	610	181	792	9,756
47	9,756	621	171	792	9,135
48	9,135	632	160	792	8,503
49	8,503	643	149	792	7,860
50	7,860	654	138	792	7,206
51	7,206	666	126	792	6,540
52	6,540	677	114	792	5,863
53	5,863	689	103	792	5,174
54	5,174	701	91	792	4,472
55	4,472	713	78	792	3,759
56	3,759	726	66	792	3,033
57	3,033	739	53	792	2,294
58	2,294	752	40	792	1,543
59	1,543	765	27	792	778
60	778	778	14	792	-0

Fuente: Estudio de mercado

Elaboración propia

Cuadro 8.87: Presupuesto de gastos financieros

(En Dólares Americanos)

Descripción	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Total
Principal	3,697	4,553	5,607	6,905	8,503	**29,265**
Intereses	5,803	4,947	3,894	2,596	998	**18,238**
Total	**9,501**	**9,501**	**9,501**	**9,501**	**9,501**	**47,503**

Fuente: Estudio de mercado

Elaboración propia

8.4. Presupuesto de resultado

8.4.1. Estados de ganancias y pérdidas proyectado

El estado de ganancias y pérdidas del proyecto, muestra en todos los años un resultado positivo que va de $ 36,214 al primer año a $78,061 al 5to año, tal como se puede apreciar:

La elaboración de los Estados de resultados del año 1 al año 5 (proyectado) tiene las siguientes premisas:

- Los precios de los insumos se mantienen constantes.
- Los Gastos de administración y ventas incluyen la amortización de intangibles y la depreciación de los activos correspondientes.
- El Impuesto a la Renta utilizado es 28%.
- Todas las cifras se encuentran expresadas en dólares americanos.
- El tipo de cambio es de S/. 3.22 por dólar.
- El horizonte de evaluación es de 5 años.
- Los costos no incluyen el IGV del 18%.
- Los costos indirectos de fabricación (CIF), incluyen la depreciación de activos de producción.

Cuadro 8.88: Estado ganancias y pérdidas

(En Dólares Americanos)

Ingresos:	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ventas	$233,559	$250,631	$268,481	$287,658	$308,310
Total	**$233,559**	**$250,631**	**$268,481**	**$287,658**	**$308,310**
Costo de Ventas:					
Insumos y MP	$60,329	$64,668	$69,274	$74,222	$79,550
MOD (Mano de Obra Directa)	$15,304	$15,304	$15,304	$15,304	$15,304
CIF (Costos Indirectos de Fabricación)	$38,625	$38,666	$38,709	$38,753	$38,801
Total Costo de Ventas	**$114,258**	**$118,638**	**$123,286**	**$128,279**	**$133,655**
Utilidad Bruta	**$119,301**	**$131,993**	**$145,195**	**$159,379**	**$174,656**
Gasto de Administración	$26,087	$26,088	$26,088	$26,089	$25,876
Gasto de ventas	$37,113	$37,683	$38,279	$38,919	$39,363
Utilidad Operativa	**$56,101**	**$68,223**	**$80,828**	**$94,371**	**$109,416**
Gastos Financieros	$5,803	$4,947	$3,894	$2,596	$998
UAI	**$50,297**	**$63,276**	**$76,934**	**$91,775**	**$108,418**
Impuesto a la Renta 28%	$14,083	$17,717	$21,542	$25,697	$30,357
Utilidad / Pérdida	**$36,214**	**$45,558**	**$55,393**	**$66,078**	**$78,061**

Fuente: Estudio de mercado

Elaboración propia

8.4.2. Balance proyectado

A continuación se presenta el balance general, donde se observa que el total de Activos se incrementa desde $53,509 a $306,656 y el Patrimonio desde $23,944 a $305,248. Se está considerando poner los valores desde el año 0 como referencia a la inversión inicial que se debe realizar para poder comenzar las operaciones correctamente en el año 1, esta inversión inicial se obtendrá gracias al préstamo bancario que se solicitará así como con el aporte de capital de los socios.

Cuadro 8.89: Balance general

(En Dólares Americanos)

Activos	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Activo Corriente						
Caja y Bancos	$ 12,578	$ 44,474	$ 84,934	$ 138,906	$ 203,244	$ 298,468
Cuentas por Cobrar Comerciales	$ 0	$ 0	$ 0	$ 0	$ 0	$ 0
Otras cuentas por cobrar	$ 0	$ 0	$ 0	$ 0	$ 0	$ 0
Mercaderia y Productos Terminados	$ 0	$ 1,424	$ 1,526	$ 1,635	$ 1,752	$ 1,877
Total Activos Corriente	**$ 12,578**	**$ 45,898**	**$ 86,460**	**$ 140,541**	**$ 204,996**	**$ 300,345**
Activo No Corriente						
Otros activos financieros		$ 6,153	$ 13,552	$ 16,212	$ 17,887	
Inmueble, maquinaria y equipo neto	$ 20,179	$ 17,314	$ 14,448	$ 11,583	$ 8,717	$ 6,310
Activos intangibles Neto	$ 20,451	$ 16,361	$ 12,271	$ 8,181	$ 4,090	-$ 0
Otros activos	$ 0	$ 0	$ 0	$ 0	$ 0	$ 0
Total Activos No Corrientes	**$ 40,631**	**$ 39,828**	**$ 40,271**	**$ 35,975**	**$ 30,694**	**$ 6,310**
TOTAL DE ACTIVOS	**$ 53,209**	**$ 85,725**	**$ 126,731**	**$ 176,517**	**$ 235,690**	**$ 306,656**
Pasivos y Patrimonio	**Año 0**	**Año 1**	**Año 2**	**Año 3**	**Año 4**	**Año 5**
Pasivos Corrientes						
Prestamos bancarios	$ 0	$ 0	$ 0	$ 0	$ 0	$ 0
Cuentas por Pagar Comerciales	$ 0	$ 0	$ 0	$ 0	$ 0	$ 0
Tributos, remuneraciones, participaciones	$ 0	$ 0	$ 0	$ 0	$ 0	$ 1,407
Total Pasivos Corrientes	**$ 0**	**$ 0**	**$ 0**	**$ 0**	**$ 0**	**$ 1,407**
Pasivos No Corrientes						
Obligaciones financieras a largo plazo	$ 29,265	$ 25,568	$ 21,014	$ 15,407	$ 8,503	$ 0
Total Pasivos No Corrientes	**$ 29,265**	**$ 25,568**	**$ 21,014**	**$ 15,407**	**$ 8,503**	**$ 0**
Total Pasivos	**$ 29,265**	**$ 25,568**	**$ 21,014**	**$ 15,407**	**$ 8,503**	**$ 1,407**
Patrimonio						
Capital Social	$ 23,944	$ 23,944	$ 23,944	$ 23,944	$ 23,944	$ 23,944
Reserva de capital	$ 0	$ 0	$ 0	$ 0	$ 0	$ 0
Resultados del ejercicio	$ 0	$ 36,214	$ 45,558	$ 55,393	$ 66,078	$ 78,061
Resultados Acumulados	$ 0	$ 0	$ 36,214	$ 81,773	$ 137,165	$ 203,243
Total Patrimonio	**$ 23,944**	**$ 60,158**	**$ 105,717**	**$ 161,109**	**$ 227,187**	**$ 305,248**
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	**$ 53,209**	**$ 85,726**	**$ 126,731**	**$ 176,517**	**$ 235,690**	**$ 306,656**

Fuente: Estudio de mercado

Elaboración propia

*Mercadería y Productos terminados: son inventarios de materia prima.

8.4.3. Flujo de caja proyectado

Considerando los ingresos y gastos presentados en los numerales anteriores se procede a presentar el flujo de caja del proyecto a nivel económico y financiero, considerando las siguientes premisas:

- El horizonte de evaluación es a 5 años.
- El tipo de cambio usado es S/.3.22

- Las ventas son al contado.
- La Mano de Obra directa contempla el sueldo del chef y de los ayudantes de cocina.
- El impuesto a la renta es del 28% y deriva del Estado de Ganancias y Pérdidas.
- Al 5to año se liquidan los activos, hallando el valor de salvamento neto.
- Se considera flujo de la deuda puesto que hay un préstamo a largo plazo (5 años).
- Se considera recuperación del capital de trabajo al quinto año.

Flujo Operativo

Se pude apreciar en el cuadro 8.90, todos los ingresos y egresos incurridos a lo largo de los cinco años de la evaluación del proyecto.

Cuadro 8.90: Flujo operativo proyectado
(En Dólares Americanos)

Ingresos por ventas	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ventas contado	$ 275,599	$ 295,745	$ 316,807	$ 339,437	$ 363,806
Total de ingresos	**$ 275,599**	**$ 295,745**	**$ 316,807**	**$ 339,437**	**$ 363,806**
Egresos					
Compras de insumos	$ 71,188	$ 76,308	$ 81,743	$ 87,582	$ 93,869
Mano de Obra Directa	$ 15,304	$ 15,304	$ 15,304	$ 15,304	$ 15,304
Costo Indirecto	$ 37,876	$ 37,924	$ 37,974	$ 38,027	$ 38,082
Gastos Administrativos	$ 21,904	$ 21,905	$ 21,905	$ 21,906	$ 21,907
Gastos de Ventas	$ 38,522	$ 39,092	$ 39,688	$ 40,328	$ 41,017
Impuesto a la Renta	$ 14,083	$ 17,717	$ 21,542	$ 25,697	$ 30,357
Liquidación de IGV	$ 23,469	$ 29,700	$ 32,076	$ 34,629	$ 37,733
Total de egresos	**$ 222,345**	**$ 237,949**	**$ 250,232**	**$ 263,473**	**$ 278,270**
Flujo Operativo	**$ 53,254**	**$ 57,795**	**$ 66,576**	**$ 75,964**	**$ 85,536**

Fuente: Estudio de mercado

Elaboración propia

Flujo de Capital

El flujo de capital proyectado muestra las inversiones que se van a realizar y la recuperación que se va a tener a la finalización del proyecto como es el valor de desecho y el retorno del capital de trabajo, se puede apreciar a continuación:

Cuadro 8.91: Flujo de capital proyectado

(En Dólares Americanos)

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Activo Fijo Tangible	$ 20,179					
inversión en Intangibles	$ 20,451					
Capital de trabajo	$ 12,578	$ 905	$ 960	$ 1,032	$ 1,111	
Valor Residual						$ 2,324
Recuperación KW						$ 16,586
Flujo de inversiónes	**-$ 53,209**	**-$ 905**	**-$ 960**	**-$ 1,032**	**-$ 1,111**	**$ 18,910**

Fuente: Estudio de mercado
Elaboración propia

Valor Residual

Este valor es un estimado económico, se calcula a partir de la Diferencia entre el Valor Comercial de los Activos a liquidar menos su valor en libros, dicha ganancia menos el impuesto a la renta.

