



**“Plan de negocios para la implementación de un fast food de hamburguesas
basada en vegetales”**

Trabajo de Investigación presentada como parte de los requerimientos para optar
por el grado de Magíster en Administración por:

Alegría Barboza, Franklin Enrique

Colina Monteza, Marita Patricia

Fuster Carrasco, Rony Anderson

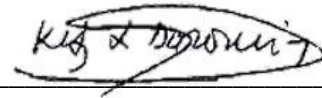
Programa de Maestría en Administración a Tiempo Parcial 66

Surco, 12 de mayo del 2021

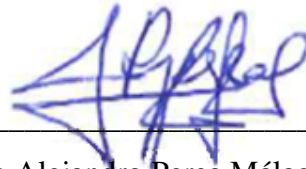
Este trabajo de Investigación,

Plan de negocios para la implementación de un fast food de hamburguesas basada en vegetales.

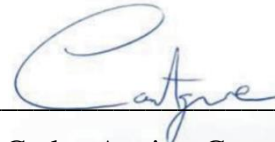
ha sido aprobada.



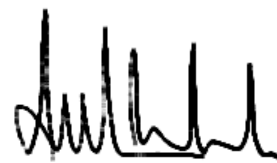
Kety Lourdes Jáuregui Machuca (Jurado)



Rodolfo Alejandro Perea Málaga (Jurado)



Carlos Aguirre Gamarra (Asesor)



Alfredo Mendiola Cabrera (Asesor)

Universidad ESAN

2021

Dedicatorias y Agradecimientos

Agradezco a Dios por brindarme sabiduría, salud y fortaleza para completar con éxito esta tesis. Gracias a mi familia por apoyarme, motivarme e incentivar-me a seguir adelante. Y un agradecimiento especial a mi tía Serafina que se encuentra en el cielo.

Franklin Alegría

Agradezco a Dios, a mis padres Mario y Gloria, a mis hermanas Gianni y Kitty, por su apoyo, paciencia y por motivarme a seguir creciendo como persona. A mi abuelita Margarita que siempre nos cuida desde el cielo.

Marita Colina

Agradezco a Dios, a mis padres, a mi hermana y todo ser querido que me han ayudado con sus enseñanzas, motivaciones, experiencias a mejorar cada día como persona y poder seguir adelante en mi vida profesional

Rony Fuster

Un agradecimiento especial al profesor Andres García por brindarnos información esencial para la realización de nuestra tesis y por responder todas nuestras dudas compartiendo su amplio conocimiento del sector fast food.

Franklin A., Marita C. y Rony F.

ÍNDICE GENERAL

CAPÍTULO 1. INTRODUCCIÓN	1
1.1 Antecedentes	1
1.2 Idea de negocio	2
1.3 Objetivos de la tesis	3
1.3.1 <i>Objetivo general</i>	3
1.3.2 <i>Objetivos específicos</i>	3
1.4 Alcance, justificación, contribución y limitaciones	3
1.4.1 <i>Alcances</i>	3
1.4.2 <i>Justificación</i>	3
1.4.3 <i>Contribución</i>	4
1.4.4 <i>Limitaciones</i>	5
CAPÍTULO 2. MARCO METODOLÓGICO	6
2.1 Modalidad de investigación	6
2.1.1 <i>Modalidad cuantitativa</i>	6
2.1.2 <i>Modalidad cualitativa</i>	7
2.1.3 <i>Tipo de investigación</i>	7
2.2 Formulación del esquema de trabajo	8
2.3 Técnicas de recolección de datos y fuentes de información	9
2.3.1 <i>Fuentes de información primaria</i>	9
2.3.1.1 <i>Entrevista</i>	9
2.3.1.2 <i>Encuesta</i>	9
2.3.2 <i>Fuentes de información secundaria</i>	10
2.4 Técnicas de análisis e interpretación de la información	11
2.4.1 <i>Análisis FODA</i>	11
2.4.2 <i>Análisis PEST</i>	11
2.4.3 <i>Las Cinco Fuerzas de Porter</i>	11
2.4.4 <i>Matriz EFE</i>	11
2.4.5 <i>Modelo Canvas</i>	11
CAPÍTULO 3. MARCO CONCEPTUAL	13
3.1 Alimentación Saludable	13
3.2 Dietas alimentarias	14
3.3 Plant based.	14
3.4 Origen de la hamburguesa.....	15
3.5 Fast Food.....	16
3.6 Slow Food	16
3.7 Enfermedades causadas por una mala alimentación	16
3.8 Beneficios de una hamburguesa saludable.....	17
3.9 Conclusiones.	18
CAPÍTULO 4. MARCO CONTEXTUAL.....	19
4.1 Entorno global.....	19
4.1.1 <i>Población</i>	19
4.1.2 <i>Tendencias del consumo de alimentos a nivel global</i>	20
4.1.3 <i>Tendencias de consumo de alimentos flexitarianos, vegetarianos y veganos a nivel global.</i>	20
4.2 Entorno latinoamericano	23
4.2.1 <i>Población</i>	23

4.2.2	<i>Tendencias de consumo de alimentos en Latinoamérica</i>	23
4.2.3	<i>Tendencias de Consumo de alimentos vegetarianos y veganos en Latinoamérica</i>	25
4.2.4	<i>Beyond Meat en Latinoamérica</i>	27
4.3	Entorno peruano.....	27
4.3.1	<i>Población</i>	27
4.3.2	<i>Porcentaje de vida sana</i>	28
4.3.3	<i>Resultados de la vida saludable</i>	29
4.4	Población en Lima Metropolitana.....	29
4.4.1	<i>Población Zona Lima Moderna</i>	30
4.4.2	<i>Tendencias de consumo en Lima Metropolitana</i>	30
4.5	Restaurantes de hamburguesas vegetales en Lima	32
4.6	Escenario post COVID-19 en el Perú	33
4.7	Conclusiones	36
	CAPÍTULO 5. ANÁLISIS COMPARATIVO	37
5.1	Restaurantes de hamburguesas vegetales en el mundo.....	37
5.2	Modelos de negocio de restaurantes en el mundo.....	38
5.2.1	<i>Competencia del mercado internacional</i>	39
5.2.2	<i>Competencia del mercado latinoamericano</i>	40
5.2.3	<i>Competencia del mercado local</i>	41
5.3	Conclusiones	43
	CAPÍTULO 6. INVESTIGACIÓN DE MERCADO	44
6.1	Etapas I: Investigación cualitativa.....	44
6.1.1	<i>Objetivo general</i>	44
6.1.2	<i>Objetivo específico</i>	44
6.1.3	<i>Investigación cualitativa: Entrevistas a profundidad</i>	44
6.1.4	<i>Conclusiones</i>	46
6.2	Etapas II: Investigación cuantitativa.....	49
6.2.1	<i>Objetivo del estudio</i>	49
6.2.2	<i>Los objetivos específicos</i>	49
6.2.3	<i>Método de recolección de la información</i>	49
6.2.4	<i>Instrumentos de recolección de información</i>	50
6.2.5	<i>Diseño de la muestra</i>	50
6.2.6	<i>Tipo de muestreo</i>	50
6.2.7	<i>Tamaño de muestra</i>	50
6.2.8	<i>Resultado de la Encuesta</i>	51
6.3	Estimación de la demanda.....	52
6.3.1	<i>Cálculo del mercado objetivo</i>	52
6.3.1.1	<i>Variación de tamaño de mercado</i>	52
6.3.1.2	<i>Determinación del mercado disponible</i>	53
6.3.1.3	<i>Determinación del mercado efectivo</i>	54
6.3.1.4	<i>Determinación del mercado objetivo</i>	55
6.4	Conclusiones	55
	CAPÍTULO 7. ANÁLISIS ESTRATÉGICO	57
7.1	Análisis PESTE.....	57
7.2	Análisis de las cinco fuerzas de Porter.....	60
7.2.1	<i>Poder de negociación de los clientes</i>	60
7.2.2	<i>Rivalidad entre competidores actuales</i>	61
7.2.3	<i>Poder de negociación de los proveedores</i>	63

7.2.4 Amenaza de entrada de nuevos competidores	63
7.2.5 Amenaza de productos sustitutos	64
7.3 Matriz EFE.....	65
7.4 Acciones estratégicas	66
7.5 Modelo CANVAS.....	67
7.6 Factores de claves de éxito.....	69
7.7 Conclusiones	69
CAPÍTULO 8. PLAN COMERCIAL	71
8.1 Objetivos del plan del plan comercial.....	71
8.2 Segmentación de mercado	72
8.3 Estrategia de posicionamiento	73
8.4 Estrategia comercial.....	74
8.4.1 Visión	74
8.4.2 Misión	74
8.4.3 Valores.....	75
8.4.4 Principios.....	75
8.5 Mix de Marketing.....	76
8.5.1 Estrategia de Producto	76
8.5.1.1 La Marca	78
8.5.1.2 Slogan	79
8.5.1.3 El Servicio.....	79
8.5.2 Estrategia de Plaza.....	80
8.5.3 Estrategia de Promoción y Publicidad.....	81
8.5.3.1 Publicidad en Google Ads	82
8.5.3.2 Publicidad en Facebook e Instagram	83
8.5.3.3 Posicionamiento web en buscadores Search Engine Optimization– SEO	84
8.5.3.4 Campañas de publicidad mediante Influencers.....	85
8.5.4 Campañas directas a clientes	86
8.5.4.1 Evento presencial en local.....	86
8.5.4.2 Evento presencial en Universidades	87
8.5.4.3 Evento Feria Horeca	87
8.5.5 Estrategia de Precio	88
8.6 Cronograma de actividades.....	89
8.7 Indicadores clave de desempeño.....	93
8.8 Conclusiones	93
CAPÍTULO 9. PLAN OPERACIONES	95
9.1 Objetivos de Operaciones	95
9.2 Estrategia de Operaciones.....	95
9.3 Proceso de Operaciones	96
9.3.1 Compras.....	96
9.3.1.1 Proveedores.....	97
9.3.2 Recepción y almacenamiento.....	99
9.3.3 Despacho y cobranza.....	102
9.3.4 Distribución	103
9.4 Capacidad.....	104
9.4.1 Capacidad Instalada.....	104
9.4.2 Capacidad de reparto	105
9.5 Localización y Distribución	105

9.5.1	<i>Localización comercial</i>	105
9.5.2	<i>Distribución en restaurante</i>	106
9.6	Equipamiento	107
9.6.1	<i>Equipamiento de almacén</i>	107
9.6.2	<i>Equipamiento de despacho y cobranza</i>	108
9.6.3	<i>Equipamiento de cocina</i>	109
9.6.4	<i>Equipamiento de terraza</i>	111
9.6.5	<i>Equipamiento de oficina</i>	112
9.7	Inversiones	113
9.8	Costos Operativos	114
9.9	Conclusiones	115
	CAPÍTULO 10. PLAN DE ADMINISTRACIÓN Y RECURSOS HUMANOS	117
10.1	Objetivos	117
10.2	Plan Administrativo	117
10.2.1	<i>Constitución de la empresa</i>	117
10.2.2	<i>Régimen Tributario</i>	117
10.2.3	<i>Régimen Laboral</i>	118
10.2.4	<i>Permisos y registros municipales</i>	119
10.3	Estructura organizacional.....	119
10.3.1	<i>Modelo organizacional</i>	120
10.3.2	<i>Organigrama</i>	120
10.3.3	<i>Análisis de los puestos de trabajo</i>	120
10.4	Proceso de gestión de recursos humanos	125
10.4.1	<i>Reclutamiento y selección del personal</i>	125
10.4.2	<i>Inducción y contratación de personal</i>	126
10.4.3	<i>Formación continua</i>	126
10.5	Administración de compensaciones.....	127
10.5.1	<i>Salarios</i>	127
10.5.2	<i>Jornada Laboral</i>	128
10.5.3	<i>Bonos de incentivos</i>	129
10.5.4	<i>Cumpleaños y festividades</i>	129
10.6	Servicios de terceros	129
10.7	Contexto COVID-19 y la seguridad de los empleados	130
10.8	Presupuesto de Administración y Recursos Humanos.....	130
10.9	Conclusiones	131
	CAPÍTULO 11. PLAN FINANCIERO Y ANÁLISIS ECONÓMICO	132
11.1	Objetivos del Plan Financiero.	132
11.2	Consideraciones generales del estudio financiero.	132
11.3	Proyección de ventas, costos, depreciación y capital de trabajo.....	133
11.4	Inversiones del proyecto.	136
11.5	Estado de resultados.....	137
11.6	Evaluación económica financiera.	137
11.7	Análisis de riesgos de puntos críticos y puntos muertos.....	141
11.8	Conclusiones.	144
	CAPÍTULO 12. PLAN DE RIESGOS	145
12.1	Objetivos	145
12.2	Identificación de riesgos	145
12.3	Análisis y evaluación de riesgos	146
12.4	Planes de contingencia	147

12.5 Conclusiones	148
CAPÍTULO 13. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	149
13.1 Conclusiones generales	149
13.2 Conclusiones específicas.....	149
13.3 Recomendaciones.....	152
FUENTES BIBLIOGRÁFICAS	153
ANEXOS.....	159

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 4.1: How old are you?	21
Figura 4.2 Variación del consumo de Carne basada en vegetales	22
Figura 4.3: Porcentaje de vegetarianos / veganos en Lima.....	31
Figura 4.4: Porcentaje de personas que encuentran una opción vegana / vegetariana en los lugares que usualmente comen.....	32
Figura 4.5 Tipos de negocio donde se compró vía delivery	34
Figura 4.6 Proyección del PIB del Perú.....	35
Figura 8.1: Presentación de la hamburguesa.....	77
Figura 8.2: Logotipo	79
Figura 8.3: Estructura de campaña Google Ads	83
Figura 8.4: Estructura de campaña Google Ads	84
Figura 8.5: Lista de influencers más populares según su utilidad	86
Figura 8.6: Afiche feria HORECA	87
Figura 9.1: Actividades claves del proceso.....	96
Figura 9.2: Proveedor de productos Beyond Meat.	97
Figura 9.3: Proveedor de frutas y verduras	98
Figura 9.4: Flujograma de compras	99
Figura 9.5: Flujograma de recepción y almacenamiento	101
Figura 9.6: Flujograma de despacho y cobranza	103
Figura 9.7: Entrega a través de página web.	104
Figura 9.8: Ubicación del restaurante	106
Figura 9.9: Distribución en restaurante.....	107
Figura 10.1: Organigrama de GreenBurger	120
Figura 10.2: Flujo de proceso de reclutamiento y selección del personal	125
Figura 11.1: Análisis de sensibilidad unidimensional	142
Figura 12.1: Matriz de riesgos	146

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 2.1: Esquema de trabajo	8
Tabla 4.1: Población mundial por región 2020 - 2100	19
Tabla 4.2: Población estimada para los 10 países con mayor población en Latinoamérica entre 2020 – 2100.....	23
Tabla 4.3: Población de Lima Metropolitana.....	30
Tabla 4.4: Población de Lima Moderna.....	30
Tabla 5.1: Restaurantes internacionales que ofrecen dentro de su menú hamburguesas de origen vegetal	39
Tabla 5.2: Restaurantes de Latinoamérica que ofrecen dentro de su menú hamburguesas de origen vegetal	41
Tabla 5.3: Características de restaurantes en Lima Metropolitana de comida vegana y vegetariana	42
Tabla 6.1: Relación de entrevistas realizadas a expertos	45
Tabla 6.2: Conclusiones de entrevistas a expertos.....	46
Tabla 6.3: Resultado de la encuesta	51
Tabla 6.4: Población de Lima Moderna de los NSE A y B de 18 a 55 años	53
Tabla 6.5: Crecimiento anual poblacional	53
Tabla 6.6: Mercado Disponible.....	54
Tabla 6.7: Mercado efectivo	55
Tabla 6.8: Mercado objetivo	55
Tabla 7.1: Análisis PESTE	57
Tabla 7.2: Análisis de la Fuerza: Poder de negociación de los clientes.....	60
Tabla 7.3: Análisis de la Fuerza: Rivalidad entre competidores actuales.....	61
Tabla 7.4: Análisis de la Fuerza: Poder de negociación de los proveedores	63
Tabla 7.5: Análisis de la Fuerza: Amenaza de entrada de nuevos competidores	64
Tabla 7.6: Análisis de la Fuerza: Amenaza de productos sustitutos.....	64
Tabla 7.7: Matriz EFE.....	65
Tabla 7.8: Acciones estratégicas.....	66
Tabla 7.9: Modelo CANVAS	67
Tabla 7.10: Factores clave de éxito.....	69
Tabla 8.1: Segmentación de mercado	72
Tabla 8.2: Público objetivo	73
Tabla 8.3: Carta GreenBurger.....	77
Tabla 8.4: Lista de precios	88
Tabla 8.5: Cronograma de actividades de marketing.....	90
Tabla 8.6: Indicadores de Desempeño	93
Tabla 9.1: Lista de otros proveedores	98
Tabla 9.2: Capacidad instalada para la producción de hamburguesas	105
Tabla 9.3: Metros cuadrados por área.....	106
Tabla 9.4: Equipamiento de almacén.....	108
Tabla 9.5: Equipamiento de despacho y cobranza.....	109
Tabla 9.6: Equipamiento de cocina.....	110
Tabla 9.7: Equipamiento en la terraza	111
Tabla 9.8: Equipamiento de oficina	112
Tabla 9.9: Inversión en vehículo.....	113
Tabla 9.10: Inversión de intangibles	113
Tabla 9.11: Costos operativos.....	114
Tabla 9.12: Costo de envases y empaque	115

Tabla 10.1: Tipo y razón social del negocio	117
Tabla 10.2: Requisitos tributarios para el régimen de MYPE	118
Tabla 10.3: Beneficios laborales del régimen de la Pequeña Empresa.....	118
Tabla 10.4: Permisos y registros requeridos para el funcionamiento del negocio.....	119
Tabla 10.5: Puestos, requisitos y funciones de los trabajadores	122
Tabla 10.6: Descripción del flujo de proceso de reclutamiento y selección del personal	125
Tabla 10.7: Detalle de costo de capacitación.....	126
Tabla 10.8: Detalle de actividades de capacitación	127
Tabla 10.9: Rangos Salariales por puesto de trabajo	128
Tabla 10.10: Horario de trabajo	128
Tabla 10.11: Presupuesto anual de planilla de trabajadores	130
Tabla 10.12: Presupuesto del plan de Recursos Humanos	131
Tabla 11.1: Proyección de la demanda	133
Tabla 11.2: Proyección de Ventas	134
Tabla 11.3: Proyección de costos.....	135
Tabla 11.4: Gastos preoperativos.....	135
Tabla 11.5: Inversión en Activos fijos	136
Tabla 11.6: Inversión en Vehículos	136
Tabla 11.7: Inversión en Intangibles.....	136
Tabla 11.8: Inversión en Capital de trabajo	136
Tabla 11.9: Estado de resultado proyectado	137
Tabla 11.10: Flujo de caja económico – conservador.....	138
Tabla 11.11: Variables de escenarios.....	140
Tabla 11.12: VAN y TIR por escenario.....	140
Tabla 11.13: Valores de punto muerto (VAN = 0)	141
Tabla 11.14: Análisis de sensibilidad unidimensional.....	141
Tabla 11.15: Análisis de sensibilidad bidimensional.....	143
Tabla 12.1: Riesgos del negocio	145
Tabla 12.2: Evaluación del nivel de impacto de los riesgos	146
Tabla 12.3: Plan de mitigación de riesgos	147

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1: Entrevista a Expertos.....	159
Anexo 2: Resultados de la Encuesta	216
Anexo 3: Costo de compra y suscripción de nombre de la página web.....	223
Anexo 4: Beneficios de usar Google Ads	223
Anexo 5: Modulo de opciones de campaña en Google Ads	224
Anexo 6: Costo de publicidad en Google	224
Anexo 7: Costo de gestión de campañas de publicidad en Facebook.....	225
Anexo 8: Encuesta Datum (2019) percepción de consumidores sobre influencers ...	226
Anexo 9: Nivel de atención de la publicidad digital y tradicional.....	226
Anexo 10: Plan de costos de desarrollo de una tienda virtual en una página web.....	227
Anexo 11: Costo de planes de hosting para páginas web y aplicaciones	227
Anexo 12: Costo de administración de contenidos de redes sociales	228
Anexo 13: Precios de planes de administración de redes sociales.....	228
Anexo 14: Planes de campañas de publicidad de Facebook	229
Anexo 15: Planes de servicios contables	229
Anexo 16: Ingredientes de una hamburguesa Beyond Meat.....	230
Anexo 17: Localización comercial	231
Anexo 18: Equipamiento de almacén 1 y 2	231
Anexo 19: Equipamiento de despacho y cobranza	234
Anexo 20: Equipamiento de cocina.	236
Anexo 21: Equipamiento de terraza.....	240
Anexo 22: Equipamiento de oficina	240
Anexo 23: Costos de complementos	242
Anexo 24: Costos de complementos	243
Anexo 25: Costos y precios de venta de la carta	245
Anexo 26: Ticket promedio	246
Anexo 27: Capacidad de reparto de hamburguesas por hora.....	246
Anexo 28: Estimación de demanda pico por hora	246
Anexo 29: Información de salario promedio de un capacitador	247
Anexo 30: Información de requisitos de un Capacitador en Habilidades Blandas	247
Anexo 31: Información del salario promedio de un Gerente General	248
Anexo 32: Información del salario promedio de un Asistente de cocina	248
Anexo 33: Información del salario promedio de un Chef en el Perú.....	249
Anexo 34: Información del salario promedio de un Cajero en el Perú.....	250
Anexo 35: Información del salario promedio de un Repartidor de pedidos	251
Anexo 36: Costos y ventas de mercado objetivo de marketing	252

Franklin Enrique Alegría Barboza

Ingeniero Mecánico Eléctrico especializado en Gerencia de Proyectos, con más de 12 años de experiencia en proyectos multidisciplinarios para la industria minería; Especialista en gestión del valor ganado, planificación de proyectos de gran envergadura, Lean construction y Gestión de riesgos. Con capacidad de adaptación, liderazgo, de rápido aprendizaje, alta capacidad analítica, innovador, orientado al trabajo en equipo y de rápida toma de decisiones. Interesado en nuevos retos que me permitan el logro de objetivos personales y profesionales para beneficio global

EXPERIENCIA PROFESIONAL

FLSMIDTH

Empresa de ingeniería multinacional danesa con sede en Copenhague, Dinamarca. Con casi 11.700 empleados en todo el mundo, proporciona fábricas, maquinaria, servicios y conocimientos a las industrias mundiales del cemento y los minerales.

Project Planner

(Feb 2019 - Actualidad)

Responsable del Planeamiento y control de proyectos en la región Sudamérica y Norteamérica.

BARRICK GOLD CORPORATION

Es una empresa minera que produce oro y cobre con 16 operaciones en 13 países. Tiene su sede en Toronto, Ontario, Canadá.

Ingeniero Senior de Control de Proyectos

(Mar 2018 - Dic 2018)

Planeamiento y control de los proyectos Sustaining de Barrick, Elaboración de Project Master Schedule del Portafolio, Control de contratistas y Elaboración del Forecast Anual de la Cartera de Proyectos.

MARCOBRE

Empresa minera peruana propietaria del proyecto cuprífero Mina Justa, ubicado en la ciudad de Ica.

Consultor**(Ago 2017 – Feb 2018)**

Soporte al Planeamiento en la etapa de definición del Proyecto mina Justa (\$1,500M), Elaboración de escenarios, Análisis de riesgos del cronograma, Elaboración del cronograma del ORP (Operational Readiness Plan) y elaboración de reportes para la alta gerencia de Marcobre.

El BROCAL

Empresa minera dedicada a la concentración, extracción y comercialización de minerales polimetálicos como la plata, plomo, zinc y cobre. Sus oficinas administrativas están ubicadas en el distrito de San Isidro, en la ciudad de Lima, Perú.

Consultor**(Mar 2017 – Ago 2017)**

Desarrollo del Planeamiento y control de la Procura del Portafolio de Proyectos de Planta y Mina para la Ampliación de Cu 7,000 a 13,000 TPD. (\$50M), Revisión y aprobación de RFP's y RFQ's; Evaluación de licitaciones Técnica y comercial.

FORMACION PROFESIONAL

EAN GRADUATE SCHOOL OF BUSINESS 2019 - Actualidad

MBA Candidate

ESAN GRADUATE SCHOOL OF BUSINESS 2020

Especialización en Finanzas Corporativas

UNIVERSIDAD NACIONAL DE INGENIERÍA 2003-2008

Ingeniero Mecánico Eléctrico – Quinto superior

OTROS ESTUDIOS

UNIVERSIDAD ADOLFO IBÁÑEZ Octubre 2020

Seminario Internacional – Disrupción Digital: Navegando la nueva normalidad

PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE Dic 2017

Certificación PMI-SP® #: 2124743 - PMI Scheduling Professional

AXELOS – Global best practice Certificación PRINCE2® Practitioner #: 5894766	Dic 2016
STANFORD UNIVERSITY Stanford Advanced Project Management	2013 - 2015
PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE Certificación PMP® #: 1515233 - Project Management Professional	Jun 2012
ESAN GRADUATE SCHOOL OF BUSINESS Diplomado en Gerencia de Proyectos	2011

Marita Patricia Colina Monteza

Profesional formada con principios morales y éticos con más de 10 años de experiencia en la industria textil plástica, en áreas como producción y administración. Con habilidades en organización y desarrollo de procesos, manejo de recursos humanos y liderazgo, buscando mantener un buen clima laboral, seguridad y desarrollo profesional de los colaboradores orientado a los objetivos y metas de la empresa.

EXPERIENCIA PROFESIONAL

EL INCA MC SRL

Empresa peruana textil plástica, dedicada a la fabricación y venta de mallas plásticas tipo mosquitero.

Administradora

(10/2012 - Actualidad)

Responsable de la dirección, control y coordinación sobre acciones de los órganos ejecutivos y operativos de la empresa, respondiendo ante la junta de accionistas sobre la marcha de la empresa.

PECSA

Peruana de Combustibles, forma parte de la Corporación PRIMAX, dedicada a la comercialización y distribución de combustibles y derivados de hidrocarburos.

Practicante Pre Profesional

Agosto 2011 - Febrero 2012

Elaborar cuadros, reportes de tiempos de espera, falsos fletes, retornos del producto, kilometrajes respecto a cada unidad, elaboración de liquidaciones y encargada de la caja chica.

EL INCA MC SRL

Empresa peruana textil plástica, dedicada a la fabricación y venta de mallas plásticas tipo mosquitero.

Asistente de producción

Setiembre 2010 - Setiembre 2012

Encargada de apoyar en el control de calidad del hilo plástico en todo el proceso de producción. Supervisar operarios en las diversas áreas de producción. Elaborar DOPs y

DAPs de los procesos de producción, identificación de cuellos de botella, tomas de tiempo, logrando disminuir las mermas a un 3% en el área de telares y producto terminado.

Colaborar con la distribución de áreas y maquinaria en la nueva planta de Huachipa, realizando visitas interdiarias.

FORMACION PROFESIONAL

ESAN GRADUATE SCHOOL OF BUSINESS 2019 - Actualidad
MBA en Administración

ESAN GRADUATE SCHOOL OF BUSINESS 2020
Especialización en Emprendimiento e Innovación

ESAN GRADUATE SCHOOL OF BUSINESS 2013 - 2014
PADE en Administración 2013-2014

ESAN GRADUATE SCHOOL OF BUSINESS 2012 - 2013
PEE en Finanzas

UNIVERSIDAD DE LIMA 2002-2010
Bachiller en Ingeniería Industrial

OTROS ESTUDIOS

UNIVERSIDAD ADOLFO IBÁÑEZ Octubre 2020
Seminario Internacional de Disrupción Digital

INSTITUTO LE CORDON BLEU 2016
Diplomado en Pastelería

Rony Anderson Fuster Carrasco

Ingeniero de Sistemas culminando la Maestría en administración de negocios en ESAN Business School, con especialización en Emprendimiento e Innovación, con más de 8 años de experiencia en proyectos de Inteligencia de Negocios, con capacidad de trabajo en equipo, esfuerzo, investigación y aprendizaje constante para el logro de resultados.

EXPERIENCIA LABORAL

UNIQUE S. A. (YANBAL Corporación) (Nov 2016 – Actualidad)

Formando parte del Proyecto Génesis, desarrollo e implementación de soluciones de análisis de datos para el nuevo modelo de negocio comercial y financiero implementado en Bolivia, Perú y Colombia.

Analista de Necesidades de Información

- Identificación, análisis y desarrollo de los requerimientos de información financiera, marketing y ventas basadas en suites de Inteligencia de Negocios de Microsoft
- Gestión del despliegue de la solución en los ambientes productivos, asegurar la conformidad del usuario.
- Proponer soluciones para la automatización y optimización de procesos de negocio.

MPD CONSULTING SAC - Consultora de Tecnología (Dic 2014 – Ago 2016)

Gestión, desarrollo y soporte a las necesidades de reportes en el Proyecto Génesis y en el área de Inteligencia de Negocios (BI) para Yanbal Bolivia.

Analista de Inteligencia de Negocios

- Se logró la actualización de la arquitectura y componentes del servicio de BI relacionados al modelo comercial y financiero de Yanbal Bolivia, principalmente ETLs, Datamart, Cubos y reportes de Marketing, Ventas y Cartera.
- Desarrollo y gestión de necesidades de reportes para soporte a la toma de decisiones en las operaciones diarias del nuevo modelo de negocios comercial y financiero de Yanbal Bolivia.

CONASTEC SAC - Consultora de Tecnología

(Ene 2014 – Dic 2014)

Desarrollo y soporte a las necesidades de información mediante la automatización de reportes en ATENTO Perú basadas en la suite Microsoft SQL Server para Inteligencia de Negocios (BI).

Analista de Inteligencia de Negocios

- Automatización de procesos obtención de información a través del diseño de ETLs (extracción, transformación y carga de datos) usando Microsoft SQL Server Intregation Services.
- Generación de reportes automatizados para las distintas campañas de telemarketing de ATENTO mediante la creación de cubos de información usando Microsoft Analysis Services y Reporting Services.

RESUMEN EJECUTIVO

Grado: Magister en Administración

Título de la tesis: Plan de negocios para la implementación de un fast food de hamburguesas basada en vegetales.

Autores: Alegría Barboza, Franklin Enrique
Colina Monteza, Marita Patricia
Fuster Carrasco, Rony Anderson

Resumen:

En los últimos años, el cuidado del medio ambiente, la alimentación saludable y la tecnología en alimentos han influido en el estilo de vida de muchos consumidores generándose una tendencia por consumir alimentos hechos a base de plantas o también conocida como “plant based” que está aumentando a nivel mundial y en el Perú, no es ajeno a ello, donde más peruanos prefieren consumir productos hechos con base de plantas y vegetales.

Hoy en día el consumidor es más consciente del cuidado de su salud y el medio ambiente esto involucra buscar más información sobre los productos y muchos restaurantes ahora han ampliado su oferta hacia lo saludable

Es por ello, el siguiente plan de negocio consiste en ofrecer una propuesta de fast food de hamburguesas basada en vegetales que ofrece al consumidor en Lima Moderna una opción diferente, una alternativa más saludable, sustentable con el medio ambiente a un precio conforme al mercado, favoreciendo la salud y satisfacer las necesidades del consumidor.

El presente plan de negocios consta de 13 capítulos donde se desarrolla la propuesta de valor, la investigación de mercado empleando entrevistas a expertos y encuestas con el propósito de determinar el mercado objetivo y validar la propuesta de valor. Luego de ello se definió las estrategias a seguir para la implementación del negocio, así como definir los factores claves de éxitos y concluyendo el desarrollo de los planes comercial, operaciones, recursos humanos, finanzas y riesgos. Con ello buscando determinar la viabilidad comercial, operativa y económica del proyecto.

El perfil del público objetivo está definido por personas con poder adquisitivo, conciencia ambiental y saludable entre edades de 18 a 55 años, pertenecientes al NSE A y B; que residen en Lima Moderna.

GreenBurger, será el nombre del negocio que hace referencia a hamburguesas saludables y de origen vegetal. La propuesta tendrá una fuerte inversión de marketing en la difusión a través de las principales redes sociales como Instagram, Facebook y YouTube mediante Google que permitirán el acceso al público objetivo, Asimismo, se enviará correos masivos brindando información acerca de nuestros servicios y sus beneficios. También se contará con presencia en eventos de gastronomía y de universidades, pero en menor medida.

Para garantizar una adecuada distribución en el proceso de operaciones, el local estará ubicado en el distrito de Miraflores, el negocio se desarrollará en su mayoría mediante delivery.

Para determinar la viabilidad del proyecto, se estimó una inversión inicial de S/. 467,493 nuevos soles aproximadamente que será otorgada por los socios en un horizonte de 5 años. Los resultados del análisis financiero y económico que da como resultado una TIR de 42.03% y un VAN positivo de S/. 168,520 nuevos soles siendo la primera, superior al costo de oportunidad de los socios de 30%; por lo tanto, demuestra viabilidad económica del proyecto.

CAPÍTULO 1. INTRODUCCIÓN

1.1 Antecedentes

Las tendencias mundiales alrededor de la alimentación están en un proceso de cambio; esto incluye una tendencia con efectos disruptivos relacionada con la tecnología en la industria alimentaria, lo cual reemplaza las granjas y fábricas por los laboratorios (Zegler, 2018)

Por otro lado, según Arbaiza et.al. (2014) existe un enorme potencial de crecimiento en el sector de comida rápida en la ciudad de Lima, en comparación a ciudades de la región. Paralelamente, estos autores indican un aumento en el consumo de comida saludable (Arbaiza, Cánepa, Cortez, & Lévano, 2014)

Adicionalmente, Álvarez et.al. (2018) presentan un estudio de mercado relacionado con embutidos veganos en presentaciones de salchichas y chorizos; los resultados evidencian que los consumidores no se niegan a la comida saludable sino más bien están abiertos a nuevas alternativas saludables de alimentación. (Álvarez, Barja, Gonzales, Maquera, & Montero, 2018)

Estefanero y Mozo examinaron la posibilidad para implementar una empresa de fast food para la ciudad de Arequipa. Una de sus conclusiones es que el estilo de vida moderno tiene un efecto en la reducción del tiempo disponible de las personas, que a su vez se traduce en una mayor preferencia por los fast food (Estefanero & Mozo, 2017)

Para soportar la anterior idea, se toma como referencia un estudio empírico acerca de los principales factores que influyen en las decisiones de compra en el McDonald's de Chorrillos donde se encontró que el factor personal está muy influenciado por el tipo de ocupación que tiene el consumidor, lo que determina el tiempo que tiene disponible para su alimentación. Esto se refleja en la preferencia por un restaurante de comida rápida que satisface la inmediatez que requiere el consumidor. Asimismo, dicho estudio dejó abierta la posibilidad de explorar el consumo de alimentos saludables, mas no desarrollada la idea (Alarcón, 2019)

Cabe resaltar que la tendencia de comida rápida saludable ya se ha replicado en Latinoamérica. Para muestra tenemos los casos de Amati Deli, el cual pretende ser el McDonald's de la comida saludable (Del Moral, 2017); Slimarket, con más de 10 años en el mercado (Calvijo, 2008) y últimamente nace un nuevo concepto llamado fast

casual, una mezcla de comida rápida y comida saludable (American Industrial Magazine, 2019).

El presente plan de negocios toma los estudios anteriores de referencia para brindar una propuesta de valor innovadora, entrelazando 2 ideas fuerza, la primera la de un fast food que me “Ahorra tiempo” y la segunda de la “alimentación saludable atractiva”. Estas ideas convergen en la presentación del negocio de “fast food de hamburguesas vegetales”, el cual aprovecha las tendencias mundiales y el crecimiento el mercado de Lima Metropolitana.

El problema que aborda la presente tesis es el impacto negativo que tienen las hamburguesas de carne sobre el medio ambiente, sobre la salud de las personas y como su consumo viene incrementándose anualmente. Sin embargo, un gran número de personas quieren seguir consumiéndola, pero buscan una forma de no dañar a los animales. Para lo cual es que se propone la opción de la creación de GreenBurger, con las hamburguesas en base a vegetales ofreciendo una alternativa moderna y saludable que se alinee a su estilo de vida sin desmejorar su salud.

1.2 Idea de negocio

Poner en funcionamiento un restaurante de venta de hamburguesas basadas en vegetales teniendo como principal proveedor a la marca estadounidense Beyond Meat, las cuales están libre de soya, gluten y transgénicos.

Lo que se ofrecerá será una hamburguesa que luzca como carne pero que no sea carne, para un público que busque comer algo rico, saludable, libre de culpa y de forma rápida. Es por ello por lo que se decide por esta marca, ya que, nuestras hamburguesas tendrán el sabor, olor, textura y apariencia de una hamburguesa de carne roja y jugosa.

Actualmente, en el Perú no existe un fast food que solo venda hamburguesas basadas en vegetales. Lo que se suele encontrar son restaurantes saludables, que venden comidas, ensaladas, postres y/o hamburguesas, las cuales suelen tener como ingrediente principal garbanzos, lentejas, quinua, seitán o soya. Sin embargo, este tipo de hamburguesas no han sido muy bien recibidas o muy difundidas; debido a que, no llegan a la calidad de hamburguesas que el paladar peruano está acostumbrado a degustar.

Nuestra propuesta también está considerando los posibles efectos del COVID-19, dado que es un fenómeno único y mundial, en ese sentido consideramos que nuestra

una propuesta de negocios se alinea a la tendencia global de alimentación saludable. A fin de evitar aglomeraciones se dará preferencia a una distribución directa. Sabemos también que el poder adquisitivo se verá mermado, sin embargo, al estar situados en un sector de necesidades básicas como alimentación, consideramos que el impacto será mucho menor.

1.3 Objetivos de la tesis

1.3.1 Objetivo general

Determinar la viabilidad comercial, operativa y económica para la implementación de un fast food de hamburguesas basada en vegetales.

1.3.2 Objetivos específicos

- Analizar el mercado a fin de establecer la demanda potencial de la idea de negocio.
- Establecer los factores críticos de éxito de la idea de negocio.
- Definir las acciones estratégicas para establecer la idea de negocio.
- Desarrollar el plan comercial y el plan operativo del negocio propuesto.
- Evaluar la viabilidad económica del negocio propuesto.
- Desarrollar el análisis de riesgos por la implementación de la idea de negocio.

1.4 Alcance, justificación, contribución y limitaciones

1.4.1 Alcances

El alcance del presente plan de negocios tiene como público objetivo a las personas que buscan una opción saludable de hamburguesas, ya sea para mejorar su estilo de vida o por motivos de salud; de los distritos de Lima Moderna (Miraflores, San Isidro, Borja, Jesús María, Barranco, Lince, Magdalena del Mar, Pueblo Libre, San Miguel, Santiago de Surco y Surquillo); pertenecientes a los niveles socioeconómico A y B, entre las edades de 18 y 55 años.

1.4.2 Justificación

Según Ernst & Young (2019) los principales motores y tendencias clave en la industria alimentaria son:

- Aumento en obesidad y enfermedades crónicas.
- Estilo de vida más saludable.
- Dietas de moda.
- Preocupación por el medio ambiente.

Estas tendencias se producen por el desarrollo de los países, el cual se asocia al aumento del sedentarismo y malos hábitos alimenticios. A su vez y como reacción al deterioro generalizado en la salud, las personas empiezan a reducir su consumo de carne y alimentos procesados. En paralelo, aumenta la popularidad por las dietas veganas (The Economist, The World in 2019). Por otro lado, la conciencia ambiental, fomenta el foco en la sostenibilidad en el consumo como una tendencia bien marcada Nielsen, et al. (2019).

Es en ese sentido, se evidencia que una alimentación sostenible, saludable y amigable con el medio ambiente estará bastante alineado con el crecimiento económico peruano.

Nuestra propuesta considera este escenario y se centra en el contexto de Lima Metropolitana pues creemos que las mismas tendencias son aplicables actualmente a nivel local. Como evidencia de ello mostramos una encuesta realizada por la Red Vegana.

1.4.3 Contribución

Establecer lineamientos para una correcta implementación y funcionamiento de un negocio de fast food de hamburguesas basado en vegetales, a través de estrategias que permitan un óptimo desempeño del negocio, lo cual se espera que mejore la calidad de vida de la población de Lima Metropolitana.

Mostrar un negocio que se basa en un producto que tiene un impacto positivo ambientalmente, debido a que, según un estudio de la Universidad de Michigan, una hamburguesa vegana consume menos agua, menos tierra, menos gases de efecto invernadero y menos energía (Heller, 2018). Es decir, que la implementación de negocios saludables contribuirá positivamente en el desarrollo de la sociedad.

Finalmente, la presente tesis espera ser un marco de referencia para restaurantes fast food que vendan hamburguesas saludables basadas en vegetales, asimismo,

contribuir de forma indirecta en la reducción de enfermedades asociadas al consumo de hamburguesas de procedencia animal.

1.4.4 Limitaciones

Las limitaciones del presente plan de negocio son las siguientes:

- Se considera información recopilada hasta el año 2020.
- El presente plan de negocios está limitado a Lima Metropolitana.
- El Plan de Negocio se desarrolla dentro del contexto de la elaboración de un trabajo académico de posgrado.
- El presente trabajo se limita a probar la factibilidad para la implementación de un fast food de hamburgueses basados en vegetales, mas no en la ejecución del Proyecto.
- La presente propuesta define al fast food como especializado en hamburguesas saludables, pero no se limita el negocio solo a productos veganos o vegetarianos.
- El presente estudio es financiado con ingresos personales del grupo de tesis y financiado por una entidad bancaria.
- Para los fines del presente plan de negocios se ha considerado que la implementación será en un escenario post COVID-19.
- La presente tesis no considera una validación del producto; es decir, no se ha realizado un focus group debido a que estamos atravesando una pandemia mundial que impiden este tipo de actividades.

CAPÍTULO 2. MARCO METODOLÓGICO

En el presente capítulo se desarrollará el marco metodológico, donde se definen los pasos a seguir para poder realizar la recolección y procesamiento de los datos para luego generar e interpretar la información de la investigación. Se define la naturaleza del estudio o investigación, las técnicas de recolección de datos y las fuentes que se emplearán en la investigación de mercado, la guía o esquema de trabajo de la tesis; y definir las técnicas de análisis e interpretación de la información que se utilizará en las diferentes partes de la tesis.

Es importante mencionar los diferentes tipos o formas de investigación y sus características para saber cuál de ellos se ajusta mejor a la investigación que se va a realizar, para la elección del tipo de investigación se tomó como base los objetivos que se buscan en esta investigación, así como la definición de la idea de negocio.

2.1 Modalidad de investigación

La modalidad de investigación es un conjunto ordenado de prácticas, que nos sugiere un diseño de cómo abordar la investigación. Según James H. (2005), se definen dos categorías principales en las modalidades de investigación, la cualitativa y la cuantitativa.

Para la presente tesis se desarrollará una modalidad de investigación cuantitativa y cualitativa. Con ambas modalidades se busca comprender y determinar los hábitos y comportamientos del mercado objetivo; y la aceptación que tendría la idea de negocio en el mercado. A continuación, se desarrolla por cada modalidad los tipos de investigación que se usará.

2.1.1 Modalidad cuantitativa

Se ha elegido la modalidad de investigación no experimental, que describe y examina las relaciones de la realidad sin ninguna manipulación o interferencia directa de las condiciones que son experimentadas. Se empleará una encuesta para la investigación, buscando con ello describir las características del perfil del público objetivo, preferencias en cuanto a hamburguesa saludables, precio que estaría dispuesto a pagar por una hamburguesa vegetal, la disposición a pagar por una hamburguesa vegetal y determinar el mercado potencial del mercado objetivo.

Para el caso de la encuesta se considerará una muestra de 554 personas entre hombres y mujeres que vivan en Lima Moderna de un rango de edad entre 18 y 55 años y pertenecientes a un nivel socioeconómico A y B. Además, se considera importante el poder adquisitivo y la preocupación por la salud y alimentación.

2.1.2 Modalidad cualitativa

Se ha elegido la modalidad de investigación no interactiva, también conocida como analítica, se estudian conceptos y sucesos históricos a través de un análisis de documentos.

Se empleará técnicas como la entrevista a expertos para poder determinar las oportunidades del negocio de hamburguesas basada en vegetales, conocer el impacto que tienen los fast food en la salud y medio ambiente, hábitos de consumo del cliente, variables importantes en el sector, variables claves de éxitos entre otros.

2.1.3 Tipo de investigación

Haciendo uso de la clasificación de Bernal (2010), para el presente proyecto se desarrollará principalmente los tipos de investigación descriptiva, explicativa y estudio de caso.

- Con la investigación descriptiva se busca describir y analizar datos buscando conocer el entorno del negocio y el mercado objetivo
- Con la investigación explicativa se busca determinar la viabilidad de la idea de negocio.
- Con la investigación de estudio de caso se busca conocer más del mercado objetivo mediante estudio de una muestra representativa.

2.2 Formulación del esquema de trabajo

En la Tabla 2.1 se resume el esquema de trabajo que corresponde a este trabajo.

Tabla 2.1: Esquema de trabajo

Cap.	Título	Objetivo	Técnicas
I	Introducción	Elaborar un resumen de los puntos principales que serán abordados, y explicando algunos de los antecedentes relevantes del proyecto.	Documental
II	Marco Metodológico	Definir el proceso de investigación que usará para abordar la investigación.	Documental
III	Marco Conceptual	Definir los conceptos claves del ámbito donde se desarrolla la investigación.	Documental
IV	Marco Contextual	Describir el entorno, en espacio geográfico y temporal definido, donde se realiza la investigación.	Documental
V	Análisis comparativo	Identificar los factores que podrían afectar directamente el desarrollo y desempeño del negocio; y poder definir estrategias de posicionamiento. Definir uno de los puntos de partida para el análisis estratégico.	Documental, observación directa
VI	Investigación de Mercado	Conocer las necesidades del mercado potencial o real y determinar la viabilidad del negocio en este.	Documental, encuesta, entrevista
VII	Análisis Estratégico	Definir la misión, visión y estrategias y objetivos estratégicos para alcanzarla, también identificar ventajas competitivas.	Documental, análisis PEST,5 Fuerzas Porter, modelo CANVAS, Matriz EFE
VIII	Plan Comercial	Definir la estrategia de comercialización en base al desarrollo y creación del producto, estrategias del precio, la estrategia de promoción (difusión) y la distribución del producto a los consumidores.	Documental, encuesta, entrevista
IX	Plan de Operaciones	Definir los objetivos, procesos, estándares de producción y el presupuesto de inversión para la operación del negocio.	Documental, encuesta, entrevista

Cap.	Título	Objetivo	Técnicas
X	Plan de Recursos Humanos	Definir las funciones, habilidades, conocimientos, cargos, políticas y presupuesto para la gestión de recursos humanos.	Documental, encuesta, entrevista
XI	Plan Financiero y Análisis Económico	Definir los recursos económicos, costo total, financiamiento, la inversión y la rentabilidad del negocio.	Documental, VAN, TIR,
XII	Plan de Riesgos	Identificar, desarrollar, evaluar, analizar y poder gestionar los probables riesgos existentes en el negocio.	Análisis cualitativo de riesgos, Matriz de probabilidad de impacto.
XIII	Conclusiones	Desarrollar conclusiones respecto a las oportunidades, ventajas competitivas y viabilidad del negocio.	Documental

Elaboración: Autores de la tesis.

2.3 Técnicas de recolección de datos y fuentes de información

Las técnicas o métodos de recolección de datos que se usan en la presente tesis se agrupan según el tipo de información que se obtiene.

2.3.1 Fuentes de información primaria

2.3.1.1 Entrevista

Según Niño (2011), la entrevista es principalmente una técnica de tipo oral, basada en preguntas y respuestas en una comunicación entre investigador y participantes, que permite obtener los diferentes puntos de vista de dichos participantes y según objetivos que se definan, intercambiar con ellos algunas ideas.

Se utiliza entrevistas individuales semi estructurada a distintos profesionales expertos que nos ayudará en el desarrollo de este proyecto

2.3.1.2 Encuesta

Nos permite y facilita poder recolectar datos que proporcionan los individuos de una población objetivo mediante una muestra para identificar sus apreciaciones,

opiniones, diferentes puntos de vista, actitudes, intereses o experiencias, entre otros aspectos, por medio de la aplicación de cuestionarios, técnicamente diseñados para tal fin.

Las encuestas son de tipo concluyente, siendo formal y estructurado, con el propósito de recabar la información suficiente para una buena toma de decisiones. La encuesta será dirigida a hombres y mujeres entre 18 y 55 años que viven en Lima Moderna pertenecientes al NSE A y B. Se toma en cuenta los factores de la capacidad de poder adquisitivo, conciencia ambiental y saludable.

Tomando como referencia a Carl McDaniel Jr. y Roger Gates (2015), se determina el tamaño de muestra empleando la fórmula mostrada para una población infinita:

$$N = \frac{Z^2 \cdot p \cdot q}{e^2}$$

Donde:

- Z: Valor Z del nivel de confianza
- p: Factor de probabilidad de éxito
- q: Factor de probabilidad de fracaso
- e: Margen de error

Dentro de la encuesta habrá datos específicos para poder identificar el NSE al que pertenece el encuestado y con los resultados obtenidos se procederá a analizarlos y obtener información para el desarrollo del plan de negocios.

2.3.2 Fuentes de información secundaria

De datos ya existentes, por lo general, son más económicas y se obtienen más rápidamente que las fuentes primarias.

Las fuentes secundarias que utilizaremos para el presente proyecto son libros, publicaciones en la web, artículos, tesis, datos estadísticos como INEI, DATUM, IPSOS, APEIM, Arellano, etc.

2.4 Técnicas de análisis e interpretación de la información

Se utiliza diferentes modelos o técnicas de análisis para la interpretación toda la información recabada, a continuación, se indican.

2.4.1 Análisis FODA

Según Thompson & Peteraf (2012), es una herramienta para la evaluación de la situación de una empresa, de forma general, analizando las características de la empresa como los recursos y capacidades competitivas para aprovechar de la mejor forma las oportunidades comerciales y defenderse de amenazas externas para garantizar su bienestar futuro.

2.4.2 Análisis PEST

Según Thompson & Peteraf (2012), es una herramienta que nos ayudara a evaluar el macroentorno con la finalidad de identificar tendencias que podrían afectar el ambiente la competitividad de la industria y el ambiente en donde se desenvuelve el proyecto.

2.4.3 Las Cinco Fuerzas de Porter

Según Thompson & Peteraf (2012), es un modelo que nos permite la identificación de la naturaleza y fortaleza de las presiones competitivas en una determinada industria, la clase de fuerzas competitivas y su intensidad.

2.4.4 Matriz EFE

Según Fred R. David (2013), es aquella herramienta que permite elaborar, resumir y evaluar información referente a la organización. Determinar sus oportunidades y amenazas de la organización.

2.4.5 Modelo Canvas

Según Alexander Osterwalder e Yves Pigneur (2011), es un método que permite la definición y creación de un modelo de negocio innovador que se resume en cuatro grandes áreas: clientes, oferta o propuesta, infraestructura y viabilidad económica en un recuadro con nueve divisiones.

CAPÍTULO 3. MARCO CONCEPTUAL

El marco conceptual tiene como objetivo desarrollar temas como los conceptos sobre alimentación saludable, fast food, hamburguesas como las de origen animal como vegetal.

Así mismo, se nombrarán y conceptualizarán las enfermedades que puedan ocasionar una mala alimentación, para finalmente dar a conocer los beneficios de una hamburguesa hacia la salud de las personas.

3.1 Alimentación Saludable

Una alimentación saludable (Lazaro Serrano & Domínguez Curi, 2019) es aquella alimentación basada en alimentos en estado natural o mínimamente procesados. Al hablar de alimentación saludable, nos referimos a una alimentación que nos ayudará a proporcionar el contenido nutricional que nuestro cuerpo necesita para cada etapa de nuestra vida, manteniendo una buena salud y minimizando el riesgo de enfermedades.

- **Características de una Alimentación Saludable**

Según la Asociación Española de Afectados por Linfoma, Mieloma y Leucemia una alimentación saludable se caracteriza por (AEAL, 2017):

- Ser completa: Conteniendo todos los macronutrientes (carbohidratos, proteínas, grasas) y micronutrientes (vitaminas, minerales) necesarios para nuestro organismo.
- Ser equilibrada: Entre carbohidratos, grasas, proteínas y además de ingerir agua de 1 a 2 litros diarios.
- Ser suficiente: Para mantener el peso adecuado, crecimiento y desarrollo proporcional.
- Ser adaptada: Según edad, sexo, altura, actividad física, estado de salud, recursos económicos y/o de acuerdo con el trabajo que cada persona desarrolla.
- Ser variada: Debe contener frutas, verduras, hortalizas, cereales, lácteos, legumbres carnes, etc.

3.2 Dietas alimentarias

Entre las principales dietas alimentarias que se abordarán serán las dietas omnívoras y las veggies (flexitariano, vegetariano, vegano) (Lantern, 2019):

- **Omnívoros:** Personas que consumen alimentos tanto de origen animal como vegetal.
- **Flexitarianos:** Personas que prefieren comer vegetales, frutas, hortalizas, legumbres y que ocasionalmente comen carne o pescado.
- **Vegetarianos:** Personas que consumen alimentos vegetales, pero consumen algunos derivados de los animales como son los huevos, lácteos, miel; pero no comen carne, ni aves o pescado.
- **Veganos:** Personas que consumen 100% productos de origen vegetal; esto quiere decir, nada de carne, pescado, pollo, lácteos, huevos ni miel.

Algunas dietas donde no se ingieren carnes, se sustituyen por legumbres, seitán, tofu, entre otros.

3.3 Plant based.

Según Katherine D. McManus (McManus, 2018), Directora del Departamento de Nutrición y Directora de Pasantía en Brigham and Women's Hospital y afiliada a Harvard Medical School en Boston, una dieta plant based se centra a alimentos principalmente de plantas, lo cual incluye también frutas verduras, nueces, semillas, cereales, legumbres; pero no significa que una persona sea vegana, vegetariana o que nunca coma carne o lácteos, simplemente uno elige proporcionalmente alimentos que contengan mayor fuente de vegetales. Además, recomienda que para empezar este tipo de dieta se debe comer muchas verduras, reducir a cantidades pequeñas para pasar de ser lo principal en la mesa a ser una guarnición, elegir grasas buenas, cocinar una comida vegetariana al menos una vez a la semana, incluir cereales integrales en el desayuno, elegir más verduras verdes y comer fruta como postre.