Recuperación de KW

El capital de trabajo es un stock de dinero que se debe mantener para cubrir los costos de operación, en este caso inicialmente los accionistas aportaron $12,578 y cada año se aportó el incremento de capital de trabajo dado el capital de trabajo requerido por el nivel de ventas, al final del horizonte del plan de negocios dado el nivel de ingresos, se

recupera todo el capital de trabajo aportado por los accionistas ($16,586)

Flujo Económico

El flujo de caja económico resulta de la suma de los resultados del flujo de caja operativo y flujo de caja de capital (inversión), tal como se presenta a continuación:

Cuadro 8.92: Flujo económico proyectado

(En Dólares Americanos)

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Flujo Operativo		$ 53,254	$ 57,795	$ 66,576	$ 75,964	$ 85,536
Flujo de inversiones	-$ 53,209	-$ 905	-$ 960	-$ 1,032	-$ 1,111	$ 18,910
Flujo Económico	**-$ 53,209**	**$ 52,350**	**$ 56,835**	**$ 65,544**	**$ 74,853**	**$ 104,446**

Fuente: Estudio de mercado

Elaboración propia

Flujo de la Deuda

En primer lugar se determina la cuota que se deberá de pagar mensualmente. Después se calculan los intereses a pagar según la tasa dada por el banco. A la cuota hallada se le resta los intereses para determinar la amortización. Es importante resaltar que las cuotas son constantes. Por último el saldo de cada mes es hallado restando el saldo del periodo anterior. El plazo de pago será hasta por 5 años; cabe indicar que al flujo de la deuda se le suma el escudo fiscal generado por los intereses, lo que implica un menor importe de impuesto a la renta a pagar. El primer año el flujo de la deuda es de -$ 7,876 y el último año es de -$ 9,221.

Cuadro 8.93: Flujo de la deuda proyectado

(En Dólares Americanos)

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Préstamo	$ 29,265					
Cuota - Principal		$ 3,697	$ 4,553	$ 5,607	$ 6,905	$ 8,503
Interes		$ 5,803	$ 4,947	$ 3,894	$ 2,596	$ 998
Escudo Fiscal		$ 1,625	$ 1,385	$ 1,090	$ 727	$ 279
Flujo de deuda	**$ 29,265**	**-$ 7,876**	**-$ 8,115**	**-$ 8,410**	**-$ 8,774**	**-$ 9,221**

Fuente: Estudio de mercado

Elaboración propia

Flujo Financiero

El flujo de caja financiero es el resultado de la diferencia entre el flujo de caja económico y el flujo del servicio de la deuda, tal como se presenta a continuación:

Cuadro 8.94: Flujo financiero proyectado

(En Dólares Americanos)

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Flujo Económico	-$ 53,209	$ 52,350	$ 56,835	$ 65,544	$ 74,853	$ 104,446
Flujo de deuda	$ 29,265	-$ 7,876	-$ 8,115	-$ 8,410	-$ 8,774	-$ 9,221
Flujo de caja financiero	**-$ 23,944**	**$ 44,474**	**$ 48,720**	**$ 57,134**	**$ 66,079**	**$ 95,224**

Fuente: Estudio de mercado

Elaboración propia

CAPÍTULO IX

9.Evaluación económica financiera

En este capítulo se evaluará la viabilidad del negocio basándonos en indicadores tanto económicos como financieros. Cabe resaltar que los económicos se refieren a una situación en donde no se considera deuda y los financieros se refieren a aquella situación en donde se considera el impacto de la deuda en los resultados. Por otro lado, se evaluará el punto de equilibrio para conocer nuestros mínimos de producción requeridos y se realizará un análisis de sensibilidad para poder conocer el impacto económico - financiero de situaciones que se puedan presentar.

9.1. El ámbito de la proyección

9.1.1. TIR

La Tasa Interna de Retorno Económico (TIRE) de una inversión, está definida como la tasa de interés con el cual el valor actual neto o valor presente neto es igual a cero.

A partir del flujo de caja económico del proyecto, se calcula la tasa interna de retorno económico como se muestra en el siguiente cuadro.

Cuadro 9.95: Tasa Interna de Retorno Económica - TIRE

(En porcentaje)

Evaluación Económica	
WACC	17.00%
TIRE	106.13%

Fuente: Estudio de mercado

Elaboración propia

La tasa interna de retorno económico (TIRE) ha dado como resultado un 106.13%, lo cual según el criterio de evaluación de la TIRE, es viable dado que supera los costos del capital ponderado (WACC) que es el 17% por tanto conviene realizar el proyecto.

La Tasa Interna de Rentabilidad Financiera (TIRF) de una inversión, está definida como la rentabilidad anual que obtendría el inversionista sobre sus fondos invertidos en el proyecto. Esta es la rentabilidad anual para los accionistas porque obedece a la inversión realizada por los mismos.

Cuadro 9.96: Tasa interna de retorno financiera- TIRF

(En porcentaje)

Evaluación Económica	
COK	17.42%
TIRF	196.97%

Fuente: Estudio de mercado

Elaboración propia

La TIRF resulta 196.97%, lo cual es una tasa mayor al 17.42% que es el costo de oportunidad del inversionista de invertir en otro proyecto de similar riesgo, por tanto es conveniente para el accionista invertir en este proyecto.

9.1.2. VAN

El valor actual neto o valor presente neto es un procedimiento que permite calcular el valor presente de un determinado número de flujos de caja futuros. Además descuenta una determinada tasa y/o tipo de interés igual para todo el periodo considerado. Esta herramienta es muy importante para la evaluación y la administración financiera del proyecto.

El VANE se calcula a partir del flujo económico, los flujos de cada año se descuentan con el valor de la WACC que es de 17%, esto da como resultado un VANE de $161,546 el cual es un valor positivo y demuestra que el proyecto es viable.

Cuadro 9.97: Valor actual neto económico - VANE

(En Dólares Americanos)

Evaluación Económica	
VANE	$ 161,546

Fuente: Estudio de mercado

Elaboración propia

El Valor Actual Neto Financiero es el procedimiento que permite calcular el valor presente de un determinado número de flujos de caja financieros o del inversionista.

El valor actual neto financiero resulta $ 161,546 lo cual es mayor a cero, por tanto según el criterio de la VANF es rentable para el accionista por tanto le es conviene invertir en el proyecto.

Cuadro 9.98: Valor actual neto financiero - VANF

(En Dólares Americanos)

Evaluación Económica	
VANF	$ 161,997

Fuente: Estudio de mercado

Elaboración propia

9.1.3. Pay Back descontado

Este indicador nos indica el plazo en el cual se recupera la inversión, pero descontando los flujos de caja.

Cuadro 9.99: Pay Back descontado

(En Dólares Americanos)

WACC	17.003%

AÑO	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Flujo Económico	-53,209	52,350	56,835	65,544	74,853	104,446
Flujo Descontado	-53,209	44,742	41,517	40,921	39,942	47,633
Flujo Futuro		-8,467	33,050	73,971	113,913	161,546

Fuente: Estudio de mercado

Elaboración propia

Para hallar el periodo de recuperación primero debemos descontar los flujos económicos con el WACC, una vez que tenemos los flujos económicos descontados año a año se procede a calcular los flujos futuros, es decir, hallar año a año la diferencia entre el flujo descontado y la inversión inicialmente realizada, ello para saber año a año cuanto le falta para cubrir la inversión. Habiendo realizado este cálculo se determina que en el año 2 recién se obtuvo un flujo futuro de US$ 33,050, pero no sabemos exactamente en qué momento entre el año 1 y 2 se logró ello.

Primero en el año 2 se observa un flujo descontado de US$ 41,517, luego de ello se procede a dividir dicho flujo entre

12 para hallar el flujo mensual. Una vez que lo calculamos, dividimos el flujo futuro del año 1 -US$ 8,467 entre el flujo mensual hallado (US$ 3,460) y se determina que faltan 2.45 meses entre el año 1 y 2 para cubrir dicho flujo futuro negativo, entonces llegamos a la conclusión que son 2 años y 2.45 meses u en todo caso 26.45 meses entre 12 son **2.20 años** como periodo de recuperación.

Cuadro 9.100: Periodo de recuperación

(En años)

Ingreso neto - año 2	41,517
Ingreso mensual año 2	3,460
Meses para cubrir saldo año 2	2.45
Periodo de recuperación en meses	26.45
Período de recuperación en años	**2.20**

Fuente: Estudio de mercado

Elaboración propia

9.1.4. ROE

Este indicador nos indica la rentabilidad financiera, indica en qué proporción se generó beneficio económico en base a los fondos propios aportados.

El ROE se calcula dividiendo la Utilidad neta entre el Patrimonio, estos datos se ubican en el siguiente cuadro:

Cuadro 9.101: Datos generales para el cálculo de ratios

(En Dólares Americanos)

Indicador	Año 1	Año 2	Año 3	Año 5	Año 5	Fuente
Utilidad bruta	119,301	131,993	145,195	159,379	174,656	Estado de Resultados
Utilidad operativa	56,101	68,223	80,828	94,371	109,416	Estado de Resultados
Utilidad neta	36,214	45,558	55,393	66,078	78,061	Estado de Resultados
Ventas	233,559	250,631	268,481	287,658	308,310	Estado de Resultados
Patrimonio (K)	60,158	105,717	161,109	227,187	305,248	Balance General
Activo	85,725	126,731	176,517	235,690	306,656	Balance General
Activo Corriente	45,898	86,460	140,541	204,996	300,345	Balance General
Inventarios	1,424	1,526	1,635	1,752	1,877	Balance General
Costo ventas	114,258	118,638	123,286	128,279	133,655	Estado de Resultados
Pasivo (D)	25,568	21,014	15,407	8,503	1,407	Balance General

Fuente: Estudio de mercado

Elaboración propia

El valor del ROE para el primer año es 60.20% quiere decir que por cada S/.1 que se haya aportado al negocio como fondo propio conlleva a generar una ganancia de S/.0.602.

Cuadro 9.102: ROE

(En porcentaje)

Indicador	Año 1	Año 2	Año 3	Año 5	Año 5
ROE	60.20%	43.09%	34.38%	29.09%	25.57%

Fuente: Estudio de mercado

Elaboración propia

9.1.5. Ratios

Grado de endeudamiento: este indicador mide el grado en el que una empresa se endeuda en relación al total de activo que posee, mientras mayor sea este indicador más endeudada estará la empresa, en el cuadro líneas abajo se observa que en el año1 posee un grado de endeudamiento de 29.82%, ello por ser el año en el que inicia el financiamiento, luego al final del 5to año este indicador es mucho menor.

Margen bruto: mide la proporción de la ganancia bruta en términos de las ventas realizadas, es decir, por cada S/.1 de ingreso o venta obtuve S/.0.5108 de ganancia bruta. Para el año 1 la empresa tiene un margen bruto de 51.08% y este margen va incrementándose.

Margen operativo: mide la proporción de la ganancia operativa en términos de las ventas realizadas, es decir, por cada S/.1 de ingreso o venta obtuve S/.0.2402 de ganancia

operativa. Para el año 1 la empresa tiene un margen operativo de 24.03% y este margen va incrementándose hasta 35.49% en el quinto año.

Margen neto: mide la proporción de la ganancia neta en términos de las ventas realizadas, es decir, por cada S/.1 de ingreso o venta obtuve S/.0.1551 de ganancia neta. Para el año 1 la empresa tiene un margen neto de 15.51% y este margen va incrementándose hasta 25.32% en el quinto año.