Para el nutricionista Javier Muñoz Gonzales (GTRESONLINE, 2018), nutricionista y tecnólogo de alimentos, una dieta plant based se basa en alimentos vegetales que incluyen frutas, verduras, granos, frutos secos, legumbres, semillas, pero poco o ningún

producto que sea de origen animal; siendo este estilo de vida respaldado por la Organización Mundial de la Salud, la Fundación para la Investigación del Cáncer, etc.

3.4 Origen de la hamburguesa

El origen de la hamburguesa es un tema que sigue en discusión. Una de las ciudades a la que se le asocia es a la ciudad portuaria de Hamburgo - Alemania del siglo XVII, donde se solía vender el Rundstuck warm, que era carne de cerdo picada con betarragas, pepinillos, tomate, un pan en la base y aderezo. Otro origen a quien se le asocia es a Charles Nagreen - 1885, quien vendía las hamburguesas de Hamburgo, pero lo que hizo fue agregarle otro pan encima para que sea más fácil de llevar para las personas (Farley, 2014).

- **Hamburguesa basada en vegetales**

Una hamburguesa basada en vegetales busca replicar el aroma y textura de la hamburguesa de carne. Según NPD Group (Seifer, 2019), las personas prefieren las hamburguesas de vegetales por la necesidad de obtener más proteína y por las preocupaciones hacia los animales y preocupaciones sociales, permitiendo sustituir o intercambiar las hamburguesas de carne por las hamburguesas de vegetales.

De acuerdo con la dietista Lucette Talamas (Laird, 2020), las hamburguesas de vegetales suelen ser la “comida chatarra” de las personas vegetarianas, veganas y/o “bicuriosos”, siendo la hamburguesa Beyond Meat basada en vegetales, una hamburguesa procesada con 18 ingredientes.

- **Hamburguesa Beyond Meat.**

Las hamburguesas a base de vegetales de la marca Beyond Meat, las cuales son de “carne”, “cerdo” y “salchicha”, están libres de carne animal, soya, gluten y es un producto aprobado por la FDA. Estas hamburguesas están hechas a base de vegetales (Beyond Meat, 2020) y están separadas por las siguientes categorías: Proteínas, grasas vegetales, minerales, carbohidratos, sabores y colores naturales. Como se puede ver en puntos anteriores, estas categorías guardan relación con una alimentación sana.

3.5 Fast Food

El término fast food o comida rápida tuvo origen en 1926 con la primera cadena de comida rápida White Castle siendo su objetivo estandarizar las hamburguesas, prepararlas de forma rápida e higiénica; pero no fue hasta 1940 que se volvió popular con McDonald's, debido a que por esas fechas era el fin de la Segunda Guerra Mundial y de la Gran Depresión y era necesario una comida rápida y económica.

En la década de los 80's, aparecieron los fast food en el Perú, podemos ejemplificar un fast food a locales tales como KFC, Pizza Hut, McDonald's, Burger King y Bembos; ya que estos locales tienen un servicio rápido para servir la comida y/o hamburguesas preparadas o semipreparadas. Según fuente MapCity 2019 (Trigoso, 2019), en el Perú existen 656 locales de cadenas de fast food en Lima Metropolitana y Callao y 207 locales en provincia.

3.6 Slow Food

Slow food o comida lenta (International, 2015) es lo opuesto a fast food o comida rápida. La organización mundial Slow Food data de 1986, se creó ante la preocupación de un ritmo de vida acelerado, el desinterés por la procedencia de los alimentos y el impacto de estos tanto en la salud, medio ambiente y en la sociedad. Slow food se basa en tres principios, los cuales son Good (alimentos que satisfagan nuestros sentidos), Clean (que los alimentos no dañen el medio ambiente, salud y a los animales) y Fair (precios accesibles y que exista una retribución hacia los productores).

3.7 Enfermedades causadas por una mala alimentación

Según el profesor de nutrición internacional de la Universidad de Cornell, Michael C. Lathan (Lathan, 2002) algunas de las enfermedades crónicas que tienen implicaciones nutricionales son:

- **Obesidad:** “Acumulación de grasa corporal o tejido adiposo”. Está asociada a varios riesgos de la salud como son: Diabetes, hipertensión y enfermedad cardiovascular, enfermedad de la vejiga, artritis y alteraciones psicológicas. Esto se debe por la gran cantidad de alimentos altos en grasas y por el poco ejercicio físico.

- **Hipertensión:** Conocido como presión arterial alta, aún no se conoce la verdadera causa, pero se asocia a altos consumos de sodio o sal, cuyos síntomas suelen ser dolor de cabeza, cansancio y mareos.
- **Diabetes Mellitus:** “Desorden metabólico crónico en el que los niveles de glucosa sérica son altos debido a una carencia o disminución en la efectividad de la insulina”. Esto puede deberse a factores genéticos, dietéticos y patrones de actividad.
- **Cáncer:** Es una de las causas principales de muerte, siendo los más comunes el cáncer de próstata, mama y colon; además se asocia a algunas dietas y factores anti nutricionales. Sin embargo, debido a una alimentación basada en legumbres, frutas y hortalizas, esto serviría como protector contra esta enfermedad. Adicional a ello según el NIH (Instituto Nacional del Cáncer, 2015), esta enfermedad se debe a las células anormales que se multiplican sin control e invaden los tejidos cercanos.

Según el Centro Internacional de Investigaciones sobre el Cáncer (CIIC), la enfermedad asociada al consumo de carnes procesadas (frankfurters, jamón, carne en conserva, salsas a base de carne) es el cáncer colorrectal; concluyendo los expertos que por cada 50 gramos de consumo diario de carne procesada el riesgo aumenta en un 18%, siendo evidenciado en más de 800 estudios de investigación realizados en los últimos 20 años (CIIC, 2015).

En cuanto al consumo de carnes rojas el CIIC también ha encontrado asociaciones al cáncer de próstata y el cáncer de páncreas.

3.8 Beneficios de una hamburguesa saludable

Según la nutricionista Carolina Schattner (El Clarin, 2013) afirma que, debido al alto contenido de fibra, proteínas y baja concentración de grasa en estas hamburguesas, ayuda a combatir el estreñimiento, reducir el colesterol, prevenir el cáncer de colon y no aumentan abruptamente el nivel de azúcar en la sangre. Así mismo la nutricionista Beatriz Ravanelli (El Clarin, 2013), comentó que el consumo de legumbres en forma de hamburguesas tiene mayor aceptación que consumirlas enteras o sancochadas.

El fundador de Beyond Meat (Melguizo, 2019), Ethan Brown definió a sus hamburguesas a base de vegetales, como productos con los cuales se puede evitar

enfermedades como cáncer, diabetes o problemas cardiovasculares por consumo de hamburguesas de carne.

Otros beneficios de una hamburguesa basada en vegetales es que debido a que es una carne vegetal libre de gluten, soya y transgénicos, es ideal para vegetarianos, veganos, flexitarianos, celíacos, personas que quieren reducir su ingesta de carne o que simplemente desean probar algo diferente, que se prepare rápido y a la vez sea saludable.

3.9 Conclusiones.

- Los alimentos no se dividen en buenos o malos, quien lo divide es la cantidad que se ingiere, tomando en cuenta la actividad física, el estilo de vida que uno lleve, el medio ambiente y el estado fisiológico de cada persona.
- Con la información de Beyond Meat a nivel mundial, se podrá tener acceso a data y ver su aceptabilidad en el Perú, ya sea por sus canales virtuales, cantidad de ventas a los países tanto europeos norteamericanos como latinoamericanos.
- El sector de fast food ha ido creciendo año tras año, por lo que se aprovechará la relevancia que tiene, a pesar de la coyuntura actual que se vive debido al COVID-19.
- La intención de estas dietas veggies es prevenir y cuidar la salud de las personas, proteger el planeta siendo sostenible, disminuir la cantidad de compra de carnes y buscar el bienestar animal.

CAPÍTULO 4. MARCO CONTEXTUAL

En el presente capítulo, se aborda las tendencias principales alrededor de la alimentación saludable en el entorno global, latinoamericano y peruano relacionados al plan de negocios propuesto, en base a datos cualitativos y cuantitativos de diversas fuentes primarias y secundarias se logra conocer las oportunidades para un negocio de hamburguesas basada en vegetales.

El objetivo de este capítulo es reconocer si existe una evolución favorable para la propuesta del presente plan de negocios en los distintos niveles de entorno.

4.1 Entorno global

4.1.1 Población

La población mundial de acuerdo con el último informe demográfico de la Organización de las Naciones Unidas es de 7,700 millones de personas, se estima que para el año 2050 la población mundial llegue a los 9,700 millones de personas (United Nations, 2019).

Tabla 4.1: Población mundial por región 2020 - 2100

Región	2020	2050	2080	2100
África	1,340,598	2,489,275	3,680,571	4,280,127
Asia	4,641,055	5,290,263	5,068,513	4,719,907
Europa	747,636	710,486	649,589	629,563
Latinoamérica y el Caribe	653,962	762,432	738,620	679,993
Norteamérica	368,870	425,200	467,639	490,889
Oceanía	42,678	57,376	68,974	74,916
Mundial	7,794,799	9,735,034	10,673,904	10,875,394

Fuente: (ONU, 2019).

Elaboración: Autores de la tesis.

Los factores que influyen en el crecimiento de la población son:

- La tasa de fecundidad, el cual se estima que pase de 2.5 niños por mujer a 2.2 para el 2050.
- El aumento de la longevidad, la esperanza de vida actual es 72.6 años, se estima que aumente a 77.1 años en el 2050.

- La migración internacional, este factor tiene incidencia en los cambios poblacionales de nacimientos y muertes, el cual se da por los migrantes económicos y el movimiento de refugiados.

Según estas proyecciones la población mundial aumentará un 26% en los próximos 30 años, sin embargo, el ritmo de crecimiento continuará en descenso. Lo cual implica que la población será más mayor a diferencia de generaciones anteriores.

4.1.2 Tendencias del consumo de alimentos a nivel global

Según la Food and Agriculture Organization - FAO (2017), en la actualidad se mantiene el problema de malnutrición impulsado fundamentalmente por la desnutrición, sobrepeso y obesidad. Si bien es cierto que la desnutrición está cayendo a nivel global, se mantiene una gran brecha en África.

Respecto al sobrepeso y obesidad, continúa afectando a personas de todas las edades, debido al consumo de alimentos alto en calorías, grasas y azúcares.

Actualmente la producción agrícola es suficiente para cubrir las necesidades dietéticas de toda la población a nivel global. Sin embargo, los países con bajos ingresos tienen una baja disponibilidad calórica en comparación con los países de altos ingresos.

La disponibilidad de alimentos no implica que la ingesta de alimentos sea la adecuada; debido a la desigualdad de ingresos, acceso a instalaciones de almacenamiento, entre otros factores. Sumada a la anterior tendencia, el aumento de alimentos procesados con exceso de azúcar, sal y conservante.

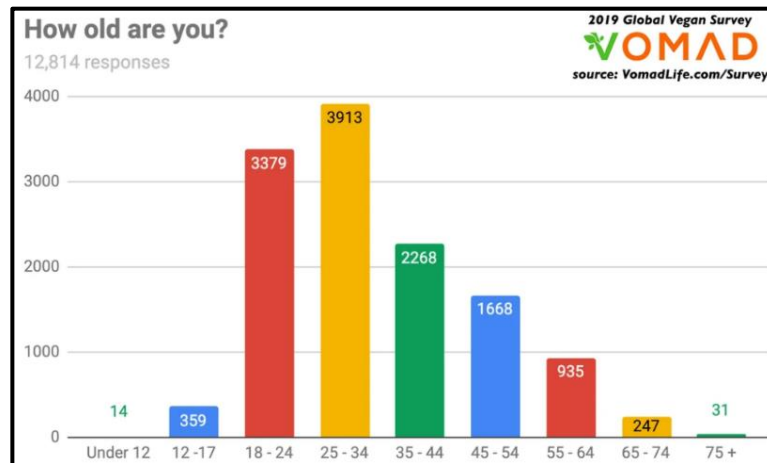
Es por ello que la FAO (2017) coloca como temas de preocupación el cambio hacia dietas menos saludables, aumento del sobrepeso y desnutrición.

4.1.3 Tendencias de consumo de alimentos flexitarianos, vegetarianos y veganos a nivel global.

De acuerdo con una encuesta global de Ipsos (2018), el flexitarianismo (15%) está creciendo a comparación del vegetarianismo y veganismo (5%). Las motivaciones para el flexitariano están asociadas más a temas de salud y dieta a diferencia del vegano que tiene una motivación ideológica de respeto animal.

Asimismo, de acuerdo con una encuesta global realizada en el año 2019 por vodomadlife.com se muestra una estratificación por edades de las personas veganas, lo cual nos da una idea de la segmentación por edades de este mercado. Ver Figura 4.1.

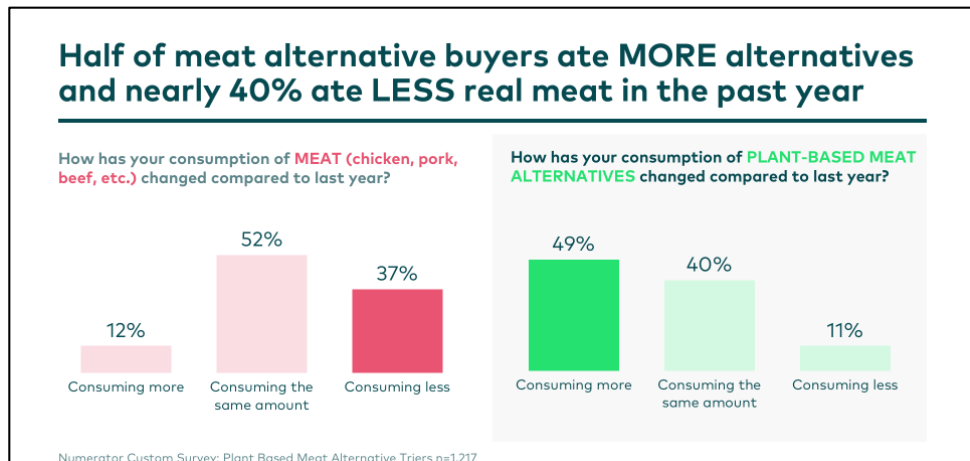
Figura 4.1: How old are you?



Fuente: (McCormick, 2019)

Sumado a lo anterior, se puede también inducir que no solamente son los veganos actuales los potenciales clientes a la propuesta de negocio, dado que existe un creciente cambio de hábitos que indican que cada vez más personas reemplazarán la carne animal por una carne a base de vegetales. Evidencia de ello es una encuesta realizada por numerator.com (2019) cuyos resultados se sintetizan en la Figura 4.2, de acuerdo con dicho estudio se observa que el 49% de las personas está consumiendo más carne plant based, a diferencia 12% del consumo de carne real, asimismo se observa que el 37% de las personas está consumiendo menos carne respecto al 11% de la carne plant based.

Figura 4.2 Variación del consumo de Carne basada en vegetales



Fuente: (Numerator, 2019)

Dada la creciente demanda global por dietas flexitarianas, veganas y vegetarianas se han creado nuevas propuestas de carne hecha a base de plantas. Una de esas propuestas la representa la empresa Beyond Meat.

Beyond Meat es una compañía fundada en el año 2009 en EEUU; la cual, años más tarde empieza a vender sus productos en supermercados de ese país como Whole Foods, realiza ventas por internet a través de Amazon.com, a restaurantes como Bareburger, Friday's, Subway. En el año 2019 cotiza en bolsa (entre sus inversores se encuentran Bill Gates y Leonardo DiCaprio); además ha ingresado al mercado de la Unión Europea, vendiendo sus productos mayormente en supermercados y restaurantes.

Para la elaboración de una hamburguesa de Beyond Meat se utiliza un 99% de agua y un 93% de tierra, comparado contra una típica hamburguesa de carne de 113 gr. Es por ello, que las hamburguesas vegetales reducen los gases de efecto invernadero en 90% y en 46% el uso de energía, generando un impacto positivo al medio ambiente (Heller, 2018).

4.2 Entorno latinoamericano

4.2.1 Población

La población latinoamericana al año 2019 (United Nations, 2019) fue de 604'785,950 habitantes. Entre los países con mayor número de habitantes tenemos a Brasil con 211'049,519 habitantes y México con 127'575,529 habitantes. Ver Tabla 4.2.

Tabla 4.2: Población estimada para los 10 países con mayor población en Latinoamérica entre 2020 – 2100

País	2020	2050	2080	2100
Brasil	212,559,409	228,980,400	204,530,517	180,682,762
México	128,932,753	155,151,814	153,104,199	141,509,942
Colombia	50,882,884	55,957,823	51,344,352	45,221,276
Argentina	45,195,777	54,867,248	57,934,113	56,802,493
Perú	32,971,846	40,373,987	41,096,678	39,158,180
Venezuela	28,435,943	37,023,121	36,721,502	34,240,724
Chile	19,116,209	20,319,303	18,854,185	17,332,335
Guatemala	17,915,567	26,921,714	31,461,686	31,270,073
Ecuador	17,643,060	23,316,455	25,203,001	24,482,822
Bolivia	11,673,029	15,839,561	17,643,957	17,390,956

Fuente: (United Nations, 2019).

Elaboración: Autores de la tesis.

Como se aprecia en la tabla 4.2, la población latinoamericana aumentará en los primeros 30 años aproximadamente. Sin embargo, disminuirá después de este periodo en la mayoría de los países como consecuencia de temas económicos, políticos, sociales y/o ambientales (sin tomar en cuenta el COVID-19) como lo indican los expertos (IHME, Insitute for Health Metric and Evaluation, 2020).

4.2.2 Tendencias de consumo de alimentos en Latinoamérica

Las Tendencias de consumo de alimentos (Álvarez et al., 2019) siguen cambiando en cuanto a cantidad y calidad. A continuación, se detallan las tendencias en Latinoamérica.

- **Natural vs. Orgánico**
 - Los consumidores se han vuelto más conscientes de su diferencia, donde los atributos más asociados son: Sin ingredientes artificiales, 100% natural y saludable.
 - Respecto a lo orgánico los atributos más asociados son: “Libres de...” y “más caro que los productos naturales”

- **Productos sin determinados componentes**
 - Debido a las alergias relacionadas a los alimentos, los consumidores adaptan sus dietas en base a ello como son los productos sin gluten, sin soya, sin lactosa.
 - Más personas optan por ser veganos. Reducir o eliminar el consumo de azúcar. Además, el 59% de consumidores a nivel Latinoamérica buscan productos bajos en azúcar.

- **Consumo experiencial**
 - Como la entrega a domicilio, la comida casera para llevar.
 - Ofrecer experiencias gastronómicas que no pueden darse en casa.

- **Reducción de proteínas de carne**
 - Incremento de dietas de bajo consumo de carne.
 - Mayor información nutricional en productos.

- **Snacks y aperitivos saludables**
 - Debido al poco tiempo a la hora de almorzar o cenar, se han incrementado los snacks o aperitivos saludables a base de frutas frescas.

- **Productos para comer en el camino**
 - Productos frescos, recién preparados o preparados que sean prácticos de llevar y cargar.

- **Conciencia medioambiental**
 - Compras responsables, pagando un poco más por productos amigables con el medio ambiente y el tema de la sostenibilidad, lo cual no motivaría la compra, pero sigue siendo una intención de compra.
- **Aumento de costos**
 - Comunicación oportuna al consumidor, debido a las estrategias de precios que tengan algunas empresas.
- **La premiumización**
 - Pagar más por un producto premium del cual se espera más por el tipo de producto que se estaría comprando o al ser nuevo en el mercado.
 - El consumidor Post COVID-19 se centrará en una alimentación más saludable fortaleciendo el sistema inmunológico, en la higiene, en el pago sin contacto, en las compras online de alimentos.

4.2.3 Tendencias de Consumo de alimentos vegetarianos y veganos en Latinoamérica

La tendencia hacia los productos naturales y menos procesados gana mayor aceptación en Latinoamérica, esto también es debido a que las empresas son más transparentes en cuanto a los ingredientes en las etiquetas de sus productos. Cada vez más personas optan por una alimentación basada en plantas, ya sea por temas de salud, conciencia ambiental o bienestar animal; siendo uno de los puntos de esta dieta el sustituir la proteína animal por la proteína vegetal. A continuación, se detallan los países más importantes para nuestro tema de tesis.

- **Colombia**

De acuerdo con una entrevista de La República (Hernandez et al., 2020) realizada a expertos del sector, existen 528 restaurantes veganos y vegetarianos con oferta total y/o parcial con estos alimentos y productos.

Para Sebastián Hernández, CEO de SuperFüs, el consumo de estos productos significó ventas por más de US\$ 10 millones en 4 años, siendo el 2016 el inicio de operaciones.

Más empresas colombianas cuyo foco del negocio son los productos cárnicos, debido a la mayor aceptación de productos veggies, han ido incluyéndose en su lista de productos, como lo hizo Zenú con su marca Pietran en el 2018; cubriendo así las necesidades de consumidores y tendencias saludables.

Según Guillermo Henrike Gomez, presidente de Acodres, ante la mayor aceptación por parte de los consumidores colombianos, no solo se incrementó el mercado de alimentos y bebidas vegetarianas y/o veganos, sino también los restaurantes fueron en aumento, según un estudio realizado; además el número de estudiantes universitarios quienes se preocupaban por el bienestar animal y ambiental también se incrementó. Mostrando así un mercado potencial en crecimiento.

Finalmente, Sebastián Cotes CEO de Sannus Food, incrementó su línea de productos con las hamburguesas Beyond Meat, quesos veganos de la marca Daiya Foods, su línea de helados con la marca Artic Zero y su pollo vegano con la marca Gardein, siendo la primera empresa en lanzar este producto en el mercado colombiano, donde al año se consume aproximadamente 720 millones de pollos año.

Podemos decir que cada vez más colombianos prefieren estos productos, porque tienen un abanico de opciones y mayor calidad, además de los factores o temas planteados inicialmente.

- **México**

México tiene el mayor número de vegetarianos en Latinoamérica. Según el estudio realizado por Nielsen (The Nielsen Company, 2016) en el 2016, el 15% de la población era flexitariano, el 19% vegetariano y el 9% vegano, con esta encuesta se pudo confirmar que lo importante para seguir una de estas dietas es el respeto a los animales. Siendo una de las tendencias en México la de excluir de sus alimentos productos que contengan antibióticos u hormonas, evitando así productos que sean dañinos hacia su salud y sus familiares.

- **Brasil**

Según la investigación realizada por IBOPE (SVB, 2018), el 15% eran flexitarianos, 19% vegetarianos y 9% veganos. Cada año la oferta de estos productos se incrementa, debido a que es una tendencia al alza, donde gracias a los medios sociales, se han podido difundir las ventajas de estos productos libres de químicos.

4.2.4 Beyond Meat en Latinoamérica.

A nivel latinoamericano, la marca Beyond Meat tiene presencia en México y Colombia con un buen nivel de aceptación.

Sannus Food, marca especializada en productos ecológicos, distribuye los productos Beyond Meat desde el 2018 y a partir del 2019 empezó a vender sus productos, obteniendo un crecimiento de 800% en Colombia.

Entre los productos que Sannus Food vende de la marca Beyond Meat son: Beyond Burger, Beyond Beef y Beyond Sausage (Sannus Food, 2020).

En México los productos Beyond Meat pueden encontrarse en cadenas de restaurantes como son: Umami Burger, The Food Box, Orson Burguers, Sixties Burger, Butcher & Sons, Burgerfi; y en la cadena de supermercados Superama (Quintana, 2020).

Además de su ingreso en los restaurantes y supermercados mexicanos, también los ciudadanos mexicanos tienen la posibilidad de comprar acciones Beyond Meat en la bolsa a través del Sistema Internacional de Cotizaciones (Bolsa Mexicana de Valores, S.A.B. de C.V., 2020) a un precio de 2,897.98 pesos mexicanos.

4.3 Entorno peruano

4.3.1 Población

Según CPI (2019), se estima que la población tomando como base al censo 2017, el Perú en el 2019 estuvo conformado por 32'495,000 habitantes. Además, la población de hombres asciende a 16'269,400 hombres, representando el 50,1 % de la población, y sobre la población femenina, asciende a 16'226,100 mujeres, es decir el 49,9 %, identificándose que la región más poblada sigue siendo la Costa.

Según INEI (2018), en el año 2021 del Bicentenario de la Independencia, la proyección indica que se tendrá una población de 33 millones 35 mil habitantes. Esto sería un factor positivo, porque la demanda interna aumentaría, lo que posibilita que podamos llegar a más personas con nuestra propuesta de valor.

4.3.2 Porcentaje de vida sana

En la actualidad, el estilo o forma de vida de las personas ocasiona que en muchos casos se lleve una alimentación desordenada. Existen diversos factores que no permiten llevar una vida saludable, como: consumir comida chatarra, tener poca disponibilidad de tiempo para realizar algún deporte u actividad física, el costo de los gimnasios e implementos de deporte, ingerir alimentos desbalanceados o con bajo porcentaje de nutrientes, y por malos hábitos. En la Encuesta Demográfica y de Salud Familiar realizada el 2018 y publicada en el 2019 indica que el 60.1 % de personas mayores a 15 años padecen de exceso de peso, donde se incluye situaciones relacionadas al sobrepeso y obesidad. El porcentaje se incrementa si nos enfocamos en personas entre los rangos de edad 40 a 59 años, alcanzando un 71 %. En la actual coyuntura, la obesidad y sobrepeso aumento el riesgo de padecer de COVID-19 (Ministerio de Salud, 2019).

A pesar de ello, de acuerdo con una investigación destaca al Perú como el país en latinoamericano con la dieta más saludable (BBC, 2019).

La investigación publicada por la revista médica británica “The Lancet”, donde se afirma que los alimentos que ingerimos en el día a día están contribuyendo a la muerte temprana de más de 10 millones de personas al año. La investigación indica que las dietas peligrosas son las que contienen principalmente demasiada sal, muy pocos granos integrales, muy poca fruta, el consumo en bajas cantidades de nueces, fibra, semillas, verduras y omega-3 proveniente de mariscos.

El Perú es el país con la dieta más saludable en Sudamérica y a nivel Latinoamérica, seguido de Puerto Rico, Panamá, Costa Rica y Chile. En el caso de los países andinos de Ecuador, Bolivia y Perú las muertes relacionadas a la dieta son de 15%, siendo menor al promedio global, que es de 22% (BBC, 2019).

A través de un estudio de IPSOS (2019), el 88% de la población de Lima considera que una forma de vida saludable es tener una buena alimentación, lo que identifica como oportunidad para poder ofrecer el servicio de hamburguesas vegetales.

Podemos determinar que hay una oportunidad en cuanto a ofrecer una opción saludable porque la mayoría de las personas en Lima Metropolitana entienden que la vida saludable está orientada mayormente a tener una buena alimentación, sin embargo, existen factores que pueden impedir llevarla, las cuales son: el hecho de ser costosa, que tienen poco tiempo para poderla llevar a cabo y lo que encuentran más accesible son las comidas chatarra según DATUM (2018).

4.3.3 Resultados de la vida saludable

La alimentación saludable está teniendo en estos últimos años mayor importancia en el Perú, por lo que hay que tomar en cuenta los beneficios y amenazas que pueden existir sobre esta tendencia.

Según el Ministerio de Salud (2019), en el Perú debido al consumo alto de alimentos con alto contenido energético y bajo valor nutricional ha facilitado la presencia de forma considerada de la malnutrición y esto por la creciente popularidad de la comida industrial o comida chatarra, ocasionado que en las últimas dos décadas se incrementa las personas con problemas de sobrepeso, siendo un problema en todos los grupos poblacionales, ello ocasiona enfermedades relacionadas al sobrepeso, como son enfermedades cardio-vasculares, la diabetes, hipertensión arterial y varios cánceres.

Por otro lado, en base a lo que hemos visto en la información de las encuestas (IPSOS Perú, 2019) y (DATUM Perú, 2018) sobre comida y vida saludable, el peruano está tomando conciencia y sabe sobre cómo es tener una vida saludable, lo cual es una oportunidad que conjuntamente entre negocios privados y entidades gubernamentales como el MINSA podrían fomentar la mejora en la alimentación, con ello al mantenimiento, la mejora de su estado de salud y nutrición de la población peruana.

4.4 Población en Lima Metropolitana

La población de Lima Metropolitana de acuerdo con (CPI, 2019) asciende a 10.6 millones de habitantes que representan el 33% de la población peruana. Asimismo, el 28% de la población está conformada por el NSE AB, es decir 2.9 millones de habitantes. Ver Tabla 4.3.

Tabla 4.3: Población de Lima Metropolitana

Zona	Población (miles)	Estructura Socioeconómica (miles)			
		AB	C	D	E
Lima norte	2,628	602	1,159	725	142
Lima centro	828	274	359	167	29
Lima moderna	1,416	1,087	246	64	18
Lima este	2,616	463	1,196	774	183
Lima sur	1,840	245	982	504	109
Callao	1,100	239	505	260	97
Balnearios	152	15	61	57	19
Total	10,581	2,931	4,507	2,550	593

Fuente: (CPI, 2019)

Elaboración: Autores de la tesis.

4.4.1 Población Zona Lima Moderna

La población de Lima Moderna (CPI, 2019) asciende a 1'416,000 habitantes y está compuesta por 12 distritos que representan el 13.4% de la población de Lima Metropolitana los cuales observan en la tabla 4.4, donde el NSE que lo caracteriza es AB con un 76.8% de la población. Ver Tabla 4.4.

Tabla 4.4: Población de Lima Moderna

Zona	Distritos	Población en miles	Estructura Socioeconómica (miles)			
			AB	C	D	E
Lima Metropolitana	Miraflores, San Borja, Pueblo Libre, Barranco, San Isidro, Jesús María, Santiago de Surco, La Molina, Lince, Magdalena del Mar, San Miguel, Surquillo.	1,416	1,087.49	246.38	63.72	18.41

Fuente: (CPI, 2019)

Elaboración: Autores de la tesis.

4.4.2 Tendencias de consumo en Lima Metropolitana

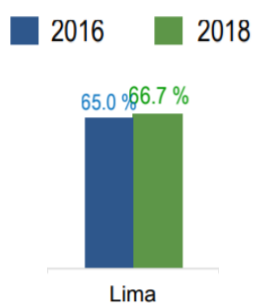
Según un estudio de Ipsos (2019) realizado acerca de la alimentación y vida saludable en Lima metropolitana encontró que el 29% de la población tiene sobrepeso

y el 18% tiene obesidad. Asimismo, el mismo estudio evidenció que en relación a los cuidados de salud el 44% de las personas hace actividad física con frecuencia y el 31% dejó de consumir o beber algo en el último año, este comportamiento refleja un claro cambio hacia tendencias más saludables.

En relación a las percepciones, el estudio evidenció que el 82% de las personas considera un estilo de vida saludable el tener una buena alimentación. Y para el 49% de las personas una alimentación saludable está relacionada a consumir verduras y vegetales.

Es en ese sentido, que existe una clara tendencia sobre la percepción de que los vegetales representan una buena alimentación. En la Figura 4.3 se puede observar que el número de veganos / vegetarianos ha aumentado 1.6%, comparando el año 2018 versus el año 2016.

Figura 4.3: Porcentaje de vegetarianos / veganos en Lima



Fuente: Vegano.com

En la figura 4.4 se observa que el 22.6% indica que no encuentra una opción vegana en el lugar que actualmente se alimenta. Este resultado presenta un indicio de que existe un mercado que todavía no es atendido por la oferta actual de restaurantes veganos.

Figura 4.4: Porcentaje de personas que encuentran una opción vegana / vegetariana en los lugares que usualmente comen



Fuente: Vegano.com

Según estudio de Ipsos (Condor, 2020), el 17% de limeños sigue una dieta alimenticia que en su mayoría suelen ser bajas en grasa, bajas en azúcar, en carbohidratos, en sodio, en lactosa y libre de gluten. El 55% de limeños consumen productos orgánicos donde el 70% compra sus productos en mercados de barrio y un 39% en super e hipermercados. Respeto a los niveles A y B son los NSE que realizan chequeos preventivos invirtiendo en salud.

Además, 3 de cada 5 limeños presta mayor atención en la lista de ingredientes de los productos que compra, esto también se debe a los octógonos que se pueden ver en los productos con mensajes como: “alto en grasas saturadas”, “alto en azúcar”, “alto en sodio”, “alto en grasas trans”, los cuales tuvieron un impacto medio en la población limeña.

4.5 Restaurantes de hamburguesas vegetales en Lima

Según la página web (The Food Adventures, 2018), se puede encontrar una gran variedad de restaurantes que ofrecen hamburguesas 100% saludables adaptándose al estilo de vida saludable de los comensales. A continuación, se mencionan los más importantes:

- **Sana:** ofrece la hamburguesa saludable “The Boss Burger”, utilizan ingredientes como lentejas, hongos y soya en pan de carbón con vegetales encurtidos, tocino de arroz, guacamole, cebolla caramelizada, chips de maíz, portobellos, mayonesa de la casa y acompañada de papas.
- **Seitan Urban Bistro:** Ofrece hamburguesas saludables de quinua con salsa de champiñones, el platillo viene acompañado de papas fritas y ensalada.
- **El Jardín del Jazmín:** Ofrece la hamburguesa saludable Astral Burger a base de lentejas a la plancha en salsa huancáína, con guacamole y germinados de rabanito
- **Papachos:** Tiene varias opciones de hamburguesas saludables entre las cuales se puede mencionar la hamburguesa de quinua viene acompañada de brócoli, chutney de betarraga y salsa criolla.
- **Arnolds:** Principalmente ofrece hamburguesas saludables de lentejas.

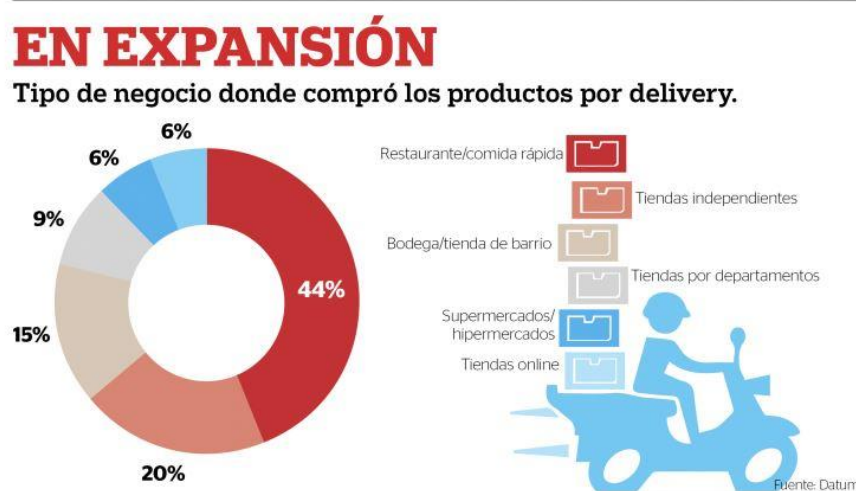
4.6 Escenario post COVID-19 en el Perú

Se prevé que la pandemia podría terminar a mediados del 2022 (BBC News, 2021). A continuación se describe el escenario post COVID-19 del 2022 en base a diferentes estudios realizados por entidades nacionales e internacionales, puntos importantes dentro del escenario post COVID-19 que se contempla para la implementación de la propuesta de negocios, el servicio delivery, el teletrabajo y el aspecto económico.

Según el estudio de la BBC Innovation sobre los posibles escenarios post COVID-19, la mayoría de los escenarios coinciden en que hay una oportunidad de iniciativas y aumento en los servicios delivery, el formato take away (comer para llevar) por ejemplo es una de las formas que está popularizándose. Nuevas aplicaciones móviles y startups que ofrecen servicios delivery en su menú (BBC Innovation, 2020).

El ascenso en el consumo de los canales digitales para la difusión oferta, venta y comunicar diferentes medidas de bioseguridad, es otro de los puntos que plantean los escenarios. En el caso peruano no es la excepción donde se considera que continua en ascenso, siendo los restaurantes y comida rápida uno de los negocios donde se solicita mayormente el servicio delivery (Victor Lozano, 2021).

Figura 4.5 Tipos de negocio donde se compró vía delivery



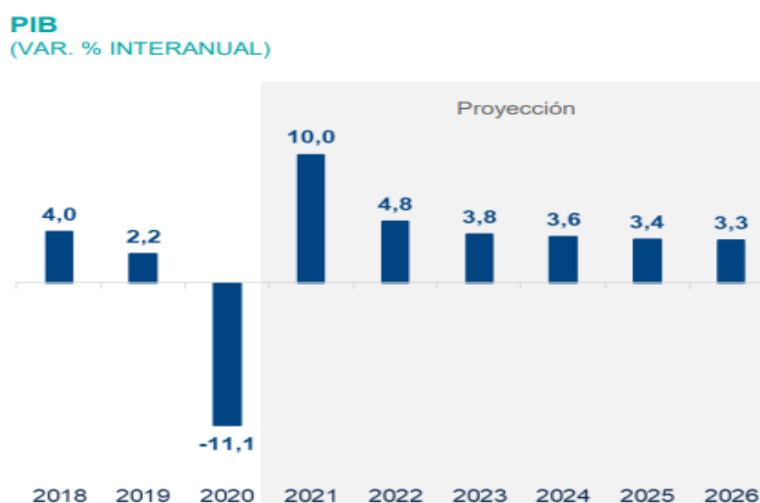
Fuente: Datum.com

En el caso del teletrabajo que encontró una oportunidad en el COVID-19, para aumentar su aplicación en el Perú y el mundo. En el 2017 solo se contaba con 648 puestos de teletrabajos en el Perú y hubo un aumento significativo debido principalmente a la pandemia, llegando a alcanzar en el Julio 2020 a 220,000 puestos de teletrabajo (Edith Yarnold, 2020).

En el Perú el escenario post pandemia sugiere la convivencia de una modalidad mixta, presencial y desde casa, siendo el teletrabajo una opción a tomar en cuenta, dependiendo del acuerdo entre el empleador y el empleado de acuerdo con la ley del teletrabajo 30036. Siendo una motivación seguir aplicando el teletrabajo en muchas empresas debido a la optimización de costos generado por el ahorro de alquiler de oficinas, siendo ello uno de los costos más significativos y también por los escasos lugares para el funcionamiento de los negocios en el caso de lima (Edith Yarnold, 2020).

En el caso económico, a nivel mundial, se considera que habrá una recuperación en el 2022 liderada por Estados Unidos con 5.1 y China con un 5.5. Esto es favorable, porque facilita la recuperación de los países latinoamericanos, en este caso el Perú, donde se considera que su crecimiento del producto bruto interno será sostenido y para el año 2022 se prevé que será de 4.8 (BBVA, 2021).

Figura 4.6 Proyección del PIB del Perú



Fuente: bbvaresearch.com

En Perú la inversión en tecnología, digitalización y la publicidad en internet irán en aumento en el 2022, lo que da oportunidad en aprovechar las campañas de publicidad digital donde no necesariamente se requiera un gran presupuesto y es uno de los motivos que ha hecho que aumente la inversión en publicidad digital a comparación de la publicidad tradicional donde se prevé que solo crecerá en 3% (diario El Comercio, 2021).

Se puede concluir que el escenario para el 2022 habrá un crecimiento en el servicio delivery que favorece la implementación de la propuesta de negocios debido a que nuestro servicio de hamburguesas basada en vegetales está enfocado principalmente a dar un servicio vía delivery, diferenciados por la rapidez del servicio y buen trato del personal, otros de los cambios que se menciona es el take away (comprar para llevar), lo que también ha sido considerado principalmente en la idea de negocio y que se hace referencia en el plan de operaciones y el plan comercial.

El panorama mixto de convivencia entre el teletrabajo y el trabajo presencial, manteniéndose todavía en crecimiento el teletrabajo, la implementación de la idea de negocio se ve favorecida porque uno de los que impulsa el pedido de comida vía delivery es el teletrabajo, aunque implica que se permanece por más tiempo en casa, no

siempre se tiene más tiempo y conocimiento para cocinar, eso se ve reflejado en el aumento de pedidos vía delivery. El crecimiento de la demanda también influye en el aumento en el consumo en restaurantes.

4.7 Conclusiones

- Las tendencias de consumo a nivel global tienden a converger a un estilo de alimentación más saludable. Sin embargo, los problemas de sobrepeso y obesidad tienen mayor incidencia debido a una mala alimentación. El cambio de estilos de vida saludable obedece en muchos casos a una mayor preocupación y conciencia sobre una alimentación saludable y en menor grado hay una tendencia entre las generaciones más jóvenes relacionadas a la moda y estilo de vida.
- Las tendencias de consumo en Latinoamérica han ido cambiando, existe mayor aceptación y demanda hacia los productos naturales y poco procesados, haciendo que las empresas tradicionales incursionen en este tipo de comidas y/o productos en beneficio mutuo.
- En relación con Lima metropolitana, se observa que sigue las tendencias globales acerca de alimentación, la percepción de los limeños es que una alimentación basada en vegetales representa una alimentación saludable. Asimismo, se evidencia que se está en un proceso de cambio a favor de alimentos considerados saludables.

CAPÍTULO 5. ANÁLISIS COMPARATIVO

En el presente capítulo, se busca dar a conocer cómo se compite en el mercado de restaurantes de comida que tienen entre sus opciones las hamburguesas basadas en vegetales, se realizará un análisis de los principales restaurantes a nivel sectorial, regional e internacional, a fin de identificar las características y factores que han contribuido al éxito de las empresas de este rubro, con el propósito de desarrollar el modelo de negocio propuesto en la presente investigación. Los objetivos del capítulo son:

- Conocer los modelos de negocios más reconocidos implementados en el mundo para los restaurantes que ofrecen hamburguesas basadas en vegetales.
- Identificar factores claves de éxito y las mejores prácticas aplicadas por las distintas empresas que se describen.
- Identificar los principales restaurantes que ofrecen hamburguesas basadas en vegetales existentes en el Perú.

5.1 Restaurantes de hamburguesas vegetales en el mundo

Una de las tendencias que ha aumentado a raíz de la preocupación por llevar una vida más saludable, es el veganismo, principal tendencia en la industria de alimentos y bebidas. El aumento de la incidencia de dichos trastornos de salud, el aumento del número de consumidores preocupados por la salud, el aumento de los ingresos disponibles de los clientes han sido algunos de los factores clave que impulsan la tendencia del veganismo en regiones como América y Europa. Esto ha aumentado la demanda de diferentes tipos de productos alimenticios de origen vegetal, como las alternativas a los lácteos y los sustitutos de la carne. Dado que la mayoría de estos productos se obtienen y procesan con fuentes de origen vegetal como la soja, la almendra y Quorn. Por lo tanto, la tendencia del veganismo impulsa el crecimiento del mercado de alimentos veganos y de restaurantes con alternativas saludables.

La sostenibilidad y conciencia de comer son un tema de constante aumento en el mundo, donde se destaca por el rápido crecimiento de Beyond Meat y negocios de carne Impossible. En el mundo, la Impossible Burger está en más de 5,000 restaurantes en los

Estados Unidos, Hong Kong, Macao y Singapur, y la Beyond Burger está disponible en más de 35,000 ubicaciones, incluidos los supermercados (Drayer, 2019).

En Asia, la asociación de Beyond Meat y Sinodis, importante distribuidor en China ayudará a la expansión de Beyond Burger y Beyond Beef a 4.500 cadenas de restaurantes, hoteles y empresas mayoristas de la región, siendo China un mercado importante dada su gran población e interés en las proteínas de origen vegetal.

Entre los restaurantes que ofrecen esta opción de hamburguesa de origen vegetal, se destacan Burger King, TGI Friday's y A&W. Ellos incorporaron ingredientes de origen vegetal en sus menús, destacando la creciente demanda de opciones sostenibles y nuevos jugadores, como Rebellyous, están ampliando la gama de productos.

5.2 Modelos de negocio de restaurantes en el mundo

El modelo de negocio del restaurante es lo que va a definir cómo va a ser el restaurante, siendo los siguientes conceptos los modelos actuales.

- **Restaurantes Pay - per minute:** El cliente paga por el tiempo que pasa en el restaurante sin límite, más no paga por la comida consumida, siendo el caso del restaurante londinense Ziferblat cobrando 8 libra/hora
- **Restaurantes con opción saludable:** Donde prima lo natural, sostenible y saludable. Además, que algunos restaurantes optan por las opciones con propuestas veganas y/o libres de azúcar, gluten, etc.
- **Food Truck:** Es un restaurante de comida rápida en una furgoneta o camión, que va llevando su comida a lugares en horario establecido u hora pico a lugares abiertos o eventos especiales.
- **Restaurantes de Quinta Gama:** Restaurantes con comida preparada donde el consumidor solo deberá calentar la comida en un microondas si fuera el caso, de esta manera se optimizarían gastos para tener mayor variedad de comida preparada.
- **Restaurantes de Tupperes Preparados:** El cliente deberá realizar su pedido solo por internet, para que este le llegue a su domicilio, este modelo tiene mayor aceptación en grandes ciudades, pero no tanta en ciudades pequeñas.
- **Restaurantes de comida rápida:** Son restaurantes donde los precios no son elevados, la comida es fácil de preparar y no llevará mucho tiempo elaborarla.

La opción que escogimos será una mezcla entre comida rápida por ser las hamburguesas productos preelaborados, pero con opción saludable porque serán hamburguesas basada en vegetales con opción de nuestra carta de productos gluten free y libre de transgénicos.

5.2.1 Competencia del mercado internacional

En el mercado internacional se ofrecen diversas opciones, desde opciones económicas en Vietnam a opciones más elaboradas y costosas como Mad Irie en Grecia. Sumado a ello los fast food tradicional tipo Burger King o McDonald's han implementado opciones vegetarianas dentro de sus platillos.

Estos restaurantes tienen bastante acogida a nivel internacional y aparte de los servicios de alimentación vegetariana, también brinda servicios complementarios como Bar, Juegos, biblioteca e inclusive bailes.

Muchos de estos restaurantes van acompañados de una temática que los diferencia, por ejemplo, Mad Irie tiene una temática bastante retro con música y ambiente que recrean una atmosfera que cautiva al consumidor.

Esto no solo se da en países desarrollados sino también en países en vías de desarrollo como es el caso del restaurante La bruja en Guatemala.

Tabla 5.1: Restaurantes internacionales que ofrecen dentro de su menú hamburguesas de origen vegetal

Empresa	Mad Irie	La bruja	Chay Banh Mi
			
País de origen	Grecia	Guatemala	Vietnam
Modelo de negocio	Restaurante vegetariano y bar	Restaurante vegano	Fast food callejero vegetariano
Productos ofertados	Hamburguesas veganas, pasta vegana, jugos.	Sirve principalmente comida vegana, que incluye almuerzos, hamburguesas, batidos, té medicinal de mate, café, galletas y más.	Sándwiches vegetarianos

Empresa	Mad Irie	La bruja	Chay Banh Mi
Características del servicio	Comida para llevar, a partir de las 9 pm música en el bar. Agrega valor a su modelo de negocios con la venta de Joyas y ropa vintage	Restaurante con buen ambiente, tiene libros, juegos y música.	Para coger y llevar, tiene 3 tipos de carne falsa.




Elaboración: Autores de la tesis.

5.2.2 Competencia del mercado latinoamericano

Dentro de la región de Latinoamérica, se analizarán tres restaurantes que ofrecen dentro de su menú, hamburguesas de origen vegetal, con el objeto de identificar sus principales características y factores de éxito. Se iniciará con una breve reseña de estas, las que complementan en la Tabla 5.2.

- **Café Cajú:** Restaurante y pastelería que se destaca por ofrecerle a sus clientes platos y postres 100% vegano ubicado en Chile. Tiene platos muy novedosos donde, por ejemplo, se puede comer huevo vegano, exquisitos postres clásicos y mucho más. El precio de una hamburguesa de Beyond Meat ronda los 10.000 pesos (\$ 12.67).
- **Sierra Nevada Hamburguesas:** Restaurante que ofrece hamburguesas y malteadas artesanales. De acuerdo con Emiliano Moscoso, CEO y fundador de Sierra Nevada, con el objetivo de descubrir nuevas alternativas a nivel gastronómico y que sean amigables con el medio ambiente ofrecen la hamburguesa Beyond Sierra. El precio de una Beyond Sierra ronda los 25.000 pesos (\$ 7.00).
- **Umami Burger:** Cadena de restaurantes estadounidense que se especializa en hamburguesas gourmet con presencia en Estados Unidos y México. En mayo de 2017, Umami Burger se asoció con Impossible Foods para crear la Umami Impossible Burger, una hamburguesa vegetal servida con cebollas caramelizadas, queso americano, miso-mostaza, crema para untar, pepinillos encurtidos, lechuga y tomate. El precio de una Umami Burger Imposible ronda los 400 pesos (\$ 18.00).

Tabla 5.2: Restaurantes de Latinoamérica que ofrecen dentro de su menú hamburguesas de origen vegetal

Empresa	Café Cajú	Sierra Nevada Hamburguesas	Umami Burger
			
País de origen	Chile	Colombia	Estados Unidos
Modelo de negocio	Restaurante y pastelería que se destaca por ofrecerle a sus clientes platos y postres 100% veganos.	Cadena de restaurantes que se especializa en hamburguesas y malteadas.	Cadena de restaurantes estadounidense que se especializa en hamburguesas gourmet con presencia en Estados Unidos y México.
Productos ofertados	Hamburguesas veganas, comida vegana, bebidas y postres.	Hamburguesas y malteadas artesanales.	Hamburguesas gourmet
Características del servicio	Comida para llevar, reservas, estacionamiento en la calle, acceso para sillas de rueda, wifi gratis.	Comida para llevar, reservas.	Comida para llevar, reservas, estacionamiento en la calle, acceso para sillas de rueda

Elaboración: Autores de la tesis

5.2.3 Competencia del mercado local

A continuación, describiremos tres empresas peruanas las cuales se asemejan a nuestra propuesta de plan de negocio, ya que en el mercado aún no contamos con una propuesta de restaurante de comida rápida solo de hamburguesas basadas en vegetales, obteniendo la información de sus respectivas páginas de Facebook.




- **Germinando Vida:** Restaurante ubicado en el centro del distrito de Barranco, donde las hamburguesas de vegetales son a base de champiñones y berenjena, cuyos precios varían entre S/15.90 y S/21.90.
- **Pacchamama Vegan:** Cuenta con tres locales, pero debido a la coyuntura actual solo el local de San Miguel está operando. Ofrecen comida vegetariana, vegana con

sazón y platos criollos. Tienen página web y Facebook para realizar pedidos con mínimo de 24 horas de anticipación, también tienen una tienda donde se pueden comprar polos y póster con temas al respeto animal y además se puede comprar plantas para la cocina como orégano, perejil, culantro, ruda, ají cedrón, etc. Sus hamburguesas son a base de soya, lentejas, frejol y sus precios van de S/14 a S/22.

- **Seitan Urban Bistro:** Restaurante de comida vegana, ubicado en el distrito de Miraflores. Tienen hamburguesas de garbanzos, soya, seitán, quinua, champiñones, lentejas; donde cualquiera viene acompañado de papas fritas y cremas a S/25.

En la tabla 5.3 se detallarán características de los tres restaurantes que entre su carta tienen hamburguesas basadas en vegetales.

Tabla 5.3: Características de restaurantes en Lima Metropolitana de comida vegana y vegetariana

Empresa	Germinando Vida	Pachamama Vegana	Seitan Urban Bistro
			
Distrito	Barranco	San Miguel, Magdalena y Centro de Lima	Miraflores
Modelo de negocio	Restaurante vegano, ofreciendo street food vegano con sazón criolla y respeto hacia los animales.	Restaurante vegano que busca promover el veganismo, justicia e igualdad para los animales.	Restaurante de Cocina vegana.
Productos ofertados	Hamburguesas veganas, comida criolla vegana, tacos, bebidas y postres.	Entradas criollas, sopas cremas, segundo criollo, comida internacional oriental, tortillas, sándwiches, ensaladas, empanadas, comida raw, postres, catering, bebidas.	Parrillas seitán, seitán chicken, comida criolla, hamburguesas, comida china, piqueos, comida marina, makis, bebidas, helados.
Características del servicio	Comida para llevar, reservas, estacionamiento en la calle, acceso para sillas de rueda, wifi gratis, apto para perros.	Pedidos de Lunes a domingo a través de su Fan Page en Facebook y página web.	Servicio de mesa, reservas, comida para llevar, asientos al aire libre, pet friendly.

Elaboración: Autores de la tesis.

5.3 Conclusiones

- Como conclusión observamos que a nivel internacional, latinoamericano y peruano se observan variadas opciones alrededor de la comida vegana, vegetariana y flexitariana. Dónde cada restaurante es reconocido no solo porque ofrece hamburguesas o sándwiches veganos sino también porque estos son complementados a través de temáticas diversas que atraen al consumidor.
- Cada vez estos restaurantes están ganando reconocimiento y posición no solo dentro del público vegetariano sino también del público en general.

CAPÍTULO 6. INVESTIGACIÓN DE MERCADO

En el presente capítulo determinaremos nuestro mercado objetivo en dos etapas. La primera etapa, a través de una investigación cualitativa con entrevistas a profundidad a expertos, lo cual nos permitirá conocer el sector de restaurantes saludables, factores importantes del mercado, preferencias por marcas o productos fast food.

La segunda etapa, se desarrollará a través de una investigación cuantitativa con encuestas, cuya información se obtendrá del análisis cualitativo logrando los objetivos establecidos.

6.1 Etapa I: Investigación cualitativa

Para la investigación cualitativa se desarrollaron entrevistas a profundidad, las cuales detallaremos a continuación.

6.1.1 Objetivo general

El objetivo general de la investigación cualitativa es obtener información de expertos sobre el sector fast food, enfocándose en nuestro plan de negocio.

6.1.2 Objetivo específico

- Conocer el perfil de los consumidores de fast food.
- Identificar tendencias de alimentación saludable.
- Identificar las características de un escenario post COVID-19
- Identificar las claves de éxito para un restaurante de hamburguesas plant based.
- Conocer información relevante para la inversión de un negocio de fast food.
- Identificar el segmento objetivo para restaurantes que ofrecen hamburguesas plant based.