ROA: mide en términos porcentuales el retorno de la utilidad operativa en base al Activo invertido. Se calcula dividiendo la utilidad operativa sobre el total de Activo. En el primer año se obtiene un ROA del 65.44%. La interpretación es: la empresa ha generado S/.0.6544 de ganancia operativa por cada S/.1 invertido en el Activo.

ROI: mide en términos porcentuales el retorno de la utilidad neta en base al Activo. Se calcula dividiendo la utilidad neta sobre el total de Activo. En el primer año se obtiene un ROI del 42.24% y este se va incrementando año a año. La interpretación es: la empresa ha generado S/.0.4224 de ganancia neta por cada S/.1 invertido en el Activo.

Cuadro 9.103: Indicadores económicos y financieros

(En porcentaje)

Indicador	Año 1	Año 2	Año 3	Año 5	Año 5
Grado de endeudamiento total (Pasivo / Activo)	29.82%	16.58%	8.73%	3.61%	0.46%
Margen bruto (U.b / Vtas)	51.08%	52.66%	54.08%	55.41%	56.65%
Margen operativo (U.o / Vtas)	24.02%	27.22%	30.11%	32.81%	35.49%
Margen neto (U.n / Vtas)	15.51%	18.18%	20.63%	22.97%	25.32%
ROE (U.neta / Patrimonio)	60.20%	43.09%	34.38%	29.09%	25.57%
ROA (U.operativa / Activo)	65.44%	53.83%	45.79%	40.04%	35.68%
ROI (U. neta / Activo usado en el período)	42.24%	35.95%	31.38%	28.04%	25.46%

Fuente: Estudio de mercado

Elaboración propia

9.2. Análisis de riesgo

9.2.1. Análisis de punto de equilibrio

Para hallar el punto de equilibrio es necesario determinar el margen de contribución unitario, presentar los costos fijos y hallar el punto de equilibrio tanto en unidades como en dólares. Siguiendo el orden indicado se presentan los siguientes datos:

Se determina el precio de venta unitario por cada línea de producto. Será constante durante los 5 años de evaluación del proyecto, tal como se presenta a continuación:

Cuadro 9.104: Precio de venta por línea de producto

(En Dólares Americanos)

Línea de producto	2016	2017	2018	2019	2020
Ensaladas	$5.12	$5.12	$5.12	$5.12	$5.12
Sanguches	$5.42	$5.42	$5.42	$5.42	$5.42
Jugos	$3.11	$3.11	$3.11	$3.11	$3.11
Postres	$3.11	$3.11	$3.11	$3.11	$3.11

Fuente: Estudio de mercado

Elaboración propia

También se determinan los costos variables:

Cuadro 9.105: Costo variable unitario por línea de producto

(En Dólares Americanos)

Línea de producto	2016	2017	2018	2019	2020
Ensaladas	$1.32	$1.32	$1.32	$1.32	$1.32
Sanguches	$1.43	$1.43	$1.43	$1.43	$1.43
Jugos	$0.65	$0.65	$0.65	$0.65	$0.65
Postres	$1.08	$1.08	$1.08	$1.08	$1.08

Fuente: Estudio de mercado

Elaboración propia

Luego de ello se determina el margen de contribución por cada línea de producto:

Cuadro 9.106: Margen de contribución unitario por línea de producto

(En Dólares Americanos)

Línea de producto	2016	2017	2018	2019	2020
Ensaladas	$3.80	$3.80	$3.80	$3.80	$3.80
Sanguches	$3.99	$3.99	$3.99	$3.99	$3.99
Jugos	$2.46	$2.46	$2.46	$2.46	$2.46
Postres	$2.03	$2.03	$2.03	$2.03	$2.03

Fuente: Estudio de mercado

Elaboración propia

Costos Fijos Totales:

Compuesto por los gastos administrativos y de ventas, los cuales en el horizonte anual no cambian en montos.

Se puede apreciar el detalle en el siguiente cuadro:

Cuadro 9. 107: Costos fijos

(En Dólares Americanos)

Gastos Operativos	2016	2017	2018	2019	2020
Costo Indirectos de Fabricación	$40,202	$40,250	$40,300	$40,353	$40,409
MOD	$15,304	$15,304	$15,304	$15,304	$15,304
Gastos Administrativos	$26,288	$26,289	$26,290	$26,291	$26,078
Gastos Ventas	$38,767	$39,337	$39,933	$40,573	$41,017
Gastos Financieros	$5,803	$4,947	$3,894	$2,596	$998
TOTAL	**$126,364**	**$126,127**	**$125,720**	**$125,117**	**$123,806**

Fuente: Estudio de mercado

Elaboración propia

Finalmente se muestra el punto de equilibrio en unidades por cada línea de producto, para el año 1: 18,427 ensaladas, 8,941 sándwiches, 6,542 jugos y 2,290 postres que se necesitan vender para poder cubrir dichos costos fijos citados. Para efectos del cálculo, primero se determina una cantidad que representa al total de todas las líneas de productos (paquete total), se halla dividiendo los Costos fijos totales entre los márgenes de contribución unitarios de cada línea de producto multiplicado por el % de participación en las ventas según corresponda, finalmente para hallar las unidades de equilibrio por cada línea de producto se multiplica la cantidad de paquetes en equilibrio por el % de participación en las ventas de la línea de producto que se quiera hallar (este % se halla en el programa de ventas en unidades).

Ejemplo de la cantidad en equilibrio de las ensaladas para el año 1:

Unidad equilibrio del paquete (unidades) multiplicado por el % participación ventas = 36, 200 * 50.9% = 18,427.

Se necesitan vender 18,427 ensaladas como parte de todo el paquete de línea de productos para estar en el punto de equilibrio.

Cuadro 9.108: Punto equilibrio

(En unidades)

Año	2016	2017	2018	2019	2020
Punto de Equilibrio (unidades)	**36,200**	**36,132**	**36,016**	**35,843**	**35,467**
Ensaladas	18,427	18,393	18,333	18,245	18,054
Sanguches	8,941	8,924	8,895	8,853	8,760
Jugos	6,542	6,530	6,509	6,478	6,410
Postres	2,290	2,285	2,278	2,267	2,243

Fuente: Estudio de mercado

Elaboración propia

Se muestra también el punto de equilibrio en dólares que es la cantidad de dinero que se tiene que vender en para poder obtener la utilidad necesaria que cubran los costos fijos una vez que se ha cubierto los insumos y materia prima. Como se puede observar en el año 1, las ventas en equilibrio por cada línea de producto sería: $94,425 en ensaladas, $48,453 en sándwiches, $20,317 en jugos y $7,111 en postres.

Cuadro 9.109: Punto equilibrio

(En Dólares Americanos)

Año	2016	2017	2018	2019	2020
Ensaladas	$94,425	$94,248	$93,944	$93,493	$92,513
Sanguches	$48,453	$48,363	$48,207	$47,975	$47,473
Jugos	$20,317	$20,279	$20,214	$20,117	$19,906
Postres	$7,111	$7,098	$7,075	$7,041	$6,967
Punto de Equilibrio (USD)	**$170,306**	**$169,987**	**$169,439**	**$168,625**	**$166,859**

Fuente: Estudio de mercado

Elaboración propia

9.2.2. Análisis de sensibilidad

El análisis de sensibilidad permite ver los cambios que ocurren en los indicadores de rentabilidad cuando cambiamos las variables de entrada, y mantenemos el resto de variables de manera constante, para este caso se visualiza los cambios en las variables como el precio, demanda y costo de los insumos.

Cambios en el Precio:

Se considera escenarios tanto cuando el precio sube y baja en 5%, 10% y 15%.

Cuadro 9.110: Flujo de caja proyectado cuando el precio sube 5%

(En Dólares Americanos)

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Flujo Económico	-53,209	60,477	65,557	74,887	84,863	115,175
Flujo de deuda	29,265	-7,876	-8,115	-8,410	-8,774	-9,221
Flujo de caja financiero	**-23,944**	**52,602**	**57,442**	**66,477**	**76,090**	**105,954**

Fuente: Estudio de mercado

Elaboración propia

Cuadro 9.111: Indicadores de rentabilidad cuando el precio sube 5%

(En porcentajes y Dólares Americanos)

Evaluación Económica	
WACC	17.00%
VANE	$ 190,932
TIRE	**121.6%**
Evaluación Financiera	
COK	17.42%
VANF	$ 191,091
TIRF	**230.3%**

Fuente: Estudio de mercado

Elaboración propia

Cuadro 9. 112: Flujo de caja proyectado cuando el precio sube 10%

(En Dólares Americanos)

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Flujo Económico	-53,209	68,605	74,279	84,230	94,874	125,904
Flujo de deuda	29,265	-7,876	-8,115	-8,410	-8,774	-9,221
Flujo de caja financiero	**-23,944**	**60,729**	**66,164**	**75,820**	**86,100**	**116,683**

Fuente: Estudio de mercado

Elaboración propia

Cuadro 9. 113: Indicadores de rentabilidad cuando el precio sube 10%

(En porcentajes y Dólares Americanos)

Evaluación Económica	
WACC	17.00%
VANE	$ 220,318
TIRE	**137.0%**
Evaluación Financiera	
COK	17.42%
VANF	$ 220,186
TIRF	**263.8%**

Fuente: Estudio de mercado

Elaboración propia

Cuadro 9.114: Flujo de caja proyectado cuando el precio sube 15%

(Dólares Americanos)

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Flujo Económico	-53,209	76,733	83,001	93,574	104,884	136,633
Flujo de deuda	29,265	-7,876	-8,115	-8,410	-8,774	-9,221
Flujo de caja financiero	**-23,944**	**68,857**	**74,886**	**85,163**	**96,111**	**127,412**

Fuente: Estudio de mercado

Elaboración propia

Cuadro 9. 115: Indicadores de rentabilidad cuando el precio sube 15%

(En porcentajes y Dólares Americanos)

Evaluación Económica	
WACC	17.00%
VANE	$ 249,704
TIRE	**152.3%**
Evaluación Financiera	
COK	17.42%
VANF	$ 249,280
TIRF	**297.3%**

Fuente: Estudio de mercado

Elaboración propia

Cuadro 9. 116: Flujo de caja proyectado cuando el precio baja 5%

(En Dólares Americanos)

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Flujo Económico	-53,209	44,222	48,113	56,201	64,842	93,716
Flujo de deuda	29,265	-7,876	-8,115	-8,410	-8,774	-9,221
Flujo de caja financiero	**-23,944**	**36,346**	**39,998**	**47,791**	**56,069**	**84,495**

Fuente: Estudio de mercado

Elaboración propia

Cuadro 9.117: Indicadores de rentabilidad cuando el precio baja 5%

(En porcentajes y Dólares Americanos)

Evaluación Económica	
WACC	17.00%
VANE	$ 132,161
TIRE	**90.6%**
Evaluación Financiera	
COK	17.42%
VANF	$ 132,903
TIRF	**163.8%**

Fuente: Estudio de mercado

Elaboración propia

Cuadro 9.118: Flujo de caja proyectado cuando el precio baja 10%

(En Dólares Americanos)