6.1.3 Investigación cualitativa: Entrevistas a profundidad

Se desarrollaron 6 entrevistas, cuyo objetivo principal fue determinar las oportunidades de negocio de las hamburguesas basadas en vegetales al ingresar a un sector competitivo y conocer del impacto que tienen los fast food en la salud y medio

ambiente. En cuanto a los objetivos por entrevista se detallan en el Anexo 2 de entrevistas junto con el desarrollo de estas.

La primera entrevista se realizó a la doctora Lydía Arbaiza Fermini PhD., directora de la Dirección de Programas Institucionales de ESAN quien realizó un análisis prospectivo del sector de comida rápida en Lima.

La segunda entrevista se realizó a Gerardo Ruiz-Gonzales Kegel, quien es Gerente Comercial y Marketing Corporativo en la Corporación Wu Restaurantes (Pardos Chicken, Mr. Shao, Pasquale y Planet Chicken), brindándonos información sobre el sector de restaurantes de comida rápida.

La tercera entrevista se realizó a Orlando Coral quien es gerente del Restaurante SANA en el distrito de San Miguel, cofundador de la Escuela Vegana de Lima y gerente de The Plant Based Factory.

La cuarta entrevista se realizó a Esdras Sepúlveda, director en Plantae, asesor nutricional basado en plantas y ética.

La quinta entrevista se realizó a Javier Guarascio quien es CEO de Dimensión Vegana y tiene 10 años como youtuber, difundiendo recetas e información sobre comida vegana.

La última entrevista se realizó a Andrés García Uribe, quien tiene más de 20 años de experiencia en creación de valor y gestión estratégica y ejecución operativa en la alta dirección en distintos sectores económicos, además nos brindó sus conocimientos y gran información sobre el sector fast food en Lima Metropolitana y para el capítulo de operaciones y el capítulo de marketing.

En la siguiente tabla se detalla los entrevistados con los temas a tratar.

Tabla 6.1: Relación de entrevistas realizadas a expertos

N°	Entrevistados	Empresa	Cargo	Temas
1	Lydía Arbaiza Fermini, PhD.	ESAN	Directora de la Dirección de Programas Institucionales	Análisis del Sector fast food, mercado, servicio, aforo, marketing.
2	Gerardo Ruiz-Gonzales Kegel	Wu Restaurantes	Gerente Comercial	Competidores, proveedores, sector fast food, mercado objetivo, factores claves de éxito.
3	Orlando Coral	SANA	Gerente	Vegetarianismo, restaurante saludable, mercado

N°	Entrevistados	Empresa	Cargo	Temas
				objetivo, competencia, proveedores.
4	Esdras Sepúlveda	Plantae	Director	Nutrición, ética, fast food.
5	Javier Guarascio	Dimensión Vegana	CEO	Veganismo, fast food, tendencias, insumos.
6	Andrés García	Food Service Consulting	Consultor	Competidores, mercado objetivo, fast food, restaurante saludable, análisis del sector fast food, factores claves de éxito.

Elaboración: Autores de la tesis.

6.1.4 Conclusiones.

- Las 6 entrevistas están desarrolladas en el Anexo 1: Entrevistas a expertos, donde se detalla el perfil de cada uno, el tema a tratar, objetivo específico relacionado a cada pregunta y las respuestas a cada una de ellas. En la tabla 6.2 se elaboraron las conclusiones por expertos y por tema.

Tabla 6.2: Conclusiones de entrevistas a expertos

Experto	Tema	Conclusión
Lydia Arbaiza Fermini, PhD.	Conocimiento	El sector fast food a nivel Latinoamericano ha ido incrementado en países como Chile, Brasil, Colombia, hoy en día se puede obtener data estadística sobre el per cápita por año.
	Mercado	El 74% de la población está entre los 24 años, en este caso serían los millenials un público objetivo importante, teniendo en cuenta que su estilo de vida tiende a lo saludable.
		NSE adecuado sería el A y B, porque la comida saludable o plant based se asocia con precio alto. Variables importantes para considerar en el sector de fast food serian: Rapidez, acceso, tecnología y optimización de costos.
	Servicio	Consumo por persona en un restaurante vegetariano o plant based es de aproximadamente S/25 a S/30 por persona.
	COVID-19	Debido al COVID-19, el distanciamiento es un tema importante porque se deberá calcular si el tema del aforo será presencial (atención al 50% de la capacidad) o virtual.
	Marketing	Las redes sociales juegan un rol muy importante hoy en día, como lo son Instagram y Facebook y también los influencers.

Experto	Tema	Conclusión
Gerardo Ruiz-Gonzales Kegel	Competidores	La principal barrera de entrada de nuevos competidores es la capilaridad de locales y las economías de escala en la compra de insumos
	Sector fast food	Debido al COVID-19, los restaurantes han sufrido mucho, de 60% del consumo presencial se ha reducido a un 40%.
	Mercado objetivo	Los clientes suelen acudir entre 1:00 a 3:00 pm y 6:00 a 9:00 pm.
	Factores claves de éxito	Los factores claves de éxito dependen mucho de la propuesta de valor, pero en general podríamos identificar los siguientes factores de éxito: Un buen producto, el marketing y la plaza.
Orlando Coral	Vegetarianismo	Una propuesta vegetariana o 100% vegetariana, tiene que luchar contra un estigma o mito, que no es buena para el paladar, esto va cambiando poco a poco cuando van probando la comida vegetariana debido a comentarios positivos de amigos.
		En un restaurante plant based es una opción estrictamente vegetariana, las comidas no contienen huevo, leche y carne.
	Restaurante Saludable	Hay pocas opciones de restaurantes saludables de modalidad de comida rápida en Perú
	Mercado Objetivo	La mayoría de las personas que optan por la opción de comida saludable son jóvenes entre 20 a 35 años que buscan una alternativa sana, limpia y bonita.
	Competencia	Uno de los desafíos como barrera de entrada es la competencia contra Bambos, Don Belisario, chifas, pollerías.
Proveedores	Principalmente en el tema de publicidad se han establecido alianzas con proveedores.	
Esdras Sepúlveda	Nutrición	El consumo de alimentos ultra procesados aumenta las probabilidades de cáncer.
		Las personas se preocupan por el lado comercial de la salud que en sí por las ciencias de la salud.
	Ética	El veganismo es un principio y no tiene nada que ver con la salud o nutrición.
Que un restaurante se diga vegano no implica que necesariamente respete los principios del veganismo.		
Fast food	Los fast food más saludables en Lima son Sana Vegan Café. Que un restaurante sea vegano no implica que sea saludable.	
	Sería posible que las hamburguesas basadas en plantas sea parte del consumo cotidiano de los peruanos, es completamente factible. Es un tema de marketing.	
Javier Guarascio	Veganismo	Como parte del vegetarianismo, como tendencia por la alimentación saludable nació en los años 60 y los años 70 con la cocina macrobiótica, la cocina vegetariana y siendo una preocupación de la gente comer sano como parte de su estilo de vida, ahora el mercado está por explotar con lo plant based.

Experto	Tema	Conclusión
	Fast food	En un fast food saludable hay distintos tipos de verdes, combinaciones de carnes vegetales, tofu, pescado vegano, etc.
		En un fast food de hamburguesas vegetales pueden ser saludables o poco saludables.
	Tendencias	Activismo en apoyo a la protección de los animales y difusión de una comida vegana en redes sociales.
Disposición de la gente en LATAM a comprar hamburguesas de origen vegetal		
	Insumos	Tendencias de la alimentación saludable y a favor de los derechos de los animales.
		Los ingredientes para la elaboración de una hamburguesa vegana dependen de la calidad de la hamburguesa, hay hamburguesas veganas que están hechas de harina de legumbres o en base a soja texturizada y harina.
Andrés García	Estrategia	Las estrategias para un sector fast food, serían un precio bajo y alta inversión en marketing.
	Barreras de entrada	Las barreras de entradas son bajas. Si se tiene el capital para la inversión es posible quitar mercado a las marcas ya consolidadas. No se espera que llegue alguna marca americana al Perú debido a que no lo ven como un negocio rentable.
	Publicidad	Respecto a la publicidad para una empresa establecida tenemos un costo entre 1.5% y 5% para una cadena establecida. Ahora las redes sociales son el punto central de cualquier campaña de marketing
	Mercado	Los fast food más relevantes a nivel masivo de hamburguesas con Bembos, McDonald's y Burger King. Luego está otro grupo de fast para los NSE A y B tales como la Lucha, Juicy Lucy, entre otros de menor participación.
	Inversión	La inversión promedio para implementación y puesta en marcha de un fast food estaría entre los 30 mil y 500 mil dólares, en función del área que puede estar entre los 30 m2 a 200 m2,
	Perfil del consumidor	El perfil del consumidor de fast food son las personas entre los 15 y 35 años que pueden consumir una hamburguesa semanal a precios asequibles.
	Mercado	La producción de hamburguesas llegaba a 100 TM/mes y el peso de una hamburguesa mediana era de 135gr. Los distritos, zonas o food court, de NSE A y B, con mayor aceptación son: Miraflores, Surco, Miraflores, La Molina, Jesús María, Lince, San Miguel, Caminos del Inca, Velazco Astete, así como también los centros comerciales del Jockey Plaza, Lima Norte y Mega Plaza.
	Conocimiento	Los fast food, plant based más conocidos en Lima Metropolitana son: Raw Café, El Jardín de Jazmín, Armónica Café, Not Meat, Seitán Bistró, Sanurya Fastgood, Espressate Vegan, Cocina Natural.

Experto	Tema	Conclusión
		Los días con mayor clientela son los jueves, viernes y sábado entre 12:00pm a 3pm o de 7pm a 10pm. Los protocolos de bioseguridad alimentaria de limpieza y protección en el sector gastronómico son más estrictos debido al COVID-19, han empezado a realizar mayores ventas por delivery y take out. Varios restaurantes se han reinventado, sin embargo, para todos no ha sido muy rentable, recurriendo a apoyos económicos ya sea por Reactiva Perú o de forma particular.
	Factores claves del éxito	Las claves de éxito para la puesta en marcha de un restaurante de hamburguesas plant based sería la calidad de insumos, tendencias por la alimentación saludable y plant based, producto con buen sabor, no condimentado pero que tenga sabor para el público objetivo.

Elaboración: Autores de la tesis.

6.2 Etapa II: Investigación cuantitativa

6.2.1 Objetivo del estudio

Determinar la demanda potencial del mercado objetivo de Greenburger.

6.2.2 Los objetivos específicos.

- Caracterizar el perfil del público objetivo.
- Determinar las preferencias de los consumidores por hamburguesas saludables.
- Determinar el precio promedio que el consumidor está dispuesto a pagar por una hamburguesa basada en vegetales.
- Identificar los productos preferidos por el público objetivo.
- Determinar la disposición del consumidor a adquirir hamburguesas de forma virtual.

6.2.3 Método de recolección de la información.

El método de recolección de la información es a través de encuestas por internet dirigidas al público objetivo.

6.2.4 Instrumentos de recolección de información.

Para la recolección de datos se usó un cuestionario prediseñado con preguntas de opción múltiple, secuenciadas adecuadamente para obtener la información requerida de forma estructurada.

6.2.5 Diseño de la muestra.

La población objetivo se centra personas con un estilo de vida moderno, que buscan una mejor calidad de vida, en términos de alimentación y salud, comprendidas en el rango de edad de los 18 y 55 años, y pertenecientes al nivel socioeconómico A y B de Lima moderna, de los distritos de Miraflores, San Isidro, Barranco, Pueblo Libre, Jesús María, San Miguel, La Molina, Surquillo Lince, Magdalena del Mar, San Borja, Santiago de Surco.

Se tomó el rango de edad, debido a que agrupa al 58% de la población de la población de Lima metropolitana con capacidad de compra, de acuerdo con el Market report elaborado por CPI en abril del 2019.

Asimismo, se consideró Lima moderna debido a que tiene mucho mayor representatividad del público con NSE A y B. De acuerdo con el estudio elaborado por CPI en abril del 2019, el 76.8% de Lima Moderna pertenece al NSE A y B.

6.2.6 Tipo de muestreo.

El muestreo realizado es por conveniencia, el cual es una técnica de muestreo no probabilístico y no aleatorio, dado la facilidad de acceso y disponibilidad de las personas encuestadas.

6.2.7 Tamaño de muestra.

Para determinar el tamaño de la muestra se está utilizando un nivel de confianza del 95% y un margen de error del 5%. Para el factor de éxito y fracaso se está considerando 50%, el cual es congruente para este tipo de estudios.

Para nuestro estudio utilizamos la siguiente formula:

$$N = \frac{Z^2 \times p \times q}{e^2}$$

Donde:

- Z: Valor Z del nivel confianza.
- p: Factor de probabilidad éxito
- q: Factor de probabilidad fracaso
- e: Margen de error

$$N = \frac{(1.96)^2 \times 0.5 \times 0.5}{(0.05)^2}$$

N = 384 personas.

Se obtuvo 384 personas usando la fórmula estadística. Sin embargo, el número total de encuestados fue de 554 personas, con lo cual se logró disminuir el margen de error a 4.2%.

6.2.8 Resultado de la Encuesta.

En la tabla 6.3 se muestra los resultados de la encuesta realizada. En el Anexo 2 se muestra el detalle de cada pregunta con la respectiva aplicación en cada capítulo.

Tabla 6.3: Resultado de la encuesta

Aspectos evaluados	Perfil
Perfil del entrevistado	El 23% de entrevistados reside o trabaja en Miraflores, el 12% en el distrito de Santiago de Surco y el 9% en el distrito de San Borja. El 70.76% de los entrevistados indicó que consume comidas basadas en vegetales. El 42.24% de los entrevistados indicó que suele ir a consumir en grupos de 2 personas, el 35.20% indicó que lo hace en grupos de 3 personas y el 14.98% en grupos de 4 personas.
	En relación con el gasto mensual que realizan los entrevistados en compra de comidas, en promedio se encontró que los participantes gastan S/. 188.25 nuevos soles mensuales.
Hábitos de uso	El 31.00% de los encuestados indicó que les gustaría tener un servicio de atención de forma online o virtual, un 33.33% de forma física tradicional y un 20.81% en un formato de food truck.
	En referencia al horario de atención el 53.93% de los entrevistados indicó que el horario de su preferencia es de 6 a 9 pm, el 18.90% de 11 am a 3 pm y un 19.11% de 3 a 6 pm.
	En relación con los factores que son valorados por los encuestados, se encontró que el factor más valorado es: 1ro el sabor de la hamburguesa (El 76.01% lo calificó con 5 puntos), 2do la atención al cliente (El 52.65% lo calificó con 5 puntos) y 3ro la

Aspectos evaluados	Perfil
	rapidez en la atención del servicio (el 45.01% lo calificó con 5 puntos).
Evaluación de la propuesta de valor	El 75.27% de los entrevistados indicó que estarían dispuestos a consumir una hamburguesa plant based, el 9.75% de los entrevistados indicó que tal vez estarían dispuestos a consumirlas y el 14.98% indicó que definitivamente no estarían dispuestos a consumirlas.
	En relación con la frecuencia de consumo, el 29.94% de los encuestados indicó que consumirían nuestra propuesta de hamburguesa una vez al mes, el 23.35% 2 veces al mes y el 23.35% 1 vez cada 2 meses.
	En referencia al tiempo de atención considerado como aceptable para nuestra propuesta de negocio, los entrevistados indicaron un tiempo de 31.3 minutos sería aceptable para ellos en promedio.
	En relación con el precio que el encuestado estaría dispuesto a pagar por una hamburguesa plant based, se encontró que el 32.06% estaría dispuesto a pagar un precio de la hamburguesa de S/.17.90 nuevos soles.

Elaboración: Autores de la tesis.

6.3 Estimación de la demanda

La estimación de la demanda se realizará en base al porcentaje de crecimiento poblacional de 1.5% anual obtenido de (CPI, 2019), para luego, en base a la investigación de mercado previamente desarrollada, determinar el mercado disponible, mercado efectivo y finalmente el mercado objetivo.

6.3.1 Cálculo del mercado objetivo

6.3.1.1 Variación de tamaño de mercado.

En la tabla 6.4 se observa la población de Lima Moderna, disgregada por distrito, por NSE A y B y entre edades de 18 a 55 años, dando un total de 626,009 habitantes al año 2019.

Para obtener el NSE A y B entre edades de 0 a 55 años se multiplicó por 76.8%, según fuente, cada población de cada distrito de Lima Moderna, luego este valor se multiplicó por 57.6%, por ser la población entre 18 y 55 años, obteniendo finalmente el tamaño de mercado.

Tabla 6.4: Población de Lima Moderna de los NSE A y B de 18 a 55 años

Distrito	Población (miles)	NSE A y B		NSE A y B	
		De 0 a + de 55 años (miles)		18 a 55 años (miles)	
Miraflores	107.80	76.80%	82.79	57.56%	47.66
La Molina	154.00		118.27		68.08
Surco	360.40		276.79		159.33
San Isidro	65.50		50.30		28.96
San Borja	122.90		94.39		54.33
Barranco	37.50		28.80		16.58
Jesús María	82.00		62.98		36.25
Lince	5.60		4.30		2.48
Magdalena del Mar	65.80		50.53		29.09
Pueblo Libre	144.60		111.05		63.93
San Miguel	170.30		130.79		75.29
Surquillo	99.60		76.49		44.03
Total	1,416.00		1,087.50		626.01

Fuente: (CPI, 2019).

Elaboración: Autores de la tesis.

De acuerdo con la información obtenida en la página de (INEI, 2020), el crecimiento anual de la población peruana será de 1.5 %, con lo cual se proyectará nuestro público objetivo para los siguientes 5 años siendo el tiempo de duración de nuestro proyecto. Ver Tabla 6.5.

Tabla 6.5: Crecimiento anual poblacional

Año	-2	-1	0	1	2	3	4	5
Crecimiento poblacional	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026
1.50%	626,009	635,399	644,930	654,604	664,423	674,389	684,505	694,773

Elaboración: Autores de la tesis.

6.3.1.2 Determinación del mercado disponible

Para determinar el mercado disponible, se tomará en cuenta la información de las encuestas aplicadas en el proceso de investigación de mercado, el porcentaje de personas que consumen comida basada en vegetales. Para lo cual se usó la siguiente pregunta: ¿Consumen usted comida basada en vegetales?

El 70.76% de los entrevistados indicó que estarían dispuestos a consumir una hamburguesa plant based. Aplicando este porcentaje al mercado potencial se obtiene el mercado disponible.

Tabla 6.6: Mercado Disponible

AÑOS	2022	2023	2024	2025	2026
Mercado potencial	654,604	664,423	674,389	684,505	694,773
Porcentaje de personas que consumen comida a base de 70.76% vegetales					
Mercado disponible	463,185	470,133	477,185	484,343	491,608

Elaboración: Autores de la tesis

6.3.1.3 Determinación del mercado efectivo

El mercado efectivo es una porción del mercado disponible, el cual se obtuvo a través de la siguiente pregunta:

¿Estaría dispuesto a probar una deliciosa hamburguesa plant based que sepa a carne, huela a carne y luzca como carne, pero que no tenga ningún ingrediente de procedencia animal y libre de transgénicos? Con las siguientes alternativas:

- Si
- Tal vez
- No

Para estimar el mercado efectivo trabajamos con la respuesta “Si”, porque es la que nos indica una alta probabilidad de compra del servicio que brinda GreenBurger. El factor que se obtuvo para la aceptación de la propuesta fue de 75.27%.

Asimismo, se realizó un filtro adicional, con las personas que estaban dispuestas a pagar el precio ofrecido por GreenBurger (mayor o igual a S/. 17.90), con lo cual se obtuvo una disposición a pagar de 32.06%.

Del resultado de la encuesta se obtuvo como mercado efectivo lo mostrado en la Tabla 6.7.

Tabla 6.7: Mercado efectivo

AÑOS		2022	2023	2024	2025	2026
Mercado disponible		463,185	470,133	477,185	484,343	491,608
% aceptación de la propuesta de negocios	75.27%					
% disposición a pagar	32.06%					
Mercado efectivo		111,773	113,450	115,151	116,879	118,632

Elaboración: Autores de la tesis

6.3.1.4 Determinación del mercado objetivo

El mercado objetivo esperado al quinto año será del 7 %, este dato se obtuvo de según la proyección del plan de marketing.

Tabla 6.8: Mercado objetivo

AÑOS		2022	2023	2024	2025	2026
Mercado efectivo		111,773	113,450	115,151	116,879	118,632
Participación de mercado		3.0%	4.3%	6.0%	6.6%	7.0%
Mercado objetivo		3,400	4,900	6,900	7,700	8,300

Elaboración: Autores de la tesis.

6.4 Conclusiones

- El porcentaje de crecimiento de 1.5% se determinó basándonos en la información del INEI y ayudó a poder determinar el mercado objetivo.
- Luego de realizada la investigación cualitativa, entrevistando a expertos sobre el mercado, nutrición, sus puntos de vista y demás temas, pudimos conocer más el sector de fast food, respaldar el NSE al cual estamos enfocados, barreras de entrada y cuáles serían los factores claves para la puesta en marcha del negocio; sirviendo como base para luego plantearnos las preguntas de la encuesta.
- Bajo un método de investigación cuantitativa se realizó un tipo de encuesta, fue virtual para obtener un feedback de tiempo y estructura de las preguntas en una muestra representativa de 554 personas de Lima Moderna de los NSE A y B de 18 a 55 años. Se encontró en la mayoría de los encuestados un 75.27% de aceptación de la propuesta.

- Decidimos que tendremos una participación de mercado del 3% el primer año, siendo un tema de conversación con los entrevistados, dado que es un sector que va en crecimiento a nivel mundial y en nuestro país, además que la marca Beyond Meat empieza a ser más conocida, por lo que tendrá mayor demanda.

CAPÍTULO 7. ANÁLISIS ESTRATÉGICO

El presente capítulo analiza los factores externos e internos de nuestra propuesta de negocio, para lo cual, se realiza un análisis del macroentorno mediante el análisis PESTE, luego se realiza un análisis mediante las cinco fuerzas de Porter del microentorno donde se desenvolver a la empresa, se emplea la matriz EFE, finalmente se realiza el diseño del modelo CANVAS.

Con el presente capítulo se busca definir los principales factores externos que podrían influir en el desarrollo del negocio, la identificación de los factores que determinan el éxito a través de la elaboración de la matriz EFE, definir estrategias, el alcance que tendrá en el plan de negocios propuesto y definir el modelo de negocio mediante la herramienta CANVAS.

7.1 Análisis PESTE

A continuación, se muestra la Tabla 7.1 la cual muestra los efectos positivos o negativos cada factor (políticos, gubernamentales y legales; sociales, culturales y demográficas; tecnológicas y científicas; ecológicas y ambientales) y las condiciones que podrían afectar a la propuesta de negocio.

Tabla 7.1: Análisis PESTE

Factores	Condiciones	Efecto
Análisis social	De acuerdo con una encuesta global de IPSOS (2018), el flexitarianismo (15%) está creciendo a comparación del vegetarianismo y veganismo (5%).	Positivo
	El 88% de las personas de lima considera que un estilo de vida saludable está asociado a tener una buena alimentación (IPSOS Perú, 2019).	Positivo
Análisis social	Según un estudio realizado por Arellano (2019), la coyuntura del COVID-19 ha hecho que se prioricen por parte de los consumidores, la higiene de los alimentos y de la empresa que los vende; aspecto que no era muy prioritario antes de la pandemia. La cuarentena también ha permitido que los consumidores conozcan y consuman nuevas marcas, lo que ha generado resultados para las empresas, siendo potenciales clientes de la nueva marca.	Positivo
	Los hábitos dentro del hogar también han sufrido cambios las actividades digitales aumentaron, a medida que los consumidores se trataban adaptar a las medidas dispuestas por lo	

Factores	Condiciones	Efecto
	gobiernos debido a la pandemia del COVID-19. El consumo de noticias, donde el 85% de peruanos ha optado por informarse en medio digital (Diario El Comercio, 2020), las transmisiones en vivo, la cocina, los videojuegos, las videollamadas y el aprendizaje a distancia son solo algunas de las actividades que consumidores realizan actualmente a lo largo del día en todo el mundo.	
	<p>La publicación de un estudio realizado en Lima por parte de Insight SEO, desarrollado por la empresa Impulso PR y Marketing de Influencia, donde analizaron de 420 mil búsquedas por internet entre los meses de enero y julio del 2020, sostiene que a partir que el Gobierno aprobó el servicio de delivery para la atención en restaurantes, las búsquedas por internet aumentaron. En mayo se registraron 18,920 búsquedas y en julio se incrementó de forma significativo a 41,450 búsquedas, aunque menor de las 157,000 del primer que se registraron en bimestre del año 2019 (Diario El Comercio, 2020).</p> <p>Con relación al delivery, las búsquedas aumentaron y en los últimos tres meses del primer semestre del 2020, se registraron 181,500 búsquedas contra las 58,400 búsquedas de enero a marzo de ese mismo año. El plato más buscado fue el pollo a la brasa, seguido por los chifas y cebicherías. Las búsquedas relacionadas a delivery de restaurantes entre marzo y julio del 2020 en primer lugar tiene a los restaurantes de pollo a la brasa con 25%, seguido de los chifas con 13% y cebicherías con 11.4%. Los distritos que más búsquedas realizaron fueron Surco San Isidro, Lince y Miraflores (Diario El Comercio, 2020).</p>	Positivo
Análisis económico	Según BBVA Research (2021), estima que la economía se habría contraído 11,5%, una caída menor a la que se esperaba en octubre del 2020 (13,0%) asimismo proyecta que la economía crecerá 10% debido, principalmente, a un efecto rebote que estiman será de 8 puntos porcentuales.	Positivo
	Según BBVA Research (2021), estima que los sectores con mayor avance en el año 2021 serán la minería, construcción y comercio, para 2022 considera que la actividad económica recibirá un impacto positivo adicional gracias a que se espera un acceso general a la vacuna contra COVID-19, resultando en un crecimiento de 4,5%.	Positivo
	Según BBVA Research (2021), proyecta que la deuda pública bruta (como % del PIB) escale desde 27% en 2019 a 36% en 2022. Además, se espera que la próxima administración deberá implementar un proceso de consolidación fiscal para estabilizar la ratio de deuda. Al inicio de 2021, el tipo de cambio registró valores entre 3.60 y 3.65; y no se descartan episodios de volatilidad en los primeros meses del año debido al proceso electoral y la evolución de la crisis sanitaria.	Negativo
	Según BBVA Research (2021), estima que la inflación de 2020 fue de 2,0%. Se prevé que la inflación se mantendrá entre 1% y	Positivo

Factores	Condiciones	Efecto
	2% en 2021 en un entorno de recuperación de la demanda interna, se prevé que el Banco Central seguirá proporcionando estímulo monetario a la economía manteniendo política monetaria en tasa de 0,25% hasta mediados de 2022.	
Análisis político – legal	Inestabilidad política, tres presidentes en una semana, la designación del tercer presidente Francisco Sagasti. La corrupción uno de los principales problemas en Perú que afecta la gobernabilidad y que ha afectado a los últimos gobiernos de Martín Vizcarra, Pedro Pablo Kuczynski, Ollanta Humala, entre otros.	Negativo
	En el Decreto Supremo N° 044-2020 se estableció el estado de emergencia por la pandemia y desde el 16 de marzo del 2020 se inició la cuarentena nacional para o disminuir la propagación del COVID-19 (Presidencia del Consejo de Ministros, 2020). Hoy en día con el Decreto Supremo N° 008-2021-PCM, que se publicó el 21 de enero del 2021 y que mantiene el Estado de Emergencia Nacional hasta el 28 de febrero de 2021, restringiendo a operar solo delivery a los restaurantes en Lima (Presidencia del Consejo de Ministros, 2021).	Positivo
	Medidas tributarias y mejora los procedimientos relacionados a permisos para fomentar la dinamización de la inversión en el país (Ley N° 28976 Marco de Licencia de Funcionamiento, 2007).	Positivo
	Lineamientos para prevenir, vigilar y controlar la salud de los trabajadores mayor exposición y riesgo de contraer la COVID – 19 (Ministerio de Salud, 2020).	Positivo
	Protocolos sanitarios de operación debido a la COVID-19 dada por el sector Producción para el inicio progresivo de actividades relacionadas a restaurantes y la entrega a domicilio (Ministerio de la Producción, 2020).	Positivo
	Norma sanitaria relacionada a restaurantes y que contribuye en la protección de la salud de la población (Ministerio de Salud, 2018).	Positivo
Análisis tecnológico	Sobre la reanudación de actividades económicas relacionado con restaurantes y puede operar con un aforo al 40%, excepto bares. Para un restaurante basado en entrega principalmente de delivery sería positivo (Resolución N° 208-2020-PRODUCE, 2020).	Positivo
	La nueva normalidad debido a la pandemia impulsa el cambio en conjunto con la aparición de nuevas tecnologías; en el Perú, los restaurantes están usando una carta digital que se escanea con un código QR, pedidos online mediante apps y el sistema contactless. El desarrollo tecnológico impulsa la creación de alimentos o ingredientes más alineado con el cuidado del medio ambiente, se puede mencionar la comida algorítmica ofrecida por el startup de Chile. The Not Company (NotCo) y donde uno de los inversionistas es el fundador de Amazon, Jeff Bezos. NotCo creó una mayonesa elaborada a base de garbanzos en el laboratorio de la empresa, también lanzaron la NotMilk, que no es leche de vaca, pero con sabor a leche de vaca creada a partir de arveja, repollo y aceite de girasol. Su último lanzamiento es la NotBurger, carne con apariencia y sabor de carne de origen vegetal.	Positivo

Factores	Condiciones	Efecto
	Aplicación de nuevas tecnologías en el sector restaurantes utilizando realidad virtual para visualización de los menús, dark kitchens o cocinas fantasmas, impresoras de alimentos 3D y bebidas, uso de drones para el delivery, robots para servir las mesas, pedidos online; y pago con el sistema contactless.	Positivo
Análisis ecológico y ambiental	Organizaciones ambientales y científicas han reportado y alertado sobre el aumento de desechos debido a la pandemia, guantes y mascarillas desechables han aparecido playas y mares en distintos rincones del mundo. En calles y parques también se ve el mismo panorama, sumado a la acumulación de envases de plástico originados por el sector de delivery.	Negativo

Elaboración: Autores de la tesis.

7.2 Análisis de las cinco fuerzas de Porter

En esta sección se identifican los factores que influyen sobre las cinco fuerzas de Porter, lo cual ayudará a analizar el microentorno, puntuándolos para determinar cuánto influyen en la propuesta de negocio.

7.2.1 Poder de negociación de los clientes

En esta fuerza se identifica la capacidad para poner bajo presión a la empresa por parte de los clientes, ya sea sobre el precio de venta o las medidas que tendría que tomar la empresa para reducir su poder. En la tabla 7.2 vemos cómo el poder de negociación de los clientes se ve afectado por cada factor con su nivel de intensidad.

Tabla 7.2: Análisis de la Fuerza: Poder de negociación de los clientes

Poder de negociación de los clientes						
Factor		Intensidad				Resultado
		1	2	3	4	
1	El cliente no tiene opciones iguales porque no existen restaurantes que solamente ofrezcan este tipo de hamburguesas.	x				1
2	El cliente tiene varias opciones que sustituyan este tipo hamburguesas, como son las de menestras.		x			2
3	A través de las redes sociales y Apps, el servicio de delivery se ha incrementado, haciendo fácil el acceso a compra.				x	4

Poder de negociación de los clientes						
Factor		Intensidad				Resultado
		1	2	3	4	
4	Las nuevas tendencias alimenticias por comer más saludable, libre de transgénicos y/o reducir la ingesta de carne, se han incrementado en nuestro país, generando que más empresas apuesten por este tipo de modelo de negocio.			x		3
5	Los precios no son bajos al ser productos más saludables.		x			2
El poder de negociación de los clientes es medio.					2.4	60%

Elaboración: Autores de la tesis.

7.2.2 Rivalidad entre competidores actuales.

Actualmente en Lima Metropolitana, no existen competidores que solo vendan hamburguesas plant based; lo que se puede encontrar en los distritos de Lima Moderna son restaurantes como Raw Café, El Jardín de Jazmín, Germinando Vida, que dentro de su carta incluyen hamburguesas de menestras o setas, siendo estos competidores indirectos. En la tabla 7.3 se muestra cada factor con su nivel de intensidad que afecta la rivalidad entre competidores actuales.

Tabla 7.3: Análisis de la Fuerza: Rivalidad entre competidores actuales

Rivalidad entre competidores actuales						
Factor		Intensidad				Resultado
		1	2	3	4	
1	Existe una gran cantidad de competidores indirectos, debido al crecimiento del mercado.		x			4
2	Los competidores indirectos actuales siguen innovando, mejorando la calidad de sus productos.		x			3
3	Los costos son más elevados, debido a la calidad de los insumos y al proceso de elaboración			x		3
4	Los competidores indirectos están ubicados en gran parte de Lima Moderna.			x		3
5	Los servicios de delivery que ofrecen los competidores indirectos son muy similares.	x				4
El poder de negociación de los competidores actuales muy alto					3.4	

Rivalidad entre competidores actuales					
Factor	Intensidad				Resultado
	1	2	3	4	
					85%

Elaboración: Autores de la tesis.

7.2.3 Poder de negociación de los proveedores

La negociación con los proveedores servirá para proveer a la empresa con lo necesario para que pueda estar operativa. En la tabla 7.4 se muestra cada factor con su nivel de intensidad que afecta el poder de negociación de los proveedores.

Tabla 7.4: Análisis de la Fuerza: Poder de negociación de los proveedores

Poder de negociación de los proveedores						
Factor		Intensidad				Resultado
		1	2	3	4	
1	Existe gran cantidad de proveedores de insumos de procedencia peruana.		x			2
2	La calidad de los insumos peruanos que los proveedores ofrezcan será esencial en la decisión de selección de estos.		x			2
3	Existe solo un proveedor, Prottenia Foods, de hamburguesas de la marca Beyond Meat, quien además lanzará en los próximos meses más marcas plant based en nuestro país.				x	4
4	Se tiene la posibilidad de que más empresas puedan traer al país la marca Beyond Meat.		x			2
5	Establecer alianzas con proveedores.		x			2
El poder de negociación de los proveedores es medio.						2.4
						60%

Elaboración: Autores de la tesis.

7.2.4 Amenaza de entrada de nuevos competidores

Actualmente no existen nuevos competidores directos; sin embargo, esto podría cambiar en los próximos meses debido al proveedor Protteina Foods, quien es el primero en traer las hamburguesas Beyond Meat al mercado peruano. En la tabla 7.5 se muestra cada factor con su nivel de intensidad que afecta la entrada de nuevos competidores.

Tabla 7.5: Análisis de la Fuerza: Amenaza de entrada de nuevos competidores

Amenaza de entrada de nuevos competidores						
Factor		Intensidad				Resultado
		1	2	3	4	
1	Las barreras de entrada son bajas, lo que dará como resultado que ingresen nuevos competidores al mercado.			x		3
2	La inversión de capital no es baja debido a que se necesitará para poder empezar el negocio y para hacer investigación para desarrollar los productos.			x		3
3	Debido al incremento de la demanda, esto podría ocasionar que empresas del sector fast food, quieran incursionar en este nuevo modelo de negocio ya que cuentan con el know-how adecuado.			x		3
4	Lealtad de los clientes hacia competidores indirectos que son conocidos por los productos que ofrecen o por encontrarse en determinados distritos de Lima.		x			2
5	Contar con la tecnología y realizar I+D para desarrollar este tipo de producto ideal.		x			2
La amenaza de entrada de nuevos competidores es alta.						2.6
						65%

Elaboración: Autores de la tesis.

7.2.5 Amenaza de productos sustitutos

Los productos sustitutos se encuentran en supermercados como Tottus, Wong, Plaza Vea y en diversos restaurantes cuyas hamburguesas son de carne de soya, de menestras, setas, etc.

Tabla 7.6: Análisis de la Fuerza: Amenaza de productos sustitutos

Amenaza de productos sustitutos.						
Factor		Intensidad				Resultado
		1	2	3	4	
1	Los restaurantes saludables, vegetarianos, veganos ofrecen productos sustitutos como las hamburguesas de menestras, soya, setas.			x		3

Amenaza de productos sustitutos.						
Factor		Intensidad				Resultado
		1	2	3	4	
2	Los precios de productos sustitutos tienen precios atractivos.			x		3
3	El tiempo de elaboración de un producto sustituto pueden ser similar a los servicios de un fast food de hamburguesas plant based.		x			2
4	Cercanía de locales/restaurantes de productos sustitutos.		x			2
5	Clientes acostumbrados a ciertos productos sustitutos.		x			2
La amenaza de productos sustitutos es medio.					2.4	
					60%	

Elaboración: Autores de la tesis.

7.3 Matriz EFE

La matriz de evaluación de factores externo (EFE) permite asignar un puntaje a las oportunidades y amenazas identificadas en el presente plan de negocios.

Tabla 7.7: Matriz EFE

Evaluación de factores externos		Peso	Calificación	Valor ponderado
OPORTUNIDADES				
O1	El crecimiento de la preferencia por la comida saludable a nivel nacional.	0.12	4	0.48
O2	Desarrollo de un estilo de vida enfocado a un consumo de productos naturales y saludables.	0.10	4	0.40
O3	Aumento de las compras por medios digitales acompañado de una mayor demanda de los pedidos delivery.	0.13	4	0.52
O4	Participación activa del gobierno en impulsar la comida saludable con foco en la higiene.	0.06	3	0.18
O5	Investigación y Desarrollo en comida rápida saludable.	0.08	3	0.24
O6	Aumento de los mecanismos de control de los organismos reguladores.	0.06	3	0.18
O7	Inflación se mantendrá en niveles del 2%.	0.06	3	0.18
O8	Recuperación de la economía en el 2021.	0.06	3	0.18

Evaluación de factores externos		Peso	Calificación	Valor ponderado
#	AMENAZAS			
A1	La inclusión de productos de carne vegetal por parte de la competencia.	0.06	1	0.06
A2	Encarecimiento de los ingredientes de las hamburguesas vegetales.	0.07	2	0.14
A3	Estancamiento del crecimiento económico del país.	0.05	1	0.05
A4	Presión de los grupos ambientalistas por el aumento de desechos del servicio delivery.	0.03	2	0.06
A5	Inestabilidad política.	0.03	2	0.06
A6	Largos tiempos de cuarentena.	0.03	2	0.06
A5	Reducción del aforo en restaurantes.	0.03	2	0.06
A6	Oligopolio de proveedores de carne vegetal	0.03	2	0.06
		1.00		2.91

Elaboración: Autores de la tesis.

El promedio ponderado es 2.91, lo cual está encima de la media superior, es decir se están explotando las oportunidades del entorno y evitando las amenazas en torno al plan de negocios.

7.4 Acciones estratégicas

En la tabla 7.8 Se plantean las siguientes acciones estratégicas para lograr los objetivos estratégicos del negocio.

Tabla 7.8: Acciones estratégicas

Estrategia	Acciones	Impacto
General: Diferenciación “Posicionarnos como el primer restaurante de venta de hamburguesa plant based de la marca Beyond Meat”.	La diferenciación se realizará a través de la promoción de la alimentación "basada en vegetales". Dicha estrategia se refleja en todos los niveles, desde la compra de insumos, venta de productos y publicidad centrada en el concepto Plant based.	Alto
Específicas: Desarrollo de producto / servicio		

Estrategia	Acciones	Impacto
-Desarrollo de una nueva hamburguesa plant based con productos peruanos	Generar atributos que generan valor agregado (Certificaciones internacionales, membresías virtuales para descuentos y promociones)	Medio
	Generación de platos de acuerdo con el estilo de vida del consumidor y creación de programas de atención personalizados.	Medio
	Desarrollo de un sistema delivery personalizado, que promocióne y fomente el consumo de alimentos basados en vegetales.	Alto
Implementación de estrategias digitales	Implementación de canales de atención, ventas y publicidad a través de Whatsapp, Telegram, Instagram, Facebook y Pagina Web.	Alto
	Implementar programa marketing digital Incentivar las compras por medio digitales.	
	Implementación de pasarelas de pagos y pagos en efectivo sin contacto con el usuario.	Medio
	Medir el nivel de satisfacción y recomendación de nuestra oferta de forma permanente, a través de las plataformas digitales.	Medio

Elaboración: Autores de la tesis.

7.5 Modelo CANVAS

A continuación, en la Tabla 7.9 detallaremos el modelo CANVAS para desarrollar los procesos y propuesta de valor, que nos permitirá generar un negocio rentable.

Tabla 7.9: Modelo CANVAS

Modelo Canvas		
1	Segmento de mercado	Dirigido a hombres y mujeres entre 18 y 55 años que quieran probar una hamburguesa que tenga la textura y sabor de una hamburguesa de carne, que pertenezcan a los NSE A y B y que residan en la zona de Lima Moderna.
2	Propuesta de Valor	Ofrecer a nuestros clientes la experiencia de comer una hamburguesa plant based que sepa a carne, huela a carne y luzca como carne, pero que no tenga ningún ingrediente de procedencia animal y libre de transgénicos; mejorando el concepto de un fast food saludable, reduciendo el impacto ambiental y evitando el sufrimiento animal.

Modelo Canvas		
3	Canales	<ul style="list-style-type: none"> - Canales digitales más importantes serán: Página web, Facebook, Instagram, WhatsApp, comunidades virtuales sobre hamburguesas, vegetales y/o comida saludable. - Debido a la coyuntura actual, en nuestro local solo realizaremos pedidos por delivery y/o para recoger pedidos en tienda.
4	Relación con los clientes	<ul style="list-style-type: none"> - Atención personalizada a través de nuestros medios digitales, con la finalidad de captar y fidelizarlos, con delivery rápido y envío de nuestra carta y promociones.
5	Fuente de ingresos	<p>Las fuentes de ingresos en nuestro local serán menores debido a las normas actuales por la COVID-19, ante esto nuestros ingresos mayormente provendrán de las ventas de nuestros productos a través de nuestra página web, así como también de nuestras redes sociales con pago con tarjeta de crédito, débito, transferencia bancaria; por lo que tendremos una carta con precios fijos, precios acordes a las promociones y/o fechas de mayor demanda.</p>
6	Recursos Clave	<ul style="list-style-type: none"> - Un recurso clave será nuestro personal que atenderá a nuestros clientes vía telefónica y medios digitales. - Personal encargado del delivery. - Los recursos clave físicos serán, especialmente entre nuestros insumos: Las hamburguesas Beyond Meat, infraestructura del local, equipos necesarios para almacenar nuestros insumos, equipos de cómputo, POS y los respectivos softwares.
7	Actividades Clave	<ul style="list-style-type: none"> - Gestión de almacenamiento y congelado de las hamburguesas, estando de la mano con el control de calidad. - Selección de proveedores para nuestros insumos. - Gestión de medios digitales. - Administración de la base de datos de nuestros clientes de forma segura. - Capacitación a personal. - Atención a reclamos.
8	Alianzas estratégicas	<p>Nuestros dos principales socios claves serán Beyond Meat quien nos proveerá las hamburguesas desde EEUU y Protteina Foods quien es el actual proveedor de hamburguesas en el Perú, la Asociación Nacional de Productores Ecológicos (familias productoras con base agroecológica que abastecen los mercados), seguido por los proveedores de los demás insumos, ferias, eco ferias, mercados ecológicos, Unión Vegetariana del Perú, Red Vegana del Perú, municipalidades, entre otros.</p>
9	Estructura de costos	<p>La estructura de costos estará formada por:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Costos fijos: Alquiler de local, planilla, mantenimiento de local, plataforma web. - Costos variables: En proporción al volumen de producción, servicios públicos, pago de impuestos, marketing, ventas, envases eco amigables. - Inversiones de capital: Maquinaria y equipos de cómputo.

Elaboración: Autores de la tesis.

7.6 Factores de claves de éxito.

Para el presente plan de negocios se ha identificado los siguientes factores de éxito, mostrados en la tabla 7.10.

Tabla 7.10: Factores clave de éxito

Aspecto	Factores claves del éxito	Comentario
Servicio al cliente	Innovación en servicio al cliente	Ofrecer una experiencia diferente al cliente a comparación de la competencia basado en nuestro personal, ambiente y hamburguesas de calidad y saludables, fidelizando al cliente. Es uno de los factores importantes que nos harán obtener una ventaja competitiva.
Talento de personal	Contar con el personal administrativo, ventas y de servicios talentoso	Uno de los puntos claves para generar una diferenciación es contar con los colaboradores adecuados que persigan nuestra visión y la compartan. Para ello nuestra filosofía es vernos como una familia.
Mercadeo	Conocimiento del mercado	Estar a la vanguardia con los estilos y gustos de nuestros clientes, de manera que nos adaptemos al cambio de nuestro entorno. A través de los programas de Marketing, implementadas de forma periódica en el negocio.
	Menú	A través de una carta variada y competitiva, buscamos satisfacer la demanda de nuestros clientes. Dicha carta refleja, los esfuerzos de marketing para cautivar y retener a nuestros clientes.

Elaboración: Autores de la tesis.

7.7 Conclusiones

- Los factores sociales que se evaluaron impactan de forma positiva en el plan de negocio principalmente porque favorecen a la demanda del producto tomando en cuenta el porcentaje de peruanos que consideran la importancia de una alimentación saludable y también por ejemplo el delivery como parte del servicio, muy difundido hoy en día debido a la coyuntura.

- Los factores económicos evaluados, en su mayoría favorece la puesta en marcha del nuevo negocio principalmente a lo relacionado con la recuperación del crecimiento económico.
- Los factores tecnológicos tienen el lado positivo para la operación del nuevo negocio, debido principalmente por el crecimiento por el uso de apps y otras opciones digitales que hacen más rápido y económico la oferta del servicio.
- En cuanto a los factores ecológicos, se buscará generar mediante la operación del negocio, un impacto eco-amigable y responsable principalmente a través del uso las bolsas biodegradables, envases ecológicos, y cumpliendo las normas correspondientes al cuidado del entorno de trabajo.
- En cuanto al ámbito legal, se tiene normas estrictas principalmente de seguridad e higiene para ofrecer el servicio y normas que por ahora restringen el aforo de personas dentro de un restaurante que se deben cumplir y que afecta de forma negativa en la generación de ventas del negocio.
- El análisis del microentorno mediante de las 5 fuerzas de Porter del mercado destaca que se tiene alta amenaza de entrada de competidores y un alto poder de negociación de los proveedores que podría disminuir con la producción de los insumos en el país, más proveedores de insumos en el mercado y evitar la importación.
- La Matriz EFE considera los factores del macroentorno, al analizarlos, se obtiene un resultado de 2.91, lo cual indica que el plan de negocios aprovechará de manera positiva las oportunidades que ofrece actualmente el mercado y está atendiendo las amenazas relacionadas.
- Las acciones estratégicas están orientadas a ser de diferenciación de forma general basados en un producto diferente, hamburguesa de origen vegetal a comparación del resto y desarrollo de producto de forma específico impulsados por la innovación del producto y estrategia digital a implementar.
- El modelo Canvas se utiliza para plasmar de forma resumida como GreenBurger va a generar valor para el cliente, desarrollándola a partir de la identificación del problema para luego identificar oportunidades y definir una propuesta diferenciadora que dará lugar a la solución que necesita el mercado.

CAPÍTULO 8. PLAN COMERCIAL

El presente plan marketing para la implementación de un fast food de hamburguesas basadas en vegetales para personas de NSE A y B ubicados en los distritos de Lima Moderna, se definirá el posicionamiento y estrategia comercial del negocio. Del mismo modo, se establecerán los objetivos de marketing, el mix de Marketing (Producto, Plaza, Promoción y Precio) y por último se presentará un presupuesto que optimiza la restricción de monetaria con las acciones que darán resultados deseados.

Todo ello se realiza tomando en cuenta las estrategias definidas en el capítulo 7 y en base a los resultados obtenidos en el capítulo 6, de investigación de mercado.

8.1 Objetivos del plan del plan comercial

Para formular los objetivos del plan comercial se tomó en cuenta la estrategia general definida en el capítulo 7, donde se indica que queremos posicionarnos en ventas como el primer restaurante de hamburguesas basada en vegetales en el Perú y tomando en cuenta los resultados del estudio de mercado, en el cual se muestra que el 75.9% está de acuerdo en comprar una hamburguesa plant based y el 11.4% indicaba que quizás compraría el producto, con lo cual se obtiene un mercado potencial de consumidores del 87.3%. En función a los puntos mencionados se establece los siguientes objetivos de marketing:

- Posicionar a GreenBurger como un referente en la venta de hamburguesa plant based, esto se medirá a través del SEO de Google, por lo cual se espera estar entre los 10 primeros al cierre del primer semestre de operación.
- Alcanzar una venta anual de S/. 1.8 millones de soles en el quinto año de operación, a través de ventas en la plataforma web, WhatsApp, vía telefónica y redes sociales.
- Lograr un nivel de satisfacción de los clientes superior al 60% en el primer año de actividad. A partir del segundo año un nivel de satisfacción superior al 80%.
- Promocionar la lealtad de los clientes a través de un NPS (Net Promoter Score) mayor a 0% para el primer año de operación.

8.2 Segmentación de mercado

A través de la segmentación del mercado, las empresas dividen mercados grandes y heterogéneos en segmentos más pequeños para atenderlos de forma eficiente de acuerdo con sus necesidades únicas (Kotler & Armstrong, 2016).

El NSE del segmento de mercado al que nos dirigimos es A y B, que en base a la entrevista a la experta Lydia Arbaiza, considera adecuado debido que el tipo de comida saludable se asocia a un alto precio. El consumo de estos tipos de productos está asociado en su mayoría a personas que buscan algo saludable, así la afirmó Orlando Coral, experto al que se entrevistó.

A continuación, se muestra en la Tabla 8.1 la segmentación propuesta para el plan del plan de negocios de GreenBurger.

Tabla 8.1: Segmentación de mercado

Variable de Segmentación	Descripción
Geográfica	El plan de negocio se enfocará en los distritos de Lima moderna
Demográfica	Género y edad: Mujeres y hombres de 18 a 55 años.
	NSE: A y B
Psicográfica	Estilo de vida: Personas con un estilo de vida saludable, en términos de alimentación. Estatus social: Clase Alta y media. Actitud: Abiertos a probar nuevos productos saludables.
Conductual	Orientada a los beneficios buscados: Personas que buscan mejorar o mantener una buena salud, buscan la rapidez e inmediatez.

Elaboración: Autores de esta tesis

Tomando en cuenta la información del estudio de mercado y la información recopilada en las entrevistas a expertos pasamos a seleccionar a nuestro público objetivo.

Tabla 8.2: Público objetivo

Criterio	Descripción
Público objetivo	Hombres y mujeres de 18 a 55 años de edad, de los NSE A y B que residen en los distritos de Lima Moderna. Este consumidor está interesado en un estilo de vida saludable, en donde la alimentación es un factor importante, abiertos a probar nuevos productos saludables. Asimismo, tienen un estilo de vida activo por lo cual busca rapidez e inmediatez en sus consumos.

Elaboración: Autores de esta tesis

8.3 Estrategia de posicionamiento

Según las entrevistas a los expertos se considera factores importantes en el servicio de hamburguesas:

- Lydia Arbaiza: La rapidez de la atención al cliente y la rapidez en el reparto de los pedidos.
- Javier Guarascio: Entender al público objetivo, hacer buenas hamburguesas y cocinar rico.
- Andrés García: El producto tenga buen sabor y calidad en los insumos.

Todo lo mencionado por los expertos fue corroborado en la definición de los factores claves del éxito y estos están relacionados a la cálida del servicio, talento del personal y conocimiento del mercado

En función a lo ya mencionado y tomando también en cuenta el resultado de la encuesta se describen los factores considerados importantes para los consumidores, en primer lugar, tenemos el sabor de la hamburguesa, en función a ello es que se toma en cuenta en la estrategia de marketing centrándose en el sabor especial de una hamburguesa de carne de alta calidad, pero sin la culpa de comer la hamburguesa de carne.

Como segundo factor determinante que el consumidor valora, encontramos que el servicio de atención al cliente es bastante relevante para obtener el éxito en este negocio, es por ello, que nuestra estrategia se alinea al cliente con valores clave que generan en el largo plazo la confianza de que el cliente será atendido de forma exclusiva, a través

del conocimiento profundo del consumidor. Para dicho propósito se usará herramientas como el Big data para encontrar los insights en nuestros consumidores.

Como tercer factor de posicionamiento tenemos la rapidez de la atención, lo cual ya está acorde con el estilo de vida activo de nuestros consumidores que desean disfrutar de una rica hamburguesa con una atención A1, pero sin olvidar que el tiempo es oro para ellos. Del estudio de mercado se encontró que para los clientes un tiempo de 30 minutos de espera para una atención delivery es aceptable.

8.4 Estrategia comercial

A través de la estrategia comercial y tomando en cuenta la estrategia general del negocio, GreenBurger busca posicionar el producto y servicio que brinda en la mente del consumidor, a través de un alto valor agregado que fidelice a los consumidores de forma predecible. Para ello, se ha considerado una estrategia estructurada con metas y objetivos que se alinean a las expectativas del consumidor.

En ese sentido es que se plantea una visión y misión que sea retadora y motivante para todos los colaboradores. También se considera importante definirlo de una forma que nos diferencia de la competencia como se menciona en las entrevistas a expertos, realizada a Orlando Coral.

8.4.1 Visión

Ser reconocido como el mejor fast food saludable en Perú, por brindar una experiencia diferente e innovadora con alimentos de alta calidad que mejoran el medio ambiente y el entorno donde operamos.

8.4.2 Misión

Brindar la mejor experiencia en comida rápida saludable, a través del mayor bienestar y calidad de vida de nuestros clientes, con un estilo moderno y alternativo.

Sumado lo anterior, estamos basando nuestra estrategia en valores clave que nos ayudaran a tener un crecimiento sostenido en el largo plazo y posicionarnos como una marca valorada por el mercado.