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Flujo Económico	-53,209	36,094	39,391	46,858	54,832	82,987
Flujo de deuda	29,265	-7,876	-8,115	-8,410	-8,774	-9,221
Flujo de caja financiero	**-23,944**	**28,218**	**31,276**	**38,448**	**46,058**	**73,766**

Fuente: Estudio de mercado

Elaboración propia

Cuadro 9.119: Indicadores de rentabilidad cuando el precio baja 10%

(En porcentajes y Dólares Americanos)

Evaluación Económica	
WACC	17.00%
VANE	$ 102,775
TIRE	**74.9%**
Evaluación Financiera	
COK	17.42%
VANF	$ 103,809
TIRF	**131.0%**

Fuente: Estudio de mercado

Elaboración propia

Cuadro 9.120: Flujo de caja proyectado cuando el precio baja 15%

(En Dólares Americanos)

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Flujo Económico	-$ 53,209	$ 27,966	$ 30,669	$ 37,515	$ 44,821	$ 72,258
Flujo de deuda	$ 29,265	-$ 7,876	-$ 8,115	-$ 8,410	-$ 8,774	-$ 9,221
Flujo de caja financiero	**-$ 23,944**	**$ 20,090**	**$ 22,554**	**$ 29,105**	**$ 36,048**	**$ 63,037**

Fuente: Estudio de mercado

Elaboración propia

Cuadro 9.121: Indicadores de rentabilidad cuando el precio baja 15%

(En porcentajes y Dólares Americanos)

Evaluación Económica	
WACC	17.00%
VANE	$ 73,389
TIRE	**59.0%**
Evaluación Financiera	
COK	17.42%
VANF	$ 74,715
TIRF	**98.5%**

Fuente: Estudio de mercado

Elaboración propia

Demanda: Se considera escenarios tanto cuando la demanda sube y baja 5%, 10% y 15%.

Cuadro 9.122: Flujo de caja proyectado cuando la demanda sube 5%

(En Dólares Americanos)

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Flujo Económico	-53,506	58,293	63,214	72,375	82,169	112,704
Flujo de deuda	29,428	-7,920	-8,161	-8,457	-8,823	-9,273
Flujo de caja financiero	**-24,078**	**50,374**	**55,054**	**63,918**	**73,347**	**103,431**

Fuente: Estudio de mercado

Elaboración propia

Cuadro 9.123: Indicadores de rentabilidad cuando la demanda sube 5%

(En porcentajes y Dólares Americanos)

Evaluación Económica	
WACC	17.00%
VANE	$ 182,924
TIRE	**116.8%**
Evaluación Financiera	
COK	17.42%
VANF	$ 183,174
TIRF	**220.0%**

Fuente: Estudio de mercado

Elaboración propia

Cuadro 9.124: Flujo de caja proyectado cuando la demanda sube 10%

(En Dólares Americanos)

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Flujo Económico	-53,802	64,237	69,593	79,206	89,486	120,962
Flujo de deuda	29,591	-7,964	-8,206	-8,504	-8,872	-9,324
Flujo de caja financiero	**-24,211**	**56,273**	**61,387**	**70,702**	**80,614**	**111,638**

Fuente: Estudio de mercado

Elaboración propia

Cuadro 9.125: Indicadores de rentabilidad cuando la demanda sube 10%

(En porcentajes y Dólares Americanos)

Evaluación Económica	
WACC	17.00%
VANE	$ 204,302
TIRE	**127.3%**
Evaluación Financiera	
COK	17.42%
VANF	$ 204,351
TIRF	**242.8%**

Fuente: Estudio de mercado

Elaboración propia

Cuadro 9.126: Flujo de caja proyectado cuando la demanda sube 15%

(En Dólares Americanos)

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Flujo Económico	-54,099	70,181	75,972	86,037	96,802	129,220
Flujo de deuda	29,754	-8,007	-8,251	-8,551	-8,920	-9,375
Flujo de caja financiero	**-24,345**	**62,173**	**67,721**	**77,486**	**87,881**	**119,844**

Fuente: Estudio de mercado

Elaboración propia

Cuadro 9.127: Indicadores de rentabilidad cuando la demanda sube 15%

(En porcentajes y Dólares Americanos)

Evaluación Económica	
WACC	17.00%
VANE	$ 225,680
TIRE	**137.7%**
Evaluación Financiera	
COK	17.42%
VANF	$ 225,527
TIRF	**265.5%**

Fuente: Estudio de mercado

Elaboración propia

Cuadro 9.128: Flujo de caja proyectado cuando la demanda baja 5%

(En Dólares Americanos)

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Flujo Económico	-52,912	46,406	50,456	58,713	67,537	96,188
Flujo de deuda	29,102	-7,832	-8,070	-8,364	-8,725	-9,170
Flujo de caja financiero	**-23,811**	**38,574**	**42,386**	**50,350**	**58,812**	**87,018**

Fuente: Estudio de mercado

Elaboración propia

Cuadro 9.129: Indicadores de rentabilidad cuando la demanda baja 5%

(En porcentajes y Dólares Americanos)

Evaluación Económica	
WACC	17.00%
VANE	$ 140,168
TIRE	**95.3%**
Evaluación Financiera	
COK	17.42%
VANF	$ 140,821
TIRF	**173.8%**

Fuente: Estudio de mercado

Elaboración propia

Cuadro 9.130: Flujo de caja proyectado cuando la demanda baja 10%

(En Dólares Americanos)

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Flujo Económico	-52,616	40,462	44,077	51,882	60,220	87,930
Flujo de deuda	28,939	-7,788	-8,025	-8,317	-8,676	-9,118
Flujo de caja financiero	**-23,677**	**32,674**	**36,052**	**43,566**	**51,544**	**78,811**

Fuente: Estudio de mercado

Elaboración propia

Cuadro 9.131: Indicadores de rentabilidad cuando la demanda baja 10%

(En porcentajes y Dólares Americanos)

Evaluación Económica	
WACC	17.00%
VANE	$ 118,790
TIRE	**84.233%**
Evaluación Financiera	
COK	17.42%
VANF	$ 119,644
TIRF	**150.449%**

Fuente: Estudio de mercado

Elaboración propia

Cuadro 9.132: Flujo de caja proyectado cuando la demanda baja 15%

(Dólares Americanos)

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Flujo Económico	-52,319	34,518	37,698	45,051	52,904	79,672
Flujo de deuda	28,776	-7,744	-7,980	-8,270	-8,627	-9,067
Flujo de caja financiero	**-23,544**	**26,774**	**29,719**	**36,781**	**44,277**	**70,605**

Fuente: Estudio de mercado

Elaboración propia

Cuadro 9.133: Indicadores de rentabilidad cuando la demanda baja 15%

(En porcentajes y Dólares Americanos)

Evaluación Económica	
WACC	17.00%
VANE	$ 97,412
TIRE	**73.0%**
Evaluación Financiera	
COK	17.42%
VANF	$ 98,467
TIRF	**127.0%**

Fuente: Estudio de mercado

Elaboración propia

Costo materia prima: Se considera escenarios tanto cuando el costo de la materia prima sube y baja 5%, 10% y 15%.

Cuadro 9.134: Flujo de caja proyectado cuando la materia prima sube 5%

(En Dólares Americanos)

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Flujo Económico	-53,506	50,165	54,492	63,032	72,159	101,975
Flujo de deuda	29,428	-7,920	-8,161	-8,457	-8,823	-9,273
Flujo de caja financiero	**-24,078**	**42,246**	**46,332**	**54,575**	**63,336**	**92,702**

Fuente: Estudio de mercado

Elaboración propia

Cuadro 9.135: Indicadores de rentabilidad cuando la materia prima sube 5%

(En porcentajes y Dólares Americanos)

Evaluación Económica	
WACC	17.00%
VANE	$ 153,539
TIRE	**101.4%**
Evaluación Financiera	
COK	17.42%
VANF	$ 154,080
TIRF	**186.9%**

Fuente: Estudio de mercado

Elaboración propia

Cuadro 9.136: Flujo de caja proyectado cuando la materia prima sube 10%

(En Dólares Americanos)

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Flujo Económico	-53,802	47,981	52,149	60,520	69,465	99,503
Flujo de deuda	29,591	-7,964	-8,206	-8,504	-8,872	-9,324
Flujo de caja financiero	**-24,211**	**40,018**	**43,943**	**52,016**	**60,593**	**90,179**

Fuente: Estudio de mercado

Elaboración propia

Cuadro 9.137: Indicadores de rentabilidad cuando la materia prima sube 10%

(En porcentajes y Dólares Americanos)

Evaluación Económica	
WACC	17.00%
VANE	$ 145,531
TIRE	**96.8%**
Evaluación Financiera	
COK	17.42%
VANF	$ 146,162
TIRF	**176.9%**

Fuente: Estudio de mercado

Elaboración propia

Cuadro 9.138: Flujo de caja proyectado cuando la materia prima sube 15%

(Dólares Americanos)

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Flujo Económico	-54,099	45,797	49,806	58,008	66,770	97,032
Flujo de deuda	29,754	-8,007	-8,251	-8,551	-8,920	-9,375
Flujo de caja financiero	**-24,345**	**37,790**	**41,555**	**49,457**	**57,850**	**87,657**

Fuente: Estudio de mercado

Elaboración propia

Cuadro 9.139: Indicadores de rentabilidad cuando la materia prima sube 15%

(En porcentajes y Dólares Americanos)

Evaluación Económica	
WACC	17.00%
VANE	$ 137,523
TIRE	**92.2%**
Evaluación Financiera	
COK	17.42%
VANF	$ 138,245
TIRF	**167.1%**

Fuente: Estudio de mercado

Elaboración propia

Cuadro 9.140: Flujo de caja proyectado cuando la materia prima baja 5%

(En Dólares Americanos)

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Flujo Económico	-52,912	54,534	59,178	68,056	77,547	106,917
Flujo de deuda	29,102	-7,832	-8,070	-8,364	-8,725	-9,170
Flujo de caja financiero	**-23,811**	**46,702**	**51,108**	**59,693**	**68,822**	**97,747**

Fuente: Estudio de mercado

Elaboración propia

Cuadro 9.141: Indicadores de rentabilidad cuando la materia prima baja 5%

(En porcentajes y Dólares Americanos)

Evaluación Económica	
WACC	17.00%
VANE	$ 169,554
TIRE	**110.9%**
Evaluación Financiera	
COK	17.42%
VANF	$ 169,915
TIRF	**207.2%**

Fuente: Estudio de mercado

Elaboración propia

Cuadro 9.142: Flujo de caja proyectado cuando la materia prima baja 10%

(En Dólares Americanos)

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Flujo Económico	-52,616	56,718	61,521	70,568	80,241	109,388
Flujo de deuda	28,939	-7,788	-8,025	-8,317	-8,676	-9,118
Flujo de caja financiero	**-23,677**	**48,930**	**53,496**	**62,252**	**71,565**	**100,270**

Fuente: Estudio de mercado

Elaboración propia

Cuadro 9.143: Indicadores de rentabilidad cuando la materia prima baja 10%

(En porcentajes y Dólares Americanos)

Evaluación Económica	
WACC	17.00%
VANE	$ 177,562
TIRE	**115.7%**
Evaluación Financiera	
COK	17.42%
VANF	$ 177,832
TIRF	**217.5%**

Fuente: Estudio de mercado

Elaboración propia

Cuadro 9.144 Flujo de caja proyectado cuando la materia prima baja 15%

(En Dólares Americanos)

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Flujo Económico	-$ 52,319	$ 58,902	$ 63,864	$ 73,081	$ 82,935	$ 111,859
Flujo de deuda	$ 28,776	-$ 7,744	-$ 7,980	-$ 8,270	-$ 8,627	-$ 9,067
Flujo de caja financiero	**-$ 23,544**	**$ 51,158**	**$ 55,884**	**$ 64,811**	**$ 74,308**	**$ 102,792**

Fuente: Estudio de mercado

Elaboración propia

Cuadro 9.145: Indicadores de rentabilidad cuando la materia prima baja 15%

(En porcentajes y Dólares Americanos)

Evaluación Económica	
WACC	17.00%
VANE	$ 185,570
TIRE	**120.5%**
Evaluación Financiera	
COK	17.42%
VANF	$ 185,750
TIRF	**228.0%**

Fuente: Estudio de mercado

Elaboración propia

9.2.3. Análisis de escenarios

De acuerdo al análisis de sensibilidad que se observó en el punto 9.2.2, se determina que, cuando una variable como el precio, la demanda y el costo de la materia prima varían de forma independiente manteniendo las demás variables constantes, impactan en el VAN y TIR.

Se analizaron 6 escenarios por cada variable de entrada, incremento y decremento en 5%, 10% y 15% para cada variable.

Precio: cuando el precio se reduce a partir del 5% los indicadores de rentabilidad se reducen significativamente, por ejemplo cuando el precio se reduce en 10% se obtiene un TIRF de 131.0% y un VANF de $103,809 y finalmente cuando el precio se reduce en 15% el TIRF es de 98.5%, el VANF de $74,715 y finalmente la inversión se recupera a los 3 años y 3 meses. Esta es la variable más sensible en cuanto al impacto que tiene sobre los indicadores de rentabilidad.

Demanda: cuando esta variable disminuye, tanto los indicadores VAN como TIR también lo hacen, se destaca que cuando la cantidad demandada disminuye hasta 15% el VANF es de $98,467 y el TIRF disminuye a 127.01%

Precio MP: ante una subida del precio el VAN y TIR disminuyen y cuando hay una baja en el precio de la materia prima el VAN y TIR se incrementan. Se destaca que cuando el precio de la materia prima disminuye 15% el VANF se incrementa a $185,750 y el TIRF a 228%, si por el contrario se incrementa el precio de la MP a 15%, el VANF disminuye a $138, 245 y el TIRF disminuye a 167%; no se llega a obtener indicadores en negativo, por lo que esta variable no tiene un impacto tan significativo como si lo hace el precio.

Cuadro 9.146: Sensibilidad precio, demanda y precio de la materia prima

(En porcentajes y Dólares Americanos)

Sensibilidad Precio							
Indicadores	**15%**	**10%**	**5%**	**Proyecto**	**-5%**	**-10%**	**-15%**
VANE	$ 249,704	$ 220,318	$ 190,932	**$ 161,546**	$ 132,161	$ 102,775	$ 73,389
TIRE	152.3%	137.0%	121.6%	**106.1%**	90.6%	74.9%	58.96%
VANF	$ 249,280	$ 220,186	$ 191,091	**$ 161,997**	$ 132,903	$ 103,809	$ 74,715
TIRF	297.3%	263.8%	230.3%	**197.0%**	163.8%	131.0%	98.5%
B/C	$ 5.69	$ 5.14	$ 4.59	**$ 4.04**	$ 3.48	$ 2.93	$ 2.38
Per. Recup.(años)	0.81	0.91	2.03	**2.20**	2.44	2.78	3.29
Sensibilidad Demanda							
Demanda	**15%**	**10%**	**5%**	**Proyecto**	**-5%**	**-10%**	**-15%**
VANE	$ 225,680	$ 204,302	$ 182,924	**$ 161,546**	$ 140,168	$ 118,790	$ 97,412
TIRE	138%	127%	117%	**106.1%**	95.3%	84.2%	73.0%
VANF	$ 225,527	$ 204,351	$ 183,174	**$ 161,997**	$ 140,821	$ 119,644	$ 98,467
TIRF	265%	243%	220%	**197.0%**	173.78%	150.45%	127.01%
B/C	$ 5.17	$ 4.80	$ 4.42	**$ 4.04**	$ 3.65	$ 3.26	$ 2.86
Per. Recup.(años)	0.90	0.98	2.08	**2.20**	2.36	2.56	2.83
Sensibilidad Precio MP							
Precio MP	**15%**	**10%**	**5%**	**Proyecto**	**-5%**	**-10%**	**-15%**
VANE	137,523	145,531	153,539	**161,546**	169,554	177,562	185,570
TIRE	92%	97%	101%	**106.1%**	110.9%	115.7%	120.5%
VANF	138,245	146,162	154,080	**161,997**	169,915	177,832	185,750
TIRF	167%	177%	187%	**197.0%**	207.2%	217.5%	228.0%
B/C	$ 3.54	$ 3.70	$ 3.87	**$ 4.04**	$ 4.20	$ 4.37	$ 4.55
Per. Recup.(años)	2.41	2.34	2.27	**2.20**	2.15	2.09	2.04

Fuente: Estudio de mercado

Elaboración propia

Mitigación de Riesgos

Los riesgos de mercado están asociados a factores externos por lo que es imposible que un negocio nuevo y de dimensiones pequeñas puesto en marcha los controle al 100%.

Se podrían implementar algunas acciones que ayuden a mitigar el efecto que estos podrían causar, estas acciones serían:

- **Tipo de cambio:** para evitar la volatilidad del tipo de cambio se compraran y venderán los productos en una misma moneda (soles).

- **Incremento de precios (inflación):** Establecer alianzas estratégicas con proveedores que permitan conseguir la materia prima a precios relativamente estables.

- **Falta de variedad de oferta:** renovar la carta constantemente para atraer nueva clientela potencial con la finalidad de mitigar un impacto negativo por una posible disminución de la demanda y al mismo tiempo que estos productos sustitutos sean de similar costo para no elevar los precios.

- **Riesgo de robo:** se podría mitigar este riesgo al adquirir una póliza de seguro para el local.

CAPÍTULO X

10. Conclusiones y recomendaciones

En este capítulo se determinarán las conclusiones en base al potencial de rentabilidad que tiene el plan de negocios y finalmente a determinar si es viable o no. Adicionalmente se indicaran las recomendaciones a aplicar para obtener los resultados trazados en función al plan de marketing, ventas, entre otros inputs importantes.

10.1. Conclusiones

A continuación se detallarán las conclusiones a las que se llegaron a partir del desarrollo del plan de negocios

a. El incremento del poder adquisitivo, adopción de estilo de vida saludable, mayor consumo en comida saludable, menor disponibilidad y demanda insatisfecha justifican el desarrollo del plan de negocios.
b. Público objetivo Hombres y mujeres de 18 a 45 años pertenecientes a los NSE A y B pertenecientes a los distritos de Miraflores, San Borja, San Isidro, Surco, Jesús María y Magdalena
c. El mercado objetivo crecerá a una razón del 6.56% anual.
d. La frecuencia de asistencias será de 37.59 veces al año y una demanda de 58,645 visitas.
e. El local será en Miraflores con un aforo de 22 personas.
f. La estrategia genérica “Segmentación enfocada a un segmento”.

g. El proyecto es viable ya que tiene un VANE de $161,546 (mayor a 0) y la TIRE es 106.1% mayor al WACC de 17.003%.
h. El punto de equilibrio se consigue con 18,427 ensaladas, 8,941 sánguches, 6,542 jugos y 2,290 postres.
i. El proyecto tiene la más alta sensibilidad en la variable precio, seguido de la demanda y finalmente el costo de la materia prima.

10.2. Recomendaciones

A continuación se detallarán las recomendaciones a las que se llegaron a partir del desarrollo del plan de negocios.

a. Implementar correctamente las estrategias orientadas a la promoción para generar fidelidad en los consumidores.
b. Capacitar constantemente al personal en cuanto a calidad alimenticia, componentes y beneficios de los productos.
c. Implementar un filtro de selección más exhaustivo.
d. Realizar encuestas de satisfacción de clientes mes a mes, vía a página web mediante formularios.
e. Realizar un benchmarking mes a mes de la competencia.
f. Mitigar el riesgo de inflación, evaluando insumos sustitutos por cada producto y mediante alianzas con proveedores.
g. Realizar compras y ventas en base a la moneda local para mitigar riesgo de tipo de cambio.
h. Evaluar la viabilidad de adquirir un seguro para el local.
i. Monitorear la red social y página web, brindar e implementar contenido multimedia de tal manera que genere un mejor posicionamiento y mayor nivel de recordación de la marca.

j. El motivo principal de consumo es la salud y se debe brindar información nutricional actualizada en la carta que ayude al cliente a tomar la decisión del consumo.
k. A fin de variar la oferta, buscar insumos sustitutos cuto valor sea similar al de los insumos actuales.
l. Evaluar en el mediano plazo la posibilidad de solicitar facturas a 30 días.

ANEXOS

ANEXO 1: CÁLCULO DE LAS VENTAS Y % PARTICIPACIÓN DE PARTICIPACIÓN POR COMPETIDOR

La información provista se obtuvo a través de la observación en los locales de estos respectivos restaurantes. Se contó el número de sillas del local, el tiempo estimado de permanencia de los comensales lo cual nos permitió calcular un porcentaje de ocupación y nivel de rotación promedio en cada local. Es importante recalcar, que solo se consideraron a los locales aledaños a la zona de afluencia (Miraflores). Los datos se muestran a continuación:

Market Share											
Local	Mesas	Sillas*	Capacidad	Dias de atención	Total por año	% de ocupación	Total atendido por año	Ticket promedio	Horas que atiende al día	Tiempo de permanencia	Rotación por silla
San Antonio	55	152	152	359	54,568	47.60%	25,974	S/. 30.00	15	45	20
Bircher Berner	8	30	30	307	9,210	63.33%	5,833	S/. 20.50	13	56	14
El Almazen	8	20	20	255	5,100	45.00%	2,295	S/. 39.00	12	40	18
Raw Café	9	20	20	307	6,140	40.00%	2,456	S/. 28.00	12	50	14
La Gran Fruta	11	41	41	359	14,719	24.39%	3,590	S/. 24.40	15	30	30
Don Mamino	34	102	102	359	36,618	47.06%	17,232	S/. 26.00	15	45	20

Ventas Totales 2014		
Competidor	S/.	%
San Antonio*	S/. 15,584,621	49.6%
Bircher Berner	S/. 1,665,530	5.3%
El Almazen	S/. 1,611,090	5.1%
Raw Café	S/. 990,259	3.1%
La Gran Fruta	S/. 2,627,880	8.4%
Don Mamino	S/. 8,960,640	28.5%
Total	S/. 31,440,020	100%