8.4.3 Valores

Los valores que practica y busca GreenBurger son los siguientes:

- **Respeto:** El ambiente que se respira dentro de la organización buscará promover un trato cordial y cercano con los colaboradores, en el cual cada trabajador es parte de un eslabón importante en la organización, por ello promoveremos actitudes que valoren y hagan crecer a nuestros trabajadores.
- **Entusiasmo:** Las labores dentro de GreenBurger son promovidas con una actitud positiva de servicio hacia el cliente, eso es lo que buscamos en nuestro personal y es reflejado con nuestros clientes.
- **Compromiso:** En GreenBurger creemos que una gran empresa empieza con pequeños esfuerzos continuos, que sumados se convierten en el éxito de la organización, es por ello, que la constancia y los compromisos que asumimos son esenciales en todos nuestros colaboradores.
- **Honestidad:** La transparencia, coherencia y sinceridad de nuestras acciones generará credibilidad tanto dentro como fuera de la organización, es por ello, que buscamos colaboradores íntegros en la organización.
- **Confianza:** Buscamos y promovemos la confianza como un valor que nos asegura que llegaremos a cumplir con las expectativas de nuestros clientes.

8.4.4 Principios

En GreenBurger nos basaremos en los siguientes principios:

- Respeto hacia la dignidad de cada persona.
- Máximo compromiso e integridad en todo momento.
- Confianza.
- Orientación al cliente.
- Mejoramiento continuo en todo lo que hacemos.

8.5 Mix de Marketing

A continuación, desarrollaremos las estrategias de producto, plaza, precio, promoción y publicidad, lo cual nos servirá para posicionar nuestros productos y satisfacer las necesidades de nuestro público objetivo.

8.5.1 Estrategia de Producto

Uno de los factores de éxito definidos en el capítulo 7 fue el menú variado y competitivo que esté acorde a las necesidades del mercado y tomando también como referencia los tipos de hamburguesas más vendidas mencionado por parte de Orlando Coral, mientras Esdras Sepulveda destaca en el producto la buena apariencia, la armonía, la composición del plato y calidad del producto, todo ello mencionado en las entrevistas a expertos. Basándonos en lo mencionado y en los resultados de la encuesta, el restaurante de fast food GreenBurger ofrecerá hamburguesas y salchichas plant based de la marca Beyond Meat, por ser productos de alta calidad, al ser mundialmente conocidos y contar con certificación.

Con esta información, brindaremos al cliente la mejor experiencia en hamburguesas plant based, que no tengan sabor a menestras, pero si a “carne”, cumpliendo con las exigencias del paladar peruano.

Estas hamburguesas están libres de soya, gluten y transgénicos, por lo que tendremos opciones de pan de hamburguesa con gluten y sin gluten; respecto a sus ingredientes, estos se encuentran detallados en el Anexo 16.

En la carta tendremos 3 opciones de productos básicos, esto quiere decir, sin complementos:

- **GreenBurger:** Será nuestro tamaño estándar, con un peso de 113.5gr., la cual estará acompañada por aros de cebolla, lechuga, tomate, pepinillos, queso vegetal (siendo un queso sin gluten ni lácteos, cuya receta es de Javier Guarascio) y cremas, dentro de las cremas destacará nuestra mayonesa hecha a base de almendras, la cual elaboraremos en el mismo restaurante; además el pan de hamburguesa será de masa brioche con ajonjolí encima, con opción a elegir pan sin gluten.

- **GreenBurger Doble:** Serán dos hamburguesas del mismo peso, la cual tendrá los mismos acompañamientos de la GreenBurger por cada hamburguesa.
- **Salchicha GreenBurger:** Con un peso de 100 gramos cada una, también vendrá con los mismos acompañamientos que la Greenburger,

Figura 8.1: Presentación de la hamburguesa



Fuente: Beyond Meat

Cada hamburguesa y salchicha tendrá los siguientes complementos a escoger, detallados en la carta:

Tabla 8.3: Carta GreenBurger

Item	Descripción de la carta
1	GreenBurger (Lechuga, tomate, cebolla caramelizada, queso vegetal, pepinillos, cremas)
2	GreenBurger + papas fritas (Lechuga, tomate, cebolla caramelizada, queso vegetal, pepinillos, cremas)
3	GreenBurger + camote frito (Lechuga, tomate, cebolla caramelizada, queso vegetal, pepinillos, cremas)
4	GreenBurger Grande (Lechuga, tomate, cebolla caramelizada, queso vegetal, pepinillos, cremas)
5	GreenBurger Grande + papas fritas (Lechuga, tomate, cebolla caramelizada, queso vegetal, pepinillos, cremas)
6	GreenBurger Grande + camotes fritos (Lechuga, tomate, cebolla caramelizada, queso vegetal, pepinillos, cremas)
7	Salchicha GreenBurger (Lechuga, tomate, cebolla caramelizada, queso vegetal, pepinillos, cremas)
8	Salchicha GreenBurger + papas fritas (Lechuga, tomate, cebolla caramelizada, queso vegetal, pepinillos, cremas)
9	Salchicha GreenBurger + camotes fritos (Lechuga, tomate, cebolla caramelizada, queso vegetal, pepinillos, cremas)
Complementos:	

Item	Descripción de la carta
10	Papas fritas (huayro)
11	Camote frito
12	Mayonesa de almendras (gluten free, sin lácteos)
13	Queso GreenBurger (sin gluten, sin lácteos)
14	Cebolla caramelizada
15	Refresco de maracuyá -8 onzas
16	Refresco de maracuyá -12 onzas
17	Refresco de maracuyá -16 onzas
18	Refresco de emoliente - 8 onzas
19	Refresco de emoliente - 12 onzas
20	Refresco de emoliente - 16 onzas
21	Refresco de chicha morada -8 onzas
22	Refresco de chicha morada -12 onzas
23	Refresco de chicha morada -16 onzas
24	Café gourmet de Chanchamayo en grano 8 onzas
25	Café gourmet de Chanchamayo en grano 10 onzas
26	Pan sin Gluten

Elaboración: Autores de la tesis.

Las hamburguesas, salchichas, papas y camotes fritos se entregarán en sobres de papel manteca antigrasa, en contenedores de fibra de caña y al ser un pedido para llevar, se entregarán en una bolsa de papel Kraft con el logo de GreenBurger.

Además, haremos promociones detalladas en la carta en fechas especiales como son: Aniversario de GreenBurger, 14 de febrero, Semana Santa, Día de la madre, Día del padre, 28 de julio, Halloween o Día de la Canción Criolla, Navidad y Año Nuevo. Para ello además tendremos opciones de panes de colores en rojo, negro y verde.

Con esta nueva propuesta, estaremos introduciendo una hamburguesa plant based que cambiará el concepto de fast food, por uno que sea saludable, sin transgénicos, buena calidad, libre de culpa y sobre todo con buen sabor.

8.5.1.1 La Marca

Nuestra marca será “GreenBurger”, que significa hamburguesa verde en inglés, pero lo que queremos transmitir con esta palabra es que será un fast food que venda hamburguesas libres de procedencia animal, esto quiere decir: Una hamburguesa de “carne” sin “carne”, con la misma apariencia y sabor.

Con esta idea en mente, decidimos que nuestro logotipo será la combinación de una imagen de una hamburguesa rodeada de vegetales libre de carne animal y un texto con la palabra “GreenBurger” en letras color gris con fondo amarillo, lo cual hace referencia a lo plant based en color verde.

Figura 8.2: Logotipo



Elaboración: Autores de la tesis

8.5.1.2 Slogan

Decidimos que nuestro slogan sería el siguiente:

“Come rico, come sano, come en GreenBurger”

Lo que queremos dar a conocer con esta frase, es que las personas por fin encontrarán una hamburguesa que tenga buen sabor, con un sabor parecida a la carne y no a lentejas o garbanzos, etc., y que al mismo tiempo estén comiendo algo saludable por lo plant based. Además, también podrán degustar otros productos como nuestros postres y jugos.

8.5.1.3 El Servicio

Según las entrevistas a los expertos se considera puntos clave en el servicio de hamburguesas:

- Lydia Arbaiza: La rapidez de la atención al cliente y la rapidez en el reparto de los pedidos
- Javier Guarascio: Hacer buenas hamburguesas y cocinar rico.
- Andrés García: El producto tenga buen sabor y calidad en los insumos.

El servicio que consiste en la atención al cliente, el reparto y la rapidez de entrega han sido calificados como importantes en las encuestas por parte de nuestro público objetivo además de considerarlo como un factor clave del éxito del negocio en el capítulo 7, con todo ello, nuestro servicio se basa principalmente en ofrecer hamburguesas. Como nuestro centro es el cliente y para poder ofrecerle un buen servicio y que a la vez sea rápido y que cuente con los protocolos de higiene establecidos por el MINSA, decidimos implementar una página web para nuestro servicio de delivery; donde atenderemos los pedidos de lunes a sábado en horario de 11:00 am a 6:00 pm debido a las restricciones actuales en nuestro país; pero luego que la situación se normalice debido a la pandemia, atenderemos de 11:00 am a 10:00 pm de lunes a domingo.

Asimismo, para poder cumplir con lo mencionado líneas arriba, pondremos prioridad en nuestro personal, quienes se encargarán de tomar los pedidos vía telefónica y absolver dudas a través de nuestras redes sociales, en las cuales nuestros clientes encontrarán toda la información necesaria para realizar sus pedidos.

En cuanto al pago de los productos se realizará en efectivo (pagando en el local) o por medio de tarjeta de débito o crédito, medios de pago por aplicativos móviles (Yape, Plin, etc), emitiendo así boleta o factura, según la necesidad del cliente.

8.5.2 Estrategia de Plaza

De acuerdo con la encuesta realizada en el Capítulo VI, el mercado objetivo se encuentra en el distrito de Miraflores, es por ello, que decidimos buscar un local que se encuentre cerca de lugares con mayor concurrencia como son el Parque Kennedy, avenida Alfredo Benavides y cerca a la Vía Expresa.

Según la encuesta, el 32% de personas eligieron que les gustaría encontrarnos en un local físico, pero también otro 32% eligió que le gustaría encontrarnos de forma virtual, es por ello, que decidimos que nuestro público objetivo tuviera las dos opciones disponibles.

8.5.3 Estrategia de Promoción y Publicidad

Según la entrevista de expertos se considera importante en la promoción y publicidad:

- Orlando Coral: Las redes sociales como medio eficiente para la toma de pedidos principalmente en Facebook, Instagram y WhatsApp.
- Esdras Sepulveda: Grupos de influencia que motiven el gusto y consumo, proyectando productos normales, de buena sazón y promoción de conciencia animal.
- Javier Guarascio: Los canales digitales con mayor respuesta según su experiencia es Facebook y YouTube.
- Lydia Arbaiza: En las redes más eficientes para publicidad destacan Facebook e Instagram; también considerar a los influencers como medio de publicidad e influyen en la decisión de compra.
- Andrés García: Hacer más conocidos en canales digitales como Instagram, Facebook y otras, es la clave.

Según lo definido en el capítulo 7, como parte de la estrategia para diferenciarnos es implementar una estrategia digital, tomando también en cuenta la información obtenida en las entrevistas a los expertos y la encuesta, se desarrolla a continuación la estrategia de promoción y publicidad:

El negocio de restaurante de hamburguesas plant based GreenBurger contará con diversas formas de promoción y publicidad, mediante estrategias push y pull, para posicionar la nueva marca en el público objetivo. Se pondrá más énfasis en las estrategias orientadas a campañas promoción, de publicidad y ventas por redes sociales, página web con un tienda virtual y correos masivos. También se contará con eventos de promoción en local del negocio y se participará en eventos importantes para promocionar nuestros productos. En todas nuestras campañas se comunicará y resaltará la experiencia diferente que ofrecemos en base a buen servicio del personal en todas las interacciones con el cliente, el ambiente de nuestro local, el sabor de las hamburguesas y todos nuestros productos de calidad, saludables y la rapidez de entrega de nuestros

pedidos, donde resalta también cada uno de nuestros valores como la confianza, compromiso, entusiasmo y honestidad.

La primera actividad es lograr el conocimiento e interés del consumidor, para ello se va a contratar los servicios de una agencia de marketing especializada en medios digitales, que se encargará de asignar un community manager y personas especializadas que apoyaran el desarrollo, gestión, optimización y seguimiento de las distintas campañas de publicidad en redes sociales y la página web de la empresa.

El community manager tendrá la responsabilidad de comunicarse con nuestro público objetivo en las distintas redes sociales y mediante la página web del negocio para mantener y aumentar nuestra presencia de marca. Apoyará en la definición tácticas y estrategias digitales para atraer más audiencia y manteniéndose siempre actualizado sobre tendencias que respondan a las necesidades e intereses de nuestros usuarios.

En cuanto al diseño, desarrollo, soporte y mantenimiento de la página web y la tienda virtual se contará con personal contratado especializado de la empresa de marketing y será desarrollado en dos meses antes del lanzamiento. A continuación, se menciona las estrategias a desarrollar:

8.5.3.1 Publicidad en Google Ads

Se utilizará Google Ads como herramienta principalmente debido a su flexibilidad para generar tráfico a nuestra página web, el presupuesto accesible, segmentación, su popularidad y facilidad de complementarse bien con el buscador Google para gestionar los anuncios y el posicionamiento de web de buscadores conocido como SEM. El posicionamiento SEM (Search Engine Marketing), que consiste en colocar anuncios en buscadores, con la finalidad de llegar a los usuarios en Internet, crear tráfico hacia el sitio web, páginas en redes sociales y atraer posibles clientes.

Figura 8.3: Estructura de campaña Google Ads



Fuente: tveotsigo.com

Todas las tareas se estarán realizando como parte de las actividades de gestión y administración redes sociales; y desarrollo de las distintas campañas en Google Ads con una inversión aproximada de S/. 900 mensual, por el pago de publicidad a Google Ads. En el Anexo 6, se presenta el costo de planes para gestionar campañas en Google Ads que se tomó como referencia.

8.5.3.2 Publicidad en Facebook e Instagram

Son redes sociales muy conocidas y donde tienen presencia nuestro público objetivo por lo que es importante generar campañas de posicionamiento y conversión de ventas, para ello se contratará una empresa de marketing que se encargarán de desarrollar, monitorear, optimiza y redefinir objetivos de campañas pagadas en Facebook Ads e Instagram Ads.

El objetivo buscado es el de posicionarnos, generar demanda hacia nuestra página de Facebook e Instagram para concretar compras, leer nuestras ofertas e interactuar con nosotros para posicionar la marca.

Todo ello se llevará a cabo mediante campañas mensuales orientadas principalmente a posicionar la marca y generar ventas, la inversión mensual será de S/. 900 en pagos por publicidad de conversión a Facebook y S/. 900 en pagos de publicidad de conversión a Instagram, mientras la administración y optimización de campañas estará dentro del costo de gestión y administración de redes sociales con una inversión

de S/. 6,000 anual que incluye la asesoría y soporte para mejorar las campañas en redes sociales.

Figura 8.4: Estructura de campaña Google Ads



Fuente: antevenio.com

En el Anexo 7, se presenta el costo de planes para gestionar campañas en Facebook y Instagram Ads que se tomó como referencia.

8.5.3.3 Posicionamiento web en buscadores Search Engine Optimization– SEO

Se utilizará técnicas SEO principalmente para poder optimizar el contenido nuestras páginas haciendo mejor su navegación o interacción con el usuario y poder tener visibilidad de forma natural en los principales buscadores web. Se utilizará Google Analytics como herramienta y se usará las siguientes funcionalidades:

- **Comportamiento:** Ver como interactúan los usuarios dentro del sitio web del negocio, poder captar su atención, facilitando la interacción por los diferentes partes el sitio web y poder realizar los pedidos fácilmente.
- **Audiencia:** Nos permitirá saber los gustos de los usuarios por otras páginas web en base a datos como el sexo, edad, frecuencia, dispositivo usado y otros.
- **Conversión:** Permitir relacionar las visitas web con la compra o el registro del usuario en la web.

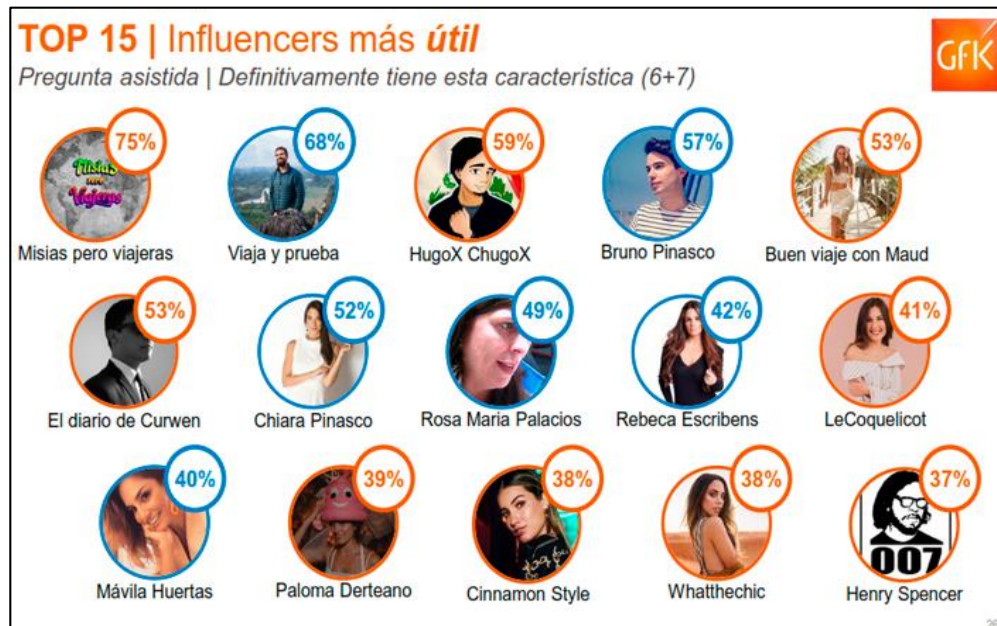
Todo ello se llevará a cabo como parte de la gestión, administración de redes sociales y pagina web con una inversión de S/. 6,000 anuales.

8.5.3.4 Campañas de publicidad mediante Influencers

De acuerdo con lo mencionado en las entrevistas a expertos, sería adecuado contar con un influencer como medio de promoción, posicionamiento y de influencia en la compra de nuestros productos, esto se corrobora con estudio denominado “Marketing de Influencers Latinoamérica” (2018) concluye que, por cada 10 usuarios en redes sociales, 4 usuarios han sido influenciados por una influencer para adquirir algo (Diario La República, 2019). El 19% de los peruanos sigue o conoce a algún influencer (Datum, 2019).

Por ello es importante tomar en cuenta dentro de las campañas en redes sociales, se contratará a dos influencers para la grabación de videos de publicidad orientados a posicionar la marca y generar ventas, los influencers que se encogerán tomando referencia el contenido de valor, utilidad y confiabilidad de acuerdo a un estudio de GfK(2019) presentado en el 18° Congreso Anual de Marketing Perú – CAMP.

Figura 8.5: Lista de influencers más populares según su utilidad



Fuente: gfk.com

Todo ello se llevará a cabo con una inversión total de S/. 31,940 que incluye la grabación de 2 videos promocionales para generación de nuevos clientes y para la generación de tráfico hacia nuestras redes sociales y pagina web previo a nuestro lanzamiento y poder posicionar la marca. Luego de ello en cada año se invertirá S/. 19,000 soles para generación de videos promocionales de acuerdo con la campaña y los objetivos de la empresa. En el Anexo 8, se presenta algunos datos referenciales sobre los influencers y su impacto en el consumidor

8.5.4 Campañas directas a clientes

Se utilizarán para poder establecer una relación directa con el usuario final, se empleará una campaña que se realizará durante el lanzamiento del plan de negocio y luego se participará en eventos 3 veces al año en eventos que nos permitan promocionar nuestros productos.

8.5.4.1 Evento presencial en local

Principalmente se realizará por lanzamiento y que consiste en visitar sitios cercanos a nuestro local para repartir folletos a las personas e invitarlos al local para hacerles

degustar y también poder realizar compras. En este caso también se pone énfasis al servicio delivery que estará explícito en nuestros folletos y se contará con un precio promocional de lanzamiento. Se realizará en los meses de lanzamiento y en festividades con una inversión aproximada de S/. 1,600 por la contratación de un DJ con experiencia y calidad; y costo de folletos de S/. 1,600.

8.5.4.2 Evento presencial en Universidades

Se participará en los eventos principales de la Universidad ESAN como semanas internacionales y aniversario con el objetivo de difundir nuestra oferta entre los jóvenes de la universidad. Se realizará los 3 veces al año con una inversión aproximada de S/. 1,600 en platos y la contratación para la ocasión de dos asistentes de cocina con un costo de S/. 1,800 por 5 días. Para definir el monto total de los platos se consultó al encargado de costo de los platos en la institución y para definir el costo de contratar a un asistente se tomó como referencia el mercado, ver anexo 32.

8.5.4.3 Evento Feria Horeca

Es un evento que pertenece al programa Makro Cree y tiene como objetivo el impulso y desarrollo profesional del sector gastronómico y hotelero. El evento se da una vez al año, servirá para mostrar nuestra novedosa oferta y la inversión aproximada de S/. 2,000.

Figura 8.6: Afiche feria HORECA



Fuente: plazanorte.pe

8.5.5 Estrategia de Precio

Para determinar la estrategia de precio se ha tomado en cuenta la información del análisis comparativo, las entrevistas a expertos y los resultados de la encuesta.

De análisis comparativo realizado en el capítulo 5, se tomó la información del mercado local, en el cual se observó que el precio promedio del restaurante Germinando vida es S/. 18.9, de Pachamama Vegan es S/. 18 y de Seitan Urban Bistro es de 26. Con lo cual se obtiene un precio promedio sugerido de S/. 21.

De las entrevistas a expertos, Andrés García nos proporcionó una tabla de precios ubicada en el Anexo 1, en los cual, el precio sugerido oscilaba entre S/. 19 y S/. 32.

De las encuestas se tomó la preferencia al consumo de nuestras hamburguesas a diferentes precios, dicho cuadro es mostrado en la pregunta 2 de la encuesta, ubicada en el Anexo 2. Tomando en cuenta dicha sensibilidad, se eligió un precio que optimiza las ganancias, dicho precio de quiebre para nuestro caso osciló alrededor de S/. 17.9.

Tomando en cuenta todas las referencias anteriores decidimos que nuestro precio base sería de S/. 17.9. Asimismo, para determinar el ticket promedio se está considerando un escenario conservador, en el cual, un pedido típico estaría compuesto por 2 hamburguesas más una porción de papas y un refresco (Anexo 26 Ticket promedio).

Tabla 8.4: Lista de precios

Ítem	Descripción de la carta	Precio Venta
1	GreenBurger (Lechuga, tomate, cebolla caramelizada, queso vegetal, pepinillos, cremas)	17.90
2	GreenBurger + papas fritas (Lechuga, tomate, cebolla caramelizada, queso vegetal, pepinillos, cremas)	19.90
3	GreenBurger + camote frito (Lechuga, tomate, cebolla caramelizada, queso vegetal, pepinillos, cremas)	19.90
4	GreenBurger Grande (Lechuga, tomate, cebolla caramelizada, queso vegetal, pepinillos, cremas)	25.90
5	GreenBurger Grande + papas fritas (Lechuga, tomate, cebolla caramelizada, queso vegetal, pepinillos, cremas)	27.90
6	GreenBurger Grande + camotes fritos (Lechuga, tomate, cebolla caramelizada, queso vegetal, pepinillos, cremas)	27.90
7	Salchicha GreenBurger (Lechuga, tomate, cebolla caramelizada, queso vegetal, pepinillos, cremas)	18.90
8	Salchicha GreenBurger + papas fritas (Lechuga, tomate, cebolla caramelizada, queso vegetal, pepinillos, cremas)	20.90

Ítem	Descripción de la carta	Precio Venta
9	Salchicha GreenBurger + camotes fritos (Lechuga, tomate, cebolla caramelizada, queso vegetal, pepinillos, cremas)	20.90
Complementos:		
10	Papas fritas (huayro)	4.50
11	Camote frito	4.50
12	Mayonesa de almendras (gluten free, sin lácteos)	2.50
13	Queso GreenBurger (sin gluten, sin lácteos)	2.00
14	Cebolla caramelizada	2.00
15	Refresco de maracuyá -8 onzas	5.50
16	Refresco de maracuyá -12 onzas	6.50
17	Refresco de maracuyá -16 onzas	7.50
18	Refresco de emoliente - 8 onzas	5.50
19	Refresco de emoliente - 12 onzas	6.50
20	Refresco de emoliente - 16 onzas	7.50
21	Refresco de chicha morada -8 onzas	5.50
22	Refresco de chicha morada -12 onzas	6.50
23	Refresco de chicha morada -16 onzas	7.50
24	Café gourmet de chanchamayo en grano 8 onzas	7.00
25	Café gourmet de chanchamayo en grano 10 onzas	8.00
26	Pan sin Gluten	4.00

Elaboración: Autores de la tesis

8.6 Cronograma de actividades

A continuación, detallaremos el cronograma de actividades, empezaremos 3 meses antes de la apertura, para el diseño publicitario tanto de la página web como en redes sociales, luego empezaremos con la publicidad en medios digitales, ferias y eventos, asignando un presupuesto para el año 0 de S/. 50,307 y un presupuesto de S/. 77,917 por año. En el anexo 36, se detalla los costos y ventas del mercado objetivo.

Tabla 8.5: Cronograma de actividades de marketing

Actividades	Descripción	Total	Total	Año 0			Año 1												Años					
		Año 0	Año 1	Oct	Nov	Dic	En	Feb	Mar	Ab	May	Jun	Jul	Ag	Set	Oct	Nov	Dic	2	3	4	5		
Diseño del logo y slogan	Realizado equipo comercial de la empresa		0																					
Dominio página web	Comprar y mantenimiento el nombre de la página web	267	267																					
Diseño y desarrollo de página web y tienda virtual	Creación landing page, funcionalidad, configuraciones y capacidades necesarias para obtener una página profesional y la tienda virtual	1,600	0																					
Hosting de página web	Espacio en la web con las configuraciones necesarias para operar la página web de la empresa	150	150																					
Creación y mantenimiento de contenido web y tienda virtual	Contenido profesional y eficaz para atraer clientes y completar compras o registros en la web	1,000	500																					
Administración y diseño de redes sociales (Facebook, Instagram y Google)	Creación y gestión de contenido, respuestas de la página de Facebook, Instagram y configuración de campañas (no incluye pagos de publicidad a Facebook)	6,000	6,000																					
Publicidad en Facebook (campana conversión)	Pago por hacer campañas de publicidad en Facebook Ads	750	10,800																					
Publicidad en Google (campana conversión)	Pago por hacer campañas de publicidad en Google Ads	750	10,800																					

Actividades	Descripción	Total	Total	Año 0			Año 1												Años					
		Año 0	Año 1	Oct	Nov	Dic	En	Feb	Mar	Ab	May	Jun	Jul	Ag	Set	Oct	Nov	Dic	2	3	4	5		
Publicidad en Instagram (campana conversión)	Pago por hacer campañas de publicidad en Instagram Ads	750	10,800																					
Campana de publicidad Facebook(posicionamiento)	Solo pago de publicidad	2,700	3,000																					
Campana de publicidad Instagram(posicionamiento)	Solo pago de publicidad	2,700	3,000																					
Publicidad a través de influencers en Instagram (campana posicionamiento)	Contratación de 1 influencer mediático en Instagram con más de 250K de seguidores para que haga un video promocional	15,970	0																					
Publicidad a través de influencers en Instagram (campana conversión)	Contratación de 1 influencer mediático en Instagram con más de 250K de seguidores para que haga un video promocional	15,970	19,000																					
Asesoramiento de gestión de medios digitales	Facilitar, posicionar, gestionar y medir la efectividad de los canales digitales, buscando insight para impactar al cliente, definir tipo de objetivos y metas de acuerdo con cada red social y mantener una comunicación efectiva con clientes en los medios digitales.	900	1,800																					
Folletos/Volantes/Afiches	Impresiones de folletos, volantes, trípticos, con información sobre el servicio.	800	1,600																					
Eventos presenciales en local - DJ	Costos de animación DJ y accesorios para el evento de publicidad del local	0	1,600																					

Actividades	Descripción	Total	Total	Año 0			Año 1												Años			
		Año 0	Año 1	Oct	Nov	Dic	En	Feb	Mar	Ab	May	Jun	Jul	Ag	Set	Oct	Nov	Dic	2	3	4	5
Evento presencial en Universidad	Tres eventos importantes de la universidad	0	4,800																			
Instalación del food truck e implementarlo en Esan	Contratación de 2 Cocineros (asistentes de cocina) por la duración de cada evento de ESAN (5 días aprox.)	0	1,800																			
Eventos en ferias	Feria Horeca - Jokey Plaza	0	2,000																			
Total		50,307	77,917																			

Elaboración: Autores de la tesis.

8.7 Indicadores clave de desempeño

Tabla 8.6: Indicadores de Desempeño

Descripción	Indicadores	Meta	Objetivos
Tasa de conversión web	$((N^{\circ} \text{ total de compras que provienen de publicidad en redes sociales y tienda online}) / N^{\circ} \text{ total de compras}) * 100\%$	75%	Ver la eficiencia de las estrategias de marketing digital con las compras
Gestión de las redes sociales del negocio a través de un community manager	% crecimiento del número de seguidores en la página de Facebook del negocio por mes % crecimiento del número de seguidores en la cuenta de Instagram del negocio por mes	5%	Generar demanda y posicionamiento de la marca en las redes sociales
Satisfacción del cliente	$\frac{\text{Número de clientes que compraron y se mostraron satisfechos con el servicio en el periodo (encuesta)}}{\text{Número total de clientes que compraron en el periodo}} * 100$	50%	Asegurar la fidelización del cliente
Reclamos y sugerencias	$\frac{\text{(Número de reclamos de clientes en un periodo)}}{\text{(Total de clientes atendidos en el mismo periodo)}} * 100\%$	3%	Asegurar la mejora de los distintos aspectos del negocio de forma continua
Tasa de repetición de compra de un cliente	% clientes que compraron en periodo con respecto al periodo anterior	50%	Asegurar la fidelización del cliente

Elaboración: Autores de la tesis.

8.8 Conclusiones

- La estrategia de precios será escalonada partiendo un precio base, determinado por la investigación de mercado.
- La estrategia de posicionamiento del negocio se enfocará en los atributos y beneficios, como el, sabor la atención del cliente y la rapidez del servicio.
- En la estrategia de producto se resalta la utilización de productos de calidad como la hamburguesa Beyond Meat que cambiara el concepto de fast food, sin transgénicos, de buen sabor, buena calidad y libre de culpa.
- Para la estrategia de promoción y publicidad se utilizará principalmente los medios digitales como redes sociales, página web, estrategias de SEO y CEO para mejora

la presencia en la web y el posicionamiento, mostrándose nuestro aviso o publicidad dentro los primeros resultados de búsqueda de la web, asimismo, se incluirá publicidad de campañas directas promover las ventas.

- El Indicador de lealtad de cliente es uno de los indicadores principales que nos ayudara verificar la lealtad y satisfacción del cliente, esto se recabará mediante encuestas sobre el servicio y se tiene como meta que sea positivo.

CAPÍTULO 9. PLAN OPERACIONES

El presente capítulo tiene como objetivo identificar aquellos procesos importantes para la empresa y de esta manera poder cumplir con la propuesta de valor ofrecida a los clientes, la cual va de la mano con el capítulo de análisis estratégico y plan comercial.

Es por ello, que desarrollaremos los objetivos, estrategias de operaciones, proceso de operaciones, localización y distribución, equipamiento, tecnología de información, para finalmente determinar los respectivos costos asociados al presente plan.

9.1 Objetivos de Operaciones

El objetivo del plan de operaciones será cumplir nuestra propuesta de valor, definiendo las estrategias y procesos que nos permitan la viabilidad de un restaurante de fast food de hamburguesas plant based, ofreciendo así un producto de buena calidad a través de nuestro local y plataforma virtual.

9.2 Estrategia de Operaciones

La estrategia de operaciones estará enfocada en maximizar la calidad de servicio para de esta forma alcanzar una mayor ventaja competitiva, entregando un producto único, siendo este el factor diferenciador en el mercado, brindando información clara sobre nuestros productos y entregando así mayor valor a los clientes. Al maximizar la calidad, nuestros costos serán superiores; en consecuencia, nuestros precios estarán por encima de la media. Además, la atención y entrega de los pedidos, tanto en nuestro restaurante como en nuestra página web y redes sociales, será de forma rápida.

Es por ello, que hemos decidido algunas estrategias respecto al plan de operaciones:

- Ubicación estratégica del local brindando una experiencia agradable hacia el cliente.
- Establecer procesos de compra de insumos a proveedores, prestando mayor atención en la calidad de ellos.
- Establecer procesos de recepción y almacenamiento.
- Establecer procesos de atención al cliente.
- Establecer procesos de distribución.

9.3 Proceso de Operaciones

Los procesos de operaciones más relevantes para el restaurante serán: Compras, recepción y almacenamiento, atención al cliente y distribución, los cuales se muestran en la figura 9.1, las actividades claves del proceso.

Figura 9.1: Actividades claves del proceso



Elaboración: Autores de la tesis

9.3.1 Compras

Dentro de este proceso, seleccionaremos a los proveedores, mostraremos un diagrama del flujo de procesos de compra y el personal involucrado.

Para proceder con la búsqueda y selección de proveedores, primero tomaremos en cuenta ciertos factores:

- **Reputación:** La reputación, credibilidad y confianza al seleccionar un proveedor serán requisitos claves para establecer una relación comercial. Lo cual, a su vez nos permitirá contar con los insumos o productos necesarios en los plazos y condiciones requeridas. Para ello investigaremos a través de su página web, redes sociales, opiniones de otros clientes, comentarios y testimonios.
- **Precio:** Evaluaremos los posibles proveedores, comparando los costos de compra evitando así sobrecostos y para que el restaurante pueda obtener mayor utilidad.
- **Calidad:** Para garantizar el correcto suministro de insumos, los proveedores deberán contar con los debidos certificados de calidad, ayudando a minimizar riesgos que podrían poner en riesgo a la empresa. Además, verificaremos si la calidad que el proveedor menciona corresponda al producto real.
- **Plazos de entrega:** El plazo de entrega es un factor importante, porque sabremos si tiene la capacidad de cubrir nuestro pedido, y asegurarnos de que se entregarán en las fechas establecidas; evitando así, problemas por incumplimiento.

9.3.1.1 Proveedores

Luego de tener en cuenta los factores de búsqueda de los proveedores, a continuación, hemos seleccionado los principales proveedores en insumos:

- **Protteina Foods:** Empresa chilena que cuenta con licencia de distribución en Chile, Uruguay, Argentina y Perú de marcas líderes internacionales en el segmento plant based como son las marcas Beyond Meat (hamburguesas y salchichas plant based), Gardein (hamburguesas y nuggets con alternativas de pollo) y Daiya (pizzas sin gluten y alérgenos). Actualmente es el proveedor de supermercados Tottus Perú, Vegan Eat y restaurantes especializados en comida vegana.

Figura 9.2: Proveedor de productos Beyond Meat.



Fuente: Protteina Foods.

- **Asociación Nacional de Productores Ecológicos ANPE – PERU:** Es un conjunto de organizaciones y productores ecológicos organizados a nivel regional, provincial y distrital; sus productos cuentan con certificación USDA, Unión Europea y Global GAP, además su local o tienda se encuentra ubicada en Jr. Manuel Segura 752 Lince. Tienen 32,600 asociados conformados por familias productoras con base agroecológica que abastecen principalmente los mercados del país con productos orgánicos.

Figura 9.3: Proveedor de frutas y verduras



Fuente: ANPE PERÚ.

- **Gran Mercado Mayorista de Lima:** Ubicado en Av. La Cultura S/N, distrito de Santa Anita, se encarga de abastecer con productos alimenticios en general.

Para nuestro plan de negocios, detallaremos los costos de la carta en el Anexo 14 y a continuación detallaremos los costos de empaque de la hamburguesa, salchicha, vasos y el contenedor de crema.

- **Otros proveedores:** A continuación, detallamos una lista de proveedores de frutas, verduras, abarrotos, insumos y pulpas de fruta en Lima Metropolitana.

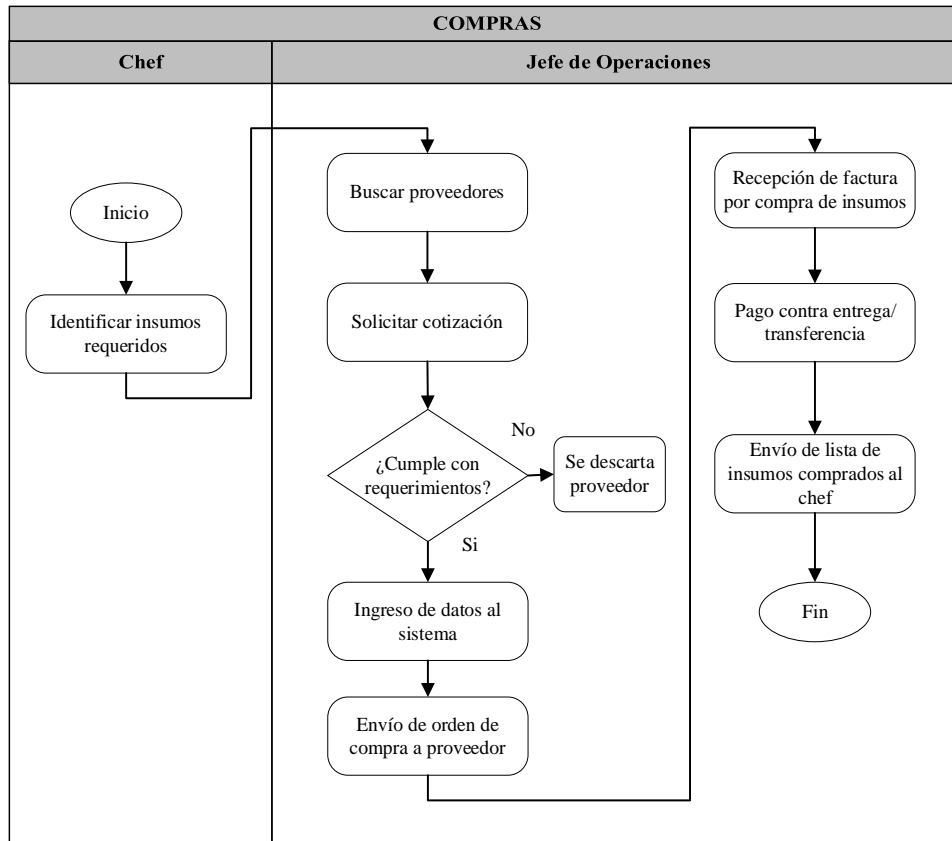
Tabla 9.1: Lista de otros proveedores

Categoría	Proveedor	Distrito
Frutas y verduras	PROAGRO PERUANOS	Santa Anita
Frutos secos	Frutos secos, semillas & más	La Victoria
Pulpa de frutas	Frutex Perú SAC	Ate
	Delfrutto	Chorrillos
	Proexi SAC	San Isidro
Panadería	Elena's sweet & salty pastries	Los Olivos
Insumos de cocina, panadería, repostería y afines	Corpani SAC	Surquillo
Cristalería y suministros de cocina.	Casa Diaz Hermanos SAC	Cercado de Lima
Empaques	Ecoside	San Borja
Abarrotos, productos de limpieza, menaje.	Almacenes Laurita	Santa Anita

Elaboración: Autores de la tesis.

A continuación, en la figura 9.4 se muestra el flujograma de compras junto con el personal a cargo.

Figura 9.4: Flujograma de compras



Elaboración: Autores de la tesis

9.3.2 Recepción y almacenamiento

En este proceso, el proveedor entregará los insumos al chef y al asistente de cocina, verificando que cumplan con los requerimientos previamente establecidos y si este no fuera el caso, el jefe de administración tendría la función de coordinar con el proveedor una nueva entrega. Para la mayor parte de los equipos e insumos se está destinando 2 almacenes:

- **Almacén 1:** Con un área de 5.35 m², contará con un congelador horizontal ecológico con capacidad de 600 litros y con una temperatura dual que va de 0° a

10°C y de 0°C a -20°C, y 2 estantes de acero inoxidable de 5 niveles cada uno, los cuales servirán para almacenar algunos insumos y/o artefactos de cocina.

- **Almacén 2:** Con un área de 5.09 m², se instalará solo un refrigerador de 4 puertas debido al tamaño que ocupa, con una capacidad de 1,103 litros y temperatura de +2°C a +8°C.

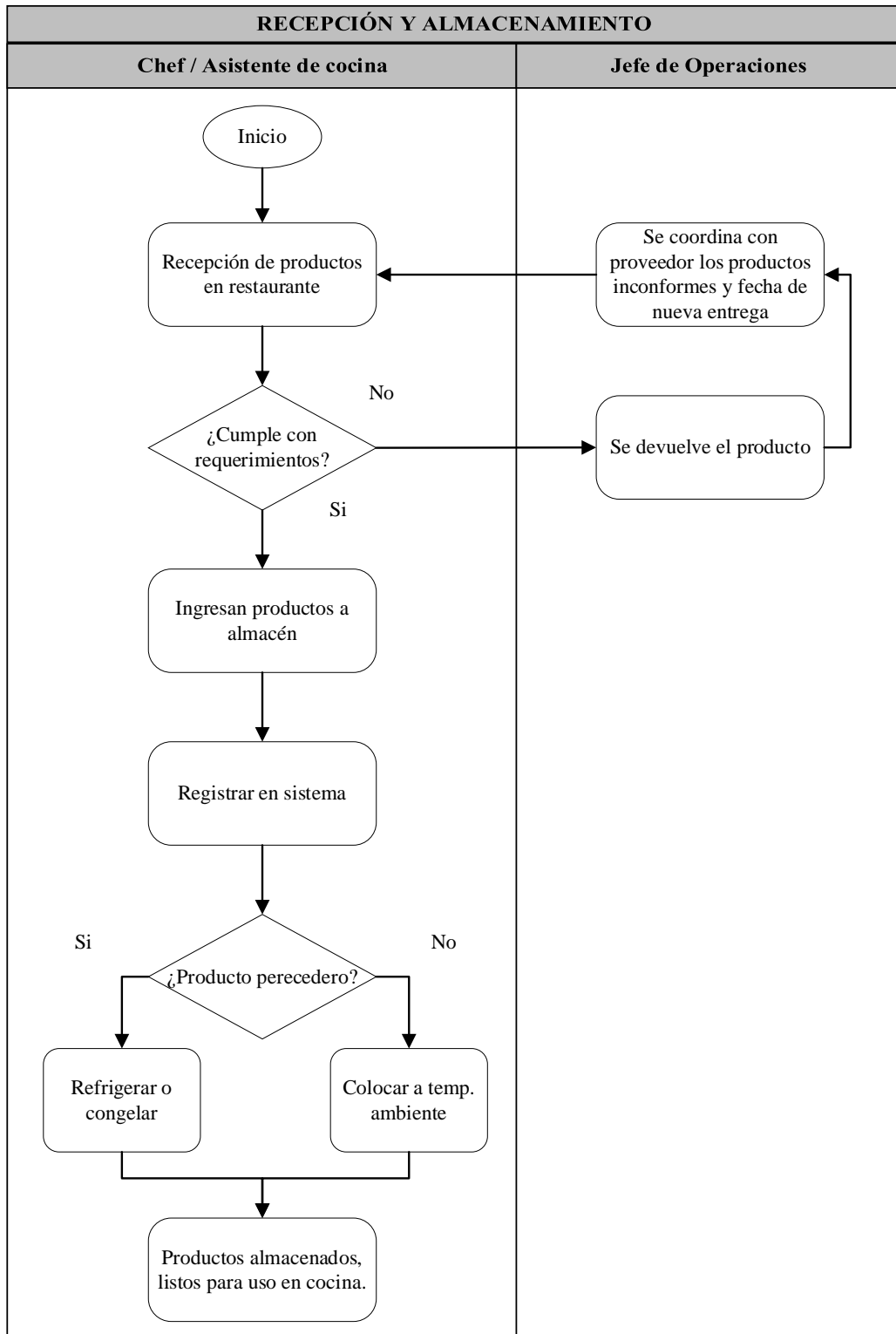
En cuanto a salubridad se refiere, el almacenamiento de los alimentos es fundamental, por lo que esta área debe mantenerse limpia, ordenada, iluminada, ventilada y clasificada.

Todo lo que ingrese a almacén será clasificado como perecible o no perecible, separando los productos en el área de refrigerado o congelado y lo no perecible se mantendrá a temperatura ambiente en estantes. Lo que buscamos con esto es:

- Mejorar eficiencia.
- Control de stock.
- Reducción de mermas.
- Control de alimentos y/o bebidas que estén por caducar.
- Rapidez al buscar insumos y reposición de los mismos.

A continuación, detallaremos en la figura 9.5 el flujograma de recepción y almacenamiento y las personas que estarán involucradas.

Figura 9.5: Flujograma de recepción y almacenamiento

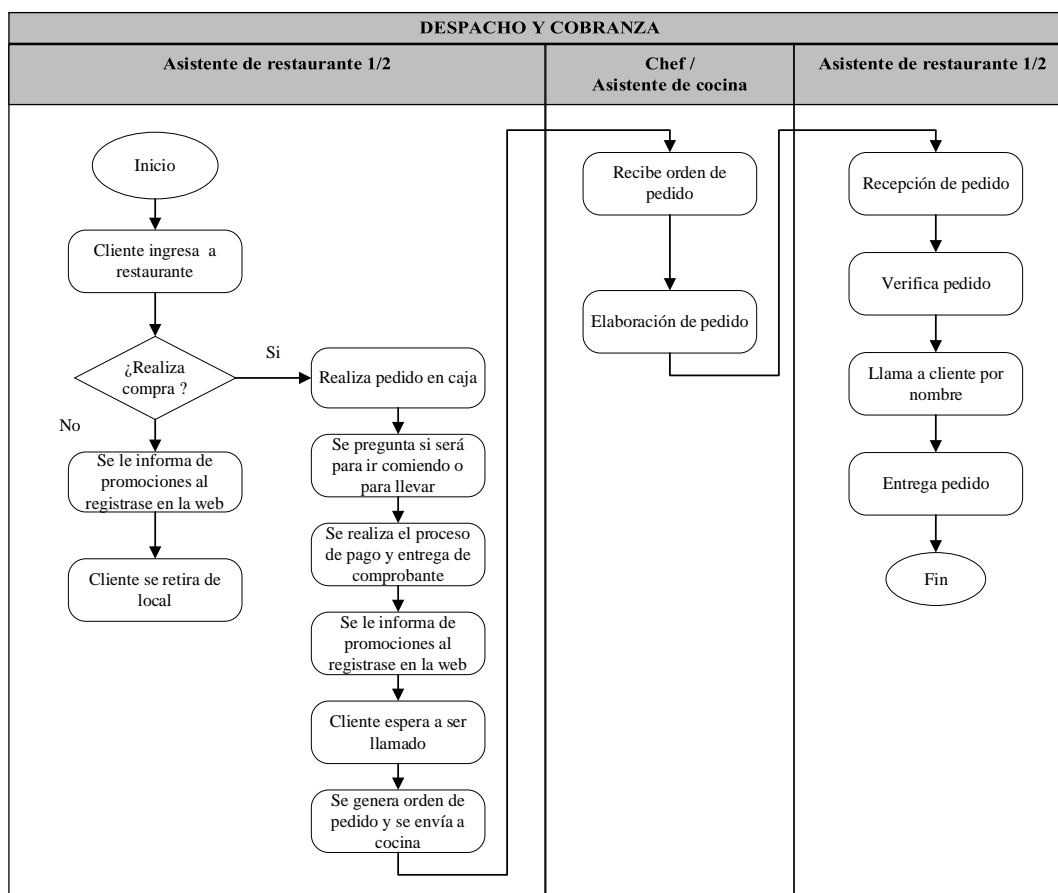


Elaboración: Autores de la tesis

9.3.3 Despacho y cobranza

- El despacho y cobranza de los productos al cliente, se realizará en la barra que está en la entrada del restaurante; quien coordinará con el área de cocina para los pedidos y con el motorizado. Esta barra de doble nivel medirá 2.5 m de largo, con cajones en la parte inferior, además habrá una mesa de 3 niveles, donde se dejarán los pedidos listos para entregar, un celular para los pedidos vía telefónica, en la parte del techo tendremos un televisor mostrando nuestros productos, combos y ofertas del mes.
- Para poder realizar la facturación y/o venta, tendremos una laptop que contará con un sistema ERP para facturación electrónica, contabilidad, compras, ventas, página web, e-commerce e inventario, además contaremos con una ticketera térmica para imprimir los comprobantes de pago, un POS Poket para pagos con tarjeta y una gaveta para las compras en efectivo., un POS Poket para pagos con tarjeta y una gaveta para las compras en efectivo.
- En cuanto a los envases y bolsas de papel para la entrega de productos por parte de los 2 asistentes de restaurante, se ubicarán en el mostrador, en el área de despacho y cobranza. Para ello, previamente el chef y/o asistente de cocina entregará los pedidos en bandejas ubicadas en la mesa de 3 niveles.
- Tanto el área de despacho como la cocina deberán cumplir con los protocolos de salud, como es el cambiarse la ropa, usar alcohol tanto en manos como para la ropa, lavarse las manos y usar mascarillas, las cuales se les brindará y estarán disponibles al ingresar al área de cocina, en la barra donde atenderán a los clientes y almacenes. En la figura 9.6 se muestra el flujograma para la atención al cliente

Figura 9.6: Flujograma de despacho y cobranza



Elaboración: Autores de la tesis

9.3.4 Distribución

Los productos ofrecidos a los clientes serán entregados por los asistentes de restaurante de acuerdo con las siguientes modalidades:

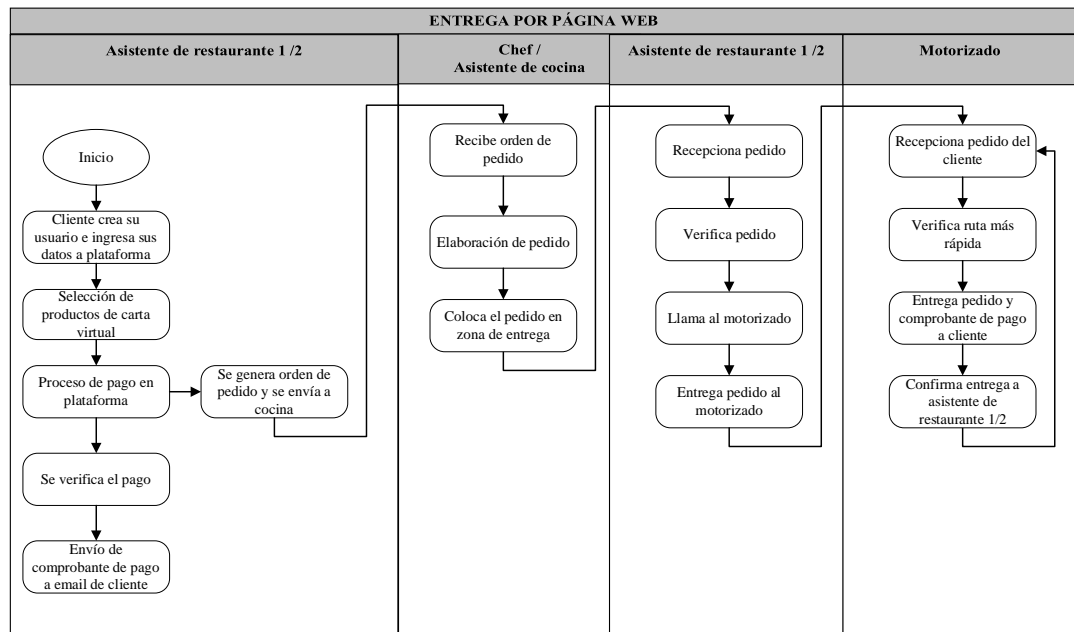
- Pedido para llevar: La venta se realizará en el local, donde los clientes tendrán la opción de llevar su pedido debidamente empacado o degustar su compra en las 4 mesas disponibles en la terraza.
- Entrega por delivery: Bajo esta modalidad, los productos podrán ser solicitados a través de la página web, redes sociales, vía telefónica y WhatsApp.

Tendremos 4 motorizados para realizar la entrega de pedidos a la dirección del cliente, a un costo flat de S/. 5 por pedido, quienes cubrirán la zona de Lima Moderna

a excepción de La Molina. En caso de pedidos en zonas de no cobertura, el costo del servicio de delivery será trasladado al cliente.

A continuación, detallaremos el proceso de entrega por la página web. El asistente de restaurante entregará el pedido al motorizado, quien hará la entrega en la dirección solicitada por el cliente.

Figura 9.7: Entrega a través de página web.



Elaboración: Autores de la tesis

9.4 Capacidad

9.4.1 Capacidad Instalada

La capacidad instalada está en base a la proyección de hamburguesas vendidas al quinto año.

Para la demanda pico se considera que las ventas serán de miércoles a sábado, en el horario de 12:00 a 3:00 pm y de 6:00 a 9:00 pm, tomando como referencia la información obtenida en la encuesta ubicadas en el Anexo 2

En cuanto a la capacidad instalada al 50 % se obtuvo en función de las 2 parrillas que están ubicadas en el área de cocina, el otro 50% está disponible para los otros formatos de hamburguesas y salchichas.

Tabla 9.2: Capacidad instalada para la producción de hamburguesas

Capacidad Instalada	Año	Mes	Semana	Día	Hora
Proyección de Hamburguesas vendidas al 5to año	83,000	6,917	1,596	266	27
Demanda pico	83,000	6,917	1,596	399	67
Capacidad Instalada al 50%	249,600	20,800	4,800	800	80

Elaboración: Autores de la tesis

9.4.2 Capacidad de reparto

Para los pedidos que superen la capacidad de reparto de GreenBurger (56 hamburguesas / hora) se solicitará el servicio de Rappi y/o Glovo, detallado en el Anexo 27 Capacidad de reparto de hamburguesas por hora) y en el Anexo 28 Estimación de demanda pico por hora. Además, el costo de este servicio correrá por cuenta del cliente.