* Tiene 5 locales

ANEXO 2: FICHA TÉCNICA DEL ESTUDIO DE MERCADO

FICHA TÉCNICA		
Trabajo de Campo	:	Del martes 28 de Abril al miércoles 13 de Mayo del 2015
Ámbito	:	Distritos: San Isidro, Miraflores, Surco, Magdalena, Jesús María y San Borja
Diseño Muestral		No probabilistico por cuotas
Universo	:	Todas las personas de 18 a 45 años de los segmentos A y B de los distritos menccionado en el ámbito
Nivel de Confianza	:	95%
Error Muestral	:	± 5%
Tamaño de la Muestra	:	384 personas encuestadas
Instrumento de Recole	:	Cuestionario de preguntas (encuesta)
Sistema de Consulta	:	Presencial (puerta a puerta)

ANEXO 3: PREGUNTAS DE LA ENCUESTA

ANEXO 4: CARTILLA DE IMÁGENES REFERENCIALES DE LA CARTA

ENSALADAS

Ensalada peruana acompañada de pollo grillado

Ingredientes:

Lechuga Romana, Cebolla Roja, Tomate, Rabanito, Pechuga de pollo, Sal, Pimienta y Aceite de oliva

Ensalada china light

Ingredientes:

Lechuga Romana, Holantao, Frejol chino, Pimiento rojo, Col china, Aceite de ajonjolí, Azúcar, Sal, Pimienta, Vinagre blanco

Ensalada Ceasar

Ingredientes:

Lechuga romana, Jamón, Queso fresco, Pan Integral, Aceitunas verdes, Pollo, Sal, Pimienta Mayonesa light, Vinagre, Mantequilla light

Ensalada Champiñones

Ingredientes:

Tomate, Lechuga Romana, Champiñones, Queso fresco, Albahaca, Aceite de oliva, Sal de maras

Ensalada del día acompañada brochetitas de pollo

Ingredientes:

Pechuga de pollo, Pimiento amarillo, Cebolla blanca, Aceite vegetal, Sal, Pimienta, Lechuga, Choclo, Queso freso (cubos), Aceite de oliva y Azúcar.

Frescura de berros acompañada de medallón de pescado

Ingredientes:

Berros, Canela china, Naranja, Camote, Aceite de oliva, Sal, Pimienta, Medallón pescado (depende de la temporada)

Verduras al wok acompañado de pollo taipá

Ingredientes:

Berros, Canela china, Naranja, Camote, Aceite de oliva, Sal, Pimienta, Medallón pescado (depende de la temporada)

Ensalada griega

Ingredientes:

Lechuga romana, Pepino, Tomate, Azúcar, Aceite oliva, Queso feta, Aceitunas verdes, Sal

Ensalada mediterránea con atún

Ingredientes:

Lechuga romana, Atún, Cebolla, Tomate, Palta, Papa peruana, Sal, Pimienta, Mayonesa light y huevo

SANDWICHES

Pan integral con filete a las finas hiervas

Ingredientes:

Pan Integral, Pollo, Mantequilla, Aceite de oliva, Tomillo, Romero, Orégano, Lechuga, Sal, Pimienta

Triple integral de Pavita

Ingredientes:

Tomate, Queso mozzarella, Lechuga, Aceite de oliva, Sal, Pimienta, Pan de molde integral, Pavita ahumada

Triple clásico palta, tomate y huevo

Ingredientes:

Tomate, Palta, Huevo, Aceite de oliva, Sal, Pimienta, Mayonesa light, Pan de molde integral

Sándwich de verduras salteadas

Ingredientes:

Tomate, Pimiento, Champiñones, Aceite de oliva, Sal, Pimienta, Pan de molde integral, Albahaca, Espinaca, Palta

Vegetariano

Ingredientes:

Tomate, Palta, Germinado, Aceite de oliva, Sal, Pimienta, Pan ciabatta integral

POSTRES

Ensalada de frutas

Ingredientes:

Plátano, Papaya, Fresa, Manzana, Melón, Granola, Yogurt frutado

Corazones de fresa

Ingredientes:

Manteca de cacao, Vaina de vainilla, Panela, Cashew, Aceite de coco, Fresas, Panela

Barra de Mora

Ingredientes:

Coco rallado, Pasas rubias, Aceite de coco, Cashew, Manteca de cacao, Panela, Vaina de vainilla, Mora

Alfajores

Ingredientes:

Almendras, Miel de cabuya, Manjar de lúcuma, Lúcuma, Miel de cabuya, Leche de almendra, Vaina de vainilla

Barras de banano

Ingredientes:

Coco rallado, Pasas rubias, Aceite de coco, Cashew, Manteca de cacao, Panela, Vaina de vainilla, Plátano, Cacao

ANEXO 5: ENTREVISTA A JOSEFINA FINSTERBUSCH, DUEÑA DE RAW CAFÉ (COMPETENCIA DIRECTA)

Josefina Finsterbusch es la joven dueña de un café de comida saludable llamado “Raw Café” el cual se encuentra ubicado en la Calle

Josefina nos comentó que la tendencia de comida saludable en los últimos años ha crecido bastante más que nada en los últimos 4 años. Se han empezado a abrir tiendas y bodegas orgánicas y en los últimos 2 años han abierto muchos restaurantes y cafeterías saludables.

Dentro de la oferta que presenta su establecimiento los productos que más acogida tienen son los platos a la carta básicamente las hamburguesas, pizzas, cheesecakes y jugos donde todos estos tienen un balance nutricional adecuado. Lo que ellos proponen es alimentación consciente y todo lo que se ofrece en la carta se ve desde un punto de vista nutricional a nivel celular; es decir, que se tiene en cuenta de que todo lo que se consume afecta a la vida de las células. Por ejemplo, no se utilizan productos refinados, ni azúcares, ni carne, ni lácteos.

En cuanto a las promociones las que presentan mayor acogida por parte del público objetivo de Raw Café se encuentran los sorteos, por ejemplo en fechas especiales como el día de la madre donde se sortean pasteles principalmente.

Josefina nos señala que el público objetivo para este tipo de mercado son personas de sexo femenino (en su mayoría) entre los 25 y 55 años de los niveles socioeconómicos A,B y C, que tiene un perfil de que cuidan su salud, su figura, son deportistas o practican yoga. Los principales factores que sus clientes valoran más a la hora de elegir son los insumos con los que se realiza la comida que sean productos naturales y sin refinar, otros puntos importantes son el ambiente, estar en un lugar cómodo, que sea agradable.

Ella define su principal competencia como aquellos establecimientos que ofrecen comida orgánica, vegetariana o vegana en su menú. Ejemplos de ellos son Veggie pizza, Germinando vida, Las Vecinas, La Bodega Verde y la competencia indirecta son cafeterías como San Antonio y Delicass porque se ofrece bastante variedad de ensaladas y propuestas sanas que son parte de su carta pero no al 100% igual a la de Raw Café.

Ella considera que las redes sociales son una de las herramientas primordiales para la comunicación, sobre todo el Facebook y el Instagram, ya que en el ámbito de la gastronomía se mueve bastante por fotografías e imágenes. Son útiles para comunicar la oferta, las promociones, para transmitir la filosofía que tratan de inculcar. También es importante el involucramiento emocional con los clientes compartiendo información que no necesariamente está ligada a la oferta en sí que se tiene, sino más bien a datos útiles, recetas, entre otros.

En cuanto a la valoración de los productos orgánicos como ingredientes Josefina afirma que sin duda es un factor que le interesa al público cada vez más, tienen más información acerca de lo bien que hacer comer orgánico y de los efectos perjudiciales de no comer orgánico, muchas veces los mismos comensales preguntan si los ingredientes que usan en el establecimiento son orgánicos o no como en el caso de las fresas, las lechugas y todo lo que sean hojas verdes.

El rango de precios al que puede llegar este tipo de productos saludables en el mercado en cuanto a los platos a la carta es entre los S/16 a S/25, en cuanto a postres van entre S/12 y S/20 jugos entre S/12 y S/16.

La apreciación que nos dio Josefina acerca de los productos sustitutos a la oferta que nosotros planteamos poner en el mercado es que la gente que suele comer ensaladas cuando no lo hacen come wraps, sándwiches saludables en pan integral o pan sin gluten, o también comen hamburguesas vegetarianas; en conclusión, restaurantes que ofrecen

comida saludable dentro de los cuales podemos mencionar a Subway como la cadena más grande.

ANEXO 6: COTIZACIONES

Invercorp peru sac

Señores:	**SCOTIABANK**	**Contacto:**	**Juan Luna**
Atención:	**Carlos Alberto Cortez Ramos**	**Cargo:**	**Ventas.**
Cotización:	**001CM-001009-2015**	**Teléfono:**	**987571515**
Teléfono:	**2116000 anexo 15149**		

PRESUPUESTO CARPINTERIA METALICA

Por medio de la presente le envió nuestra cotización de los trabajos antes mencionados según lo conversado.

CANT	DESCRIPCION	PRECIO UNIT	PRECIO TOTAL $
1	**MESA MURAL CON 02 NIVEL INFERIOR** **Medidas: 1.40 x 60 x 90 cm** Fabricado integramente en acero inoxidable AISI 304. Tablero Superior de 1/16" de espesor, dobles y Respaldar con bordes sanitarios. 01 Nivel Inferior de 1/20" de espesor. Patas Tubulares de Ø1 1/2" con regatones regulables importados CH-USA. Respaldar Sanitario de 10 cm.	**400.00**	**400.00**
		TOTAL	**$400.00**

CONDICIONES DE VENTA

Tiempo de entrega	:	10 dias.
Entrega del trabajo	:	En el local del cliente.
Forma de pago	:	50% adelanto y saldo a la entrega.
IGV	:	Incluye

A la espera de sus gratas órdenes.