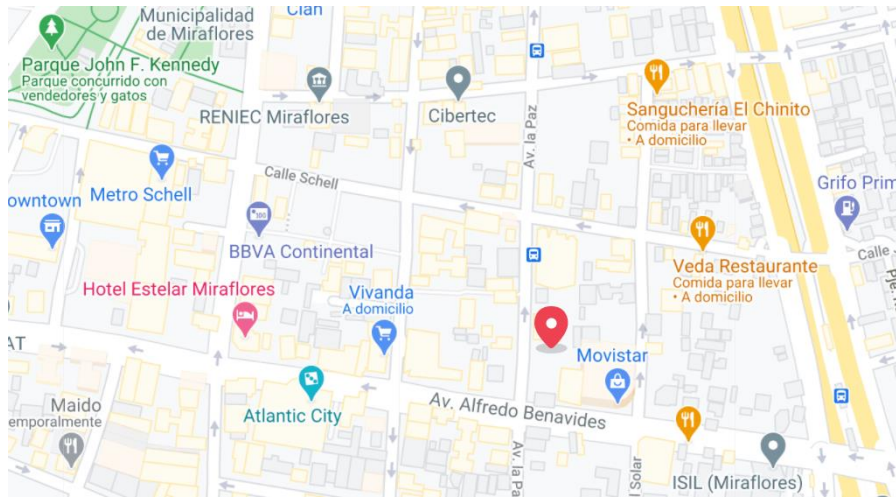
9.5 Localización y Distribución

9.5.1 Localización comercial

Como habíamos mencionado en la Estrategia de Plaza, nos ubicaremos en el distrito de Miraflores dentro de Lima Metropolitana. A través de la página www.properati.com pudimos encontrar un local en alquiler ubicado en Av. La Paz 682 – Miraflores (ver Anexo 17)

Este local tiene 75.51 m², anteriormente era un restaurante por lo que se ajusta a nuestras necesidades; aparte de sus áreas, cuenta con 3 baños los cuales se encuentran en un área compartida y el local está rodeado de hoteles y oficinas, con un costo de alquiler de S/. 6,480 mensual.

Figura 9.8: Ubicación del restaurante



Fuente: Google Maps

9.5.2 Distribución en restaurante

El restaurante contará con un área de 75.51 m², cuya distribución será la siguiente:

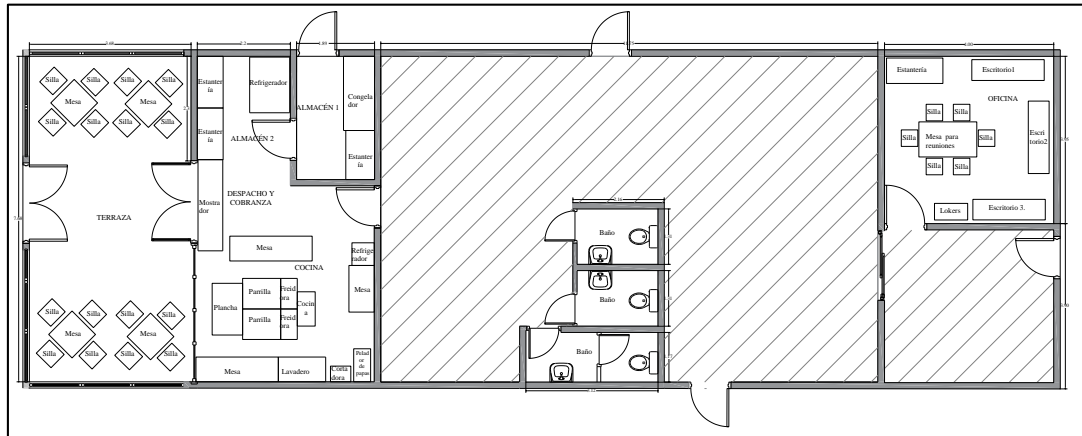
Tabla 9.3: Metros cuadrados por área

ÁREA	m ²
Almacén 1	5.35
Almacén 2	5.09
Cocina, recepción y despacho	21.00
Oficina	15.79
Terraza	28.28
Área total	75.51

Elaboración: Autores de la tesis

En la siguiente figura, detallamos la distribución del restaurante y de cómo estarán ubicados los equipos y muebles más importantes.

Figura 9.9: Distribución en restaurante



Elaboración: Autores de la tesis.

9.6 Equipamiento

En los puntos anteriores del plan de operaciones, se viene mencionando los equipos y mobiliarios necesarios para la implementación y puesta en marcha de nuestro restaurante; es por ello, que los detallaremos de acuerdo con la distribución del restaurante.

Además, detallaremos los equipos con sus dimensiones, modelos, marcas, teniendo como principal proveedor a Frinox e Ilumi Perú, por vender equipos específicamente para el sector gastronómico.

9.6.1 Equipamiento de almacén

A continuación, se detalla el equipo del área del almacén 1 y 2, junto con el costo de cada uno, adjuntando imágenes de los equipos más importantes en Anexo 18.

Tabla 9.4: Equipamiento de almacén

Equipamiento	Descripción	Cant.	Costo Unitario S/.	Costo Total S/.
Almacén1				
Congelador	Modelo TFI-5502WH - 550LT - An.168.3 x Fo.67 x Al.88 – Ilumi	1	2,372.03	2,372.03
Estantería	De 4 niveles L: 1220xP:610xH:1630mm - ESU244864V4-580 Cap de carga/nivel 363Kg – Cambro	1	1,255.50	1,255.50
Balanza	B-40 Cap 40 kg- 34x32x12cm – Ventus	1	100.85	100.85
Depósito	Gastronómico acero inox- Ventus VENEDPG1120- 530x325x 200 - Ventus 1/1	12	223.73	2,684.75
Bandeja + tapa para alimentos	Bandeja y tapa de policarbonato GN 1/1x4" - 530x325x100mm - Cap 13LT - Temp -40°C hasta 99°C	12	91.44	1,097.28
Bandeja + tapa para alimentos	Caja cosechera calada robusta L:52.7An:36.1 Al:32.1cm Cap 40Lt	12	35.59	427.12
Extintor	Clase K 10 lb	1	140.00	140.00
Laptop	Lenovo Ideapad 3 14"FHD Core i5-1035G1.8GB.512GB SSD	1	2,202.54	2,202.54
Detector de humo	Detector de humo con alarma 9V Opalux LX-98	1	25.42	25.42
Luces de emergencia	Opalux 8 Hrs. De 14 led	1	46.61	46.61
Bandeja desinfecta calzado	L:52.5xAn:38.5xAl:2.7cm	1	13.22	13.22
Almacén2				
Refrigerador	4 puertas - Modelo: BSDUC/C - 1103LT L:1300 P:760 H: 2060mm - Marca: Berjaya	1	8,197.20	8,197.20
Depósito	Gastronómico acero inox- Ventus VENEDPG1120- 530x325x 200 - Ventus 1/1	24	223.73	5,369.49
Bandeja + tapa para alimentos	Bandeja y tapa de policarbonato GN 1/1x4" - 530x325x100mm - Cap 13LT - Temp -40°C hasta 99°C	24	91.44	2,194.56
Extintor	Clase K 10 lb	1	140.00	140.00
Luces de emergencia	Opalux 8 Hrs. De 14 led	1	46.61	46.61
Total Almacén 1 y 2			26,313.18	

Elaboración: Autores de la tesis

9.6.2 Equipamiento de despacho y cobranza

A continuación, se detalla el equipo de despacho y cobranza, junto con el costo de cada uno, adjuntando imágenes de los equipos más importantes en Anexo 19.

Tabla 9.5: Equipamiento de despacho y cobranza

Equipamiento	Descripción	Cant.	Costo Unitario S/.	Costo Total S/.
Barra Mostrador	Madera - L:2.5x0.60m	1	1,271.19	1,271.19
Mesa 3 niveles móvil	Dim: 60x110cm Inox	1	677.12	677.12
Ticketera térmica	Modelo: Zkteco Zkp8008	1	830.51	830.51
Gaveta de dinero	Modelo: Zkteco Zkc0508 - 13bols	1	185.59	185.59
Cafetera	Modelo: Lirika Black - Saeco - Al:42 An:21cm - Cap:2.5Lt	1	1,609.32	1,609.32
TV LG 43"	Full HD Smart 43LM6300 Dim: 62.3 x 97.3 x 21.6cm	1	1,227.97	1,227.97
Banco	Plegable portátil - Al. Máx. 45cm - 130kg máx.	2	75.00	150.00
Laptop	Lenovo Ideapad 3 14"FHD Core i5-1035G1.8GB.512GB SSD	1	2,202.54	2,202.54
POS para tarjetas	POS PoCket Full Vendemas	2	278.81	557.63
Mouse	Genius Dx-110 con cable	1	21.19	21.19
Caja térmica	Caja térmica para delivery de lona con logo	1	233.05	233.05
Pizarra	Adhesiva Lámina Negra - Dim: 0.80 X 1.20 m	2	47.03	94.07
Detector de humo	Detector de humo con alarma 9V Opalux LX-98	1	25.42	25.42
Celular	Motorola E6S 32GB	1	405.93	405.93
Extintor	Clase K 10 lb	1	140.00	140.00
Total despacho y cobranza			9,631.53	

Elaboración: Autores de la tesis

9.6.3 Equipamiento de cocina

A continuación, se detalla el equipo de cocina, junto con el costo de cada uno, adjuntando imágenes de los equipos más importantes en Anexo 20.

Adicional a ello, cada plancha que adquiriremos tendrá una capacidad para unas 112 hamburguesas por hora.

Tabla 9.6: Equipamiento de cocina

Equipamiento	Descripción	Cant.	Costo Unitario S/.	Costo Total S/.
Mesa 3 niveles móvil	Modelo: MM3N60X110 - MYCINOXI - Dim:0.60x2.0m	2	1,652.54	3,305.08
Mesa 3 niveles móvil	MYCINOXI - Dim: 60x110cm Inox	1	677.12	677.12
Refresquera	3 divisiones tolvas PL - 65x40x69cm - Cap. 18.9 Lt c/tolva – Crathco	1	5,256.25	5,256.25
Parrilla a gas	Estructura en acero inoxidable CB5BFS – Berjaya	2	3,888.00	7,776.00
Freidora a gas	De 02 canastillas - 21 LT - L:394 P: 743 H:889mm - Marca: Dean- Frinox	2	3,601.44	7,202.88
Cocina industrial	Marca Surge 03 Hor. De pie -3.37-0.83x0.43x0.67m POP	1	508.47	508.47
Refrigerador	Visicooler BC 3200 - 320L - An.55.5xFo.54xAl.89cm	1	1,524.58	1,524.58
Pelador de papas y camotes	Modelo: QJ-PP - Cap.10 kg SZPILMAN - Medidas: AL: 78.1 x L:40.0 x An 40.0 cm	1	2,437.63	2,437.63
Aire Acondicionado	Marca: Miray 24000 BTU Inverter MASI-24MA	1	1,609.32	1,609.32
Lavadero	De 2 pozas con escurridor en acero inox. - 160x60cm	1	1,185.59	1,185.59
Campana extractora industrial	Dim: L:2.70 An:0.80 Al:0.45m	1	847.46	847.46
Tetera	De 5.5 Lt Acero quirúrgico Megamom - Mango Negro	2	91.53	183.05
Licuadora	Encapsulada bar Summit vaso de policarbonato 1.8 L - Hamilton Beach	2	4,847.04	9,694.08
Carro para ingredientes	102 Lts. (blanco) - L: 420 P: 750 H: 710 mm - IBS27-148 -Cambro	6	809.14	4,854.82
Set de ollas	Jgo Inoxset 8 Pz.F/Difus.T/Acero	3	767.81	2,303.44
Microondas Samsung	22L AMW831K - Blanco - Al:27.5xAn:48.9xPro:32cm	1	202.54	202.54
Sartén Industrial	N°40 – Surge	2	110.16	220.32
Depósito	Gastronómico acero inox- Ventus VENEDPG1120- 530x325x 200 - Ventus 1/1	24	223.73	5,369.49
Bandeja + tapa para alimentos	Bandeja y tapa de policarbonato GN 1/1x4" - 530x325x100mm - Cap 13LT - Temp - 40°C hasta 99°C	48	91.44	4,389.12
Bandeja para pedidos	De polipropileno para autoservicio azul marino - L:45xP:35cm – Cambro	24	18.61	446.69

Equipamiento	Descripción	Cant.	Costo Unitario S/.	Costo Total S/.
Banco	Plegable portatil - Al. Máx 45cm - 130kg máx.	2	75.00	150.00
Dispensador de salsa	Dispensador De Salsas De Acero De Una Boquilla - 184X186X255mm - Cap 2Lt	1	296.53	296.53
Equipos varios	Cuchillos, colador, toallas, utensilios, platos, señalética y otros.	1	1,755.06	1,755.06
Tacho	Recolector Megaforte 140LT - L:60.5 x An:52 x Al:82.8cm -Plásticos Rey	1	93.22	93.22
Botiquín	Plástico tipo lonchera	1	16.95	16.95
Detector de humo	Detector de humo con alarma 9V Opalux LX-98	1	25.42	25.42
Extintor	Clase K 10 lb	1	140.00	140.00
Luces de emergencia	Opalux 8 Hrs. De 14 led	1	46.61	46.61
Costal total cocina				62,51 7.72

Elaboración: Autores de la tesis

9.6.4 Equipamiento de terraza

El área se ubica en la parte delantera del restaurante, el cual es la zona de espera, cercada por lunas de vidrio y un toldo que cubre las mesas cercanas a la zona de pedidos.

Para el equipamiento de la terraza, la cual cuenta con cuatro mesas para que el cliente pueda esperar mientras se prepara su pedido; por lo cual, no se consideran estufas, dado que nuestra atención no será en las mesas, ni contaremos con mozos.

A continuación, se detalla el equipo de terraza, junto con el costo de cada uno, adjuntando imágenes de los equipos más importantes en Anexo 21.

Tabla 9.7: Equipamiento en la terraza

Equipamiento	Descripción	Cant.	Costo Unitario S/.	Costo Unitario S/.
Mesa y sillas	Combo Ada (mesa cuadrada + 4 sillas) - Mesa: 75.5x75.5cm - Silla: 52x46.9cm - Plásticos Rey	4	379.66	1,518.64
Pizarra	Adhesiva Lámina Negra - Dim: 0.80 X 1.20 m	2	47.03	94.07
Bandeja desinfecta calzado	L:52.5xAn:38.5xAl:2.7cm	1	13.22	13.22

Equipamiento	Descripción	Cant.	Costo Unitario S/.	Costo Unitario S/.
Luces de emergencia	Opalux 8 Hrs. De 14 led	1	46.61	46.61
Total terraza				1,672.54

Elaboración: Autores de la tesis

9.6.5 Equipamiento de oficina

A continuación, se detalla el equipo de oficina, junto con el costo de cada uno, adjuntando imágenes de los equipos más importantes en Anexo 22.

Tabla 9.8: Equipamiento de oficina

Equipamiento	Descripción	Cant.	Costo Unitario S/.	Costo Total S/.
Escritorio	Combo escritorio de melamina + estante + archivador - Al:1.7 m x An:0.50 m x P:1.8mm	3	233.05	699.15
Mesas y sillas	Combo Ratán I (mesa 145 c/vidrio + 06 sillas) -Mesa: L: 145cxAn:85xAl:75cm - Silla: L:56cxAn:61.8xAl:84cm	1	721.19	721.19
Silla	Silla modelo ratán c/brazo - L:56cxAn:61.8xAl:84cm	1	72.03	72.03
Estante de 5 niveles	Acero inox. 5 niveles Medidas: Al: 2.30 L:1.10xAn:0.50m	1	201.69	201.69
Laptop	Lenovo Ideapad 3 14"FHD Core i5-1035G1.8GB.512GB SSD	3	2,202.54	6,607.63
Lockers	6 casilleros de metal Dim:Al: 1.8x An:0.70 Prof:0.40m	1	305.08	305.08
Impresora multifuncional	Epson EcoTank L3151	1	660.17	660.17
Bandeja desinfecta calzado	L:52.5xAn:38.5xAl:2.7cm	1	13.22	13.22
Botiquín	Plástico tipo lonchera	1	16.95	16.95
Celular	Motorola E6S 32GB	1	405.93	405.93
Control de asistencia	Marca: ZKTECO Modelo L-40	1	491.53	491.53
Sistema CCTV	4 cámaras+DVR + Disco Duro + Servicio de instalación	1	1,949.15	1,949.1
Detector de humo	Detector de humo con alarma 9V Opalux LX-98	1	25.42	25.42
Extintor	CO2 5lb	1	140.00	140.00
Luces de emergencia	Opalux 8 Hrs. De 14 led	1	46.61	46.61

Equipamiento	Descripción	Cant.	Costo Unitario S/.	Costo Total S/.
Costal total terraza			12,355.77	

Elaboración: Autores de la tesis

El costo total en equipamiento por área del local asciende a S/. 120,184, adicionaremos S/. 20,000 por remodelación y cableado, además se está considerando un monto de 5% por mantenimiento de los equipos.

9.7 Inversiones

La inversión del food truck para eventos en ferias y/o universidades se plasma en la siguiente tabla (Tabla 9.9):

Tabla 9.9: Inversión en vehículo

Tipo	Descripción	Cant.	Costo Unitario S/.	Costo Total S/.
Vehículo	Remolque food truck gastronómico Premium	1	13,500.00	13,500.00

Elaboración: Autores de la tesis

La inversión en intangibles para eventos en ferias y/o universidades se plasma en la siguiente tabla (Tabla 9.10):

Tabla 9.10: Inversión de intangibles

Tipo	Descripción	Cant.	Costo Unitario S/.	Costo Total S/.
Sistema ERP	Sistema para facturación, compras, ventas, página web, e-commerce, inventarios.	1	30,508.47	30,508.47

Elaboración: Autores de la tesis

9.8 Costos Operativos

Para la correcta operación para el presente plan de negocios se ha considerado los siguientes costos: Gastos de oficina, servicios, costo de mantenimiento, alquiler y otros gastos generales.

El plan de operaciones está desarrollado para un escenario post COVID-19; sin embargo, estamos considerando, mascarillas, alcohol, bandejas para desinfectar calzado, lockers para cada colaborador, lo cual se detalla en la tabla 9.11.

Tabla 9.11: Costos operativos

Tipo	Descripción	Cant.	Costo Unitario S/.	Costo Total S/.
Gastos oficina	Recarga Extintor	4	50.00	200.00
Gastos oficina	Papel Contómetro para impresora ticketera - L:80 m	100	5.25	525.00
Gastos oficina	Max Ilimitado 85 Claro	12	85.00	1,020.00
Gastos oficina	Pack tinta Epson	2	127.03	254.07
Otros GG	Tiza de colores Caja x 50 Artesco	6	4.40	26.40
Otros GG	Tiza blancas Caja x 50 Artesco	6	4.20	25.20
Otros GG	Uniformes	18	85.00	1,530.00
Otros GG	Casaca para motorizado	3	80.00	240.00
Otros GG	Escoba Hude 42 cerdas	8	10.17	81.36
Otros GG	Detergente 15 kg	4	55.93	223.73
Otros GG	Alcohol Medicinal 1Lt	48	8.47	406.78
Otros GG	Mascarillas Protector boca y ojos3 Pliegues Tela Quirúrgica	384	2.90	1,113.60
Otros GG	Jabón líquido galón	3	14.41	43.22
Otros GG	Papel higiénico doble hoja Tottus - paquete 40 un	1	19.41	19.41
Servicios	Servicio de Agua – Sedapal	12	400.00	4,800.00
Servicios	Servicio de electricidad - Luz del Sur	12	1,500.00	18,000.00
Servicios	Servicio de Gas comercial – Calidda	12	984.00	11,808.00
Servicios	Servicio de Móvil – Claro	12	255.00	3,060.00
Servicios	Servicio de Internet 200MB – Movistar	12	140.59	1,687.12
Servicios	Servicio de Alarma monitoreada por Prosegur - Qido Advanced	12	139.62	1,675.42
Servicios	Mantenimiento preventivo de sistema CCTV y control de asistencia	1	520.00	520.00
Servicios	Mantenimiento servicio ERP	1	244.07	244.07
Costo de Mantenimiento	Servicio de Reparación y Mantenimiento de equipos	1	6,009.20	6,009.20

Tipo	Descripción	Cant.	Costo Unitario S/.	Costo Total S/.
Alquiler	Alquiler de local	12	6,480.00	77,760.00
Costos operativos				131,272.57

Elaboración: Autores de la tesis

Los siguientes costos de envases y empaques se obtuvieron de los proveedores detallados en el punto 9.3.1.1, lo cual sirvió para detallar los costos de los complementos de la carta en el Anexo 23; así como también los costos de hamburguesas según tamaño, costos de salchicha y empaque de cada uno en el Anexo 24.

Tabla 9.12: Costo de envases y empaque

Descripción	Cto x Millar
Bolsas de papel Kraft con fuelle 60gr 37x18x10.5cm - con impresión	271.19
Sobres de papel manteca antigrasa - hamburguesa 16x16cm con impresión	135.59
Sobres de papel manteca antigrasa - papas 10x11cm con impresión	110.17
Contenedor de fibra de caña 15x15 cm blanco	355.93
Contenedor fibra de caña 17x12cm blanco	381.36
Salsero fibra de caña 2oz + Tapa, blanco	186.44
Vaso compostable 8oz, blanco + tapa	220.34
Vaso compostable 12oz, blanco + tapa	288.14
Vaso compostable 16oz, blanco + tapa	322.03
Sobre de azúcar blanca 5gr	36.44

Elaboración: Autores de la tesis

Para ello, se tomó como referencia las opiniones de Andrés García, quien nos comentó que el costo unitario entre el precio de venta de las hamburguesas debería estar en un rango del 35% al 37%, detallando el cálculo en el Anexo 25; finalmente, con toda la información obtenida, se estima el ticket promedio el cual se detalla en el Anexo 26.

9.9 Conclusiones

- Las instalaciones de GreenBurger presentan una capacidad de producción al 50% de 80 hamburguesas por hora, las cuales se alinean a la demanda esperada del quinto año.
- El tiempo promedio de atención previsto para nuestro público objetivo es de 30 min, considerando 10 minutos de preparación, 15 minutos de envío y 5 minutos que

demora el cliente en atender al motorizado. Dicho tiempo está alineado al tiempo promedio que el cliente espera recibir un pedido, el cual se obtuvo de la encuesta (Anexo 2).

- Se encontró el lugar idóneo para el restaurante en el distrito de Miraflores, tomando como base las preferencias de nuestro público objetivo de las encuestas realizadas.
- Ofreceremos nuestro servicio de delivery y atención en restaurante de lunes a sábado en horario de 11:00 am a 9:00 pm
- El local está debidamente distribuido con atención en puerta, evitando así aglomeraciones dentro del local, con el objetivo de cumplir las nuevas normas impuestas por el gobierno y asegurando la seguridad del cliente; por lo que inicialmente solo habrá una silla por mesa, cumpliendo con el distanciamiento social, hasta que se normalice la situación.
- Los equipos, muebles e instrumentos cumplirán con realizarles un mantenimiento preventivo cada 3 meses por nuestro personal debidamente capacitado, para evitar cualquier imprevisto y asegurarnos el correcto funcionamiento de los mismos, si en caso se diera el caso de realizar una reparación se contratará personal especializado para el trabajo.

CAPÍTULO 10. PLAN DE ADMINISTRACIÓN Y RECURSOS HUMANOS

En el presente capítulo se analizará todo lo referente a la gestión del capital humano, la estructura organizacional, los perfiles de puestos y la descripción de cada uno de los procesos de reclutamiento, selección, inducción y contratación del personal que tendrá el plan de negocio. Esto incluye los servicios brindados por terceros que se contratará y serán fundamentales para apoyo de los procesos críticos del negocio.

10.1 Objetivos

- Definir la manera en que la empresa se va a gestionar, la estructura organizacional de la empresa que servirá para el correcto funcionamiento del negocio.
- Definir los perfiles y funciones del recurso humano.
- Definir los procesos relacionados al reclutamiento, selección, inducción y contratación del personal.

10.2 Plan Administrativo

10.2.1 Constitución de la empresa

En la Tabla 10.1 se detallan los datos de la organización como la composición de los socios y la clasificación del negocio según las actividades que se realizarán.

Tabla 10.1: Tipo y razón social del negocio

Datos	Descripción
Razón social	La razón social de la empresa es "GreenBurger"
Rubro de negocio	CIIU 5610 referidas a las actividades de restaurantes y servicios móviles de comidas (Sunat, 2020).
Tipo de Sociedad	Sociedad de Responsabilidad Limitada conformada por 3 socios.

Elaboración: Autores de esta tesis

10.2.2 Régimen Tributario

La empresa se encuentra dentro de la Ley MYPE, norma del gobierno peruano que ha sido creada para promover el desarrollo de las micro y pequeñas empresas, y su

formalización. Dicha ley otorga un conjunto de beneficios laborales y tributarios con la finalidad de apoyar la generación y el crecimiento de empleo.

La última actualización a la Ley MYPE establece que las empresas podrán acceder a este régimen especial, tomando en cuenta solo el nivel de ventas y ya no por el número de trabajadores. Los requisitos se encuentran en la siguiente tabla:

Tabla 10.2: Requisitos tributarios para el régimen de MYPE

Requisitos	Detalle
Inscripción en la SUNAT	La razón social de la empresa es "GreenBurger"
Nivel de Ventas	Microempresa: Hasta un monto máximo de 150 unidades impositivas tributarias UIT (Sunat, 2020). Pequeña empresa: Montos superiores a 150 unidades impositivas tributarias UIT y hasta un monto máximo de 1700 unidades impositivas tributarias UIT (Sunat, 2020).

Elaboración: Autores de esta tesis

Para el plan de negocios propuesto, la empresa estará perteneciendo a la pequeña empresa, teniendo un estimado de ventas a un máximo de 1,700 UIT.

10.2.3 Régimen Laboral

El régimen laboral del plan de negocio está sujeto a la Ley MYPE antes mencionada; por lo cual se debe cumplir con los requisitos de la mencionada ley. Los beneficios laborales se indican en la tabla 10.3:

Tabla 10.3: Beneficios laborales del régimen de la Pequeña Empresa

Requisitos	Detalle
Remuneración	Derecho de los trabajadores a por lo menos la remuneración mínima vital (S/. 930), se establecerá una escala de salarios de acuerdo con la posición.
Descanso Vacacional	De acuerdo con ley se contará con 15 días por año de servicio.
Descanso semanal obligatorio	Será de 24 horas consecutivas de descanso una vez a la semana y se tendrá derecho a descanso remunerado para los días feriados.

Requisitos	Detalle
Seguro de salud	Sistema Integral del Salud (SIS), aporte mensual del empleador equivalente al 50% del aporte mensual, el otro 50% completado por el Estado o ESSALUD con un 9% de la remuneración aportado en su totalidad por el empleador.
Sistema pensionario	13% de la remuneración, el trabajador debe decidir el sistema pensionario donde es afiliado o desee afiliarse: ONP o AFP.
Gratificaciones de ley	Equivalente a medio sueldo semestral
Indemnización por despido injustificado	Equivalente a 20 remuneraciones diarias por cada año completo de servicios y un máximo de 120 remuneraciones diarias.
CTS	Equivalente a medio sueldo por cada año
Jornada laboral	8 horas diarias o 48 horas semanales

Elaboración: Autores de esta tesis

10.2.4 Permisos y registros municipales

Los trámites y permisos para el funcionamiento del negocio corresponden al señalado en la Tabla 10.4.

Tabla 10.4: Permisos y registros requeridos para el funcionamiento del negocio

Tipo	Detalle	Entidad
Permisos	Licencia de Funcionamiento	Municipalidad de Miraflores
	Certificado de Defensa Civil	
Registros	Inscripción en el régimen MYPE	SUNAFIL
	Registro de sanidad	Dirección General de Salud
	Registro de la marca	INDECOPI
	Obtención de RUC y comprobantes de pago	SUNAT
	Inscripción en Registros Públicos	SUNAFIL

Elaboración: Autores de esta tesis

10.3 Estructura organizacional

Según (Louffat, E., 2017), existen tres elementos fundamentales del diseño organizacional para estructurar adecuadamente las distintas unidades de la organización. Primero se detalla el modelo de la organización que se desea plantear, luego se detalla el organigrama y finalmente se describen los manuales desarrollados para cada puesto, a fin de poder entender cómo funciona la organización

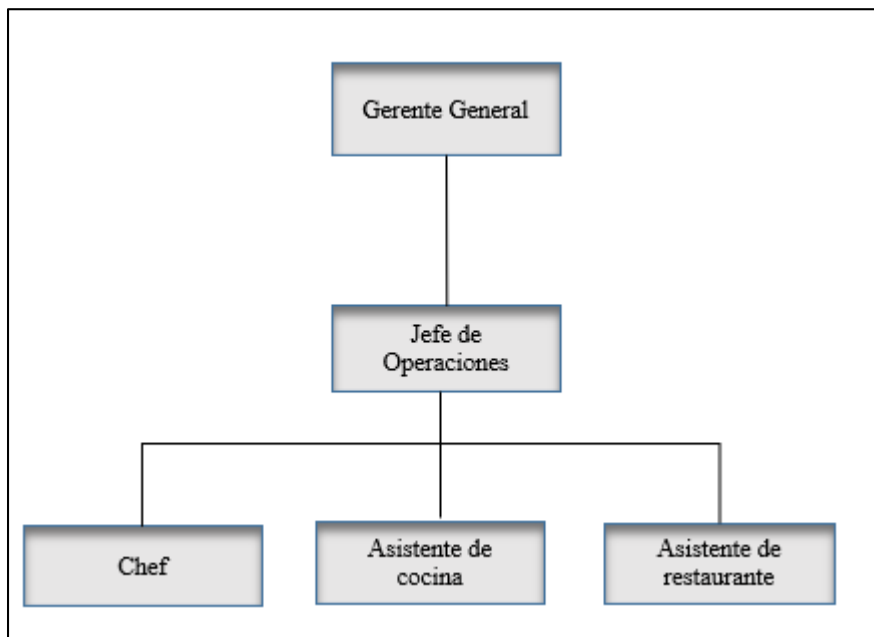
10.3.1 Modelo organizacional

Según la clasificación de modelos organizacionales (Louffat, E., 2017), El restaurante GreenBurger tendrá un modelo organizacional funcional.

10.3.2 Organigrama

Se ha optado por diseñar un organigrama jerárquico. (Ver Figura 10.1)

Figura 10.1: Organigrama de GreenBurger



Elaboración: Autores de esta tesis

Cada uno de los puestos estará dentro de la planilla de la empresa, estarán bajo un tipo de contrato indefinido, donde el empleado gozará de todos los beneficios laborales que ofrece la ley peruana; es decir, asignación familiar, CTS, gratificaciones, vacaciones, seguro social, entre otros. No incluye a los socios o al personal externo.

10.3.3 Análisis de los puestos de trabajo

A continuación, se define los puestos de trabajo que requiere la empresa. En primer lugar, se definen los puestos, las tareas relacionadas y por último se definen las responsabilidades, que describen el fin principal o la razón de ser del trabajo.

Además, se precisa que se contará con servicios externos como como servicio para llevar la contabilidad de la empresa, así como también los servicios de delivery, esto se hará contratando mediante contrato a terceros o remunerados por recibos por honorarios según las necesidades de la empresa.

Siendo un negocio que comenzará con una sola tienda, las funciones relacionadas al tema comercial y de recursos humanos serán vistas en conjunto por Jefe de Operaciones y el Gerente General, siendo el primero quien se encargue de las actividades más operativas y tácticas.

Las funciones de limpieza están distribuidas entre el Chef, Asistente de cocina y Asistente de restaurante. En la siguiente tabla se detalla todo lo mencionado:

Tabla 10.5: Puestos, requisitos y funciones de los trabajadores

Puesto	Requisitos	Funciones
Gerente General	<ul style="list-style-type: none"> - Título profesional de administrador de empresas, ingeniería industrial o carreras afines. - Maestría en Administración de Empresas o afines. - Experiencia mínima 8 años en puestos similares en empresa de servicios. - Capacidad de comunicación. - Orientado al logro resultados. - Rapidez en la solución de problemas. - Capacidad de liderazgo con todos los equipos. 	<ul style="list-style-type: none"> - Establecer los objetivos específicos y generales de la empresa a corto, mediano y largo plazo. - Dirigir a la empresa, tomando decisiones a través de la información de cada una de las áreas de la organización. - Autorizar los planes estratégicos que serán desarrollados por las distintas áreas de la organización. - Realizar todo trámite de administración y gestión ordinaria de la sociedad. - Dirigir y administrar al equipo de trabajo con respecto a sus funciones. - Planificar y analizar la gestión comercial, económica, financiera y tributaria. - Ampliar y gestionar la cartera de clientes, retención y fidelización de los clientes, a través de nuevas unidades de negocio. - Elaborar los planes de inversión de la empresa. - Proyectar y controlar los flujos de caja. - Asegurar procesos adecuados de reclutamiento y selección. - Desarrollar programas de capacitación y mejora continua. - Realizar los requerimientos relacionados con la adquisición de bienes y servicios a fin de garantizar funcionamiento de las áreas de la organización. - Elaborar informes referentes a la documentación financiera - Elaborar los planes de inversión de la empresa. - Fortalecer y mantener el posicionamiento de la marca. - Encontrar insight que ayuden a mejorar el negocio. - Programar el calendario anual de Marketing y las acciones para todas las campañas. - Identificar las necesidades del consumidor.
Jefe de Operaciones	<ul style="list-style-type: none"> - Egresado o Bachiller de ingeniería industrial o carreras afines. 	<ul style="list-style-type: none"> - Administrar la información comercial de los productos del restaurante.

Puesto	Requisitos	Funciones
	<ul style="list-style-type: none"> - Experiencia mínima de 3 años en puestos similares en empresa de servicios. - Capacidad de comunicación. - Rápida solución de problemas. - Capacidad de liderazgo. 	<ul style="list-style-type: none"> - Asegurar la operación y continuidad del restaurante de hamburguesa de plant based. - Elaborar los presupuestos de cada una de las áreas de la organización. - Generar alianzas y sinergias con los proveedores estratégicos. - Controlar el stock de los inventarios. - Supervisar y definir los planes de trabajo para el personal. - Garantizar que exista un ambiente laboral agradable y motivado. - Controlar el horario de trabajo del personal. - Gestionar las operaciones y su mejora continua - Realizar campañas relacionadas a promoción y publicidad de la categoría de productos para una mayor rotación. - Resolver las reclamaciones de los clientes. - Publicar y supervisar el contenido de los mensajes a través de los medios digitales. - Atender reclamos o consultas con los clientes.
Chef	<ul style="list-style-type: none"> - Diplomado de una escuela de cocina. - Experiencia en cocina, como cocinero de restaurante - Amplio conocimiento de diversos métodos, equipos, ingredientes y procedimientos de cocina. - Facilidad en la ejecución de tareas asignadas. - Conocimiento sobre las mejores prácticas en el sector. 	<ul style="list-style-type: none"> - Organizar y aprovisionar el local con todos los productos necesarios. - Preparar comida para el servicio. - Mantener limpio y encargarse de la comida sobrante. - Almacenar el inventario de forma adecuada. - Garantizar que la comida salga forma oportuna y de calidad. - Cumplir con las normativas nutricionales y sanitarias y los estándares de seguridad. - Mantener un enfoque positivo y profesional con los compañeros de trabajo y los clientes.
Asistente de cocina	<ul style="list-style-type: none"> - Experiencia mínima de 1 año como asistente de cocina. - Estudios técnicos en cocina en gastronomía. 	<ul style="list-style-type: none"> - Organizar los insumos. - Poner en almacén los alimentos. - Preparar los ingredientes para su uso. - Limpieza de la cocina y utensilios.

Puesto	Requisitos	Funciones
	<ul style="list-style-type: none"> - Persona proactiva, responsable y hábil 	
Asistente de restaurante	<ul style="list-style-type: none"> - Experiencia de 1 año en puestos similares. - Facilidad para ejecutar las tareas asignadas. - Capacidad de comunicación. - Trabajo en equipo - Alta empatía y confiabilidad. - Técnicas para el manejo de máquina registradora. 	<ul style="list-style-type: none"> - Atención en el restaurante. - Tomar los pedidos de los clientes. - Colaborar con la limpieza del ambiente del restaurante. - Verificar los códigos de productos a través de la caja registradora. - Recibir y registrar los pagos de clientes a través de diferentes medios de pago. - Tener un trato cortés a los clientes. - Atención al cliente, brindado información de los productos y servicios que ofrece la empresa. - Realizar el arqueo de caja antes del término de la jornada laboral. - Monitorear a los clientes de acuerdo con sus necesidades.
Repartidor de pedidos	<ul style="list-style-type: none"> - Experiencia mínima de seis 6 meses en puestos similares en el rubro de reparto de restaurantes o retail. - Secundaria completa. - Tener como tiempo mínimo de residencia el en domicilio actual no menor a 1 año. - Contar con referencias laborales - Certificados de trabajo - Contar con RUC activo de persona natural 	<ul style="list-style-type: none"> - Despacho y transporte de los pedidos a nivel local. - Realizar trámites de servicios y/o trámites municipales, así como pagos. - Apoyo en el recojo y despacho de materiales de las diversas áreas a nivel local.

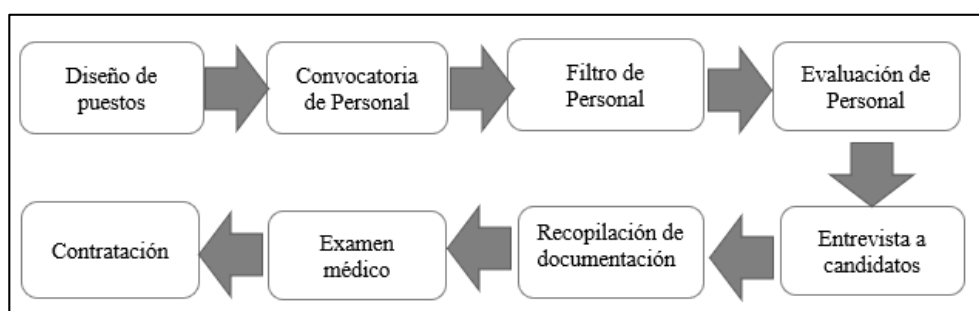
Elaboración: Autores de esta tesis

10.4 Proceso de gestión de recursos humanos

10.4.1 Reclutamiento y selección del personal

A continuación, se define el flujo que seguirá los procesos de reclutamiento y selección del personal para garantizar una buena selección, evaluación y elección en la contratación del personal, de acuerdo con los requisitos que se describen en los perfiles de puestos definidos.

Figura 10.2: Flujo de proceso de reclutamiento y selección del personal



Elaboración: Autores de esta tesis

Tabla 10.6: Descripción del flujo de proceso de reclutamiento y selección del personal

Proceso	Descripción
Diseño de puestos	De acuerdo con el organigrama propuesto y puestos solicitados, previa aprobación de la Gerencia General, se inicia el proceso de selección.
Convocatoria de personal	La convocatoria se inicia con una solicitud de convocatoria por parte del Jefe de Operaciones. Los medios utilizados para la convocatoria serán: Bumeran, LinkedIn y Bolsas de Trabajo de las universidades en relación con la profesión y sus funciones.
Filtro de personal	Las hojas de vida son evaluadas y se selecciona aquellas que cumplan con el perfil del puesto y se obtiene la lista de candidatos.
Evaluación de personal	Se procede a realizar las evaluaciones técnicas en base al puesto, las evaluaciones psico-laborales y referencias laborales
Entrevista a candidatos	Cada entrevista tendrá una duración de 30 minutos y será realizado el Jefe de Operaciones y el Gerente General.
Recopilación de documentación	Se hace recepción de la documentación requerida para la asignación de una ficha del personal con los siguientes datos: - CV documentado y actual - Foto reciente - Antecedentes penales y policiales - Certificados de trabajo

Proceso	Descripción
Examen médico	Se debe cumplir con la norma de seguridad y salud ocupacional, el personal deberá contar con examen médico de ingreso.
Contratación	Se realiza la verificación de documentos solicitados para la creación de la ficha del personal y se registra la fecha de ingreso al sistema de información correspondiente y a la página de la SUNAT.

Elaboración: Autores de esta tesis

10.4.2 Inducción y contratación de personal.

Para al personal nuevo de la empresa se contará con una inducción en los siguientes temas:

- Visión, misión, objetivos y valores de la empresa
- Sistema de gestión de calidad y conservación de alimentos.
- Sistema de higiene y adecuado uso de las instalaciones.
- Sistema de seguridad
- Servicios y operaciones

10.4.3 Formación continua

Las capacitaciones son importantes para mejorar y desarrollar nuevas las habilidades buscando mejorar el ambiente de trabajo, aumentar el desempeño y buscar una baja rotación del personal. Se elaboró un plan de capacitación que involucra a todo personal y la inversión anual propuesta es de S/. 2,500, estos se detallan en la tabla 10.7 y la tabla 10.8:

Tabla 10.7: Detalle de costo de capacitación

Descripción	Cantidad	Valor (Unidad)	Total
Certificados	7	S/. 10.00	S/ 70.00
Lapiceros	12	S/ 0.62	S/ 7.40
Hojas (medio millar)	1	S/ 10.90	S/ 10.90
Refrigerio	9	S/ 15.00	S/ 135.00
Honorarios de capacitador	1	S/ 1,800.00	S/1,800.00
Viáticos de capacitador	1	S/ 150.00	S/ 150.00
Contingencias	1	S/ 326.70	S/ 326.70
Total:			S/2,500.00

Elaboración: Autores de esta tesis

La capacitación se realizará para reforzar el trabajo en equipo y también para desarrollar las habilidades blandas del personal, relacionadas a la innovación y creatividad; y tendrá una duración de un día. Para el caso de capacitaciones cortas sobre seguridad u otras medidas, se harán en el mismo local. En los anexos 29 y 30, se muestra como referencia el sueldo promedio de un capacitador que se tomó como referencia para elaborar el presupuesto de capacitación y los requisitos que debe tener.

Tabla 10.8: Detalle de actividades de capacitación

Unidad	Actividades	Horas	Sesiones			
			1	2	3	4
Competencias personales	Autoconocimiento emocional	1	x			
	Control emocional	1	x			
	Automotivación	1	x			
Reconocimiento de las emociones ajenas	Empatía	1		x		
	Relaciones interpersonales y habilidades sociales	1		x		
Inteligencia creativa	Pensamiento creativo	1			x	
	Taller y dinámica	2			x	
Inteligencia emocional como factor de éxito	Hábitos para ser efectivos	1				x
	Dinámica	1				x

Elaboración: Autores de esta tesis

Para el caso de las capacitaciones de inducción estarán a cargo de los empleados de más experiencia, serán breves y serán dadas en el mismo local. Para el caso que sea necesario otro tipo de capacitación será coordinado con el Jefe de Operaciones y el Gerente General para la actualización del plan y ejecución del nuevo plan de capacitaciones.

10.5 Administración de compensaciones

10.5.1 Salarios

Tomando en cuenta los beneficios de la Ley MYPE, se establecen rangos salariales para todo el personal que sea contratado, se detalla los rangos salariales en el siguiente cuadro:

Tabla 10.9: Rangos Salariales por puesto de trabajo

Puesto	Número personal	Rango Salarial	Número de sueldos
Gerente General	1	S/ 3500 - S/ 5500	12-14
Jefe de Operaciones	1	S/ 3500 - S/ 5500	12-14
Chef	1	S/ 1800 - S/ 2500	12-14
Asistente de cocina	1	S/ 930 - S/ 1200	12-14
Asistente de restaurante	2	S/ 930 - S/ 1200	12-14

Elaboración: Autores de esta tesis

El sueldo dentro del rango salarial se va a definir dependiendo del perfil experiencia solicitada y calificación dentro de los procesos de reclutamiento y selección.

En los anexos 31, 32, 33, y 34; se muestran como referencia los sueldos promedio de cada uno de los puestos en el mercado peruano.

10.5.2 Jornada Laboral

Según la ley MYPE (Gobierno del Perú, 2019), sobre jornada de trabajo en la MYPE, es de ocho horas diarias o cuarenta y ocho semanales, igual que el régimen laboral común.

En cuanto a los centros de trabajo cuya jornada laboral que habitualmente se desarrolle en horario nocturno, no se aplica la sobretasa del 35% de la remuneración vital prevista para el régimen común.

El horario de atención del negocio será de lunes a sábado de 11:00 a.m. a 21:00 p.m. A continuación, se detalla la jornada laboral que cumplirá el personal:

Tabla 10.10: Horario de trabajo

Cargo	Descripción	Días	Horario	Cantidad Horas
Gerente General	Horas a la semana (incluyendo refrigerio)	Lunes a sábados	11:00 - 20:00	9
Jefe de Operaciones	Horas a la semana (incluyendo refrigerio)	Lunes a sábados	11:00 - 21:00	10
Chef	Horas a la semana (incluyendo refrigerio)	Lunes a sábados	11:00 - 21:00	10
Asistente de cocina	Horas a la semana (incluyendo refrigerio)	Lunes a sábados	11:00 - 21:00	10

Cargo	Descripción	Días	Horario	Cantidad Horas
Asistente de restaurante	Horas a la semana (incluyendo refrigerio)	Lunes a sábados	11:00 - 21:00	10
Repartidor de pedidos	Horas a la semana (incluyendo refrigerio)	Lunes a sábados	11:00 - 21:00	10

Elaboración: Autores de esta tesis

Para los casos donde exceda la cantidad de horas semanales (48 horas), se establecerá como compensación horas libres, previo acuerdo con cada empleado.

10.5.3 Bonos de incentivos

Principalmente se dará bono adicional al sueldo a los cargos de Chef, Asistente de Cocina y Asistente de Restaurante para motivar al personal clave de nuestro servicio y como parte de reconocimiento a su esfuerzo.

10.5.4 Cumpleaños y festividades

Se contará con una celebración mensual de cumpleaños, festividades importantes del país y de la empresa que incentiven la integración, comunicación constante y reconocimiento de cada trabajador.

También se contará con una celebración anual por el aniversario de la empresa y en donde se premiará el esfuerzo de cada colaborador, así como permitir que todos estén integrados como familia.

10.6 Servicios de terceros

Principalmente se contará con un servicio de terceros para la contabilidad de la empresa y también para el servicio delivery, se contratará a 4 repartidores con moto propio y se les pagará mediante recibos por honorarios con sueldo de S/. 1,500 y en algunos casos se contará con los servicios de delivery de empresas por aplicativo como Rappi, Glovo y PedidosYa. En los anexos 15 y 35, se muestra como referencia el sueldo promedio de un repartidor que se tomó como referencia y también el plan de servicios contables que se contratará.

10.7 Contexto COVID-19 y la seguridad de los empleados

De acuerdo con lo definido en el escenario post COVID, la pandemia podría terminar a mediados del 2022, la empresa cumplirá con todos los protocolos de seguridad ante el COVID-19 (BBC News, 2021), además al estar todos los colaboradores en planilla cuenta con la cobertura necesaria debido a su afiliación a Essalud o a un EPS (Diario Gestión, 2020).

Si uno o más empleados llegan a contraer el COVID-19, se tomarán las medidas necesarias para lograr su pronta recuperación como darle el descanso necesario y apoyar en la orientación para el uso de los servicios de Essalud o EPS para su tratamiento y recuperación.

En caso de que el chef, el asistente de cocina o asistente de restaurante se ausente por salud u otra índole de forma temporal, se buscará contratar a un reemplazo temporal, para ello se buscará un aliado como headhunter para definir que el proceso de búsqueda y contratación sea en un tiempo prudente y que no perjudique la continuidad del negocio. Para el caso que el Gerente General o Jefe de Operaciones se ausente de forma temporal por salud u otra índole serán reemplazados por los socios que contarán con la capacidad y capacitación necesaria para asumir los cargos.

10.8 Presupuesto de Administración y Recursos Humanos

Dentro del presupuesto se contemplan los sueldos de los puestos requeridos donde tendrán un incremento referencial a la inflación con una tasa promedio de 2% aplicada cada año.

Tabla 10.11: Presupuesto anual de planilla de trabajadores

Cargo	Cant.	Rem. Base	Rem. Anual	Graf(jul-dic)	Sub Total	Essalud 9%	CTS (8.33%)	Seguro de vida	Bono
Gerente General	1	5,000	60,000	5,000	65,000	5,400	2,500	177	
Jefe de Operaciones	1	4,500	54,000	4,500	58,500	4,860	2,250	177	
Chef	1	2,500	30,000	2,500	32,500	2,700	1,250	177	750
Asistente de cocina	1	1,200	14,400	1,200	15,600	1,296	600	177	360
Asistente de restaurante	2	1,200	14,400	1,200	15,600	1,296	600	177	720

Elaboración: Autores de esta tesis

Tabla 10.12: Presupuesto del plan de Recursos Humanos

Concepto	Año 0 (S/.)	Año 1 (S/.)	Año 2 (S/.)	Año 3 (S/.)	Año 4 (S/.)	Año 5 (S/.)
Planilla						
Gerente General	18,269.25	73,077.00	74,538.54	76,029.31	77,549.90	79,100.89
Jefe de Operaciones	16,446.75	65,787.00	67,102.74	68,444.79	69,813.69	71,209.96
Chef	9,344.25	37,377.00	38,124.54	38,887.03	39,664.77	40,458.07
Asistente de cocina	0.00	18,033.00	18,393.66	18,761.53	19,136.76	19,519.50
Asistente de restaurante	0.00	36,786.00	37,521.72	38,272.15	39,037.60	39,818.3
Otros costos						
Cumpleaños y festividades	0.00	3,000.00	3,060.00	3,121.20	3,183.62	3,247.30
Capacitaciones	0.00	2,500.00	2,550.00	2,601.00	2,653.02	2,706.08
Servicios terceros - delivery	0.00	54,000.00	73,440.00	74,908.80	76,406.98	77,935.12
Servicios contables	0.00	7,788.00	7,943.76	8,102.6	8,264.69	8,429.98

Elaboración: Autores de esta tesis

10.9 Conclusiones

- La empresa será considerada dentro del régimen laboral de pequeña empresa, cumpliendo con los permisos municipales y su registro ante la SUNAT.
- El personal que ingrese a laborar deberá conocer y cumplir con las tareas y responsabilidades definidas por la empresa de acuerdo con el cargo que le corresponda.
- La definición de los procesos de reclutamiento y selección garantiza que los postulantes cumplan con el perfil del puesto en base a sus competencias requeridas.
- El plan de capacitaciones ayudará a que el personal de GreenBurger pueda desarrollar las habilidades que necesita para asegurar un servicio de calidad y buen ambiente de trabajo.
- El presupuesto de recursos humanos contemplará un plan de incrementos o aumentos salariales no menor al nivel de inflación país.
- La jornada de trabajo de los trabajadores de la empresa cumplirá las normas de acuerdo con ley MYPE.

CAPÍTULO 11. PLAN FINANCIERO Y ANÁLISIS ECONÓMICO

El presente capítulo tiene como finalidad evaluar la viabilidad económica financiera de la propuesta de negocio para la implementación de un fast food de hamburguesas basada en vegetales, para la proyección de las ventas se tomó de referencia la demanda potencial desarrollada en el capítulo de Investigación de mercado. El marco de tiempo considerado es de 5 años; asimismo, se ha tomado en cuenta los efectos de la inflación para el cálculo del estado de ganancias y pérdidas. Por otro lado, la evaluación económica se realiza a través del flujo de caja descontado para la obtención del VAN y TIR. Para efectos de determinar la robustez del modelo, se presenta un análisis de sensibilidad en base a los puntos críticos más relevantes, tales como el precio, el costo unitario y la demanda.

11.1 Objetivos del Plan Financiero.

Los objetivos del presente plan financiero son:

- Determinar la viabilidad económica financiera del proyecto.
- Obtener el VAN y TIR del proyecto.
- Analizar la sensibilidad del proyecto y los diferentes escenarios planteados: Conservador, Optimista y Pesimista.

11.2 Consideraciones generales del estudio financiero.

En el presente plan de negocios se han tomado en cuenta los siguientes supuestos y consideraciones generales:

- La tasa de inflación considerada es de 2.0%.
- De acuerdo con el plan de Marketing se consideró una participación del 3% del mercado efectivo para el primer año de operación lo cual es equivalente al 0.5% del mercado potencial.
- Se está considerando un 85% de consumos en canales digitales y un 15% en consumos físico.
- Para la evaluación económica del proyecto se considera el VAN y TIR.
- La inversión está compuesta por el capital propio de los socios.

- El costo de oportunidad de los inversionistas es de 30% tomando como referencia inversiones familiares en otros negocios, con capitales de riesgo.
- La tasa impositiva tributaria se considera constante con un valor del 29.5%.
- No se está considerando reinversión en activos.

11.3 Proyección de ventas, costos, depreciación y capital de trabajo.

Para realizar la proyección de las ventas se tomó información de la investigación de mercados, en donde se hace la proyección del mercado potencial. A partir de la encuesta ubicada en el Anexo 2, se obtiene porcentajes de preferencia (porcentaje de interés a la comida en base a vegetales, porcentaje de aceptación de la propuesta y porcentaje de disposición a pagar; con lo cual obtenemos el mercado efectivo.

Después de ello, se realizan las proyecciones del mercado objetivo en términos de clientes, considerando los objetivos indicados en el capítulo de Marketing. Con esta información se procede a determinar la demanda objetivo del mercado objetivo, para lo cual tomamos la frecuencia de consumo anual por el mercado objetivo. La frecuencia de consumo anual promedio es tomada de la encuesta ubicada en el Anexo 2.

Tabla 11.1: Proyección de la demanda

Concepto		Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Mercado potencial		654,604	664,423	674,389	684,505	694,773
% interés a la comida en base a vegetales	70.76%					
% aceptación de la propuesta de negocios	75.27%					
% disposición a pagar	32.06%					
Mercado efectivo		111,773	113,450	115,151	116,879	118,632
Participación del Mercado potencial		0.5%	0.7%	1.0%	1.1%	1.2%
Participación del Mercado efectivo		3.0%	4.3%	6.0%	6.6%	7.0%
Mercado objetivo		3,400	4,900	6,900	7,700	8,300
Factor - Frecuencia de consumo anual	10					
Demanda objetivo - Hamburguesas		34,000	49,000	69,000	77,000	83,000

Elaboración: Autores de esta tesis

Para la estimación de los Proyección de ventas se considera los ingresos de la venta de hamburguesas y el ingreso por el servicio delivery como se muestra en la tabla líneas abajo.

Tabla 11.2: Proyección de Ventas

Concepto	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Proyección de Cantidad de Hamburguesas vendidas	34,000	49,000	69,000	77,000	83,000
Ticket Promedio (Sin IGV) 19.83					
Ingresos por Ventas de Hamburguesas	674,237	971,695	1,368,305	1,526,949	1,645,932
# Hamburguesas x delivery (85%)	28,900	41,650	58,650	65,450	70,550
Cantidad de hamburguesas x pedido 2.00					
# Deliveries promedio	14,450	20,825	29,325	32,725	35,275
Tarifa flat Delivery (con IGV) 4.24					
Ingresos por Servicio delivery	61,229	88,242	124,258	138,665	149,470
Total Ingresos	735,466	1,059,936	1,492,564	1,665,614	1,795,403

Elaboración: Autores de esta tesis

El ticket promedio es estimado a través del costeo realizado en el capítulo de operaciones, ubicado en el Anexo 26. La cantidad de hamburguesas promedio por pedido es tomado de la encuesta, ubicado en el Anexo 2. La tarifa del delivery considerada es S/.5.00 por pedido.

La proyección de los costos toma la información del capítulo de Marketing (Tabla 8.6), Recursos humanos (Tabla 10.08, 10.11 y 10.12) y Operaciones (Tabla 9.10) desarrolladas en capítulos anteriores.

Tabla 11.3: Proyección de costos

Concepto	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Costos operativos	(225,665)	(325,223)	(457,967)	(511,065)	(550,888)
Costo de mantenimiento	(6,009)	(6,129)	(6,252)	(6,377)	(6,505)
Costos de Planilla	(231,060)	(235,681)	(240,395)	(245,203)	(250,107)
Costos de Marketing	(77,917)	(77,917)	(77,917)	(77,917)	(77,917)
Costos Adm. Ventas Y GG	(192,551)	(214,762)	(219,058)	(223,439)	(227,908)
Capacitaciones	(2,500)	(2,550)	(2,601)	(2,653)	(2,706)
Servicios contables	(7,788)	(7,944)	(8,103)	(8,265)	(8,430)
Gastos oficina	(1,999)	(2,039)	(2,080)	(2,121)	(2,164)
Alquiler	(77,760)	(79,315)	(80,902)	(82,520)	(84,170)
Servicios delivery	(54,000)	(73,440)	(74,909)	(76,407)	(77,935)
Servicios generales	(41,795)	(42,631)	(43,483)	(44,353)	(45,240)
Otros GG	(6,710)	(6,844)	(6,981)	(7,120)	(7,263)

Elaboración: Autores de esta tesis

Asimismo, se están considerando los siguientes gastos preoperativos para el correcto arranque del negocio:

Tabla 11.4: Gastos preoperativos

Concepto	Monto (S./)
Campaña de Marketing Pre-Operaciones	(50,307)
Remodelaciones y cableado	(20,000)
Uniformes	(850)
Casaca para motorizado	(240)
Búsqueda de Reserva de nombre	(50)
Minuta	(260)
Registro e Inscripción en Sunarp	(180)
Licencia de funcionamiento Miraflores	(388)
Registro de marca en Indecopi	(534)
Registro Sanitario	(440)
Certificado de Defensa Civil	(223)
Implementación de Web, redes, etc.	(1,695)
Instalación de cómputo	(636)
Gastos Preoperativas varios	(137)
Planilla pre-operaciones	(44,060)

Elaboración: Autores de esta tesis

La depreciación se realiza considerando una depreciación lineal de las inversiones realizadas en el año 0 del proyecto. El capital de trabajo estimado para el primer año considera 3 meses operaciones para los siguientes años se ha estimado un capital de trabajo de 2 meses.

11.4 Inversiones del proyecto.

En el proyecto se ha considerado las siguientes inversiones indicadas en la tabla líneas abajo, la cual resume las inversiones realizadas en Marketing (Tabla 8.6), Recursos humanos (Tabla 10.12) y Operaciones (Tabla 9.3, 9.4, 9.5, 9.6, 9.7, 9.8 y 9.9).

Tabla 11.5: Inversión en Activos fijos

Concepto	Monto (S/.)
Equipamiento de almacén	(26,313)
Equipamiento de despacho y cobranza	(9,632)
Equipamiento de cocina	(70,211)
Equipamiento de terraza	(1,673)
Equipamiento de oficinas administrativas	(12,356)
Total equipamiento	(120,184)

Elaboración: Autores de esta tesis

Tabla 11.6: Inversión en Vehículos

Concepto	Monto (S/.)
Food truck	(13,500)
Total	(13,500)

Elaboración: Autores de esta tesis

Tabla 11.7: Inversión en Intangibles

Concepto	Monto (S/.)
Sistema ERP	(30,508)
Total	(30,508)

Elaboración: Autores de esta tesis

Tabla 11.8: Inversión en Capital de trabajo

Concepto	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Capital de Trabajo	(183,301)	40,015	(23,646)	(10,402)	(8,221)

Elaboración: Autores de esta tesis

11.5 Estado de resultados.

Para el presente plan de negocios se ha considerado el siguiente estado de resultados proyectado:

Tabla 11.9: Estado de resultado proyectado

Estado de resultado proyectado	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ventas de Hamburguesas	674,237	971,695	1,368,305	1,526,949	1,645,932
Otros ingresos	61,229	88,242	124,258	138,665	149,470
Costo de Ventas	(231,674)	(331,352)	(464,219)	(517,442)	(557,392)
Utilidad Bruta	503,792	728,584	1,028,345	1,148,173	1,238,010
Gastos de Administrativos y Ventas	(501,528)	(528,361)	(537,369)	(546,559)	(555,931)
Depreciación	(26,737)	(26,737)	(26,737)	(26,737)	(26,737)
Amortización de Gastos Pre Operativos	(120,000)				
Amortización de Intangibles	(30,508)				
Utilidad Operativa antes de Impuestos	(174,982)	173,487	464,238	574,877	655,342
Pérdidas Acumuladas	(174,982)	(1,495)	0	0	0
Utilidad Imponible	0	0	462,743	574,877	655,342
Impuesto a la Renta	0	0	(136,509)	(169,589)	(193,326)
Utilidad Neta	(174,982)	173,487	327,729	405,289	462,016

Elaboración: Autores de esta tesis

11.6 Evaluación económica financiera.

El presente plan de negocios considera el descuento de flujos de acuerdo con la tasa del costo de oportunidad del accionista, debido a que la presente inversión es financiada con capitales propios de los socios.

Por otro lado, se está descartando el uso del CAPM debido a que los inversionistas del proyecto no están diversificados. En ese sentido, se ha considerado un Koa igual a 30%, acorde con las expectativas de los inversionistas de capital de riesgo.

A continuación, se presenta el flujo de caja económico en un escenario conservador:

Tabla 11.10: Flujo de caja económico – conservador

Flujo de Caja Operativo	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos por Ventas		674,237	971,695	1,368,305	1,526,949	1,645,932
Otros Ingresos		61,229	88,242	124,258	138,665	149,470
Costo de Ventas		(231,674)	(331,352)	(464,219)	(517,442)	(557,392)
Utilidad Bruta		503,792	728,584	1,028,345	1,148,173	1,238,010
Gastos Administrativos y Ventas		(501,528)	(528,361)	(537,369)	(546,559)	(555,931)
Depreciación		(26,737)	(26,737)	(26,737)	(26,737)	(26,737)
Amortización de Gastos Pre Operativos		(120,000)	0	0	0	0
Amortización de Intangibles		(30,508)	0	0	0	0
Utilidad Operativa		(174,982)	173,487	464,238	574,877	655,342
Impuesto a la Renta		0	0	(136,509)	(169,589)	(193,326)
Utilidad Neta		(174,982)	173,487	327,729	405,289	462,016
Amortización de Gastos Pre Operativos		120,000	3,504	3,504	3,504	3,504
Amortización de Intangibles		30,508	3,504	3,504	3,504	3,504
Depreciación		26,737	26,737	26,737	26,737	26,737
Flujo de Caja Operativo		2,264	207,232	361,474	439,034	495,761

Flujo de Caja de Inversiones	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Vehículos	(13,500)					2,700
Activo Fijo	(120,184)					0
Gastos Preoperativos	(120,000)					0
Intangible	(30,508)					0
Capital de Trabajo	(183,301)	40,015	(23,646)	(10,402)	(8,221)	185,554
Flujo de Caja de Inversión	(467,493)	40,015	(23,646)	(10,402)	(8,221)	188,254

Flujo de Caja Operativo	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Flujo de Caja Económico	(467,493)	42,279	183,586	351,072	430,813	684,015
Evaluación económica						
Koa	30.00%					
VANE	168,520					
TIRE	42.03%					

Elaboración: Autores de esta tesis

Para evaluar los escenarios pesimista, conservador y optimista se tomó en cuenta los variables que presentaban una mayor sensibilidad a las variaciones.

Tabla 11.11: Variables de escenarios

Concepto	Pesimista	Conservador	Optimista
% Demanda de hamburguesas	-10%	0%	10%
% Costo operativo unitario	10%	0%	-10%
% Precio	-10%	0%	10%
% Capital	10%	0%	-10%

Elaboración: Autores de esta tesis

Del cual se obtuvo los siguientes escenarios, mostrado en la tabla siguiente:

Tabla 11.12: VAN y TIR por escenario

Concepto	Pesimista	Conservador	Optimista
VANE	(273,309)	168,520	646,126
TIRE	11%	42%	78%

Elaboración: Autores de esta tesis

De los resultados se observa en el escenario pesimista, en el cual hay una desviación del 10% de la demanda, costo unitario, precio y capital; se obtiene como resultado un TIRE del 11% es cual está por debajo de las expectativas de los inversionistas, por lo cual el inversionista tendría que asumir un riesgo equivalente a S/. 273,309.

Por otro lado, el escenario optimista brinda al inversionista un TIRE de 78%, el cual es superior a la tasa que espera el inversionista, Brindando un excedente de S/. 646,126.

Sin embargo, para evaluar la factibilidad del presente plan de negocio usamos el escenario conservador en el cual se observa que se obtiene un TIRE de 42%, el cual es superior a la tasa del 30% que espera recibir el inversionista. Asimismo, el VANE del negocio es positivo e igual a 168,520, por lo cual es viable financieramente.

11.7 Análisis de riesgos de puntos críticos y puntos muertos.

Para el análisis de sensibilidad del proyecto se va a calcular primero los puntos muertos que hacen el VAN se iguale a cero.

Tabla 11.13: Valores de punto muerto (VAN = 0)

Variables	Punto muerto	Riesgo
% Demanda de hamburguesas	-11.5%	Medio
% Costo operativo unitario	23%	Bajo
% Precio	-8%	Alto
% Capital	36%	Bajo

Elaboración: Autores de esta tesis

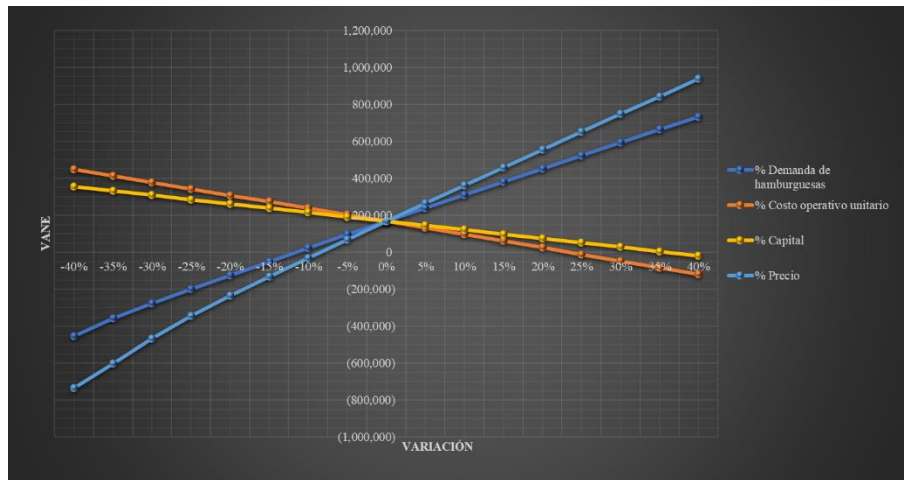
Para las variables analizadas se procede a realizar un análisis de unidimensional, cuyo resultado se muestra en la Tabla 11.14 y Grafico 11.1

Tabla 11.14: Análisis de sensibilidad unidimensional

VANE	% Demanda de hamburguesas	% Costo operativo unitario	% Precio	% Capital
-40%	(453,021)	447,383	(735,636)	355,518
-35%	(358,048)	412,533	(600,919)	332,143
-30%	(277,422)	377,683	(466,202)	308,768
-25%	(200,708)	342,832	(343,099)	285,394
-20%	(124,209)	307,982	(236,045)	262,019
-15%	(51,027)	273,132	(131,648)	238,644
-10%	22,156	238,281	(31,592)	215,270
-5%	95,338	203,431	68,464	191,895
0%	168,520	168,520	168,520	168,520
5%	239,257	132,561	265,322	145,146
10%	309,932	96,601	362,063	121,771
15%	380,608	60,641	458,803	98,396
20%	451,284	24,681	555,544	75,022
25%	521,960	(11,279)	652,285	51,647
30%	592,636	(47,239)	747,597	28,272
35%	663,131	(83,199)	842,573	4,898
40%	732,472	(119,159)	937,548	(18,477)

Elaboración: Autores de esta tesis

Figura 11.1: Análisis de sensibilidad unidimensional



Elaboración: Autores de esta tesis

Tabla 11.15: Análisis de sensibilidad bidimensional

VANE		Costo operativo unitario												
		-30%	-25%	-20%	-15%	-10%	-5%	0%	5%	10%	15%	20%	25%	30%
Demandadehamburguesas	-30%	(119,826)	(146,092)	(172,358)	(198,624)	(224,890)	(251,156)	(277,422)	(304,777)	(332,311)	(359,845)	(387,411)	(420,703)	(453,996)
	-25%	(35,572)	(62,542)	(89,512)	(116,482)	(144,424)	(172,566)	(200,708)	(228,851)	(256,993)	(285,135)	(314,440)	(343,941)	(373,441)
	-20%	48,398	19,630	(9,138)	(37,906)	(66,674)	(95,442)	(124,209)	(154,013)	(184,032)	(214,050)	(244,068)	(274,087)	(304,436)
	-15%	132,368	101,803	71,237	40,671	10,105	(20,461)	(51,027)	(81,593)	(112,159)	(142,965)	(174,859)	(206,754)	(238,648)
	-10%	215,421	183,975	151,611	119,247	86,883	54,519	22,156	(10,208)	(42,572)	(74,936)	(107,300)	(139,664)	(173,192)
	-5%	296,552	263,444	230,336	197,228	163,662	129,500	95,338	61,176	27,014	(7,148)	(41,310)	(75,471)	(109,633)
	0%	377,683	34,832	307,982	273,132	238,281	203,431	168,520	132,561	96,601	60,641	24,681	(11,279)	(47,239)
	5%	458,814	422,221	385,628	349,035	312,442	275,849	239,257	202,664	166,071	128,429	90,671	52,914	15,156
	10%	539,945	501,609	463,274	424,938	386,603	348,268	309,932	271,597	233,262	194,926	156,591	117,106	77,550
	15%	621,075	80,998	540,920	500,842	460,764	420,686	380,608	340,530	300,452	260,375	220,297	180,219	139,945
	20%	701,776	660,386	618,566	576,745	534,925	493,104	451,284	409,464	367,643	325,823	284,003	242,182	200,362
	25%	781,395	738,571	695,746	652,649	609,086	565,523	521,960	478,397	434,834	391,271	347,708	304,145	260,583
30%	861,014	816,477	771,939	727,402	682,865	637,941	592,636	547,330	502,025	456,720	411,414	366,109	320,803	

Elaboración: Autores de esta tesis

11.8 Conclusiones.

- La inversión requerida para el plan de negocios asciende a S/. 467,493, con una recuperación en el tercer año, sobre un horizonte de 5 años de evaluación.
- El flujo económico del proyecto esta genera valor al accionista de S/. 168,520 (VANE) y una tasa interna de retorno de 42.03% (TIRE), el cual es mayor al costo de oportunidad del accionista, por lo tanto, es una inversión atractiva para el inversor.
- EL presente plan de negocios generar valor al accionista en la medida que la variación del precio no sea menor al 8% o la variación de volumen de la demanda de hamburguesa sea menor a 11.5% o la variación del costo operativo unitario sea mayor al 23%.
- En el análisis conservador u optimista la propuesta de valor genera valor, sin embargo, en el escenario pesimista la propuesta deja de genera valor al accionista, es por ello, que se debe colocar foco a las variaciones del costo unitario y a la inversión en marketing, a fin de asegurar un flujo predecible de consumidores.

CAPÍTULO 12. PLAN DE RIESGOS

En el presente capítulo se identifican y describen los riesgos relacionados al negocio. Luego se procede al análisis y evaluación de los impactos que tendrá cada uno de ellos en el negocio y finalmente se definirán las acciones a tomar como mitigarlos o controlarlos, con el objetivo de asegurar el éxito del proyecto.

12.1 Objetivos

- Identificar los riesgos relacionados al negocio.
- Analizar y evaluar los riesgos identificados para el plan de negocios.
- Definir los planes de contingencia que permitan controlar o mitigar los riesgos identificados.

12.2 Identificación de riesgos

En la Tabla 12.1 se identifican los riesgos que podrían afectar el negocio:

Tabla 12.1: Riesgos del negocio

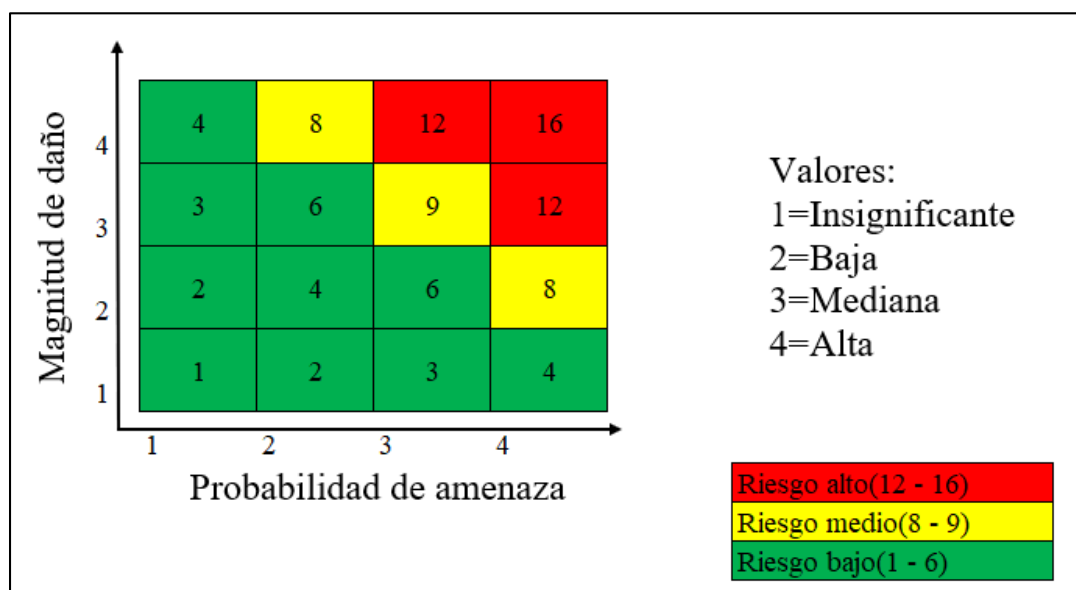
Categoría	Riesgo	Descripción
Operaciones	Desastre natural y/o pandemias	Terremotos, fenómenos naturales, pandemias.
Proveedores	Interrupción del servicio del proveedor	Problemas en el abastecimiento de insumos para la elaboración de los productos.
Operaciones	Robo en el restaurante	Problemas en la operación diaria del negocio
Operaciones	Incendio	Incendio en el restaurante o cerca de él.
Operaciones	Productos perecibles en mal estado	No cuentan con el mínimo de calidad requerida.
Operaciones	Alza de precio de insumos	Subida de precios debido a la inflación, tipo de cambio y otros.
Fuerza laboral	Ausentismo del personal	Los trabajadores no asisten a laborar.
Servicios	Siniestralidad en el servicio delivery	Desperfectos o incidencias en la movilidad que afecten la entrega a tiempo.
Servicios	Ataque de un malware a nuestros sistemas de información	Problemas para acceder a pedidos, ventas o datos importantes del negocio.
Fuerza laboral	Alta rotación de personal	Los trabajadores permanecen poco tiempo o en un tiempo menor a lo esperado por la empresa.

Elaboración: Autores de esta tesis

12.3 Análisis y evaluación de riesgos

Para el análisis y evaluación de los riesgos se tomará como referencia la matriz que se muestra en la Figura 12.1, se clasificará y luego evaluará su impacto en base la magnitud del daño y la probabilidad cada amenaza asociada a los riesgos identificados.

Figura 12.1: Matriz de riesgos



Elaboración: Autores de esta tesis

En la siguiente Tabla 12.2, se evalúa el nivel de impacto de todos los riesgos identificados.

Tabla 12.2: Evaluación del nivel de impacto de los riesgos

Riesgo	Probabilidad de amenaza	Magnitud de daño	Nivel de impacto
Desastre natural y/o pandemias	1	4	Riesgo bajo
Interrupción del servicio del proveedor	2	3	Riesgo bajo
Robo en el restaurante	2	4	Riesgo medio
Incendio	1	4	Riesgo bajo
Productos perecibles en mal estado	1	3	Riesgo bajo
Alza de precio de insumos	2	4	Riesgo medio
Ausentismo del personal	1	3	Riesgo bajo

Riesgo	Probabilidad de amenaza	Magnitud de daño	Nivel de impacto	
Siniestralidad en el servicio delivery	3	4	12	Riesgo alto
Ataque de un malware a nuestros sistemas de información	3	4	12	Riesgo alto
Alta rotación de personal	3	4	12	Riesgo alto

Elaboración: Autores de esta tesis

12.4 Planes de contingencia

A continuación, se muestra en la Tabla 12.3 donde se definen los planes de contingencia para mitigar cada uno de los riesgos a excepción del riesgo relacionado a desastres naturales o pandemias, el cual se estará asumiendo y no se contará con un plan de contingencia.

Tabla 12.3: Plan de mitigación de riesgos

Riesgo	Posible Consecuencia	Plan de contingencia
Desastre natural y/o pandemias	Paralizar las operaciones por un tiempo considerable, generando pérdidas económicas y materiales.	Elaboración de planes de evacuación ante desastres naturales.
Interrupción del servicio del proveedor	No contar con los insumos o materiales a tiempo para poder brindar el servicio en el restaurante, podría causar un retraso y pérdida de calidad en el servicio.	Establecer relaciones o alianzas con más de un proveedor por cada material o insumo crítico.
Robo en el restaurante	Paralizar las operaciones por un tiempo considerable, generando pérdidas económicas y materiales.	Instalación de un sistema de vigilancia y seguridad en el restaurante.
Incendio	Afecta la operación del negocio pudiendo dejar sin funcionar por un tiempo considerable.	Implementar un programa y garantizar una instalación de seguridad correcta de todos los elementos contra incendios.
Productos perecibles en mal estado	Afecta la calidad del servicio.	Definir un procedimiento a cargo del Jefe de Operaciones para asegurar que todos los insumos cumplan con la calidad necesaria.
Alza de precio de insumos	Afecta el costo del servicio, pueden generarse pérdidas económicas.	Realizar contratos con proveedores para garantizar que no se vean afectada la empresa ante el alza repentina de precios de los insumos críticos.

Riesgo	Posible Consecuencia	Plan de contingencia
Ausentismo del personal	Retraso en el tiempo de entrega y disminución de la calidad del servicio.	Asegurar la disponibilidad de los puestos críticos mediante la definición de un procedimiento de reemplazo temporal o definitivo con el encargado de RRHH.
Siniestralidad en el servicio delivery	Retraso en envío de los pedidos, generación de reclamos e insatisfacción del cliente.	Se tendrá una movilidad adicional para utilizar en cualquier inconveniente donde la movilidad oficial no puede llegar a entregar el pedido.
Ataque de un malware a nuestros sistemas de información	Demoras o impedimentos para registrar o hacer pedidos, compras y ventas ocasionando malestar en los clientes, personal y posibles pérdidas económicas.	Contratar a un proveedor de TI que defina y de soporte a la seguridad de los sistemas de información de la empresa.
Alta rotación de personal	Incrementa los costos de capacitación y la calidad del servicio se ve afectada.	Definir un adecuado programa de capacitación y de incentivos para asegurar un buen ambiente de trabajo.

Elaboración: Autores de esta tesis

12.5 Conclusiones

- Se identificaron 10 riesgos que podrían impactar en el negocio y se definieron planes de mitigación para mitigarlos.
- Se analizó y evaluó la relevancia de cada riesgo evaluándolo desde un nivel bajo hasta un nivel alto.
- Se determinó que el riesgo relacionado con los desastres naturales o pandemias se aceptaría porque no se tiene la certeza de su ocurrencia.
- Se determinaron tres riesgos con nivel alto que podría afectar la calidad del servicio y la continuidad del negocio.

CAPÍTULO 13. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

13.1 Conclusiones generales

- Respecto al objetivo: Determinar la viabilidad comercial, operativa y económica para la implementación de un fast food de hamburguesas basada en vegetales, se concluye lo siguiente:

Se determinó la demanda potencial mediante el análisis de mercado que se inició con la investigación de mercado con la cual se logró recabar información de distintas fuentes entre fuentes primarias y fuentes secundarias. Mediante la realización de las encuestas, se pudo comprobar que 75.9% del público objetivo están interesados en la propuesta, lo que hace que la propuesta de negocio sea aceptada. De la misma forma, se desarrolló el plan operativo, de recursos humanos y financiero. De acuerdo con el desarrollo y análisis en el plan financiero se puede concluir que la propuesta de negocio resulta económicamente viable, teniendo como resultado un valor actual neto (VAN) positivo y una tasa de retorno de la inversión (TIR) superior al costo de oportunidad de los socios.

13.2 Conclusiones específicas

- Respecto al objetivo: Analizar el mercado a fin de establecer la demanda potencial de la idea de negocio, se concluye lo siguiente:

Se realizó un análisis para la seleccionar los distritos donde el negocio tendría aceptación, tomando como referencia la mayor representatividad del público pertenecientes al NSE A y B; poder adquisitivo, conciencia ambiental y saludable, los distritos seleccionados son los que conforman Lima Moderna: Barranco, Lince, Jesús María, La Molina, Magdalena del Mar, Miraflores, Santiago de Surco, San Isidro, Pueblo Libre, San Borja, San Miguel, Surquillo donde existen 629,009 habitantes entre edades de 18 a 55 años, de los cuales el 75.9% de los entrevistados indicó que estarían dispuestos a consumir una hamburguesa plant based, el 11.5% de los entrevistados indicó que tal vez estarían dispuestos a consumirlas y el 12.6% indicó que definitivamente no estarían dispuestos a consumirlas, , de esta manera basados en una participación de mercado objetivo estimada del 5% en el primer año, nos dará un

mercado objetivo de 19,861 personas. Es importante resaltar que para 67% de las personas encuestadas es importante el sabor de la hamburguesa seguido de la atención al cliente con 48% y la rapidez de atención con un 42.4%.

- Respecto al objetivo: Establecer los factores críticos de éxito de la idea de negocio se concluye lo siguiente:

Según el Capítulo 7, se identificaron factores críticos de éxito los cuales son relevantes para nuestra propuesta de negocio. La innovación en el servicio basado en el personal, el ambiente, el sabor de las hamburguesas de calidad, saludables, la rapidez y el buen servicio. El personal es un factor crucial para generar la diferenciación del negocio al escoger personas comprometidas con la visión de la empresa y bajo la filosofía de vernos como una familia. La relación con los proveedores presta importancia debido a que el poder de negociación de estos es importante para nosotros a fin de lograr un costo aceptable que permita obtener un margen importante. El conocimiento del mercado como factor importante para adaptarnos al entorno cambiante y estar siempre con los estilos y gustos que nuestros clientes prefieren. El menú como factor diferenciador que permita garantizar el interés, la asistencia y preferencia de los clientes, brindando calidad y variedad.

- Respecto al Objetivo: Definir las acciones estratégicas para establecer la idea de negocio, se concluye lo siguiente:

Según el Capítulo 7, la estrategia general elegida es el posicionarnos como el primer de venta de hamburguesa plant based de la marca Beyond Meat.

La estrategia específica será desarrollar una nueva hamburguesa plant based con productos peruanos, al ser un producto nuevo en un mercado existente mediante la implementación de estrategias digitales.

Las estrategias específicas están basadas en la generación de nuevos platos de acuerdo con el estilo de vida del consumidor y creación de programas de atención personalizados, envío de delivery de calidad. La implementación de canales de atención de ventas y publicidad para posicionarnos, a través de Whatsapp, Instagram, Facebook y Pagina Web, todo en constante medición del nivel de satisfacción y recomendación de nuestra oferta de forma permanente, a través de las plataformas digitales.

- Respecto al Objetivo: Desarrollar el plan comercial y el plan operativo del negocio propuesto, se concluye lo siguiente:

La estrategia de posicionamiento, detallada en el plan comercial, se basa en la diferenciación del producto a través de la calidad, sabor y atención al cliente, buscando así conectar con el cliente a través de nuestra marca, ofreciéndole una nueva experiencia de comer una hamburguesa plant based que sepa a carne, huelga a carne, luzca como carne, pero sin ningún ingrediente de origen animal.

La estrategia de precio se fijó tomando en cuenta la encuesta, las entrevistas a expertos, la estructura de costos y el análisis de la competencia del mercado local, para de esta manera poder cubrir las necesidades de los clientes y a la vez generar rentabilidad para la empresa.

Con nuestra estrategia de promoción y publicidad lograremos posicionarnos dentro del top10 de SEO en Google al final del primer año, yendo de la mano con nuestras campañas SEM, lo cual se complementará con la publicidad en Facebook, Instagram; siendo el presupuesto para el plan comercial de S/. 77, 917.

Se desarrollaron las estrategias del plan de operaciones enfocadas en la maximización de la calidad del servicio, entregando productos de calidad a precios competitivos de mercado, con un precio la hamburguesa GreenBurger a S/.17.90; obteniendo un margen que cubre nuestros costos operativos. Por otro lado, se desarrollaron productos complementarios que mejoran el margen medio del negocio.

- Respecto al Objetivo: Evaluar la viabilidad económica del negocio propuesto, se concluye lo siguiente:

A través de la evaluación económica financiera realizada se determinó que en un escenario conservador el proyecto presenta un VAN igual a S/. 168,520 y una TIR igual a 42.03%, por lo cual, es viable y genera valor para el accionista. Asimismo, se estimó que el nivel de inversión inicial ascienda a S/. 467,493.

- Respecto al Objetivo: Desarrollar el análisis de riesgos por la implementación de la idea de negocio, se concluye lo siguiente:

Se determinó que las variables más sensibles para el modelo de negocio son el precio, la demanda de hamburguesas, el costo operativo unitario y el capital; de las cuales el precio tiene una sensibilidad mayor con un punto crítico del -8%. Este riesgo será mitigado a través de una carta variada con precios que tienen márgenes superiores a la media.

Por otro lado, del análisis de riesgo se determinó que los riesgos más importantes para la operación del negocio son la siniestralidad de los pedidos delivery, el ataque informático a los sistemas del negocio y la rotación del personal operativo.

13.3 Recomendaciones

- Replicar nuestro modelo de negocio en otras regiones del Perú, tales como Arequipa, Piura, Trujillo, etc. Dado que presentan un público de similares características, lo cual se podrá realizar una expansión de la marca.
- Participar en el programa de Innóvate Perú para desarrollar un nuevo producto en base a insumos peruanos.
- Implementar un software CRM para tener el control detallado de las relaciones con el cliente que nos permita tener información integrada de la trazabilidad de pedidos del cliente que hagan que nuestro servicio pueda estar más centrada en cliente.

FUENTES BIBLIOGRÁFICAS

- AEAL. (Febrero de 2017). *Toda la información oncohematológica al servicio del paciente*. Obtenido de Asociación Española de Afectados por Linfoma, Mieloma y Leucemia: <http://www.aeal.es/>
- Alarcón, D. (2019). *Identificación de los Principales Factores que Influyen en Las Decisiones de Compra de Fast Food: El caso McDonald's de Chorrillos*. Lima: Universidad San Ignacio de Loyola.
- Alexander Osterwalder e Yves Pigneur. (2011). *Generación de Modelos de Negocio*.
- Alvarez, J., Director, T. S., & Perú, I. (2019). *Perspectivas y Tendencias en el consumo de alimentos en Latinoamérica*. Lima: Ipsos.
- Álvarez, S., Barja, A., Gonzales, G., Maquera, N., & Montero, G. (2018). *Elaboración de Embutidos Veganos: Salchichas y Chorizos*. Lima: Universidad San Ignacio de Loyola.
- American Industrial Magazine. (20 de Diciembre de 2019). *Fast Casual la tendencia gastronómica que garantiza ser un éxito*. Obtenido de <https://www.americanindustrialmagazine.com/blogs/sector-alimentario/fast-casual-la-tendencia-gastronomica-que-garantiza-ser-un-exito>
- Arbaiza, L., Cánepa, M., Cortez, Ó., & Lévano, G. (2014). *Análisis prospectivo del sector de comida rápida en Lima: 2014-2030*. Lima: Universidad ESAN.
- BBC News Mundo. (4 de 4 de 2019). *Las dietas que ya matan más gente que el tabaco a nivel mundial (y qué tan saludable es lo que comemos en América Latina)*. Obtenido de <https://www.bbc.com/mundo/noticias-47809759>
- BBC, N. (4 de 2019). *Comer saludable en América Latina*. Obtenido de <https://www.bbc.com/mundo/noticias-47809759>
- BBVA Continental. (2021). *Situación Perú. Primer trimestre 2021*. Obtenido de <https://www.bbvaresearch.com/publicaciones/situacion-peru-primer-trimestre-2021/>
- Beyond Meat. (2020). *How we make meat from plants*. Obtenido de <https://www.beyondmeat.com/about/our-ingredients/>
- Bolsa Mexicana de Valores, S.A.B. de C.V. (Agosto de 2020). *Grupo BMV*. Obtenido de https://www.bmv.com.mx/es/emisoras/estadisticas/BYND%20*-34153

- Calvijo, D. (17 de Marzo de 2008). *entrepreneur.com*. Obtenido de El fast food saludable: Slimarket: <https://www.entrepreneur.com/article/259649>
- Carl McDaniel Jr. y Roger Gates. (2015). *Investigación de Mercados*. Cengage learning.
- César A. Bernal. (2010). *Metodología de la investigación*. Pearson.
- Chen, & Johnson. (2006). *Forma modificada de los métodos mixtos*.
- CIIC. (2015). *El Centro Internacional de Investigaciones sobre el Cáncer evalúa el consumo de la carne roja y de la carne procesada*. Lyon: Centro Internacional de Investigaciones sobre el Cáncer.
- CIIC. (2015). *EL Centro Internacional de Investigaciones sobre el Cáncer evalúa el consumo de la carne roja y de la carne procesada*. Lyon: Centro Internacional de Investigaciones sobre el Cáncer.
- Condor, J. (29 de Enero de 2020). *Tres de cada cinco limeños revisan la información nutricional de los productos*.
- Congreso de la República del Perú. (2007). *Ley N° 28976 Marco de Licencia de Funcionamiento*. Obtenido de <https://leyes.congreso.gob.pe/Documentos/Leyes/28976.pdf>
- CPI. (Abril de 2019). *Perú: Población 2019*. Lima: Compañía Peruana de Estudios de Mercados y Opinión Pública.
- Datum. (2019). *Influencers y su impacto en el consumidor*. Obtenido de https://www.datum.com.pe/new_web_files/files/pdf/2019%20Influencers.pdf
- DATUM Perú. (2018). *Vida Saludable ¿Yo?* Obtenido de http://www.datum.com.pe/new_web_files/files/pdf/Vida-Saludable.pdf
- Del Moral, S. (2 de Enero de 2017). *Comida Rápida - Esta tienda deli quiere ser el McDonald's de la comida saludable en México*. Obtenido de <https://www.vice.com/es/article/kbqx4x/esta-tienda-deli-quiere-ser-el-mcdonalds-de-la-comida-saludable-en-mexico>
- Diario El Comercio. (2020). *Cambio de habito en el consumidor peruano favorece a los medios digitales*. Obtenido de <https://gestion.pe/economia/el-85-de-consumidores-de-medios-ahora-prefiere-plataformas-digitales-segun-kantar-pandemia-covid-19-coronavirus-nndc-noticia/>
- Diario El Comercio. (9 de 2020). *Cambio en el consumo del limeño por pandemia*. Obtenido de <https://elcomercio.pe/economia/peru/restaurantes-como-ha->

- cambiado-el-consumo-del-limeno-ante-la-pandemia-delivery-venta-en-salon-negocios-gastronomicos-covid-19-ncze-noticia/
- Diario La República. (2019). Obtenido de <https://larepublica.pe/sociedad/2019/07/29/cuanto-gana-un-influencer-a-nivel-mundial/>
- Drayer, L. (2019). They might be better for the planet, but are plant-based burgers good for you? *CNN*.
- El Clarin. (22 de 08 de 2013). Hamburguesas veganas, saludable fast food.
- Estefanero, J., & Mozo, M. (2017). *Plan de negocios para la creación y desarrollo de una empresa de comida rápida saludable en la ciudad de Arequipa*. Arequipa: Universidad Nacional San Agustín.
- Estefanero, Jordy; Mozo, Mary. (2017). *Plan de negocios para la creación y desarrollo de una empresa de comida rápida saludable en la ciudad de Arequipa*. Arequipa: Universidad Nacional San Agustín.
- Farley, D. (10 de diciembre de 2014). *BBC Mundo*. Obtenido de https://www.bbc.com/mundo/noticias/2014/12/141209_hamburguesa_hamburgero_cuna_ac
- Fred R. David. (2013). *Conceptos de Administración Estratégica*.
- Gobierno del Perú. (enero de 2019). *Régimen Laboral Especial de la Micro y Mediana Empresa*. Obtenido de https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/289278/Art%C3%ADculo_REMYPE_-_Enero_2019.pdf
- GTRESONLINE. (2018). ¿A qué nos referimos cuando hablamos de dietas 'plant-based'? *Hola*.
- Heller, M. C. (2018). *Beyond Meat's Beyond Burger life cycle Assessment: A detailed comparison between a plant-based and an animal-based protein source*. Univesity of Michigan. Obtenido de <http://css.umich.edu/publication/beyond-meats-beyond-burger-life-cycle-assessment-detailed-comparison-between-plant-based>
- Hernandez, S., Gomez, G., & Cotes, S. (15 de Julio de 2020). Crece la tendencia de consumo de alimentos vegearianos y veganos en Colombia. (L. Vita, Entrevistador)

- IHME, Insitute for Health Metric and Evaluation. (22 de julio de 2020). *El estudio que proyecta qué países de América Latina perderán y ganarán más población en el futuro (y qué consecuencias habrá)*. Obtenido de BBC News Mundo : <https://www.bbc.com/mundo/noticias-america-latina-53494536>
- INEI Perú. (2018). Obtenido de Proyecciones población Perú: <http://m.inei.gob.pe>
- Instituto Nacional del Cáncer. (marzo de 2015). *Diccionario de cáncer del NCI*. Obtenido de NIH: <https://www.cancer.gov>
- IPSOS Perú. (2019). *Alimentación y vida saludable en Lima*. Obtenido de <https://www.ipsos.com/es-pe/alimentacion-y-vida-saludable-en-lima>
- James H. (2005). *Libro de Investigación Educativa*. McMillan.
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2016). *Principles of Marketing*. Prentice-Hall.
- Laird, P. (15 de enero de 2020). *Baptist Health South Florida*. Obtenido de <https://baptisthealth.net/baptist-health-news/plant-based-burgers-are-they-really-better-for-you/>
- Lantern. (2019). *The Green Revolution 2019*. Madrid: Lantern.
- Lathan, M. (2002). *Nutricion Humana en el Mundo en Desarrollo*. Roma: FAO.
- Lazaro Serrano, M. L., & Domínguez Curi, C. H. (marzo de 2019). *MINSA*. Obtenido de <http://bvs.minsa.gob.pe/local/MINSA/4832.pdf>
- McCormick, B. (marzo de 2019). *Why People Go Vegan: 2019 Global Survey Results*. Obtenido de Vomad Life: <https://vomadlife.com/blogs/news/why-people-go-vegan-2019-global-survey-results>
- McManus, K. D. (26 de Setiembre de 2018). *Harvard Health Publishing*. Obtenido de What isa plant based diet and why should you try it: <https://www.health.harvard.edu>
- Melguizo, J. (12 de Mayo de 2019). *Beyond Meat, las 'burger' veganas de Bill Gates que suben un 265% en bolsa*. Obtenido de Bolsamania: <https://www.bolsamania.com>
- Ministerio de la Producción. (2020). *Resolución N° 142-2020-PRODUCE* . Obtenido de <https://www.gob.pe/institucion/produce/normas-legales/563125-142-2020-produce>
- Ministerio de la Producción. (2020). *Resolución N° 208-2020-PRODUCE*. Obtenido de <https://www.gob.pe/institucion/produce/normas-legales/818555-208-2020-produce>

- Ministerio de Salud. (2018). *Resolución N° 822-2018-MINSA*. Obtenido de <https://www.gob.pe/institucion/minsa/normas-legales/195873-822-2018-minsa>
- Ministerio de Salud. (2019). *Guías Alimentarias para la Población Peruana*.
- Ministerio de Salud. (2019). *Población peruana y exceso de peso*. Obtenido de <https://www.gob.pe/institucion/minsa/noticias/46019-el-60-de-la-poblacion-peruana-padece-de-exceso-de-peso>
- Ministerio de Salud. (2020). *Resolución N° 448-2020-MINSA*. Obtenido de <https://www.gob.pe/institucion/minsa/normas-legales/744524-448-2020-minsa>
- Numerator. (agosto de 2019). *The Real Deal with Fake Meat (Part 2)*. Obtenido de www.numerator.com: <https://www.numerator.com/resources/blog/real-deal-fake-meat-part-2>
- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2011). Lienzos. En A. Osterwalder, & Y. Pigneur, *En Generacion de modelos de negocio: Un manual para visionarios, revolucionarios y retradores* (pág. 278). Barcelona: Deusto.
- Presidencia del Consejo de Ministros. (2020). Obtenido de <https://www.gob.pe/institucion/pcm/normas-legales/460472-044-2020-pcm>
- Presidencia del Consejo de Ministros. (2021). Obtenido de <https://www.gob.pe/institucion/pcm/normas-legales/1519844-008-2021-pcm>
- Quintana, P. (31 de enero de 2020). *ELIGEVEG*. Obtenido de <https://eligeveg.com/>
- Sannus Food. (2020). *Ama la carne, come plantas*. Obtenido de <https://sannusfoods.com/>
- Seifer, D. (2019). *Quick Service Burger Buyers Mix It Up Between Plant-Based and Beef*. Washintong: The NPD Group.
- Sunat. (2020). *Sunat - Características de la micro y pequeña empresa*. Obtenido de <https://www.sunat.gob.pe/orientacion/mypes/caracteristicas-microPequenaEmpresa.html>
- Sunat. (2020). *Tabla de Actividades Económicas*. Obtenido de <http://contenido.app.sunat.gob.pe/insc/RUC/30jul2015/TablaOficialCIIURev4.xls>
- SVB. (2018). *Pesquisa de opinao Publica sobre Vegetarianismo*. Sau Paulo: IBOPE.
- The Food Adventures. (05 de 12 de 2018). *Top5: La ruta de la Hamburguesa Saludable*. Obtenido de thefoodadventures: <http://thefoodadventures.pe/food/top-5-la-ruta-de-la-hamburguesa-saludable/1490/>

- The Nielsen Company. (29 de 09 de 2016). *8 de cada 10 Mexicanos afirma seguir algún tipo de dieta restrictiva*. Ciudad de Mexico.
- Thompson & Peteraf. (2012). *Administración estratégica*.
- Trigoso, M. (18 de Diciembre de 2019). Cadenas de fast food moverán US\$ 2,500 millones el próximo año.
- United Nations. (28 de agosto de 2019). *Department of Economic and Social Affairs*.
Obtenido de <https://population.un.org/wpp/Download/Standard/Population/>
- Uribe, A. G. (06 de 2020). *Food Service Consulting*. Obtenido de <https://foodserviceconsulting.com.pe/wp-content/uploads/2020/07/FOODSERVICECONSULTING-preguntas-y-respuestas-del-futuro-restauranero-peruano-2020-2021-en-entorno-COVID19.pdf>
- Vegana, R. (s.f.). Obtenido de https://redvegana.org/assets/files/censos_veganos_2016-2018.pdf
- Victor Miguel Niño Rojas. (2011). *Metodología de la Investigación*. Ediciones de la U Colombia.
- Zegler, J. (2018). *Sistema Integrado de Información de Comercio Exterior (SIICEX)*. Obtenido de Tendencias Mundiales en alimentos y bebidas para 2018: <http://www.siicex.gob.pe/siicex/documentosportal/alertas/documento/doc/277698773rad83597.pdf>

ANEXOS

Anexo 1: Entrevista a Expertos

ENTREVISTA 1

Nombre : Lidya Arbaiza Fermini, PhD.		
Empresa : ESAN Graduate School of Business.		
Cargo : Directora de la Dirección de Programas Institucionales.		
Profesión: PhD en Economía. Magister en Administración. Ingeniera Industrial.		

Perfil Profesional

Profesora Principal de ESAN Graduate School of Business del área académica de Administración. PhD en Economía con mención en Teoría Organizacional de Otto Beisheim Graduate School of Management de la Universidad Whu – Koblenz, Alemania. MBA de ESAN. Ingeniera Industrial de la Universidad de Lima. Directora de la Dirección de Programas Institucionales de ESAN. Se ha desempeñado en gerencias de recursos humanos, financiera y administrativa principalmente en el sector construcción. Es consultora de empresas en los temas de planes estratégicos y gestión humana. Pertenece a la red MOC (Microeconomics of Competitiveness) de la Universidad de Harvard en su calidad de profesora de Estrategia. Ha sido directora en el Fondo MiVivienda. Profesora invitada de la Universidad Externado (Colombia) en la cátedra de Comportamiento Organizacional y de la Universidad San Francisco de Quito (Ecuador) en la cátedra de Gerencia Estratégica.

Temas	N°	Objetivos	N°	Preguntas
Conocimiento	O1	Conocer el desarrollo del sector fast food.	1	¿Cómo ha evolucionado el sector de fast food a nivel Latinoamérica y Perú?
Mercado	O2	Conocer los hábitos de consumo del Consumidor.	2	¿Han mejorado los hábitos de consumo de fast food en Lima Metropolitana?

Temas	N°	Objetivos	N°	Preguntas
			3	¿Considera que es un tema de moda, tendencia, salud, estilo de vida, u otro, tanto para millenials como para todas las generaciones, que deciden cambiar sus hábitos de consumo?
	O3	Identificar variables más importantes para el sector fast food.	4	¿Qué variables considera son las más importantes en el sector fast food?
	O4	Conocer el perfil de los consumidores de fast food.	5	¿Cuál es el perfil del consumidor de fast food?
	O5	Determinar si el NSE seleccionado, optaría por nuestras hamburguesas GreenBurger.	6	¿Sería el NSE A y B el segmento objetivo adecuado para GreenBurger?
Competencia	O6	Conocer el perfil de los consumidores de fast food de la competencia.	7	¿Qué productos consumió en Germinado Vida, cuál fue el precio por consumo, hubo variaciones en su carta?
			8	¿Con qué frecuencia acuden los consumidores a un restaurante de comida rápida?
COVID-19	O7	Conocer el grado de afectación a los restaurantes de fast food debido al COVID-19	9	¿Considera que esta pandemia afectará a los restaurantes de fast food?
Concepto	O8	Conocer la opinión de los expertos para la implementación de un fast food de hamburguesas basado en vegetales.	10	¿Desde su perspectiva, que opina de nuestra idea de un fast food de hamburguesas basado en vegetales?
Marketing	O9	Identificar las redes sociales que más usan para hacer pedidos.	11	Desde su punto de vista, ¿Qué red social tiene mayor influencia en este sector?

Preguntas

1. ¿Cómo ha evolucionado el sector fast food a nivel Latinoamérica y Perú?

Normalmente esto es más frecuente en Estados Unidos; pero a nivel Latinoamérica, la demanda se ha ido incrementando bastante en países como Chile, Brasil, Colombia.

Lo que también tiene bastante demanda son los jugos, los smoothies, es un mercado inmenso y estamos hablando de aproximadamente de 260 millones, es bien grande el mercado. Inclusive pueden buscar data que habla del per capita por año, donde obtendrán buena información.

2. ¿Han mejorado los hábitos de consumo de fast food en Lima Metropolitana?

No tengo cifras exactas, pero sí noto en gente más joven como los millenials, que su consumo tiende a lo saludable, al vegetarianismo, al veganismo; ahí podrían conseguir estadística, tendrías que ver consumo de locales.

Pero si tú haces, por ejemplo, como yo hago en algunos de los cursos vemos análisis de millenials y cuando hacen hábitos y costumbres sí está mucho del consumo saludable, entonces eso podrían buscar, como “Estilo de vida del millenial”, eso les daría un elemento importante para hacer su estadística de la tesis.

3. ¿Considera que es un tema de moda, tendencia, salud, estilo de vida, u otro, tanto para millenials como para todas las generaciones que deciden cambiar a una alimentación más saludable?

Yo creo que es ya es una caracterización, porque ese tema lo trato en uno de mis cursos, hemos visto distintos estudios como KPMG, y ya incluyen ese estilo de vida saludable que a ustedes le vendría bien en términos de entender y respaldarlo como marco teórico.

Recuerden que, en el Perú el 74% de la población tiene menos de 24 años, entonces ahí tienen un público. Hay varios estudios como IPMark “Hábitos de consumo digital de la generación millenials vs. Generación X”, les ayudará a profundizar más sobre este tema.

Regresando a la pregunta, no creo que sea una moda sino un estilo de vida.

4. ¿Qué variables considera son las más importantes en el sector fast food?

Sería la inmediatez, de que te ayuda a hacer las cosas rápido, porque la gente trabaja tanto, podría ser la velocidad, otro tema el acceso, el reparto rápido que va de la mano con el delivery, que haya una rapidez de atención para un cliente que tiene un consumo digitalizado. Los temas serían: Rapidez, acceso y tecnología y optimización de costos, esas serían las 4 variables que tendrían peso en lo que es el fast food como concepto.

5. ¿Cuál es el perfil del consumidor de fast food?

Sería alguien que se preocupa por su futuro, que tiene conciencia, que tenga respeto por la vida animal, alguien que sepa combinar sabores, alguien que se mantiene fit.

6.¿Sería el NSE A y B el segmento objetivo adecuado para GreenBurger?

Yo pienso que sí, porque la comida saludable se asocia con precio alto. El otro día estuve Germinando Vida y por ejemplo me dijeron que para hacer un producto lo tienen 16 horas remojando, es un poco difícil su elaboración.

7. ¿Qué productos consumió en Germinado Vida, cuál fue el precio por consumo, hubo variaciones en su carta?

La cuenta salió S/25 o S/30 por persona, han quitado los platos grandes de la carta y solo habían dejado hamburguesas, milanesa, kombucha, papas huayros fritas. Eso también he visto en muchos restaurantes.

8.¿Con qué frecuencia acuden los consumidores a un restaurante de comida rápida?

Los estándares de comida rápida, la gente iba muy frecuentemente porque están ubicados en sitios donde tú haces negocios o donde tú haces compras, entonces todo el tiempo hay flujo; ahora claro el problema es con el no presencial, porque ya es antojo de pedir delivery, pero eso tenía una rotación muy alta diariamente.

9. ¿Considera que esta pandemia afectará a los restaurantes de fast food?

Claro, está el tema del distanciamiento; para empezar, tienen que calcular y ver si será virtual o presencial el tema del aforo, si será al 50% o por líneas de mesa y tampoco puedes cobrar mucho más, también tienes que revisar tu flujo de caja porque definitivamente va a bajar por el aforo, por el distanciamiento, lo típico que está pasando en muchas disciplinas; excepto en la educación, porque técnicamente podemos estar en el mismo lugar, por la plataforma de Zoom podemos estar 49 personas. Pero es distinto, en tema de comida tienes una y mil restricciones, al momento que haces tu presupuesto, ver todo lo que se tiene que invertir, parece nada, pero desde el alcohol en gel para las personas, el alcohol en spray que roseas y tantas cosas, te va a incrementar los costos y tu ingreso se va a ver reducido incluso hasta el 50% de lo que hubieras pensado en un escenario tradicional. A veces también ir a sentarte en el restaurante era parte de la experiencia, y más aún si ibas con niños

10. ¿Desde su perspectiva, qué opina de nuestra idea de un fast food de hamburguesas basado en vegetales?

Como coincidentemente he tenido la experiencia de probar hamburguesas, no solo ahora que te digo en Germinado Vida, sino yo suelo ir a las ferias ecológicas a comprar como la de Carmelitas y la de Barranco y son bien ricas; yo si lo veo como una buena idea y si enfocas bien tu target yo creo que si va.


11. Desde su punto de vista, ¿Qué red social tiene mayor influencia en este sector?

Yo sé, por referencias, que Instagram es la red social más eficiente, si quieres hacer crecer tu negocio, aparentemente a nivel internacional, en términos publicitarios Instagram es bien eficiente y dependiendo de las edades también, por lo menos para tu público va por ahí y para personas un poco mayores va Facebook; pero en general Instagram tiene mayor aceptación, eso también podrían ir revisando; acuérdense que ahora hay medidores, también se puede hacer análisis de los puntos, como van, mensajes personalizados, revisar su curso de marketing, también conseguirte un famoso influencer que hoy en día tienen mucho peso, como llegan y cómo convencen a millones

de personas, así que deben conseguir su “Kardashian peruana” para que pueda hacerle el endorsement.

También pueden buscar en una tesis que hicimos con influencers peruanos, donde el rol del influencer es importante en la decisión de compra del peruano.