EQUIPOS Y PARTES DEL PERU S.A.C.
Equipos y Suministros para Hoteles y Restaurantes

PROYECTO	:	**DE** :	EQUIPOS Y PARTES DEL PERU S.A.C.
PARA	: NEWREST		ALISON ALVARADO ROJAS
CONTACTO	SERGIO MORALES		AV. MACHU PICCHU 227
RUC	:		URB. SAN JUAN BAUTISTA
LIMA			CHORRILLOS
FECHA	: 06/06/2014	TELF :	254-2116 Anexo 204
TELF	:	NEXTEL :	991689136
EMAIL	:	EMAIL :	ventas.corporativas@equipartperu.com
		WEB :	www.equipartperu.com

EQUIPAMIENTO

ITEM	CANT.	CODIGO	DESCRIPCION		UNIT.		TOTAL
1	1		**COCINA TIPO ISLA 06 HORNILLAS CON HORNO** Estructura integral en Acero inoxidable AISI 304. Tablero superior de 1/16" de espesor AISI 304. 06 Quemadores a gas de Fe. Fdo. De Ø 5" (31 500 Btu/Hr c/u), presión de Trabajo 15 Psi (Alta Presión). Parrillas de 380x380mm. Bandejas de desperdicios.Patas de Tubo Cuadrado de acero inoxidable de 1 1/2"x1.5mm de espesor, con amarre de tubo cuadrado de 1". HORNO: 01 quemador de Fe, tipo ancla de 22000 BTU/Hr (0.5 Psi) en Baja Presión. Estructurado en acero inoxidable Serie 304. Ajuste de temperatura por control termostático.01 Puerta contraplacada de doble refuerzo inclinada, con jalador tubular de acero. Válvulas y accesorios de Cu. Aislamiento termico con lana de vidrio. 02 parrillas de varilla de Fe. Ladrillo refractario en la Parte Inferior. MEDIDAS: 1400 X 900 X 900 MM	$	2,125.00	$	2,125.00
			 IMAGEN REFERENCIAL				
1.1	1		**METRO DE MANGUERA REFORZADA C/INTERIOR DE MALLA DE ACERO CON CONECTOR ENROSCADO DE ACERO**	$	45.00	$	45.00
2	1		**Instalación (LIMA METROPOLITANA)**	$	60.00	$	60.00

GRUPO INVERCORP

Av. Tomas Marsano 2347 Surquillo - Lima.
Central: 358-6394

Señores: SCOTIABANK
Atencion: Carlos Alberto Cortez Ramos | Asistente Presupuesto y Gasto RRHH
Fecha: 02 de setiembre 2015
Cotizacion N°: 005EQV-002029-2015
TELEFONO 2116000 anexo 15149

Contacto: Juan Luna R.
Cargo: Ventas
Telefono: 987571515
e-mail: invercorp.peru@gmail.com

MARCA Y MODELO	IMAGEN	DESCRIPCION	PRECIO UNITARIO US$	CANTIDAD	TOTAL US$
VITRINA EXHIBIDORA MODELO: TEM-100 MARCA: TORREY		Características -Doble cristal curvo templado. -3 niveles de exhibición con parrillas ajustables en altura e inclinación. -Piso de acero inoxidable para facilitar su limpieza -Aislamiento con poliuretano de alta densidad para un bajo consumo de energía -Acceso frontal a la unidad condensadora para fácil mantenimiento -Exhibidora modelo TEM con vidrio curvado templado doble -Temperatura de 2 a 24° C -Esmalte blanco del color -Tapa y fondo del acero inoxidable. -Dimensiones exteriores 100. x 114 cm. x 90.6 CM -Compresor de 1/4 HP -Capacidad en litros 362	1890	1	1890
VITRINA EXHIBIDORA MODELO: TEM-150 MARCA: TORREY	 foto referencial	Características .Doble cristal curvo templado. .3 niveles de exhibición con parrillas ajustables en altura e inclinación. .Piso de acero inoxidable para facilitar su limpieza .Aislamiento con poliuretano de alta densidad para un bajo consumo de energía .Acceso frontal a la unidad condensadora para fácil mantenimiento .Exhibidora modelo TEM con vidrio curvado templado doble .Temperatura de 2 a 24° C .Esmalte blanco del color .Tapa y fondo del acero inoxidable. .Dimensiones exteriores 144cm. x 114.8 cm. x 90.6 .Compresor de 1/4 HP	2290	1	2290

CONGELADOR HORIZONTAL MODELO: CHTC-22 MARCA : TORREY		Caracteristicas -Capacidad, 700 litros. -Compresor de uso rudo de 1/3 HP -Canastilla deslizable 2. -Luz interior. -Luz indicadora de encendido. -Chapa y llave. -Sistema de drenado. -Termostato. -Rango de operación -21 a -18°c. -Condensador libre de mantenimiento -Ahorro de energía. -Mínimo mantenimiento. -Seguridad y control del producto. -Alto 89 cm -Ancho 187 cm -Profundidad 77 cm -Altura Total 1.50 cm -Peso 102 kg	**1150**	**1**	**1150**
CONGEALDOR HORIZONTAL MODELO: UDD 600 BK MARCA: UGUR		Ahorro de energía mantenimiento mínimo y un compresor de larga vida. Mayor equipamiento Incluye canastas deslizables, termostato ajustable, drenaje de descongelamiento y adaptador de manguera. Amigable con el medio ambiente Rango de temperatura [°C] -15...-22 Volumen (neto / bruto) [l] 646 / 675 Peso (neto / bruto) [kg] 97 / 118 Dimensiones internas (WXDXH) [mm] 1935 x 510 x 682 Dimensiones externas (WXDXH) [mm] 2055 x 715 x 903 Fuente de alimentación [V/Hz] 220 50/60 Refrigerante R404 a	**895**	**1**	**895**
REFRIGERADOR DE ACERO INOX. MODELO: RS-40 MARCA: TORREY		Construido en acero inoxidable proteger del calor que generan sus equipos de cocción y la radiación solar. Ahorro de energía ahorra hasta un 70% , incluye control de temperatura inteligente. Excelente diseño cuenta con parrillas ajustables y paredes gruesas con poliuretano de alta densidad, cierre automático de la puerta. Capacidad 40ft3 1133lt Rango de operación 2°c a 24°c Acabado interior y exterior acero inox 2 puertas 4 niveles Iluminación lámpara de 32 w Aislamiento poliuretano alta densidad Enfriamiento aire forzado Refrigerante R-134 a Compresor hermético 3/4 hp Volts 127 v / 60 hz Peso aproximado 254 kg	**3600**	**1**	**3600**

BIBLIOGRAFÍA

GITMAN, Lawrence; ZUTTER, Chad. "Herramientas financieras". En: **Principios de administración financiera.**
Naucalpan de Juarez: Pearson, 2012. Cap 2 52-151

GITMAN, Lawrence; ZUTTER, Chad. "Decisiones financieras a largo plazo". En: **Principios de administración financiera.**
Naucalpan de Juarez: Pearson, 2012. Cap 6 453-06

KOTLER, Philip; ARMSTRONG, Gary. "Estrategias de marketing impulsadas por el cliente". En: **Fundamentos de Marketing.**
México DF: Pearson, 2013. Cap 6. P 182-188

KOTLER, Philip; ARMSTRONG, Gary. "La empresa y la estrategia de marketing". En: **Fundamentos de Marketing.**
México DF: Pearson, 2013. Cap 2. P 48-52

LEXUS EDITORES. "Postres" En: **La Cocina Peruana.**
Barcelona: Grafos S.A., 2002. 203-208

ROSS, Stephen; WESTERFIELD, Randolph; JAFFE, Jeffrey. "El valor presente neto y otras reglas de inversión". En: **Finanzas Corporativas.**
México DF: Mac Graw Hil, 2009. Cap 6. P 151 – 176

ROSS, Stephen; WESTERFIELD, Randolph; JAFFE, Jeffrey. "Rendimiento y riesgo: El modelo de valuación de los activos de capital (CAPM)". En: **Finanzas Corporativas.** México DF: Mac Graw Hil, 2009. Cap 10. P 263 – 300

ROSS, Stephen; WESTERFIELD, Randolph; JAFFE, Jeffrey. "Riesgo, costo de capital y presupuesto de capital" En: **Finanzas Corporativas.** México DF: Mac Graw Hil, 2009. Cap 10. P 321 - 346

REFERENCIAS ELECTRÓNICAS

ANDINA, AGENCIA PERUANA DE NOTICIAS. **Mercado de comida saludable por delivery en Lima crece anualmente en 20%**. [en línea]. Lima: ANDINA, 2011. [citado 13 abril 2015]. Microsoft HTML. Disponible en: http://www.andina.com.pe/agencia/noticia-mercado-comida-saludable-delivery-lima-crece-anualmente-20-362553.aspx

ARELLANO CUEVA, Rolando. **El consumidor Peruano**. [en línea]. Lima: SCRIBD, 2009. [citado 4 abril 2015]. Adobe Acrobat Disponible en: https://es.scribd.com/doc/12770553/ESTILOS-DE-VIDA-SEGUN-ROLANDO-ARELLANO

ARELLANO MARKETING. **¿Cómo son los estilos de vida?** [en línea]. Lima: SLIDESHARE, 2012. [citado 4 abril 2015]. Power Point. Disponible en: http://es.slideshare.net/ArellanoMarketing/estilos-de-vida-arellano-marketing

Banco Central de Reserva del Perú – BCRP. **Series Estadísticas, Balanza Comercial**. [en línea]. Lima: BCRP, 2015. [citado 20 abril 2015]. Excel. Disponible en: https://estadisticas.bcrp.gob.pe/estadisticas/series/mensuales/balanza-comercial

Banco Central de Reserva del Perú – BCRP. **Series Estadísticas, PBI por Sectores 2015.** [en línea]. Lima: BCRP, 2015. [citado 20 abril 2015]. Excel. Disponible en: https://estadisticas.bcrp.gob.pe/estadisticas/series/mensuales/pbi-por-sectores

Banco Central de Reserva del Perú – BCRP. **Series Estadísticas, Precios 2015**. [en línea]. Lima: BCRP, 2015. [citado 20 abril 2015]. Excel. Disponible en: https://estadisticas.bcrp.gob.pe/estadisticas/series/mensuales/inflacion

Banco Central de Reserva del Perú – BCRP. **Series Estadísticas, Tipo de cambio nominal 2015**. [en línea]. Lima: BCRP, 2015. [citado 20 abril 2015]. Excel. Disponible en: https://estadisticas.bcrp.gob.pe/estadisticas/series/mensuales/tipo-de-cambio-nominal

Banco Central de Reserva del Perú – BCRP. **Series Estadísticas, Remuneraciones y empleo**. [en línea]. Lima: BCRP, 2015. [citado 20 abril 2015]. Excel. Disponible en: https://estadisticas.bcrp.gob.pe/estadisticas/series/mensuales/remuneraciones-y-empleo

Banco Central de Reserva del Perú. **Cuadros anuales históricos – Tasas de interés – Tasa de referencia de la policía monetaria Abril 2014 a Febrero 2015.** [en línea]. Lima: BCRP, 2015. [citado 01 diciembre 2015]. Microsoft Excel. Disponible en: https://estadisticas.bcrp.gob.pe/estadisticas/series/mensuales/tasas-de-

interes

Consejo Mexiquense de Ciencia y Tecnología – COMECYT. **Estudio de tendencias y oportunidades para el sector de alimentos procesados del estado de México.** [en línea]. Lima: COMECYT, 2014. [citado 4 abril 2015]. Adobe Acrobat. Disponible en: http://www.fumec.org/v6/htdocs/alimentos.pdf

DATUM. **Los peruanos no cuentan con la información nutricional necesaria para seguir una dieta saludable**. [en línea]. Lima: DATUM, 2013. [citado 8 abril 2015]. Adobe Acrobat. Disponible en: http://www.datum.com.pe/pdf/HAS.pdf

"Diseño ecológico de envases". En: **Revista Énfasis Packaging**. [en línea] (LAT): 24/11/2009. [citado 8 abril 2015]. Microsoft HTML. Disponible en: http://www.packaging.enfasis.com/articulos/15061-diseno-ecologico-envases

"El Indice Facebook- Perú". En: **Diario Gestión**. [en línea]. (PE): 19/01/2015. [citado 13 abril 2015]. Microsoft HTML. Disponible en: http://gestion.pe/tecnologia/cual-tamano-facebook-peru-2120846/6