ENTREVISTA 2

Nombre : Gerardo Ruiz-Gonzales Kegel		Wu Restaurants
Empresa : Wu Restaurants		
Cargo : Gerente Comercial		
Profesión: Magister en Finanzas		

Perfil Profesional.

MBA (Universidad de Oxford) y Magister en Finanzas (Esan Graduate School of Business). Fundador de Expertos Perú, plataforma (comunidad) que une profesionales independientes con clientes, buscando apoyar el emprendimiento peruano. Cofundador de Gamarraclick, e-commerce dedicado a las tiendas de Gamarra, con más de 100 tiendas inscritas. Más de 10 años de experiencia en áreas comerciales en sólidas organizaciones de retail, banca, restaurantes, ecommerce y operaciones navieras. Enfocado en el desarrollo estratégico de nuevos productos, innovación y desarrollo, gestión de cartera de productos y negociación constante con proveedores. Desarrollo de estrategia comercial y marketing en diferentes rubros.

Temas	Objetivos		Preguntas	
Inversión	O1	Determinar la inversión para incursionar en este sector.	1	¿Cuál es la inversión inicial promedio para la implementación y puesta en marcha de un local de fast food?
			2	¿A cuánto ascendería la inversión en campañas publicitarias de un restaurante de fast food?
Barreras de Entrada	O2	Determinar las barreras de entrada de los fast food.	3	¿Cuáles son las barreras de entrada para los fast food?
Mercado	O3	Identificar principales fast food y su participación en Lima Metropolitana.	4	¿Cuáles son los fast food con mayor participación de mercado en Lima Metropolitana?
			5	¿Qué días y horas suelen acudir más los clientes para consumir en los restaurantes de fast food?

Temas	Objetivos		Preguntas	
COVID-19	O4	Conocer el grado de afectación a los restaurantes de fast food debido al COVID-19	6	Cuál es la situación actual de los restaurantes de fast food debido al COVID-19
Factores claves del éxito	O5	Identificar las claves de éxito para un restaurante de hamburguesas basado en vegetales.	7	¿Cuáles serían los factores claves para la puesta en marcha de un restaurante de hamburguesas basado en vegetales?
Concepto	O6	Conocer su opinión sobre las hamburguesas Beyond Meat y su posible ingreso al mercado peruano.	8	¿Qué opinas sobre las hamburguesas Beyond Meat?
			9	¿La Corporación Wu Restaurantes, invertiría en un nuevo restaurante de hamburguesas de la marca Beyond Meat?

Respuestas:

1. ¿Cuál es la inversión inicial promedio para la implementación y puesta en marcha de un local de fast food?

No hay una cifra exacta, va a depender de muchos factores como: Ubicación, m², personal requerido, tecnología, puerta calle o centro comercial. Si es centro comercial, cuánto te cobran de alquiler, cuánto de variable, algunos te exigen un mínimo de inversión anual en publicidad para alquilar en el centro comercial. Equipamiento, esto varía entre el tipo de restaurante, por ejemplo, tamaño de refrigeradoras, freidoras.

2. ¿A cuánto ascendería la inversión en campañas publicitarias de un restaurante de fast food?

El monto es totalmente variable y principalmente dependerá de los objetivos que quieras conseguir. No es lo mismo armar una campaña para adquirir fans en tus redes sociales, que una campaña para vender un determinado producto.

En nuestro caso tenemos un determinado porcentaje de ventas que son asignados al marketing mensualmente; pero cuando tenemos una campaña puntual, llámese un lanzamiento de producto o una promoción, lo evaluamos caso por caso.

3. ¿Cuáles son las barreras de entrada para los fast food?

La principal barrera de entrada en fast food es la capilaridad de locales, es un negocio de muchos restaurantes en el cual tienes que estar en muchos puntos. Adicionales economías de escala para la compra de los insumos.

4. ¿Cuáles son los fast food con mayor participación de mercado en Lima Metropolitana?

No tengo la data, pero entendería que KFC, McDonald's, Bombos, Burger king.

5. ¿Qué días y horas suelen acudir más los clientes para consumir en los restaurantes de fast food?

Los clientes suelen acudir entre 1:00 a 3:00 pm y 6:00 a 9:00 pm.

6. ¿Cuál es la situación actual de los restaurantes de fast food debido al COVID-19?

Los restaurantes que veo directamente no son fast food por lo que no tengo la información exacta, pero te puedo decir que la industria de restaurantes ha sufrido mucho. Considerar que aproximadamente el 60% del consumo se da en salón y esta se ha reducido al 40%.

7. ¿Cuáles serían los factores claves para la puesta en marcha de un restaurante de hamburguesas basado en vegetales?

Como en cualquier negocio nuevo la propuesta de valor es clave, entender qué problema estamos solucionando y qué nos hace diferente. Luego saber a qué grupo de

clientes atendemos y dimensionarlo para conocer si realmente hay un mercado potencial.

En la alimentación, la propuesta de valor es clave de lo que te hace diferente y sobre todo tener un buen producto que ofrecer.

Les sugeriría tener un marketing mix súper claro y bueno, por ejemplo, el producto y la plaza son determinantes.

8. ¿Qué opinas sobre las hamburguesas Beyond Meat?


En lo personal me gustan bastante las alternativas saludables y/o alternativas y creo que es un segmento que seguirá creciendo.

9. ¿La Corporación Wu Restaurantes, invertiría en un nuevo restaurante de hamburguesas de la marca Beyond Meat?

Creería que sí, todo lo saludable definitivamente es una tendencia. Dependería del mercado potencial y la propuesta de valor de la marca.

En cuanto a las cartas de los restaurantes que manejamos es probable que en un futuro no muy lejano tengan opciones más saludables.

ENTREVISTA 3

Nombre	Orlando Coral	
Cargo	Gerente	
Restaurante	SANA	
Profesión	Chef	

Perfil Profesional.

Chef profesional de la Escuela de Chef de la Universidad de San Ignacio de Loyola, con más de siete años de experiencia en el sector de restaurantes. Fundador de SANA, emprendimiento innovador con estilo de vida vegana creado por dos jóvenes. Empezó como restaurante vegano y vegetariano; y ahora, además, de ser un restaurante muy concurrido, tiene una tienda vegana y son los primeros en sacar un carrito de comida vegana llamada “Sana Vegan Truck”.

Han implementado el nuevo concepto “The Plant Based Factory”, un concepto de market café, una vitrina donde se expenden productos con el sello personal de y otras firmas de emprendedores locales del rubro de la cocina vegetariana.

Temas	Objetivos		Preguntas	
Conocimiento	O1	Tener una idea general de un restaurante vegetariano/vegano.	1	¿Nos puedes hablar del restaurante SANA y de The Plant Based Factory?
Mercado	O2	Identificar el segmento objetivo para restaurantes que ofrecen hamburguesas vegetales.	2	¿Cómo estaba conformado tu público objetivo cuando iniciaron sus actividades?
			3	¿Cuál es su público objetivo hoy en día?
			4	¿A qué tipo de consumidor está dirigido el restaurante, cuál sería el perfil de sus clientes?
Ubicación	O3	Identificar zona geográfica idónea para el restaurante	5	¿Por qué eligieron el distrito de San Miguel para poner su restaurante?

Temas	Objetivos		Preguntas
Barreras de Entrada	O4	Determinar las barreras del mercado a los restaurantes saludables.	6 ¿Cuáles son las barreras de entrada para un restaurante?
Mercado	O5	Diferenciar un restaurante saludable, de un plant based, de un fast food	7 ¿Cuál es la diferencia entre un restaurante saludable, un restaurante plant based o un fast food?
			8 ¿Cuál es el motivo (s) por el cual más personas se deciden por plant based?
Competencia	O6	Identificar producto sustituto	9 ¿La carne basada en vegetales sería un sustituto a la carne de vaca u otro animal?
Mercado	O7	Identificar estacionalidad de las hamburguesas.	10 ¿Existe estacionalidad en el consumo de las hamburguesas de vegetales?
	O8	Determinar periodicidad de visitas.	11 ¿Cuál era la periodicidad de visita de los clientes?
Proveedores	O9	Identificar principales proveedores.	12 ¿Tienes alianzas con algún proveedor?
Servicio	O10	Determinar el consumo promedio mensual de hamburguesas y tipos de hamburguesas vegetales.	13 ¿Qué tipo de hamburguesa tiene mayor aceptación en Sana y cuáles son los rangos de precios?
			14 ¿Cuánto suele gastar un cliente por consumo pre-pandemia?
Concepto	O11	Conocer su opinión sobre las hamburguesas Beyond Meat.	15 ¿Qué opinas sobre las hamburguesas Beyond Meat o Impossible Burger?
			16 ¿Cuál es tu opinión sobre si algún restaurante decide vender las hamburguesas Beyond Meat en Perú?
	O12	Identificar medidas adoptadas debido al COVID-19	17 ¿Cómo los ha afectado el COVID-19 y qué medidas adoptaron al respecto?

Temas	Objetivos		Preguntas
COVID-19	O13	Determinar un escenario post COVID-19	1 8 ¿Cómo visualizas un escenario post COVID-19 con miras al 2021, para seguir creciendo o ser más eficiente o reinventarse?
Marketing	O14	Conocer su sistema de distribución.	1 9 ¿Cuál es el sistema de distribución que has empleado debido a la coyuntura actual?
	O15	Identificar las redes sociales que más usan para hacer pedidos.	2 0 ¿Cómo se relacionan las redes sociales con la toma de pedidos?
Factores claves del éxito	O16	Identificar las claves de éxito para un restaurante de hamburguesas basado en vegetales.	2 1 ¿Cuáles serían las claves de éxito para la puesta en marcha de un restaurante de hamburguesas basado en vegetales?

Respuestas:

1. ¿Nos puedes hablar del restaurante SANA y de The Plant Based Factory?

SANA nace hace 7 años y poco más. Nathaly López y yo, inicialmente estábamos en ferias y trabajábamos en diferentes restaurantes; así que, muy rápido decidimos hacer una propuesta propia, entonces surge SANA como idea y después de un tiempo nos dieron la oportunidad de tener nuestro propio espacio fijo, un local físico; pero luego nos mudamos a un nuevo local por ser más grande, en la avenida La Mar con avenida Universitaria, y porque la demanda era más grande; después Sana se consolida más como un restaurante, que como una cafetería.

El local está cerca de la Universidad Católica y necesitábamos crear platos como menús, para poder ir ampliando nuestra oferta e ir consolidándonos, es por eso que se vuelve un restaurante.

El año pasado ganamos un concurso con Innóvate Perú llamado Bio, que la idea era crear una nueva propuesta diferente y obviamente relacionada al veganismo en nuestro caso, y es así como nosotros creamos The Plant Based Factory, con esto nos

presentamos al concurso y fuimos uno de los ganadores, el Estado nos brindó cierta cantidad de dinero, para materializar la idea.

Y este año con la pandemia, lo que hizo fue acelerar el nacimiento de The Plant Based Factory y decidimos que, para el próximo año, solo quede en pie The Plant Based Factory, que es básicamente este nuevo deseo que tenemos, de ser más una tienda que un restaurante y que tenga opciones de cafetería y sobre todo darle más fuerza a la repostería. Bueno y ese es el futuro de Sana y eso es lo que The Plant Based Factory está tratando de hacer ahora.

Plant Based significa a base de plantas, en nuestro caso es alimentación a base de plantas; nos hemos alejado un poco del término vegano para que toda la gente entienda. Digamos que toda nuestra propuesta ya sea ropa, cosmética, la tienda, la comida, los postres son plant based, es todo a base de plantas, no hay nada de insumos o productos animales en nuestras preparaciones, ni tampoco en la tienda.

A veces la palabra vegano confunde, repele o atrae a la gente, nosotros nos llamábamos Sana Vegan Café, siempre fue explícito de que había tres pilares: Los animales, el medio ambiente y la salud; hoy en día lo siguen siendo, pero hemos decidido irnos por este lado, para englobar un poco más, para ser un poco más claros.

No va a haber un menú, va a ser más como un San Antonio, 50% tienda y la meta de esta tienda es que llegue a vender productos de cosmética, ropa, productos para el hogar, productos de primera necesidad, abarrotes, etc., y el otro 50% va a ser como una cafetería, pero sobre todo va a ser como una pastelería.

2. ¿Cómo estaba conformado tu público objetivo cuando iniciaron sus actividades?

El 90% del público eran personas que no eran veganas, eran personas que eran estudiantes en su mayoría, eran jóvenes, que iban básicamente a buscar algo saludable, algo diferente, que el espacio estéticamente sea limpio, sea bonito.

3. ¿Cuál es su público objetivo hoy en día?

Ahora no ha cambiado mucho ese público, sigue siendo ese rango de edad en su mayoría y es casi el mismo perfil.

4. ¿A qué tipo de consumidor está dirigido el restaurante, cuál sería el perfil de sus clientes?

Realmente quisiéramos que sea para todos, desde niños hasta personas mayores; sin embargo, tenemos una persona que nos está ayudando con el marketing y según los estudios que está haciendo y lo que arrojan las redes sociales es que nuestro target va de 20 a 35 años.

5. ¿Por qué eligieron el distrito de San Miguel para poner su restaurante?

En realidad, llegamos a San Miguel por pura casualidad, a nosotros nos ofrecen el espacio en Pueblo Libre que queda al frente y como teníamos que mudarnos a un espacio más grande, se presentó el de San Miguel que está cruzando la cuadra, nosotros no hicimos un estudio de mercado, simplemente se presentó la oportunidad y felizmente resultó, porque teníamos a la católica al lado y fue la que nos dio el empuje necesario para poder mantenernos todo este tiempo.

6. ¿Cuáles son las barreras de entrada para un restaurante?

Toda propuesta vegetariana o 100% vegetariana, tiene que luchar contra un estigma, tiene que romper una creencia o un mito; sin embargo, siempre hay público para todo y el público que llegaba a Sana, evidentemente era gente que buscaba ese tipo de comida. Ahora, sí había ocasiones donde había un amigo que recomendaba a otro y esta persona no quería comer comida vegetariana; sin embargo, adentro ya cambiábamos eso un poco, logramos cambiar la visión de lo que es la comida. Entonces, la primera sería el mito o estigma de la comida vegetariana. Lo segundo era que nosotros competíamos contra Bambos, Don Belisario, chifas, pollerías.

7. ¿Cuál es la diferencia entre un restaurante saludable, un restaurante plant based o un fast food?

En un restaurante saludable vas a encontrar cosas como atún, pollo, pavo, batidos con yogurt, leche descremada, etc.; mientras que en un restaurante plant based, ya sea de una propuesta saludable o chatarra, vas a encontrar un restaurante solo a base de

plantas que son opciones estrictamente vegetarianas, sin huevo sin leche y obviamente sin carne.

Fast food significa una sola cosa que es comida rápida y esto no significa que sea saludable o que no sea saludable. Si bien es cierto la mayoría de fast food en el Perú, han sido propuestas que no son saludables, no es una condición.

Un negocio fast food puede implementar una opción saludable; de hecho, ha habido algunos intentos como Sanurya y Freshii que son propuestas que yo considero fast food; sin embargo, tienen un enfoque saludable como batidos, extractos, wraps, ensaladas, etc. Sin embargo, cuando pensamos en fast food, pensamos en comida chatarra y es porque los primeros fast food que llegaron al Perú o los más famosos o los más grandes tienen una oferta de comida que no es saludable; pero sí se puede hacer y es totalmente viable; de hecho, me parece que es el siguiente paso y empresas grandes como McDonald's, KFC, Pizza Hut, Domino's, en otros países como Estados Unidos están implementando opciones 100% vegetarianas, de hecho KFC ya tiene la opción de no pollo, que es como Chicken Nuggets que son veganos y que lo han implementado en todos los restaurantes; hace poco estuve en el extranjero y pude probar la Imposible Burger que la vende Burger King en todos sus restaurantes y en cualquiera de sus restaurante puedes comprar esa opción a base de plantas; es más, si alguien quiere poner un restaurante a base de plantas, este es el momento porque simplemente se estarían adelantando un poco a lo que está por venir.

8. ¿Cuál es el motivo (s) por el cual más personas se deciden por plant based?

Realmente hay muchos motivos, pero creo que la tendencia plant based va a seguir creciendo, es por eso que cada día nace un nuevo negocio en plant based, ya sea pequeño, grande, bueno, malo, y los motivos son distintos, pueden ser por salud, conciencia animal, etc.

9. ¿La carne basada en vegetales sería un sustituto a la carne de vaca u otro animal?

Para un grupo de personas, la hamburguesa de vegetales sería el sustituto de la hamburguesa de carne. Desde mi óptica no, porque a mí no me interesa imitar a la carne, lo que yo quiero es imitar a una hamburguesa, a la idea de hamburguesa.

Es como la idea de la pizza, la pizza original solo lleva 3 cosas: Tomate, queso y albahaca, esa es la verdadera pizza; sin embargo, la idea de pizza ha cambiado muchísimo, hay mucha gente que le pone todas las carnes o todos los vegetales o hace sus propias versiones, pero la idea, el concepto es muy bueno.

Así como la del burrito que se presta para hacer muchas cosas distintas; es por eso que la idea de la hamburguesa también es fascinante, entonces se puede hacer hamburguesas de muchas maneras.

El concepto de empanada, por ejemplo, es el de tener una masa rellena con cualquier cosa; hoy en día existen empanadas de todo tipo: Rellenas de ají de gallina, de carne, de jamón, de queso, de champiñones, etc. Entonces, el que hizo una empanada de champiñones, no hizo una empanada imitando la empanada de carne, la idea era hacer una empanada de algo.

Entonces cuando una propuesta lo hace a base de plantas, no está imitando a la carne, está imitando a la idea fascinante del pan, del relleno y de los toppings. Pero a menos que tu idea original sea la de imitar una hamburguesa que sustituya a la carne, vas a tomar ciertos factores como por ejemplo un sabor muy parecido, un aroma muy parecido, un color muy parecido, etc. Si tu idea es un plant based, el rango es mayor porque puedes jugar dándole más protagonismo a los garbanzos, a los paltos, a los frijoles, a la quinua, a la arveja, a los champiñones, a los hongos; tampoco es una obligación, pero creo que la carne va a quedar en el pasado, es algo que va a ir disminuyendo cada vez más.

10. ¿Existe estacionalidad en el consumo de las hamburguesas de vegetales?

No sabría decirte, pero cuando lanzamos un producto nuevo, ese producto nuevo es el que más se compra durante ese mes o el siguiente y de ahí va bajando poco a poco, pero siempre los productos nuevos son los que se llevan toda la atención por un tiempo; pero después lo demás, en el año el promedio es casi el mismo.

11. ¿Cuál era la periodicidad de visita de los clientes?

Teníamos clientes que iban casi los 365 días del año, gente que iba seguido, gente que iba de lunes a viernes, gente que iba los fines de semana. Entre las personas que venían de lunes a viernes o más seguido, usualmente pedían el menú.

12. ¿Tienes alianzas con algún proveedor?

Con Sana no, pero con The Plan Based Factory, nos apoyamos en el tema de la publicidad y con algunas personas en particular.

13. ¿Qué tipo de hamburguesa tiene mayor aceptación en Sana y cuáles son los rangos de precios?

Nosotros tenemos una veggie burger, donde es nítido que es una hamburguesa de lentejas, de quinua o de garbanzos, salchicha de garbanzos con hierbas y otro de betarraga con hongo Porcón.

En nuestro caso los platos más vendidos son los sanguches y las hamburguesas. Tenemos la hamburguesa normal que viene con papas y que está S/15; tenemos una más compleja que es la Boss Burger, que es casi la misma hamburguesa, pero viene con más cosas como: Guacamole, nachos, cebolla caramelizada, tocino, arroz, es como una hamburguesa recargada y esa está S/18; tenemos otra nueva opción que es una salchicha que viene con varias cosas que está es un promedio de S/16 y tenemos una nueva creación que es como dos filetes apanados en un sanguche a S/15.

Esos son nuestros platos estrella y esos nuestros rangos de precios, donde la más pedida es la hamburguesa tradicional y muy seguida de la Boss.

14. ¿Cuánto suele gastar un cliente por consumo pre-pandemia?

Las familias suelen gastar más, pero una persona suele gastar en promedio S/25 a S/30.

15. ¿Qué opinas sobre las hamburguesas Beyond Meat o Impossible Burger?

Las he probado, pero fue como una experiencia dulce y amarga porque era como comer carne, fue media rara para mí yo no como carne hace 8 años; si bien es cierto me pareció sorprendente lo que habían logrado, me dio una sensación rara de volver a comer algo tal cual como comer carne, entonces me parece grandioso que una persona pueda comer sin que se dé cuenta que no está comiendo carne.

16. ¿Cuál es tu opinión sobre si algún restaurante decide vender las hamburguesas Beyond Meat en Perú?

Ahí solo encuentro un problema, en Perú, por ser un producto importado, viene con un precio bastante elevado, entonces eso varía tus costos de producción bastante. Ahora, si hubiera una marca nacional que haga embutidos o hamburguesas a base de plantas a ese nivel, sería un éxito total por un montón de factores: Porque está de moda, porque es la tendencia, porque rompería el mercado con una hamburguesa muy parecida con la real, tendría gran potencial para crecer muy rápido, sería un éxito. Pero si quieres utilizar la Impossible Burger o la Beyond Meat, el único problema sería que tu precio al público sería muy restrictivo, justamente porque el precio de importación eleva mucho el precio.

Bueno esas son dos de las opciones más famosas, pero recuerden que el mercado está inundado de opciones y propuestas veganas. El año pasado que estuve en el extranjero, pude ver corredores enteros en Publix, Walmart, etc., de corredores exclusivos de plant based, corredores enteros de leches vegetales, de quesos veganos, refrigeradores enteros de leches vegetales, burritos veganos, carne molida, carne como pollo, carne como pescado, entonces en el extranjero el mercado ha evolucionado un montón, acá todavía está en pañales, pero lo que si ha evolucionado son propuestas de restaurantes o cafeterías veganas con un nivel bastante alto o incluso mejor que muchos restaurantes en otros países y bueno aquí solo falta que evolucione la industria de alimentos.

17. ¿Cómo los ha afectado el COVID-19 y qué medidas adoptaron al respecto?

Para nosotros fue fulminante, catastrófico, brutal, intenso. Estábamos acostumbrados a una rotación de cubierto diaria importante, a bastante gente en el turno de 2 a 4 pm que era del almuerzo como en el turno de la noche. Pero como habíamos ganado un concurso el año pasado en Startup Perú, esto fue el pretexto perfecto para continuar con nuestro proyecto de The Plant Based Factory; por la dinámica de la situación donde no podíamos albergar a gente que comiera dentro del restaurante, decidimos que uno de nuestros salvavidas fuera la idea de la tienda; la tienda nos iba a dar mucho más fuerza en ventas y también íbamos a tener la comida preparada de Sana, además que tuvimos que reducir dramáticamente nuestro personal, entonces la tienda era una labor mucho más fácil de hacer con la misma ganancia, y lo primero que hicimos

fue crear nuestro servicio de delivery que no lo teníamos, y con el delivery hemos aguantado los dos primeros meses y ahora ya estamos recibiendo gente en el restaurante, evidentemente de manera reducida por las nuevas condiciones pero al menos ya estamos recibiendo gente. Ahora, es obvio que es una fracción de lo que recibíamos antes, pero yo creo que la opción de delivery es lo que nos está ayudando a mantenernos a flote.

18. ¿Cómo visualizas un escenario post COVID con miras al 2021, para seguir creciendo o ser más eficiente o reinventarse?

La reinención ya está hecha, la reinención es que ahora somos más tienda, ya no somos un restaurante, ahora somos una cafetería y estamos dando mucha fuerza a la pastelería, donde tenemos bastante potencial con las tortas, los postres diseñados por Nathaly López son los que están siendo los más pedidos y ese es nuestro fuerte.

Para que la tienda sea más eficiente, nuestra idea es migrar a un lugar más compacto ya que este local nos queda muy grande porque no lo usamos al 100%, y así hacer que nuestros gastos sean mucho más eficientes.

Ahora el concepto de la tienda es más viable, porque inclusive hemos probado con e-commerce y creo que es algo que requiere menos tiempo, menos esfuerzo, menos recursos y nos da la misma ganancia.

19. ¿Cuál es el sistema de distribución que has empleado debido a la coyuntura actual?

La opción fue elegir una que no eleve nuestros gastos es por eso que ahora tenemos 2 personas en la cocina y yo ahora no cocino.

Una de mis pasiones es el ciclismo y lo venía ejerciendo hace mucho tiempo como deporte con una bicicleta eléctrica que tengo, la cual me ha servido para hacer el delivery, porque como no podemos darnos el lujo de tercerizar el servicio de delivery yo mismo lo hago, lo cual me permite cubrir grandes distancias como Pueblo Libre, San Miguel, Magdalena y a veces Jesús María donde los rangos de precios varían de S/4 a S/10. Ahora, para pedidos más lejanos que van por ejemplo a Barranco, La Punta, Callao, Cercado de Lima, San Isidro hemos decidido tercerizar, pero no utilizamos ni Rappi, ni Glovo, sino otra empresa que se llama Traslado Seguro y para pedidos más delicados utilizamos una empresa de taxi.

20. ¿Cómo se relacionan las redes sociales con la toma de pedidos?

Primero comparamos cómo los otros restaurantes lo hacían, pero creo que hemos logrado un sistema eficiente. La gente nos conoce por Facebook e Instagram, donde tenemos historias destacadas y está bien detallado lo que puedes encontrar en nuestra tienda que es nuestro catálogo virtual, que es extremadamente fácil de ingresar, lo tienes muy claro con nuestro catálogo de carta, nuestro catálogo de postres y nuestro catálogo de tienda con fotos y precios.

También tenemos por este mes un catálogo de descuentos para algunos días donde lo pides por nuestras redes sociales y te manda nuestro número de WhatsApp y este también está en todas nuestras redes sociales y si ves al repartidor también ves el número de WhatsApp, el cual está promocionado y super grande para que si gustas también te podamos enviar el catálogo y simplemente hagas tu pedido y nos des tu dirección, nosotros te decimos cuanto es el costo de delivery, te mandamos tu cuenta completa.

Cuando la confirmas, inmediatamente te enviamos los 5 medios de pago (pero debido a esta época no es efectivo) que tenemos ya sea Yape, Plin, transferencia, etc., tu confirmas el pedido y se le dice a qué hora exactamente va a llegar tu pedido a menos que llames el día anterior y digas que quieres que llegue a las 2:00 pm o si lo quieres para una hora específica. Hemos comparado con otros restaurantes y nuestra propuesta es bastante visual, es bastante claro y está funcionando bastante bien.

21. ¿Cuáles serían las claves de éxito para la puesta en marcha de un restaurante de hamburguesas basado en vegetales?

Creo que hay varios factores que llevan a eso y varias condiciones: La organización, una de las claves es la conceptualización, el concepto, la idea, a dónde apuntas, qué es lo que quieres hacer, cómo lo visualizas, va a ser un puestito en Barranco (por ejemplo) donde solo vendas hamburguesas y papas fritas, quieres que haya una historia detrás, quieres que lleve tu nombre, cuál es tu misión y visión, queremos imitar a la hamburguesería del costado que se está forrando en plata o crear un concepto, o si lo haces por los animales o por salud.

Lo demás es dinero, es comprar o alquilar el local, comprar la cocina, artefactos, mesas, sillas, etc., y ponerlo en marcha. El concepto hace que la gente se identifique, le

parezca cool, quiera ir, te diferencia de los demás, y hoy en día una buena estrategia de marketing son las redes sociales.

ENTREVISTA 4

Nombre : Esdras Sepulveda	 
Plantae: Escuela Amazónica de Salud	
Empresa : y Alimentación Basada en Plantas.	
Cargo : Director	
Profesión: Asesor nutricional basado en plantas y ética.	

Perfil Profesional.

Encargado del área de ética y nutrición de la Escuela Vegana de Lima, fundador de Plantae: Escuela amazónica de salud basada en plantas, asesor nutricional y especialista en higiene vital.

Trabaja desde la amazonia peruana, donde junto a su equipo están formando la primera reserva natural vegana del país y comunidad autosostenible @mision_terranova.

Con amplia experiencia en alimentación basada en plantas enteras, alimentación deportiva, trofoterapia y cocina vegana. Realiza asesorías online, cursos teóricos y prácticos, clases de cocina, retiros de salud y trofoterapia.

Temas	Objetivos		Preguntas	
Conocimiento	O1	Conocer desde su perspectiva qué es ser vegano.	1	¿Qué es ser vegano?
Tendencias	O2	Identificar los motivos de las personas por la preocupación de los alimentos que consumen.	2	¿Cuáles son los motivos por los que hoy en día, más personas se preocupan por su salud respecto a la alimentación?
Salud	O3	Determinar las enfermedades que producen al ingerir hamburguesas de procedencia animal.	3	¿Qué enfermedades ocasiona la ingesta continua de hamburguesas de procedencia animal?

Temas	Objetivos		Preguntas	
Mercado	O4	Identificar información relevante sobre el mercado y las hamburguesas.	4	¿Qué información sería más importante o eficaz para influenciar a las personas respecto al consumo de hamburguesas de origen vegetal en vez de una hamburguesa de carne?
Medio ambiental	O5	Identificar los factores ambientales que afectan al producir hamburguesas de carne	5	¿Cómo afecta al planeta la elaboración de las hamburguesas de carne?
Concepto	O6	Conocer la información sobre los ingredientes y valor nutricional de las hamburguesas	6	¿Es segura la información que nos puedan brindar en los restaurantes, sobre los ingredientes y valor nutricional de las hamburguesas de carne y de vegetales?
Mercado	O7	Identificar los motivos de las personas por el consumo de hamburguesas basadas en vegetales.	7	¿Qué motiva a las personas consumir hamburguesas de vegetales?
	O8	Identificar los fast food saludables en Lima, su carta, ticket promedio.	8	¿Cuáles son los fast food saludables más conocidos en Lima?
			9	¿Dentro de la carta, qué es lo que más destaca de un restaurante vegano?
10	¿Cuál es el ticket promedio que un peruano suele pagar por comer en restaurantes veganos o vegetarianos?			
Concepto	O9	Conocer su opinión sobre la aceptación de hamburguesas de vegetales en Perú.	11	¿Crees que las hamburguesas de vegetales podrán ser aceptadas como parte de la alimentación de los peruanos de una forma más continua?
	O10		12	¿Qué opinas sobre las hamburguesas Beyond Meat?

Temas	Objetivos		Preguntas	
	O11	Conocer su opinión sobre las hamburguesas Beyond Meat.	13	Desde tu perspectiva, ¿El paladar peruano aceptaría las hamburguesas Beyond Meat y hamburguesas parecidas a esta marca?

Respuestas:

1. ¿Qué es ser vegano?

El veganismo es una postura ética que lo que busca es causar el menor sufrimiento posible, desvinculándose de prácticas, bienes o servicios que impliquen directa o indirectamente sufrimiento animal.

Esto quiere decir que, una persona que entiende que mamíferos, aves, reptiles y peces son animales que poseen los sustratos neuroanatómicos, neurofisiológicos y estructuras biológicas necesarias para manifestar un estado consciente; quiere decir que tienen los mismos órganos y sistemas vinculados al mismo sistema nervioso centralizado, que les permite tener la capacidad de sentir experiencias internas y externas, poder comprender el mundo y tener intereses propios y eso es lo que también reconoce la neurociencia.

La neurociencia reconoce que mamíferos, reptiles y peces son sujetos con intereses y no simples objetos o recursos; cuando nosotros sabemos esa diferenciación, estamos aplicando la primera reflexión básica para hablar de ética. La ética primero tiene que definir quiénes son sujetos con intereses a evaluar, la ética se encarga de ver los conflictos de intereses y racionalizar nuestras costumbres, para saber qué conductas son positivas y cuáles son negativas, qué actos son morales y cuáles son inmorales basado en evidencia.

Entonces, cuando nosotros sabemos diferenciar a los recursos (que son elementos que no tienen la capacidad de sufrir, ni disfrutar de su experiencia) de los sujetos; es cuando nosotros recién podemos pensar, cuáles podemos utilizar y con qué otro individuo nos tenemos que relacionar, que son dos elementos completamente distintos, nosotros podemos por ejemplo tomar una lechuga y no frustrar ningún interés de la lechuga, no le causamos ninguna experiencia negativa; de hecho, evolutivamente la lechuga no necesita tener sistema nervioso centralizado, sintiencia para prosperar y las

características que prosperan en todos los seres vivos son beneficiosas para su sobrevivencia y mamíferos, aves, reptiles y peces (incluidos nosotros) desarrollaron sintiencia, porque esto les permitía recorrer el medio ambiente y solucionar sus necesidades.

Eso es lo que tenemos en común con mamíferos, aves, reptiles y peces; un vegano le da importancia a este conocimiento, y entiende que, si una acción implica causar sufrimiento en otros y esa acción pudiese no hacerse, lo racional sería no realizar la acción innecesaria que implica sufrimiento, eso define el buen accionar, el causar el mínimo sufrimiento posible y al mismo tiempo, si nosotros queremos por definición racional, ser buenos, deberíamos no solo tratar de causar el menor sufrimiento posible, sino maximizar el bienestar de otros, no generar acciones que sean impedimento para que los demás puedan vivir sus propias experiencias.

Entonces, si aplicamos esos criterios racionales que aplicamos sobre cualquier ser humano independiente de su nivel de inteligencia, raza, género, sexo, etc. y creamos una línea divisoria imaginaria con los demás animales que también comparten estas características, estamos incurriendo en una discriminación arbitraria, estamos planteando una diferencia que no tiene sustento racional; cuando quitamos esa discriminación arbitraria, que de hecho es una discriminación basada en la especie, en esa característica del ser vivo, nosotros decimos: ¡Cómo no pertenece a nuestra especie, su sufrimiento no tiene valor!, la verdad es que no es así; todo ser que tiene el sistema nervioso centralizado y experiencias conscientes, el sufrimiento o el bienestar es valioso para sí mismo y nosotros no podemos hablar de un buen trato o respeto sobre un sujeto al que no le consideramos su intereses.

Por ejemplo, yo no puedo estar golpeando a alguien y esa persona decirme: ¡Oye por favor respétame, eso me duele!, y yo asumir que su interés no tiene ningún valor mientras mi intención sea buena, quizás “yo le estoy pegando para que aprenda algo”. Cuando nosotros hacemos eso, menospreciamos el interés del otro, faltamos el respeto, actuamos de una manera no ética.

Bueno, ese es el trato que tenemos entre la gran mayoría de seres humanos y con los demás animales, ignoramos la evidencia científica respecto a su sintiencia, ignoramos el hecho de que tienen experiencias conscientes, ignoramos el hecho de que podemos evitar satisfacer nuestras necesidades, utilizándolos a ellos como medios para nuestros fines y al mismo tiempo ignoramos las conclusiones lógicas de nuestro

accionar, porque si nuestro accionar genera sufrimiento, es un acto no ético ya que podríamos no hacerlo; da exactamente igual las intenciones que tengamos, las gracias que le demos al sujeto menospreciado o asesinado o violentado. Lo importante para saber si estamos actuando éticamente con otros, son sus experiencias y los animales tienen la capacidad de sentir sufrimiento y experiencias positivas en todo su amplio espectro.

Por consecuencia, ser vegano es darle valor a la evidencia y tratar de causar el menor sufrimiento posible; qué quiere decir eso, no ser héroes súper poderosos, no hacer esto como si fuera un dogma, sino tomar decisiones éticas bastante sencillas; si tengo que elegir entre un producto “A” y un producto “B” que satisface las mismas necesidades, elijo el producto que no implica sufrimiento, eso es ser vegano.

2. ¿Cuáles son los motivos por los que hoy en día, más personas se preocupan por su salud respecto a la alimentación?

La preocupación por la salud ha sido algo transversal a casi toda época, todas las personas que tenemos la capacidad de sentir y tener experiencias podemos identificar el malestar en nuestro cuerpo.

La diferencia creo hoy es que el acceso a información, que no necesariamente tiene que ser de calidad es mayor; por consecuencia, es más fácil que este interés de no sentirnos mal tenga la posibilidad de ser satisfecho, con información que nos parece útil, de ahí que tantas personas prueben tantas ideas respecto a mejorar su salud.

Lo que sería esperable es que esa información que se comparte esté basada en evidencia de peso y eso es lo que no ocurre, existe muchísima gente interesada en su salud, pero no necesariamente interesada en la salud, que es un criterio que obedece a la ciencia y a la evidencia para plantear ciertas directrices; lo que yo veo es que hay muchas personas interesadas en el mercado de la salud, más no muchas personas interesadas realmente en las ciencias de la salud.

Así que creo que es un fenómeno más que nada comercial, muchísimas personas interesadas en comprar productos que prometen cosas que ni siquiera pueden sustentar y por otro lado muchísimas personas interesadas en la información o en el acceso a información disponible respecto a la salud.

No podría indicar una razón por la que crea que la mayoría de las personas se están interesando; ya que, tanto las personas con las que trabajo, como con las que me relaciono vienen de sectores, grupos y razones muy diferentes. De hecho, en la mayoría de nuestras clases, veíamos personas desde dieciocho años hasta más de sesenta años, siendo algunos estudiantes de secundaria, otros directamente estudiantes universitarios, amas de casa, emprendedores, padres de familia, empresarios, médicos o profesionales de salud; la verdad es que el interés creo que obedece más que nada, a la oferta de información, educación o producto relacionado a la salud, ya que es demasiado amplio el espectro y variado desde donde viene.

3. ¿Qué enfermedades ocasiona la ingesta continua de hamburguesas de procedencia animal?

Nosotros tenemos que entender de que obviamente esto va a depender de varios factores biométricos básicos: Altura, peso, edad, actividad física, nivel de masa muscular. Hay varios factores que pueden aumentar o reducir la incidencia de problemáticas respecto al consumo animal; pero lo importante es reconocer que la evidencia actualizada (no sesgada), donde no hay conflicto de intereses con metodologías de investigación claras, indica claramente que la carne roja es un potencial cancerígeno.

Esto quiere decir, que el nivel de evidencia respecto a ella la posiciona en relación por ejemplo a prácticas como la exposición a químicos de pintura para cabello, que es un potencial cancerígeno y el bronceado en camas solares que es otro potencial cancerígeno; qué quiere decir esto, que es un alimento que sí se encuentra relacionado no de manera concluyente, pero sí se encuentra evaluado y relacionado con elementos relacionados al cáncer.

De hecho, la hormona de crecimiento bovina, el factor de crecimiento insulínico y varios procesos metabólicos relacionados con las carnes rojas, tienen relación directa con el desarrollo del cáncer; peor aun cuando nosotros estamos hablando de hamburguesas ultra procesadas, embutidos, jamones y ese tipo de carnes conservadas, para la organización mundial de la salud desde hace ya varios años, después de décadas de debate, es un alimento cancerígeno de tipo I, quiere decir que está en el listado en conjunto con los garrillos, por cada porción de embutidos, de salchicha que nosotros

consumamos por cada dos lonjas de jamón o una salchicha, aumentamos la probabilidad de desarrollar cáncer colorrectal en un 18%.

Por consecuencia, no es que exista algo que podamos relacionar directamente, pero sí aumentamos la probabilidad de desarrollar problemáticas relacionadas al consumo de alimentos ultra procesados como ocurre con la hamburguesa de comida rápida clásica y al consumo de carne roja que es considerado un potencial cancerígeno, sin mencionar también las grasas trans, saturadas, aceites industrializados que se suelen utilizar en hamburguesas, azúcares como mejoradores de harinas y otros elementos.

4. ¿Qué información sería más importante o eficaz para influenciar a las personas respecto al consumo de hamburguesas de origen vegetal en vez de una hamburguesa de carne?

La verdad es que la confrontación racional, el presentar argumentos como que la otra te va a hacer mal, que los animales sufren; en general, no funciona muy bien respecto a alimentos, lo que funciona en este caso es poder suplir las necesidades que ya existen (un enfoque positivo), retar a las personas a que prueben lo maravillosas que son, el sabor que tienen. En general, la relación que tenemos con la comida obedece a elementos más instintivos, no necesariamente racionales si es que a nuestro criterio respecto a comida fuera altamente racional; de hecho, estaríamos comiendo mejores cosas que hamburguesas y no estaríamos complicándonos tanto la existencia para transformar una legumbre en una hamburguesa, un cereal en pan y la cantidad de trabajo que a veces es casi innecesario, desde el punto de vista nutricional.

Creo que lo que funciona muy bien es el permitirles a las personas probar estos productos y relacionarlos con las opiniones personales de grupos de influencia, si es que nosotros vemos que otro está disfrutando muchísimo de un producto que no conocemos, independiente que tenga muchos beneficios extras, nos sentimos más atraídos cuando vemos una buena experiencia, que cuando nos dan un buen argumento.

Así que lo que yo creo es poder presentarlos como alimentos normales, comunes y corrientes, que son sumamente satisfactorios, que tienen muy buena sazón y añadir los beneficios extras que vamos a encontrar. Pero no sobrecargar las decisiones dietéticas que, en general, son caprichosas de argumentos; porque la mayoría de las personas no se preguntan muchas cosas antes de tomar una decisión así. Es preferible hacer que les

guste primero, la alimentación basada en plantas, y que después vayan viendo los beneficios y los vayan entendiendo poco a poco, que bombardearlos con información cuando la gente solo quiere comer.

5. ¿Cómo afecta al planeta la elaboración de las hamburguesas de carne?

No sé si eso tenga sentido que yo te dé la lata larga de indicártelo, pero es mucho más fácil indicarte donde puedes encontrar esa información con gráficas, todo los datos en específico y se llama La larga sombra del ganado, el informe de la FAO, lo buscas en internet y te bajas el informe completo y ahí te indica con toda la data y referencias necesarias, el impacto que tiene la ganadería y diferentes tipos de alimentos en el uso de recursos y demás factores relevantes, porque ese informe, hace relación al calentamiento global, uso de aguas, suelos, eficiencia energética y demás detalles; así que toda la información al respecto, La Larga Sombra del Ganado, el informe de la FAO.

6. ¿Es segura la información que nos puedan brindar en los restaurantes, sobre los ingredientes y valor nutricional de las hamburguesas de carne y de vegetales?

Tajantemente no. Yo tengo muy buena relación con muchísimos restaurantes veganos en Lima, tengo confianza en varios, pero no los conozco todos.

De hecho, tengo confianza en general en los que son activistas, no sólo veganos por dieta, de hecho hasta los estudios que se han realizado sobre comunidades veganas muestran que, el grueso de la población vegana que se sostiene con el paso de las décadas, son los veganos por ética; los veganos por salud, suelen dejar sus hábitos no más allá de los siete años y las malas experiencias que ha habido, en un par de locales que por suerte ya no están, han sido justamente gente que promovía el veganismo exclusivamente por el lado de la salud y no consideraban que habían razones éticas de peso, como para no practicar esto de manera seria, no solo por un beneficio personal.

Hay un “chiste” que en realidad es muy polémico dentro del veganismo, pero se utiliza como una caricaturización de esto, sin que resulte ofensivo, es como pensar: ¡Que bueno, ya no me duele la muñeca de tanto pegarle a mi mujer! Suena un chiste sumamente cruel, pero es bastante parecido a considerar que es sumamente bueno el

veganismo porque nos hace tener una mejor salud cardiovascular. El veganismo no tiene absolutamente nada que ver con la salud basada en plantas, un vegano tiene el derecho como cualquier persona a hacer lo que quiera con su salud, el veganismo es un principio ético, no tienen ninguna relación con la nutrición y la salud; si un vegano quiere ser obeso o quiere dañar su salud, es un tema completamente personal, el veganismo no es una doctrina que implique, direccionar la vida de las personas, es una reflexión basada en evidencias respecto a la implicancia de nuestras acciones.

Por consecuencia, si tú me preguntas en quienes confiaría plenamente, confiaría en los veganos éticos que dirigen restaurantes, porque saben qué es lo correcto y son los que se han hecho responsables de buscar la certificación que entrega la Unión Vegetariana del Perú (certificación internacional) respecto a productos veganos; ya que, si los restaurantes no eligen certificarse, quiere decir que haya una organización que cada cierto tiempo caiga sin mayor aviso al local y que evalúe si efectivamente se están cumpliendo los protocolos éticos que supuestamente se sostienen, no podemos tener seguridad sobre los ingredientes de los productos por desgracia.

Locales que yo podría referenciar como locales donde se cumple a rajatabla y no se rompa, al fin y al cabo, ninguno de los principios básicos que deberían guiar a estos restaurantes, por mencionar algunos podrían ser: Sana Vegan Café, Mister Food que es de comida rápida, yo conocí a algunos dueños que ya se retiraron, pero hasta donde yo sabía, cumplían con los criterios excelentemente; también está Yami de Jessica Olascuaga; podemos hablar también del restaurante vegetariano Su, en el Centro de Lima, que también es 100% vegano enserio y también está Seitán Urban Bistró.

Por desgracia, mientras no se hagan responsables de buscar la certificación que entrega la Unión Vegetariana del Perú, que es la única organización que tiene la capacidad de entregar una certificación internacional en Perú referido a estos temas, no hay seguridad sobre los ingredientes de los productos.

7. ¿Qué motiva a las personas a consumir hamburguesas de vegetales?

Así como les mencionaba hace un rato, no existe ningún estudio que indique una causal directa de esto. La gente consume productos de origen vegetal y de hecho consume los amplios productos que ofrece la industria vegana por innumerables razones: Por religión ,otras personas lo hacen por costumbre, otros lo hacen por el

impacto al medio ambiente, otros simplemente porque son foodie curiosos y les encanta comer diferentes tipos de alimentos, hay personas que lo hacen por su salud, hay personas que lo hacen porque no van al baño, hay quienes lo hacen por ser diabéticos, hipertensos, porque es más barato, por un montón de razones. No hay ninguna razón a la que podamos atribuir directamente a la gente que consume hamburguesas vegetarianas.

8. ¿Cuáles son los fast food saludables más conocidos en Lima?

Los que yo conozco, los fast food más saludable de Lima podrían ser la línea de fast food de Sana Vegan Café, que es 100% basado en plantas y la comida rápida que entrega Yami; de ahí en adelante, la verdad que no veo un énfasis muy grande en el tema de salud, si en la elaboración de productos de primera calidad de comida rápida vegana, que obviamente tienen mejores expectativas de salud de lo que puede entregar la comida rápida de origen animal, pero hay una gran diferencia entre decir saludable y decir basado en plantas.

La alimentación basada en plantas también puede no ser saludable, ya que la alimentación saludable solo es alimentación balanceada basada en evidencia científica, y la comida rápida en general nunca se ha formulado en torno a las recomendaciones nutricionales basada en evidencias, tiene que ver con caprichos. Entonces, lo único que yo podría ver es que tienen un muy buen balance nutricional y que ofrecen en su carta comida rápida serían estos dos locales, no me arriesgo a decir que no haya más, pero personalmente no los conozco.

9. ¿Dentro de la carta, qué es lo que más destaca de un restaurante vegano?

Para mí, lo que más destacaría es poder elaborar comida de muy buena apariencia, algo que es fundamental, que se vea muy bien, que los detalles estén muy bien trabajados, las formas, las consistencias, las presentaciones, la armonía de los colores, la composición del plato; sin necesidad que tenga que ser algo completo, esto puede ser una hamburguesería sin ningún problema.

Entonces, en la carta yo esperarí que se refleje lo que me van a entregar, que el recipiente en la que vienen mis papas sea ecológico, que el tipo de papel en el que esté

envuelto mi hamburguesa y la calidad en la que se presentó la hamburguesa antes de ser servida sean óptimas.

Independientemente cuán amplia sea esa carta, si yo lo que veo es una carta de primera calidad, que promete productos de calidad y en segundo caso, encuentro que esos productos, si me lo están entregando tal cual como me prometieron, creo que esa carta tiene muchas posibilidades.

Fuera de eso, para mí y según lo que he visto en la mayoría de restaurantes a los que he asesorado; la carta, independiente sea de un restaurante amplio o de un fast food, tiene que tener alimentos dulces y salados; de hecho, en general funciona muy bien tener productos de uso común, a los que la mayoría de las personas están acostumbradas, y ciertas variables de autor para poder fidelizar a los clientes, jugársela por no hacer exactamente lo mismo, ni tampoco ser 100% exclusivos, tener los productos que todos conocemos y a la par ciertas cosas de autor que muestren una línea de carácter muy personal del restaurante, eso por lo menos a mí me gusta, me parece que impresiona y que ayuda bastante.

10. ¿Cuál es el ticket promedio que un peruano suele pagar por comer en restaurantes veganos o vegetarianos?

De los restaurantes veganos más económicos que conozco en Lima están el restaurante vegetariano Su, que es un tenedor libre a S/10, que técnicamente te podrías comer dos segundos o hasta tres segundos con tu refresco libre por S/10. Hay un mercado para este tipo de gastos que requiere una buena estrategia de marketing, una buena elección del local o de reparto, una buena zonificación, estudio de mercado, etc., lo hay, hay un público vegano que no tiene acceso a grandes recursos, pero que consume regularmente sus almuerzos o que podría consumir hamburguesas.

Esto también ocurría con Mr. Food, que encontrabas hamburguesas bastante económicas de S/8 a S/11, porciones de papas económicas tipo carretilla o pollería.

Ahí también, suele ocurrir, por lo menos con los veganos que yo conozco, el consumo no bajaría de S/20 a S/25, y a los que van a restaurantes en general, el consumo promedio es cercano a unos S/30 sino más; debido a que es común encontrar los platos alrededor de S/15, una bebida extra y una porción de postre, estaría llegando entre S/25 y S/30 algunos S/40.

Entonces las opciones más económicas podemos encontrar una simple hamburguesa alrededor de S/8 a S/10 con algo para beber, un refresco; hasta restaurantes que te ofrecen platos de carta por persona alrededor de S/40 de gasto total.

11. ¿Crees que las hamburguesas de vegetales podrán ser aceptadas como parte de la alimentación de los peruanos de una forma más continua?

La respuesta es absolutamente sí. La gente puede comer cualquier cosa que se vea bien, recordemos la cantidad de asquerosidades que consumen la gran mayoría de personas y sin ningún problema.

Así que esto es un tema de marketing, no tiene absolutamente que ver con nada más. Si las personas podemos comer, articulaciones de vaca con colorante y azúcar como las gomitas, y lo que era más dulce para niños o podemos comer narices, orejas, anos, patas, rodillas y le llamamos jamonada; no tengan duda alguna que las personas pueden comer una hamburguesa vegetariana bien presentada.

En general, el rechazo tiene más relación con la falta de conocimiento, con una idea errada sobre lo que van a conseguir; pero por lo menos en mí experiencia, hasta asesorando personas sobre su salud, las personas están muy abiertas a mejorar sus hábitos, si es que satisfacen sus deseos básicos y eso, por lo menos acá en Perú, tiene que ver con la sazón.

12. ¿Qué opinas sobre las hamburguesas Beyond Meat?

La verdad es que me parece excelente, cualquier tipo de avance en la industria que implique tomar decisiones que no causen sufrimiento innecesario, me parece genial la Beyond Meat, me parece genial cualquier tipo de producto que busque imitar los productos de origen animal, para las personas que tienen poca flexibilidad respecto a sus hábitos sus costumbres puedan satisfacerlas sin necesidad de generar sufrimiento; me parece genial también la carne in vitro, que es otro tipo de desarrollo, en este caso con biotecnología, donde se utilizan generadores para poder reproducir células de tejido animal y producir leche de vaca sin vacas, carne de pollo sin pollos, y al mismo tiempo también satisfacer necesidades humanas, gustos humanos, caprichos, como queramos llamarle, sin necesidad de implicar sufrimiento en otros.

13. Desde tu perspectiva, ¿El paladar peruano aceptaría las hamburguesas Beyond Meat y hamburguesas parecidas a esta marca?

Mira, si la gente come una cantidad impresionante de esa hamburguesa de carretilla, que técnicamente son vegetarianas, aunque suene gracioso, bueno estoy exagerando el asunto, pero ahí lo que tú vas a encontrar es carne molida de pésima calidad y gluten de trigo, muchísimo gluten de trigo y quizás otras cosas dependiendo de la procedencia; pero es carne de la peor calidad, ni siquiera es carne en sí misma, son sustitutos de carne mezcladas con restos de carne y otras cosas. Si las personas pueden consumir eso, debido al valor que tiene, a lo económico y accesible, trabajar una buena estrategia de marketing, trabajar un proyecto que abarate costos, que sea accesible y que al mismo tiempo tenga buena sazón; va a entrar como entra cualquier producto, por medio de la experiencia, referencia de las personas, estrategia de publicidad y sabor. Así que, creo que como lo he vivido desde mis talleres de cocina, desde mis clases de nutrición, desde quienes ayudo, deportistas, personas que siguen dietas obligado o con toda la voluntad del mundo; todos, si es que es satisfactoria la experiencia, siguen consumiendo el alimento sin ningún problema.

ENTREVISTA 5

Nombre:	Javier Guarascio	 
Empresa :	Dimensión Vegana	
Cargo :	CEO	
Profesión:		

Perfil Profesional.

Bachiller en Ingeniería eléctrica en la Universidad Tecnológica Nacional de Argentina. Estudió para Chef, Cooking and related Culinary Arts en Buenos Aires Natural Chef. Lleva trabajando 10 años y 9 meses como flight attendant en Air Europa, y 9 años y 11 meses como youtuber con su canal Dimensión Vegana donde crea y comparte con más de 250,000 seguidores sobre plant based meat and cheese.

Temas	Objetivos	Preguntas		
Marketing	O1	Identificar las redes sociales que más usa.	1	¿Cómo nace Dimensión Vegana?
			2	¿Cuál es el canal digital con mayor número de respuesta o aceptación?
Conocimiento	O2	Identificar las diferencias entre un fast food saludable y un fast food de hamburguesas de vegetales.	3	¿Cuáles son las diferencias entre un fast food saludable y un fast food de hamburguesas de vegetales?
	O3	Identificar tendencias de alimentación saludable a nivel Latinoamericano y/o europeo.	4	¿Crees que a nivel Latinoamericano y/o europeo, las tendencias por una alimentación saludable han ido incrementándose?
Costos	O4	Determinar las diferencias entre los costos para elaborar una hamburguesa de vegetales y una de carne.	5	¿Existe una gran diferencia en costos, en relación con la elaboración de una hamburguesa de carne con una de vegetales?
Mercado	O5	Identificar los fast food saludables más conocidos.	6	¿Cuáles son los restaurantes de fast food de hamburguesas de vegetales más conocidos y preferidos por los clientes?
	O6	Identificar el perfil de clientes de hamburguesas de vegetales.	7	¿Cuál es el perfil de personas que prefieren hamburguesas de vegetales?
			8	¿Crees que se viene incrementando el número de personas que prefieren hamburguesas basado en vegetales?
O7	Identificar las diferencias del segmento objetivo entre un restaurante de hamburguesas de carne y de vegetales.	9	¿Cuál es la diferencia del público objetivo, que prefiere un restaurante que ofrece hamburguesas de procedencia animal a un restaurante que ofrece hamburguesas basadas en vegetales?	