"El negocio de la comida saludable". En: **Diario Perú 21**. [en línea]. (PE): 19/02/2013. [citado 14 abril 2015]. Microsoft HTML. Disponible en: http://peru21.pe/emprendedores/negocio-comida-saludable-2118068

GARRIDO- LECCA, José. **Perfil del consumidor y tendencias del mercado**. [en línea]. Lima: SLIDESHARE, 2012. [citado 13 abril 2015]. Power Point. Disponible en: http://es.slideshare.net/massemprendedores/perfil-del-consumidor-y-tendencias-del-mercado

Instituto Nacional de Estadística e Informática. **Producción Nacional.** [en línea]. Lima: INEI, 2015. [citado 20 Junio 2015]. Adobe Acrobat. Disponible en: http://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/informe-tecnico-n03_produccion_ene2015.pdf

Instituto Nacional de Estadística e Informática. **Población Económicamente Activa.** [en línea]. Lima: INEI, 2015. Microsoft Excel. Disponible en: http://www.inei.gob.pe/estadisticas/indice-tematico/ocupacion-y-vivienda/

Instituto Nacional de Estadística e Informática. **Enfermedades No Transmisibles y Transmisibles** [en línea]. Lima: INEI, 2014. [Citado 30 Junio 2015]. Adobe Acrobat. Disponible en http://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1212/Libro.pdf

Instituto Nacional de Estadistica e Informatica. **Una mirada a Lima Metropolitana**. [en línea]. Lima: INEI, 2014. [Citado 10 mayo 2015]. Adobe Acrobat. Disponible en https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1168/libro.pdf

"Lima Orgánica: Tratamos de agrupar las propuestas saludables que existen en Lima" En: **Diario Gestión**. [en línea]. (PE): 10/04/2015. [citado 18 abril 2015]. Microsoft HTML. Disponible en: http://gestion.pe/empresas/lima-organiza-lucho-carbajal-saludable-2128437

Ministerio de la Producción. **Guía de constitución y formalización de empresas**. [en línea]. Lima: Ministerio de la Producción, 2009. [Citado 30 julio 2015]. Adobe Acrobat. Disponible en: http://www.crecemype.pe/portal/images/stories/files/Guia_Constitucion_empresas.pdf

NIELSEN. **¿Cómo es el consumidor peruano? Hacia un entendimiento de sus actitudes y comportamientos**. [en línea]. Lima: Nielsen, 2014. [citado 14 abril 2015]. Disponible en: http://www.nielsen.com/pe/es/insights/news/2014/como-es-el-consumidor-peruano.html

ORGANIZACIÓN INTERNACIONAL DEL TRABAJO. **Gestión de la merma en el sector Turismo de Restaurantes.** [en línea]. México DF: OIT, 2014. [citado 16 junio 2016]. Adobe Acrobat. Disponible en: http://www.oitsimapro.org/uploads/3/1/9/0/31906627/guia_gestion_merma.pdf

PEREZBOLDE, Guillermo. **Siete tendencias de marketing que veremos en el 2015.** [en línea]. Lima: MERCA2.0, 2014. [citado 8 abril 2015]. Disponible en: http://marketingmobileperu.com/7-tendencias-de-marketing-que-veremos-en-2015/

PERSUADIENDO.COM. **Matriz de estrategias genéricas de Michael Porter.** Barcelona: Persuadiendo.com, 2015. [citado 15 Junio 2016]. Microsoft HTML. Disponible en: http://www.persuadiendo.com/como-hacer-un-plan-de-marketing-online-infografía/

"Perú es el tercer país de la región que más horas pasa en las redes sociales". En: **Diario Gestión**. [en línea]. (PE): 26/12/2012. [citado 8 abril 2015]. Microsoft HTML. Disponible en: http://gestion.pe/tendencias/peru-tercer-pais-region-que-mas-horas-pasa-redes-sociales-2055100

"Peruanos pagan más por productos saludables en la región" región". En: **Diario Gestión**. [en línea]. (PE): 21/02/2012. [citado 4 abril 2015]. Microsoft HTML. Disponible en: http://gestion.pe/noticia/1377316/peruanos-pagan-mas-productos-saludables-region

Superintendencia Nacional de Aduanas y de Administración Tributaria – SUNAT. **Evaluación y requisitos para obtención de la licencia de funcionamiento**. [en línea]. Lima: SUNAT. [Citado 30 julio 2015]. Adobe Acrobat. Disponible en: http://www.sunat.gob.pe/exportaFacil/pasos/paso8.pdf

NÚMERO DE ENCUESTA | | | | | |

ESTUDIO DE OPINIÓN-RESTAURANTE SALUDABLE

Estimado encuestado(a), nos encontramos realizando un estudio y quisiéramos conocer su opinión al respecto. Para ello, le agradeceré nos conceda unos minutos de su tiempo para contestar una encuesta. Por esta razón, valoramos la sinceridad en sus respuestas y agradecemos su colaboración. Le recordamos que toda la información que nos proporcione será estrictamente confidencial y será utilizada sólo como objeto de estudio.

ANOTAR HORA DE INICIO: ____ Horas _____ Minutos ☐ a.m. ☐ p.m.

Sexo del entrevistado	1	Hombre		2	Mujer
¿Cuántos años cumplidos tienes?:					

I. VALIDACIÓN DE PREFERENCIAS

1. ¿Usted está dispuesto a comer fuera de casa?

1	Sí
2	No – Culminar encuesta

2. ¿Usted estaría dispuesto a consumir comida saludable en algún establecimiento?

1	Sí
2	No – Culminar encuesta

3. ¿Cuál es el motivo principal por el cual usted consume comida saludable?

1	Salud
2	Rutina o dieta
3	Deporte
4	Deseo
	Otros

4. ¿Con qué frecuencia asiste a un establecimiento de este tipo?

1	Dos veces por semana
2	Semanal
3	Quincenal
4	Mensual
5	Diario

5. ¿Qué meses suele asistir con mayor frecuencia a un establecimiento de comida saludable?

1	Enero
2	Febrero
3	Marzo
4	Abril
5	Mayo
6	Junio
7	Julio
8	Agosto
9	Setiembre
10	Octubre
11	Noviembre
12	Diciembre

6. ¿Cuál es el gasto promedio (por persona) que realiza cuando asiste a un establecimiento de este tipo?

1	De 10 soles a menos
2	De 11 hasta 20 soles
3	De 21 hasta 30 soles
4	De 31 hasta 40 soles
5	De 41 hasta 50 soles
6	Más de 50 soles

7. Cuando asiste a un establecimiento de este tipo, ¿Cuánto tiempo suele permanecer en el lugar?

1	Menos de 15 minutos
2	Más de 15 minutos hasta 30 minutos
3	Más de 30 minutos hasta 45 minutos
4	Más de 45 hasta 60 minutos
5	De 61 minutos a más (Especificar)

8. ¿Cuál es el factor que considera más importante a la hora de elegir un establecimiento de comida sana?

1	Variedad de platos
2	Sabor de la comida
3	Precio
4	Rapidez en la atención
5	Limpieza
6	Cordialidad en la atención
7	Ubicación
8	Otros

9. ¿Cuál es el establecimiento de comida saludable al que más acude?

1	San Antonio
2	Bircher Berner
3	El Almazén
4	Raw Café
5	La gran Fruta
6	Don mamino
7	Otros

10. ¿Cuál es el motivo por el cual asiste al establecimiento anteriormente mencionado?

1	Variedad de platos
2	Sabor de la comida
3	Precio
4	Rapidez en la atención
5	Limpieza
6	Cordialidad en la atención
7	Ubicación
8	Otros

A. CONCEPTO DEL NEGOCIO

Consiste en un establecimiento de comida saludable que ofrecerá productos como ensaladas, sándwiches, jugos y postres, todos los alimentos estarán libres de gluten y azúcares refinados. A su vez, la carta mostrará el índice calórico de cada producto.

11. Considerando esta idea de negocio, usted:

1	Definitivamente asistiría
2	Probablemente asistiría
3	Indiferente
4	Probablemente no asistiría
5	Definitivamente no asistiría

12. ¿Qué tipo de producto prefería consumir? (Sólo puede marcar 1 opción)

1	Ensaladas
2	Jugos
3	Sándwiches
4	Postres

A continuación se le mostrará una cartilla de imágenes por medio de la cual podrá apoyarse para contestar las siguientes preguntas.

13. De la línea de ensaladas, ¿Cuál es la que preferiría consumir? Ver Cartilla de imágenes Ensaladas

1	Ensalada Ceasar
2	Ensalada de champiñones
3	Ensalada peruana acompañada de pollo grillado
4	Ensalada china light
5	Ensalada del día acompañada de brochetitas de pollo
6	Frescura de berros acompañada de medallón de pescado
7	Verduras al wok acompañado de pollo taipá
8	Ensalada griega
9	Ensalada mediterránea con atún

14. De la línea de jugos, ¿Cuál es el que preferiría consumir? Ver Cartilla de imágenes Jugos

1	Jugo de papaya
2	Jugo de piña
3	Jugo de fresas
4	Jugo de lúcuma
5	Jugo de naranja

15. De la línea de postres, ¿Cuál es el que preferiría consumir? Ver Cartilla de imágenes Postres

1	Ensalada de frutas
2	Corazones de fresa
3	Barra mora
4	Alfajores
5	Barras de banano

16. De la línea de Sándwiches, ¿Cuál es el que preferiría consumir? Ver Cartilla de imágenes Sándwiches.

1	Pan integral con filete a las finas hiervas
2	Triple integral de pavita
3	Triple clásico palta, tomate y huevo
4	Sándwich de verduras salteadas
5	Vegetariano – palta, tomate, germinado, aceite de oliva

17. ¿Cuál es el rango de precios que usted estaría dispuesto a pagar en cada una de las líneas de productos que se ofrecerán? (Marca con una x)

Rango s/.	**5-10**	**11-15**	**16-20**	**21-25**
Ensaladas				
Jugos				
Postre				
Sándwiches				

18. ¿En qué distrito preferiría que este establecimiento esté ubicado?

1	Miraflores
2	San Isidro
3	Surco
4	San Borja
5	Otro

19. ¿Qué promociones le gustaría encontrar en este establecimiento?

1	Combos
2	2x1
3	Descuentos
4	Cupones
5	Otros ……..

20. ¿A través de qué medio le gustaría enterarse de este negocio?

1	Televisión
2	Radio
3	Redes Sociales
4	volanteo
5	Afiches
6	Otros

21. ¿Con qué frecuencia asistiría a este establecimiento?

1	Mensual
2	Quincenal
3	Semanal
4	Dos veces a la semana
5	Diario

22. ¿Qué nombre le parece el más adecuado para este negocio?

1	La estación verde
2	Cafetera verde
3	Green Station
4	Eco Green
5	Otro :

II. DATOS GENERALES DEL ENTREVISTADO

23. Nombre

24. Teléfono

25. Dirección

26. ¿Cuantas personas viven permanentemente en el hogar (sin incluir personal doméstico)?

27.¿Cuántos habitaciones tiene su hogar?