Temas	Objetivos		Preguntas	
	O8	Determinar el ticket promedio de venta por hamburguesa de vegetales	10	¿Cuánto estaría dispuesto a gastar un cliente por una hamburguesa de vegetales?
	O9	Identificar la hamburguesa vegetal con mayor aceptación.	11	¿Qué tipo de hamburguesa vegana tiene mayor aceptación?
Concepto	O10	Conocer su opinión sobre las hamburguesas de soya.	12	¿Qué opinas sobre las hamburguesas de soya?
	O11	Conocer su opinión sobre las hamburguesas Beyond Meat.	13	¿Qué opinas sobre las hamburguesas Beyond Meat?
	O12	Conocer su opinión sobre quesos Violife y los de elaboración propia.	14	¿Cuál sería la diferencia entre el queso Violife y el queso que has elaborado tipo tu tipo mozzarella y/o cheddar?
Factores claves del éxito	O13	Identificar las claves de éxito para un restaurante de hamburguesas basado en vegetales.	15	¿Cuáles serían las claves de éxito para la puesta en marcha de un restaurante de hamburguesas basado en vegetales?

Respuestas:

1. ¿Cómo nace Dimensión Vegana?

Dimensión Vegana nace de una necesidad, porque fue el primer canal de cocina vegana que hubo en YouTube, yo siempre fui activista de los derechos de los animales, había estudiado cocina y había visto la necesidad de que la gente aprenda a cocinar vegano; así que, cuando ya tenía un canal de YouTube empecé a grabar vídeos y subirlos al canal y tuve mucha aceptación súper rápido, porque como fue el primer canal de cocina vegana y fui el primer vegano en español en YouTube, pues la verdad que fue muy rápido la aceptación y los premios.

2. ¿Cuál es el canal digital con mayor número de respuesta o aceptación?

Donde tengo mayor número de respuestas es en YouTube definitivamente y en Facebook, no uso demasiado Instagram o Twitter que son donde también tengo canales.

3. ¿Cuáles son las diferencias entre un fast food saludable y un fast food de hamburguesas de vegetales?

Un fast food saludable, por lo que yo tengo de experiencia tiene más ensaladas, arroces, tipos de legumbres, vegetales, se puede hacer un plato combinado; también

puede ser un fast food macrobiótico, donde se pueden elegir distintos tipos de verdes, combinaciones de carnes vegetales, tofu, pescado vegano también.

Un fast food de hamburguesas de vegetales, pues las hamburguesas pueden ser saludables o pueden ser poco saludables, porque si las freímos, una hamburguesa, un fast food puede ser a nivel Burger King o McDonald's que esté vendiendo hamburguesas y patatas fritas y ya sabemos que si bien no es de origen animal puede no ser saludable dependiendo de la cantidad de grasa y los ingredientes que tenga la hamburguesa; la hamburguesa por más que sea vegetal no tiene por qué ser saludable.

4. ¿Crees que a nivel latinoamericano y/o europeo, las tendencias por una alimentación saludable han ido incrementándose?

Si, la tendencia por la alimentación saludable nació en los años 60 y los años 70 con la cocina macrobiótica, la cocina vegetariana y si bien siempre ha sido una preocupación de las personas por comer sano y para adelgazar y entre otras cosas, ahora el mercado está por explotar con lo plant based más que nada, que es otra tendencia, que la gente mira si es saludable pero la gente está más interesada en los animales, que los animales no sufran y en no consumir productos animales por ese sentido.

Entonces ahora hay una tendencia nueva, que la gente por ejemplo está dispuesta a comprar una hamburguesa por más que tenga químicos o cosas raras que son de origen vegetal, pero que no haya sufrido ningún animal. Eso siempre ha sido de importancia entre la población, que la alimentación cada vez sea más saludable; por supuesto no vamos a comparar una receta de cocina de hace 60 años, que uno miraba que una tarta que llevaba 12 huevos y un kilogramo de mantequilla normalmente, y hoy se hace con dos cucharadas de mantequilla o lo menos posible y cuatro huevos, por ejemplo.

Y por supuesto que se ha tendido a reemplazar también la leche normal por leche vegetal y los huevos por sustitutos de huevo como banana pisada, tofu, y tantos productos en el mercado para empezar el huevo; entonces sí hay por supuesto un gran incremento de las tendencias de la alimentación saludable y además con el agregado de que la gente también está interesada en los derechos de los animales y esto ha pasado últimamente, en los últimos diez años.

5. ¿Existe una gran diferencia en costos, en relación a la elaboración de una hamburguesa de carne con una de vegetales

Depende, porque una hamburguesa vegetal puede estar hecha con setas con ingredientes caros y una hamburguesa de carne puede estar hecha con lo peor de la carne o puede estar hecha con lo mejor de la carne, esto depende en gran medida de la calidad del producto por supuesto y de los ingredientes que se utilice.

Hay hamburguesas veganas que son puro harina, como harina de legumbres y entonces es muy barato hacer una hamburguesa vegana si solamente vas a usar soja texturizada y harina ahora; ahora, sí ya vas a usar setas shiitake o vas a darle un toque más distinguido a tu hamburguesa y quieres ponerle cosas más frescas u orgánicas y tal, por supuesto que va a salir más cara que una hamburguesa tradicional; pero el coste básicamente, si uno se puede hacer una buena hamburguesa vegana, puede ser más barata o del mismo precio que una hamburguesa no venga de buena calidad.

6. ¿Cuáles son los restaurantes de fast food de hamburguesas de vegetales más conocidos y preferidos en Argentina, España y/o Europa?

Restaurantes favoritos de fast food en Argentina tenemos La Verde, que creo que hoy por hoy es el favorito por su carne vegetal tan perfecta; yo cada vez que voy a Buenos Aires me voy a La Verde porque es un restaurante de comida tradicional Argentina, asado, carne, pero todo vegetal y que la verdad en el sabor, la textura y lo que han logrado ¡se pasan!

En España, pues aquí en Barcelona, el más conocido es el Cat Bar, es un lugar pequeño tiene algunas hamburguesas que me parecen bien y pues en Europa tenemos muchos restaurantes como por ejemplo Helsinki que tiene unas hamburguesas increíbles, el SoLita en Inglaterra también tiene muy buenas hamburguesas, el Mr. & Mrs. Watson en Ámsterdam, Bread Meats Bread en Edimburgo también es un excelente restaurante y el Balance Bowl de Malta también es conocido por sus buenas hamburguesas, hay montones en toda Europa, también hay uno en Polonia que hace unas excelentes hamburguesas; pero lamentablemente todavía hay muchas técnicas que si las quieres hacer caseras no quedan demasiado bien, en algunos restaurantes no me ha gustado demasiado.

7. ¿Cuál es el perfil de las personas que prefieren hamburguesas de vegetales?

El perfil de personas que prefieren hamburguesas vegetales son todas aquellas que están interesadas por una vida sana por supuesto y bueno veganos, vegetarianos, gente que quiere bajar de peso, gente que está preocupada por el medio ambiente básicamente.

8. ¿Crees que se viene incrementando el número de personas que prefieren hamburguesas basadas en vegetales?

Sí, por supuesto que se viene incrementando muchísimo y yo creo que el mercado está a punto de explotar, que esto recién empieza.

9. ¿Cuál es la diferencia del público objetivo, que prefiere un restaurante que ofrece hamburguesas de procedencia animal a un restaurante que ofrece hamburguesas basadas en vegetales?

La diferencia del público objetivo, bueno yo lo que creo es que una persona que solo quiere comer hamburguesas quiere algo rápido, va, pide hamburguesas y ya está, en cambio una persona que va a buscar hamburguesas veganas no le importa esperar un poco porque sabe que el producto es de mayor calidad.

10. ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar un cliente por una hamburguesa de vegetales?

Dependiendo de si viene con patatas, si viene con una buena guarnición porque a veces uno cree que va a comprar la hamburguesa solamente y nada, y si bien con una buena guarnición de vegetales asados o cebolla frita, pues la gente pueda pagar hasta unos €12 o €15 como precio máximo y bueno si estamos hablando de una buena hamburguesa de buena calidad que viene con una buena guarnición, pero el valor promedio sería unos €10.

11. ¿Qué tipo de hamburguesa vegana tiene mayor aceptación?

Las hamburguesas veganas que tienen mayor aceptación en mi experiencia, la que yo también veo en mi canal, las hamburguesas que más se mueven son las de lentejas ese es un clásico de los clásicos, las que tienen setas shiitake, champiñones, setas ostra,

gírgola, esas son las que la gente prefiere, y por supuesto las que son imitación carne, la que es de soja texturizada con metilcelulosa y que tiene una buena elaboración más de ingeniería alimentaria, más que una receta de cocina normal, porque la curiosidad de la gente por ver algo que se parece a la carne, pero no es, es muy grande.

12. **¿Qué opinas sobre las hamburguesas de soja?**

Para mí son geniales porque la soja como todo mundo sabe es la única legumbre que tiene los diez aminoácidos esenciales y que es una proteína completa. A mí me parece fundamental que la gente coma más y que no se dejara llevar por mitos, como la de los transgénicos, mitos pseudocientíficos que no tienen fundamentos porque ahora la soja está mal vista, la gente tiene mucho rechazo por culpa de las campañas de anti transgénicos de Greenpeace de los 90's, creo que le ha hecho mucho daño a la soja, al veganismo y la alimentación vegana, haber hecho una guerra en contra de la soja.

13. **¿Qué opinas sobre las hamburguesas Beyond Meat?**

Las hamburguesas Beyond Meat son increíbles, he probado las hamburguesas y las salchichas son fantásticas; tienen una textura, sabor, olor, color muy parecido a la carne, tienen muchísima tecnología y muchísimo de investigación y desarrollos de científico, las adoro; el problema es que son muy caras, he pagado por un paquete de diez salchichas €30 a €3 cada salchicha, lo cual me parece un montón por un puñado de proteína vegetal que es muy barata de conseguir; pero bueno el I+D que tiene esta empresa la verdad que es muy alto y supongo que no solamente se tienen que pagar los costes de los productos, sino también de toda la inteligencia que está metida dentro de esta marca.

14. **¿Cuál sería la diferencia entre el queso Violife y el queso que has elaborado tipo tu tipo mozzarella y/o cheddar?**

La diferencia es que el queso Violife en ingredientes principalmente, está hecho con almidón de patata modificado y el que he hecho yo tiene fécula de maíz ceroso, que funcionan muy parecido, que funcionan igual literalmente, pero el tema es que el almidón de patata modificado yo no lo puedo comprar como consumidor final, tengo que ser una gran industria para poder comprarlo, entonces he elegido utilizar ese

almidón y también que los saborizantes, sabores, olores que utiliza Violife para sus quesos son distintos a los que yo uso por supuesto, porque yo no sé qué es lo que usan ellos, pero después a nivel textura, aspecto, entre otros en muchos niveles son muy parecidos.

15. ¿Cuáles serían las claves de éxito para la puesta en marcha de un restaurante de hamburguesas basado en vegetales?

Bueno de un restaurante primero es tener mucha pasión, saber lo que uno está haciendo y entender cuál es el tipo de público que te va a visitar, ser respetuoso con el medio ambiente, con los animales, eso es fundamental porque si uno vende hamburguesas vegetales y después tiene una calavera de vaca colgando o dentro un hueso o tiene una alfombra de vaca en el sitio pues, la gente lo va a mirar mal. Entonces sí tiene que haber una armonía entre lo que uno vende y lo que uno hace y bueno generalmente la gente que está interesada en este tipo de hamburguesas siempre tiene que también estar acompañado por la preocupación por el medio ambiente, tener utilería, todo lo de la vajilla, todo tiene que ser reciclable o no tiene que ser contaminante y bueno tiene que tener mucha paciencia también porque abrir un restaurante siempre es algo muy estresante; entonces, paciencia, hacer buenas hamburguesas, cocinar rico por supuesto es lo fundamental.

- ENTREVISTA 6

Nombre :	Andrés Mauricio Garcia Uribe	 
Empresa :	Food Service Consulting Co fundador y consultor en	
Cargo :	administración y finanzas	
Profesión :	Economista	

Perfil Profesional

Economista Licenciado por la Pontificia Universidad Católica del Perú (PUCP) y con una Maestría en Dirección de Empresas en el IPADE Universidad Panamericana México, tiene más de 20 años de experiencia en la creación de valor y gestión estratégica y ejecución operativa en la Alta Dirección en sectores económicos tales como consumo masivo/retail, industrial metalmecánico, papel, avícola, textil, construcción y de consultoría empresarial.

Enfocado en la búsqueda de resultados positivos y en la formación de equipos de trabajo comprometidos y con muy buena capacidad de éxito negociador en procesos de adquisiciones de empresas y en procesos de reestructuración empresarial- financiera y de fortalecimiento de crecimiento de ventas y organizacional.

Temas	Objetivos		Preguntas	
Conocimiento	O1	Conocer el éxito de los principales fast food de hamburguesas	1	Nos puede hablar sobre la lucha Partners SAC/Bembos
			2	¿Cuál ha sido la participación de mercado de La Lucha/ Bembos?
Mercado	O2	Conocer el mercado de fast food de hamburguesas	3	¿Cuáles son los fast food con mayor participación de mercado en Lima Metropolitana?
			4	¿Cuáles son los fast food de hamburguesas, con mayor participación en Lima Metropolitana?

Temas	Objetivos		Preguntas	
Conocimiento	O3	Conocer el crecimiento promedio inicial de un negocio fast food	5	Desde su perspectiva, ¿En 5 años se podría llegar a una participación de mercado del 5%?
	O4	Conocer la inversión inicial promedio de un negocio de fast food	6	¿Cuál es la inversión inicial promedio para la implementación y puesta en marcha de un local de fast food?
			7	¿A cuánto ascendería la inversión en campañas publicitarias de un restaurante de fast food?
Mercado	O5	Determinar las principales barreras de entrada al mercado de fast food	8	¿Cuáles son las barreras de entrada para los fast food?
Conocimiento	O6	Determinar las principales estrategias para un negocio de fast food	9	¿Cuáles serían las estrategias para el sector de fast food?
	O7	Conocer sobre la estrategia de alianzas de uso compartido de espacio	10	¿Para qué tipo de restaurantes, serían favorables las alianzas al compartir los mismos espacios?
Mercado	O8	Conocer el perfil, hábitos de consumo y donde hay mayor mercado de fast food	11	¿Cuál es el perfil del consumidor de fast food?
			12	¿Cuál es el promedio del consumo mensual en Bambos/La Lucha?
			13	¿En qué distrito tiene mayor aceptación los sanguches o hamburguesas?

Temas	Objetivos		Preguntas	
			14	¿Estos restaurantes están orientados para un segmento o NSE en específico?
Conocimiento	O9	Identificar los fast food de comida saludable más populares en el mercado	15	¿Cuáles son los fast food saludables más conocidos en Lima Metropolitana?
	O10	Identificar el hábito de horario de consumo de un cliente de fast food	16	¿Qué días y horas suelen acudir más los clientes para consumir en los restaurantes de fast food?
Comercialización	O11	Conocer los principales canales de comercialización y distribución en un fast food	17	¿Cuáles son los canales de comercialización y distribución de los fast food?
Conocimiento	O12	Conocer contexto actual de los restaurantes de fast food	18	Cuál es la situación actual de los restaurantes de fast food debido al COVID-19
Concepto	O13	Conocer la aceptación del nuevo concepto de hamburguesas basada en vegetales en los fast food	19	¿Qué opinas sobre las hamburguesas Beyond Meat?
			20	¿Desde su punto de vista, La Lucha Partners/Bembos, invertiría en un nuevo restaurante de hamburguesas de la marca Beyond Meat o la introducción de un nuevo producto?

Temas	Objetivos		Preguntas	
Factores claves del éxito	O14	Identificar las claves de éxito para un restaurante de hamburguesas basado en vegetales.	21	¿Cuáles serían las claves de éxito para la puesta en marcha de un restaurante de hamburguesas basado en vegetales?

Preguntas

1. Nos puede hablar sobre la lucha Partners SAC/Bembos.

De Bembos creo que se ha escrito mucho, ustedes deben haber leído, si quieren conocer un poco más la historia de Bembos, yo trabajé ahí más de 15 años como Gerente de Administración y Finanzas; y después como adjunto a la Gerencia General y nació pues...aquí les he puesto un video que salió la primera quincena de diciembre, que justo me lo paso Carlos Camilo, que fue uno de los fundadores de Bembos conjuntamente con su socio Mirko Cermac.

Las claves de éxito que tuvo Bembos desde que empezó ,una época difícil para el país ,año 1988, crisis económica severa, terrorismo y después todas las vicisitudes que pasaron ellos, como muchachos jóvenes porque tendría en esa época 24 , 23 años ambos socios; y así empezaron; y bueno en el 2010 la gente del grupo Intercorp nos toca la puerta, me dan el mandato, los fundadores de la empresa para la negociación y la valorización del negocio en marcha, se llegó a punto de éxito con el grupo Intercorp, satisfactorio para ambas partes. Marzo del 2011 el grupo Intercorp toma el control del 100% del accionariado de Bembos y los fundadores dan un paso al costado y se retiran totalmente; la historia de Bembos empieza a cambiar, ya fue otra tendencia, decidió seguir el grupo Intercorp incorporando otras marcas como Don Belisario pollos a la brasa y también la idea de traer Popeyes, el pollo frito, y le dimos el empujón y salieron de la mano con el grupo Intercorp y después compraron Papa Jhons, Dunkin Donuts y Chinawok , se mantiene a la fecha con esas 6 marcas y desde el 2011 al 2020, han pasado vicisitudes, crecimiento acelerado, yo me quedo con la gente del grupo cerca 2 años y medio, hasta el 2013, yo di un paso al costado a pedido de ellos y crecieron,

tuvieron su caída, bajón, alto bajos volvieron con Inca Kola, y la crisis de COVID, como todos las marcas de fast food, los ha golpeado fuerte, lo que es exclusivamente Bombos, muchos cierre de locales, que ya venían mal antes de PRE-COVID y están tratando de llegar al punto de equilibrio nuevamente, en el 2019 llegaron a tener EBITDA positivo luego de varios años que no lo lograban, pero con esto del COVID nuevamente han caído en zona de pérdidas y están tratando de encontrar el tamaño optimo, en función del nivel ventas del actual del mercado, para poder entrar nuevamente en zona en azul, pero ustedes dirán, si Bombos cambió o no cambió desde que entró el grupo Intercorp a lo que era antes del 2011, estaba muy posicionado en los NSE A y B; y el Bombos de hoy, no es el Bombos de antes del 2011 en la mano de los fundadores, porque Intercorp entra y trata que el concepto se convierta en masivo, si bien con los fundadores originales era un concepto transversal porque también estaban en Lima Norte, Piura y en algunas provincias, se conservaba la calidad y no se hacían los diferenciadores de precio, lo que se vendía en San Isidro, se vendía casi al mismo precio en el Cono Norte, Mega Plaza y la calidad nunca se sacrificó, ya con Intercorp se cambia los papeles, casi al año que lo adquieren deciden salir del contrato con Inca Kola, si bien ahorraron en tema de costos, no previeron que tanto impacto iba tener en la demanda, en el gusto del cliente de ya no tener la Inca Kola al costado, comenzaron hacer experimentos para reducir costos en el mismo producto, en el pan, cantidad etc.; y con esa minimización de costo era hacerlo más masivo en los NSE C y D; se logró extender, pero no con lo mismo que era Bombos en la mano de los fundadores originales.

Pasado de 1 a 2 años, comenzaron a nacer marcas chiquitas, Veggie Burger con hamburguesas mucho más atractivas o similares a lo que fue Bombos, después vino 3/4 Burger, Street Burger, el mismo Papachos de Carlos Camino que se asoció con Gastón Acurio y lanzaron su marca, varios locales de Papachos, calidad alta similar a lo del Bombos de antes, y después Juicy Lucy entro en escena, nació de los dueños de los restaurantes Carnal y luego la marca la adquirió el Grupo Wiese, Sibitano.

Hoy en día, tiene varias marcas y la marca más importantes es Juicy Lucy, se podría decir que han tratado, como ustedes dijeron, de ser prime, un nivel más alto, superior al Bombos de hoy en términos de calidad, gusto, sabor y acercase más a las mini tiendas ¾ Burger, 500 grados, Papachos y ellos han cubierto un poco la demanda de los NSE A y B, se repartieron y buscaron alternativas diferentes. Ese es un poco de lo que fue Bombos y lo que es Bombos hoy en día, hay un libro que escribe Percy Martines actual

director de CENTRUM, escuela de negocios, que escribió sobre la historia e Bombos, con fotos, con detalles y un montón de cosas que pueden servir de referencia, para conocer un poco más de lo que es la historia de Bombos. La Lucha Partners que tiene 3 marcas, su marca principal es La Lucha, de sangucherías y tiene un nuevo concepto que lanzó hace 9 años, Siete Sopas y su último concepto que se llama Marcha, que son anticuchos, temas al cilindro, papas doradas, es un poco criollo y el último local que han abierto de Marcha es en Miraflores, antes tenía una marca ahí el dueño de La Lucha que se llamaba La República, esa marca ya la retiró del mercado y empezó su prueba piloto en un local cerca al Jockey Plaza, puso una especie de contenedor y ahí empezó y les fue bien.

Una de las definiciones si tu vez un local de La Lucha, ellos dicen, nosotros no somos comida fast food, no somos comida chatarra, así se autodefinen si han probado los sanguches de la lucha, desde hace más o menos actualmente La Lucha tiene 10 años de existencia, al quinto año, que ya no estaba en Bombos, me buscó, nos hicimos amigos y empecé a darle algunos consejos durante su crecimiento, se lo dije al fundador, que tú eres el segundo caso de éxito peruano tipo como Bombos, si sigues en un camino bien gestionado, bien manejado, lo vas a hacer y ya lo es, en mi opinión más aún con el concepto de Siete Sopas, no estaba muy seguro si iba a tener éxito, pero bueno, al peruano de determinado NSE le gusta tomar sopa, sobre todo en invierno pero la crianza de hoy es diferente, en mi época si nos obligaban a tomar sopa, luego venia el segundo, antes se comía más en la casa.

En La Lucha, los productos estrella son los sanguches de pavo, lechón en diferentes variedades, de res, de asado, con un pan que él mismo lo fabrica, tiene una panadería interna que tiene salsa criolla y otras cosas más que le pone. Si lo tratas de comparar con una hamburguesa, desde el punto de vista de la salud, me da la impresión de que la hamburguesa es menos saludable que los sanguches de La Lucha, y ahí va caminando el concepto, comparando la cantidad de locales con Bombos, Bombos tiene mucho más. Son cadenas de marcas nacionales que lograron imponerse, se han impuesto en el segmento al cual se dirigieron y son exitosas; y mantienen cierto grado de liderazgo como en el caso de Bombos.

La Lucha Partners en mi opinión, es el segundo caso de éxito peruano (tipo de Bombos) de comida de fast food (no chatarra) como se autodefinen ellos. Hoy Bombos NO es el Bombos que había hasta inicios del año 2011 (posicionado en el NSE A y B)

...momento en que Intercorp entra y lo cambia a ser un fast food masivo enfocado a los NSE C y D, sin dejar los NSE A y B (pero ya no fue lo mismo) por eso el nacimiento de muchas marcas individuales de relativo éxito, algunas a la fecha, ¾ Burger, Street Burger, Bistro A, 500 grados, Papachos, Veggie Burger, Juicy Lucy, etc.

2. ¿Cuál ha sido la participación de mercado de La Lucha/ Bombos?

Son segmentos diferentes, como les explicaba, una es carne de cerdo, lechón y pavo, tienen hamburguesas pero en términos proporcionales a lo que vende, hay una diferencia muy grande, La Lucha tiene hamburguesas sabrosas, son buenas, de acuerdo pero compiten desde el punto de vista como productos sustitutos, satisfacen el hambre por lo tanto compiten pero la competencia directa de hamburguesa tipo Bombos de carne, en mi época era McDonald's y Burger King; y parabas de contar, no había más, cubría casi el 100 % del mercado.

Luego las marcas chicas, que después nacieron, fueron producto del desmejoramiento de la calidad de Bombos, comenzó a comercializar en manos del grupo Intercorp, les dejaron cancha libre e ingresaron, enfocados a NSE A y B.

Son segmentos diferentes, Bombos compite con McDonald's y Burger King; y todas las marcas chicas nacientes enfocadas a los NSE A y B de hamburguesas. Hasta el 2010 Bombos tenía el 55% de participación del mercado, 35% McDonald's y 15% Burger King, ahora al año 2019, Bombos asumo que debería tener 35%, McDonald's 37% o más y Burger King 18%.

3. ¿Cuáles son los fast food con mayor participación de mercado en Lima Metropolitana?

KFC y las cadenas de pollo a la brasa Norky's y Rocky's son las más grades y luego siguen las hamburgueseras Bombos, McDonald's, Burger King, pizzerías, Papa Jhons, Dominos Pizza, Pizza Hut son las más fuertes. Pero el líder en términos de facturación es el grupo Delosi, y una de sus marcas bandera, es KFC, conjuntamente con Starbucks, son los buques insignias, el grupo Delosi es el mejor operador de franquicias internacionales en Perú.

4. ¿Cuáles son los fast food de hamburguesas, con mayor participación en Lima Metropolitana?

Salió un artículo en el comercio a lo largo de este año, más hablan de percepciones, por ejemplo, top 5 marcas de mayor participación ponen Norkys 12% KFC 6%, Roky's 5%, Bombos 5% luego Pardos Chicken, etc.

5. Desde su perspectiva, ¿En 5 años se podría llegar a una participación de mercado del 5%?

Como idea de negocio, entiendo que podrían hacer cálculos aproximados, en Bombos se ha llegado a producir 100 toneladas métricas de carne, por mes de hamburguesa, de 100 toneladas métricas, en términos de peso, 60% eran tamaño mediano, en ese momento pesaba 175 gramos. De las 100 toneladas métricas por mes, al mes eran 100 mil kilos, el 60% era mediana, si lo saco en número de unidades con ese peso, me sale 444 mil hamburguesas al mes, de acuerdo y el resto lo vendías, 30% la regular (chica) y 10% la grande; y sobre los pesos se tendría que ir a la tienda y preguntar, no me he fijado si en los últimos dos años, Bombos sigue manejando los tres tamaños. Este es un punto referencia para decir si Bombos vendía al mes 100 toneladas de hamburguesas y si puedes extrapolar esto con la data de participación de mercado aproximada de McDonald's y Burger King, puedes sacar el total de las toneladas métricas de esos jugadores y dependiendo del tamaño de tu hamburguesa, puedes hacer una suerte de proyección para calcular si puedes llegar al 5% de participación en términos de peso o esto lo pasas a soles.

Se puede ver con las cifras que hayan proyectado para ver el primer año, con un local, cuanto facturarías, para estimar o para decirte mi feeling, en un negocio nuevo, con estas características al año puede factura tanto, yo te podría decir si puede ser, sí o no, cuanto te sale tu facturación anual, mensual de tu proyecto.

Compiten en otro mercado A y B y quizá más C, orientado a comida saludable o Beyond Meet. Van a competir en otro mercado, pueden tomar como referencia las hamburguesas de carne, el referente para decir una participación de mercado debería de ser, sobre el mercado de los que venden ese tipo de hamburguesa.

6. ¿Cuál es la inversión inicial promedio para la implementación y puesta en marcha de un local de fast food?

El fast food es un tema industrializado, es industrializado y no es artesanal, todo lo que es comida saludable en el mercado de Lima Metropolitana es artesanal, no podríamos decir industrializado, hacen la misma hamburguesa en el momento de entonces, ese tema de fast food hay que repensarlo, invertir en un local, no te baja de 100 mil dólares una inversión de un tamaño de 150 metros cuadrados a 200 metros cuadrados, quizás de una sola planta, si lo vas hacer mucho más grande puedes llegar hasta inversiones de ½ millón de dólares, pero no pensar que con 50 mil dólares vas abrir un local de esta naturaleza, podría ser chiquito de 30 metros cuadrados, una cosa así o de máximo 60 metros cuadrados pero algo así, aceptable como mínimo, piensa que es de 100 mil para arriba o 70 mil para arriba dependiendo del tamaño de tu bolsillo, de los préstamos que puedas tener y la escala que quieras lograr con un primer local y esto sin contar la propiedad, estas asumiendo que vas alquilar la propiedad, adicionalmente tiene que sumarle el costo de la propiedad, que en tema de restaurante no vale la pena, los negocios de restaurantes como negocio en sí, es local alquilado, McDonald's hace su negocio de compra de locales y se los alquila a la marca y la marca paga el alquiler del local pero un Delosi, los locales que ellos han logrado comprar a lo largo de su trayectoria de vida, finalmente para seguir creciendo, una forma de autofinanciarse, se los vende a las compañías de seguros a 20, 25 o 30 años y te los vuelven alquilar a 10, 20 o 30 años, es la forma como juega Delosi, 100 mil dólares a US\$ 500 mil dólares x local.

7. ¿A cuánto ascendería la inversión en campañas publicitarias de un restaurante de fast food?

Depende, de 3 a 5 millones dólares al año fácil, en el caso de Bembos, nuestra inversión publicitaria siempre fue relativamente baja a lo que invertía McDonald's, por ejemplo, pero no pasaba de 1 ½ a 2% de la facturación total. Hablando de una cadena establecida, de 3% a 5% no más, no vas a tener televisión y radio, va a ser más volanteo, el marketing de boca a boca es el que manda y hoy en día con las redes virales que no existía en mi época, todo es instagramable, en Instagram, Facebook y demás, por ahí se tiene que mover para que se hagan conocidos.

8. **¿Cuáles son las barreras de entrada para los fast food?**

Son bajas, si tienes el capital entras, en un mercado de hamburguesas donde hay jugadores ya establecidos tipo Bombos, McDonald's y Burger King, esperar que llegue otra hamburguesería norteamericana es difícil, por ahí entro hace 3 o 4 años Johnny Rockets, es una hamburguesa al estilo de Juicy Lucy o lo que era Bombos antes, pero tiene 3 locales, no ha crecido más, yo estuve manejando con Erasmo Wong para traer una hamburguesería californiana, una marca importante de la zona de California, se hicieron los cálculos, el estudio y todo, finalmente ponían muchas exigencias la franquicia norteamericana afuera, que no lo veían muy rentable y lo dejó ahí nomás. Quien otro ha intentado traer otra marca extranjera aparte de Erasmo el 2015, nadie más, nadie se ha atrevido, tan fuerte es el mercado de los tres que están establecido, que es difícil. Si tienes el capital y la inversión, quieres traerte una buena marca, un Wendy's por ejemplo al Perú, lo traes, si vas a poder quitarles mercado a estos tres grandes jugadores, la vas a ver bien cuadrada, con una hamburguesa Wendy's, no es fácil, tendrían que jugar con el precio, hamburguesa de tipo Wendys es una especie de prime. Hay una en California que es muy conocida, In-N-Out, es tipo lo que fue Bombos hace muchos años atrás y te lo hacen en el momento.

9. **¿Cuáles serían las estrategias para el sector de fast food?**

Precio bajo y alta inversión en marketing, si quieres crecer tipo fast food que es cadena, a la larga, el precio bajo te ayuda a generar demanda.

10. **¿Para qué tipo de restaurantes, serían favorables las alianzas al compartir los mismos espacios?**

No sé si se refieren a los mercados tipo mercado 28, en food court entran diferentes tipos marcas de diferentes tipos de comidas, no hay alianzas, todos necesitan vender, compites como uno más como en el juego del cuy, hay un montón de cajitas, donde pierdes tu diferenciación, el cuy entra a cualquier casita. Mercado 28 son locales pequeños, no son tanto como un food court tipo 28 de Julio o uno que han abierto en Conquistadores también. No existen alianzas, participas en ese tipo de mercados donde atrae gente.

11. ¿Cuál es el perfil del consumidor de fast food?

Millennials y centennials, desde los 15 a 35 años o alárgales a 40 años y en menor proporción la generación X, que consumen 1, 2 o 3 veces al año, mientras que millenials y centennials te pueden comer todas las semanas una hamburguesa Bembos, McDonald's o Burger King, son baratas, precio es asequible y llena el estómago.

12. ¿Cuál es el promedio del consumo mensual en Bembos/La Lucha?

El tema de los pesos le puse, por ejemplo, en Bembos se llegaba a producir 100 TM x mes en hamburguesas y el 60% era tamaño mediano, con un peso de 135 g.

La Lucha sin Siete Sopas está facturando cerca de 100 millones de soles más o menos como referencia.

13. ¿En qué distrito tiene mayor aceptación los sanguches o hamburguesas?

Depende, como han visto que hay segmentos de A y B en zonas como Miraflores Surco, Caminos del Inca, Velazco Astete, pero la aceptación de un sánguche o una hamburguesa en un food court, si tiene aceptación, tú vez los locales de Bembos o Burger King, vez colas, en Jockey Plaza o te vas Lima Norte o a Mega Plaza, demanda hamburguesa y sanguches de “La Lucha”.

Si se van a orientar al segmento A y B, son los distritos de la Lima Moderna, Surco, San Isidro, Miraflores, La Molina, Jesús María, Lince, San Miguel.

14. ¿Estos restaurantes están orientados para un segmento o NSE en específico?

Depende, si lo que están pensando, NSE A y B, por ahí empieza y con el tiempo pueden ir escalando hacia la parte de abajo.

15. ¿Cuáles son los fast food saludables más conocidos en Lima Metropolitana?

Plant based no es vegano, es comida de vegetales, pero no tipo vegano, que es el extremo, son marcas que tienen 2 o 3 locales a la fecha.

Competencia directa	Web	Concepto de restaurant	Ubicación	Modelo de negocio	Horario de atención	Apps	Precios de hamburguesas	Precio de burger clásica	Seguidores en FB	Seguidores en Instagram	Año de fundación
1	Raw Café https://www.rawcafe.com.pe	Plant Based: "Los alimentos vivos son mucho más que una dieta. Es un estilo de vida acompañado de una filosofía que nos acerca a la naturaleza. Incluir ingredientes orgánicos, naturales y alimentos frescos en nuestra dieta beneficia nuestra salud integral, la del planeta en el que vivimos y la calidad de vida del resto de seres vivos que nos acompañan"	Miraflores - Calle Independencia / Salaverry /	Restaurante y delivery propio o rappi	12pm a 6pm	Delivery propio	S/.32 a S/.33 (Combo)	S/ 32.00	66k	45k	2011
2	El jardin de Jazmin https://www.facebook.com/ejardindejazmin/?ref=page_internal	Restobar Vegano de Arte y Cultura "Una alimentación consciente es amar y respetar nuestro cuerpo y a la Madre Tierra"	Av La Paz - Miraflores	Restaurante y delivery propio	9am a 8pm	no	S/.25 a S/.29 (Combo)	S/ 29.00	53k	24k	2013
3	Armonica Café https://armonicacafe.com	Rico y sano: TE INVITAMOS A VIVIR LA EXPERIENCIA ARMÓNICA, DONDE LO RICO Y LO SANO SIEMPRE VAN DE LA MANO. (inc. pollo y huevos) - No vegano	Miraflores - Mariscal La Mar	Comer en local / Delivery propio / para llevar / Market / Semipreparados / Mascotas	9am a 8pm	Rappi, Globo, Mesa 24/7	S/.19 a S/.31 (Combo)	S/ 19.00	80k	93k	2014
4	Not Meat https://www.instagram.com/notmeat.burger/	Hamburguesas veganas chatarras	Magdalena	Cocina oculta (Viernes, sábados y domingos)	Viernes sabado y domingo	delivery propio	S/.26 (combo)	S/. 26 a S/.27	-	3700k	2020
5	Seitan Bistro https://www.instagram.com/seitan.bistro/	Plant Based Restaurant	Grimaldo del Solar - Miraflores	Restaurant y Delivery propio	12 a 8:30pm	no	S/.25 (Combo)	S/ 25.00	17k	18k	2015
6	Sanurya Fastgood https://www.facebook.com/sanuryafastgood	Sanurya FastGood es el primer SaladBar Café Peruano de formato FastGood. Aquí podrás armar tus propias ensaladas ,wraps, jugos, etc. Encontraras sándwich, cremas, tortillas, postres increíbles y una carta de Café y Te que te harán sentir como en casa. - No vegano	Calle Cantuarias - Miraflores / Jockey plaza / La Colonial	Restaurant y delivery por rappi, plan nutricional diario, market	11am a 6pm	rappi	no tienen	no tienen	39k	40k	2014
7	Espressate vegan https://www.instagram.com/espressate_vegan/	Restaurante de comida amorosa, vegana, saludable, alcalina, crudivegana y consciente. Es un restaurante que ofrece alimentos 100% Veganos	Av. Primavera - Surco	Restaurant propio, para llevar y delivery rappi o Glovo	10:30 a 8:50	Rappi o Glovo	S/.26 (Combo)	S/ 26.00	53k	28k	2017
8	Cocina Natural https://www.instagram.com/cocina_natural_peru/	Cafeteria Vegetariana	Av Sanchez Cerro - Jesus Maria	Rappi	10:30 a 10pm	Rappi o Glovo	S/.19 a S/.22 (combo)	S/ 19.00	2k	2k	2018

16. ¿Qué días y horas suelen acudir más los clientes para consumir en los restaurantes de fast food?

Generalmente siempre jueves, viernes y sábado y parte del domingo, dependerá si el producto es almuerzo o comida, horas de 12 pm a 3 pm o 7 pm a 10 pm.

17. ¿Cuáles son los canales de comercialización y distribución de los fast food?

Comercializar un local, otra tienda individual en puerta calle, esquina, stand alone, entre casas, online o express, chiquitos, en supermercado tipo en plaza vea, patios de comida.

18. ¿Cuál es la situación actual de los restaurantes de fast food debido al COVID-19?

Según la entrevista dada por Andres García Uribe (2020) sobre el futuro del sector de restaurantes en el Perú, responde lo referente a la pregunta:

El sector gastronómico restaurantero ha sido duramente golpeado por el cierre desde el 16 de marzo por la cuarentena de salud para evitar el efecto contagio entre personas y el distanciamiento social por el COVID 19. Recientemente los restaurantes con protocolos estrictos de bioseguridad alimentaria de limpieza y protección contra el COVID 19 para no contagiar a los Clientes han empezado hacer delivery de ventas y venta take out para llevar los pedidos desde la misma tienda por los clientes. Respecto al programa Reactiva Perú, son préstamos que se repago en el mediano plazo y están siendo un alivio transitorio de al menos un mes de capital de trabajo de entrada de dinero líquido de deuda financiera para cubrir obligaciones de pago atrasadas urgentes como son remuneraciones del personal operativo de tiendas y administrativos y compra de insumos y materias primas para la elaboración de sus productos de ventas. Por otro lado, Los restaurantes de autor, restaurantes que en algunos casos el 70% de su público era turismo gastronómico, serán los últimos en recuperarse. El público nacional, que tiene la capacidad adquisitiva para concurrir a estos restaurantes, restringirá su consumo por que las empresas han restringido el uso de tarjetas de crédito corporativas y los gastos de representación por austeridad adicional a la pérdida de empleo de las personas o reducciones fuertes en sus niveles remunerativos. También habrá público que privilegiará su salud antes de exponerse a un contagio en un lugar público o pidiendo por delivery. No hay una suficiente oferta de valor para pagar los precios de productos de restaurantes gastronómicos de alto nivel, hay que tomar en cuenta además que casi el 50% de sus utilidades era producto de la venta de bebidas alcohólicas, las cuales no son interesantes para el cliente de delivery hoy en día. Sobre los "huariques", normalmente muchos de ellos locales informales de baja calidad algunos y otros con excelente sazón y comida, su sobrevivencia dependerá del bajo costo de sus menús y que las autoridades municipales les permitan trabajar ya que pueden ser son un potencial vehículo de transmisión del coronavirus sino cumplen de forma estricta los nuevos protocolos sanitarios para enfrentar al COVID 19.

Un conjunto de restaurantes y cafeterías que atienden a los segmentos de ingresos altos se han reconvertido a tiendas de venta de comestibles... ¿cuáles son las limitaciones de esta reconversión? El ejemplo es la cadena de Pastelería San Antonio, se están convirtiendo en pequeños minimarkets o tiendas de conveniencia, en lo particular no creemos que eso sea muy rentable y que genere el tráfico necesario que justifique esa venta de productos. Por el contrario, creemos que deberían vender sus mismos productos clásicos y estrellas que los han distinguido como una de las mejores pastelerías y cafeterías de Lima, en porciones individuales al alcance del costo del bolsillo de las personas en este momento duro de recesión y parálisis económico del país. Los restaurantes casuales (casual-dinning tipo Chillis), con la fuerte reducción del nivel socioeconómico de clase media debido a esta pandemia de salud y la sobre oferta de locales, varias cadenas en esta categoría no tendrán la cantidad de público que requerirán para solventar sus gastos, alquileres altísimos, mucho personal y una oferta muy parecida en sus diferentes especialidades de la categoría, habría a la larga en los próximos meses una guerra de precios a la que pocos sobrevivirán. No vemos futuro a este tipo de reconversión, van a un mercado muy reducido por selección de productos y puntos de precio. Al momento que bajen las restricciones de circulación quedarán descolocados (posición offside) por falta de experiencia, alta competencia y especialistas en ese segmento como las tiendas de conveniencia tipo Tambo, Oxxo, Listo entre otras incluso cadenas de autoservicio tipo Wong, Tottus etc. Al querer regresar a sus orígenes corren el peligro de haber perdido la imagen de marca y confundido a sus clientes habituales.

Las empresas que manejan franquicias internacionales tendrán que renegociar nuevos royalties, anular convenios de aperturas anuales de nuevos locales, enfocarse en compras locales y tropicalizar su oferta, además de conseguir el permiso de cerrar locales que estén dando pérdidas tanto en Lima como en provincias. Inclusive los franquiciados podrían conseguir apoyo financiero del franquiciador, así como aplicar experiencias que han dado resultados en otras realidades. Las franquicias nacionales tendrán serios problemas por los altos costos que les significa operar, ya antes de esta coyuntura muchos franquiciados tenían problemas económicos y se quejaban del poco o nulo soporte que les ofrecía el franquiciador. Se podría esperar varios cierres de este tipo de locales franquiciados nacionales.

19. ¿Qué opinas sobre las hamburguesas Beyond Meat?

No las he probado aún. He probado hamburguesas de frijoles, pallares, garbanzos, cuando abrimos Bambos en la India, la mitad del tipo de hamburguesas que comen en la India son de vegetales y la otra mitad de cordero, no comen carne, no comen pollo, las que he probado de frijoles y pallares con los ingredientes que utilizan en la India, que nos ayudó a hacer la recetas y la saborización del producto. Concepto poco masivo de conocimiento, nicho de jóvenes que buscan vida saludable, full gyms o fitness.

20. ¿Desde su punto de vista, La Lucha Partners/Bembos, invertiría en un nuevo restaurante de hamburguesas de la marca Beyond Meat o la introducción de un nuevo producto?

Bembos, lo dudo, lo hacen ellos mismos o hacen copy/paste. Depende como se les venda el proyecto a La Lucha.

21. ¿Cuáles serían las claves de éxito para la puesta en marcha de un restaurante de hamburguesas basado en vegetales?

Calidad de insumos, que el producto tenga sabor, no condimentado pero que tenga sabor para el tipo de cliente al que se dirigen, la ecuación del producto debe ser positiva:

$$\text{Valor percibido x cliente / costo del producto} > 1$$

Anexo 2: Resultados de la Encuesta

Preguntas de encuestas online:

1. ¿Qué edad tiene?



Edad Promedio de encuestados: 32 años

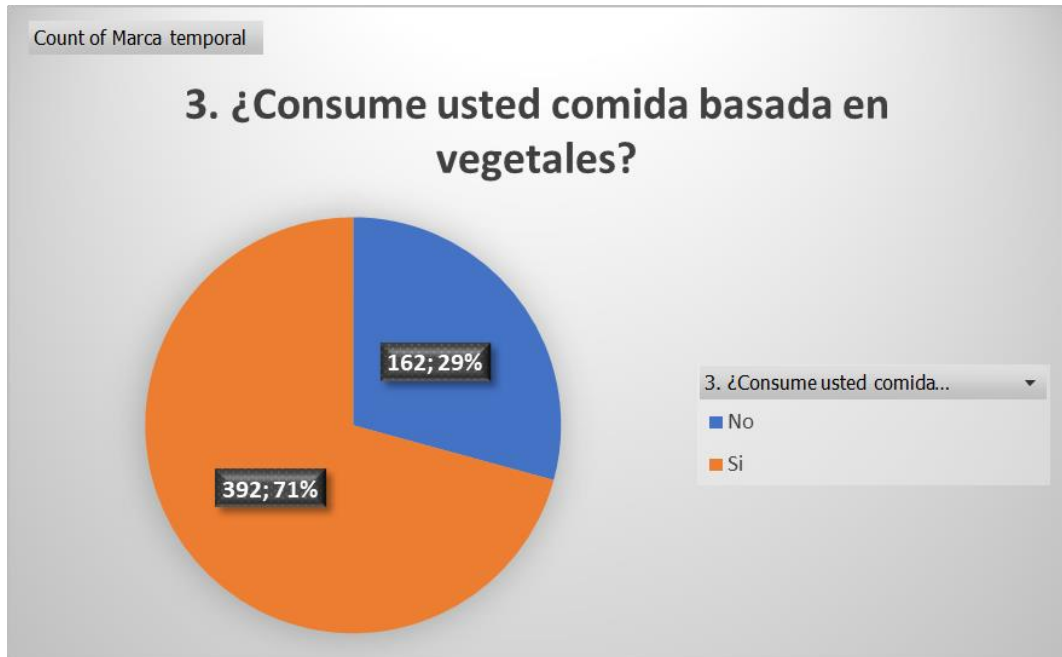
Aplicación: Se usó para filtrar el público objetivo.

2. De la lista seleccione el distrito donde vive o trabaja:



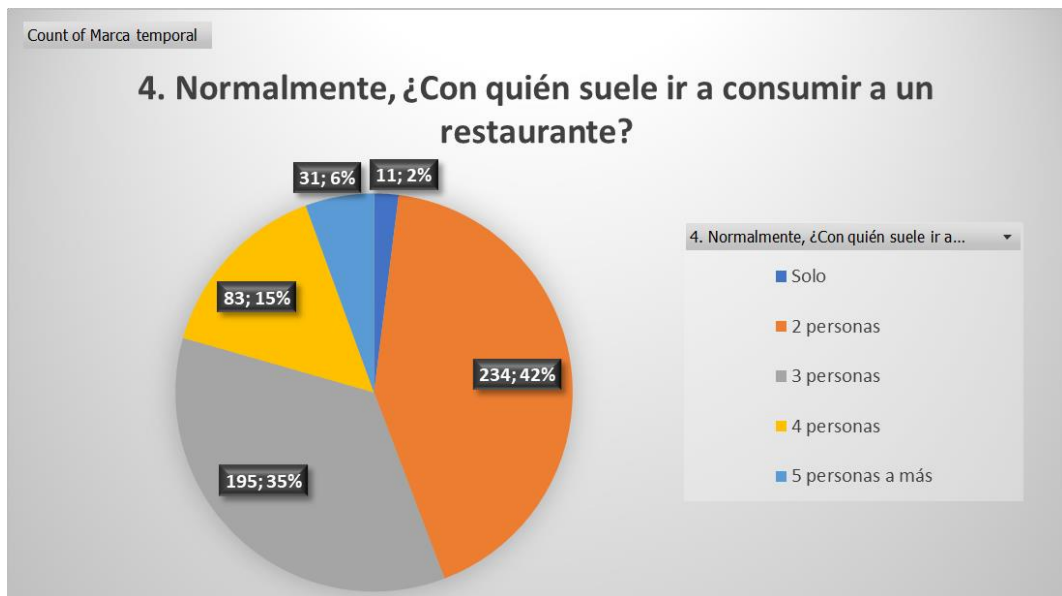
Aplicación: Se usó para filtrar el público objetivo.

3. ¿Consume usted comida basada en vegetales?



Aplicación: Se usó para filtrar el mercado disponible.

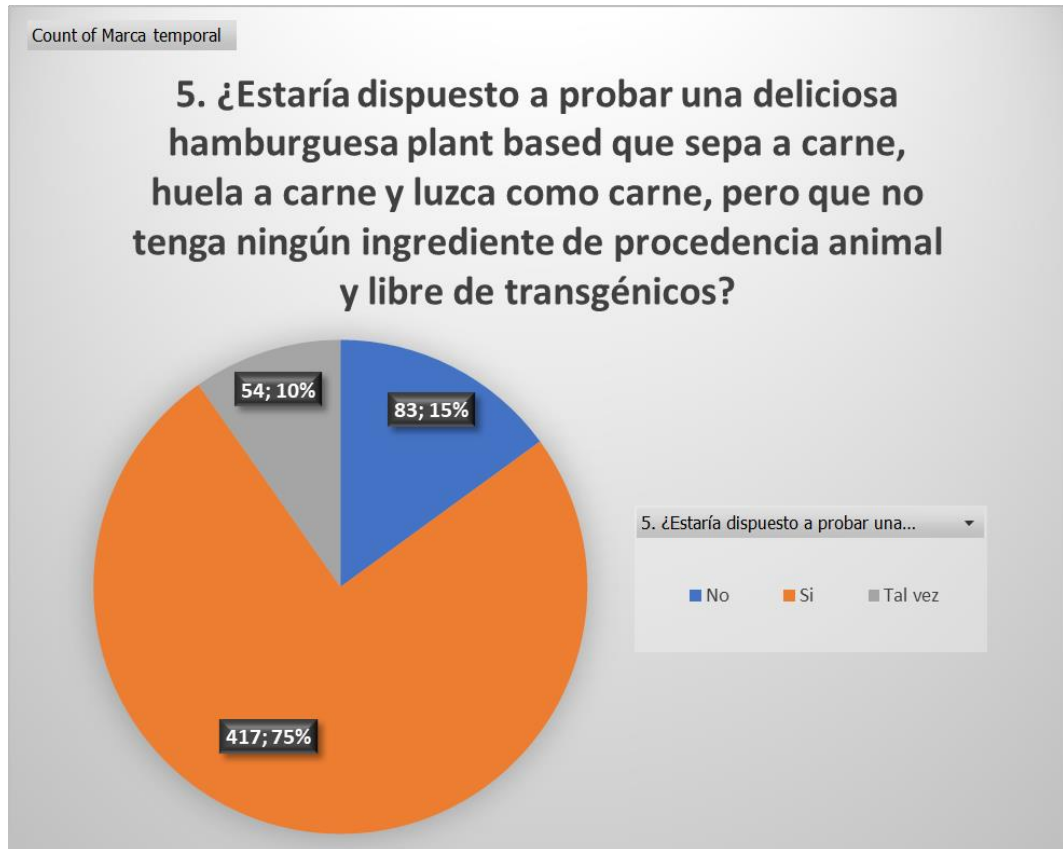
4. Normalmente, ¿Con quién suele ir a consumir a un restaurante?



Promedio	% preferencia	# personas
Solo	1.99%	1.0
2 personas	42.24%	2.0
3 personas	35.20%	3.0
4 personas	14.98%	4.0
5 personas a más	5.60%	5.0
Pedido promedio	100.00%	2.8

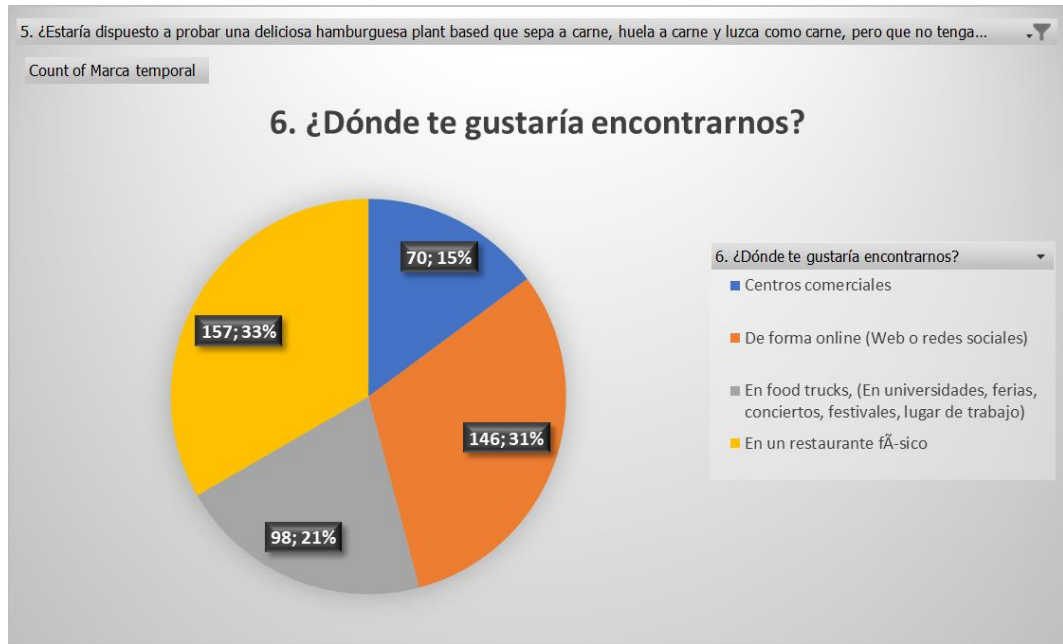
Aplicación: Se usó para determinar la cantidad de hamburguesas por pedido, en el capítulo de operaciones y Marketing.

5. **¿Estaría dispuesto a probar una deliciosa hamburguesa plant based que sepa a carne, huela a carne y luzca como carne, pero que no tenga ningún ingrediente de procedencia animal y libre de transgénicos?**



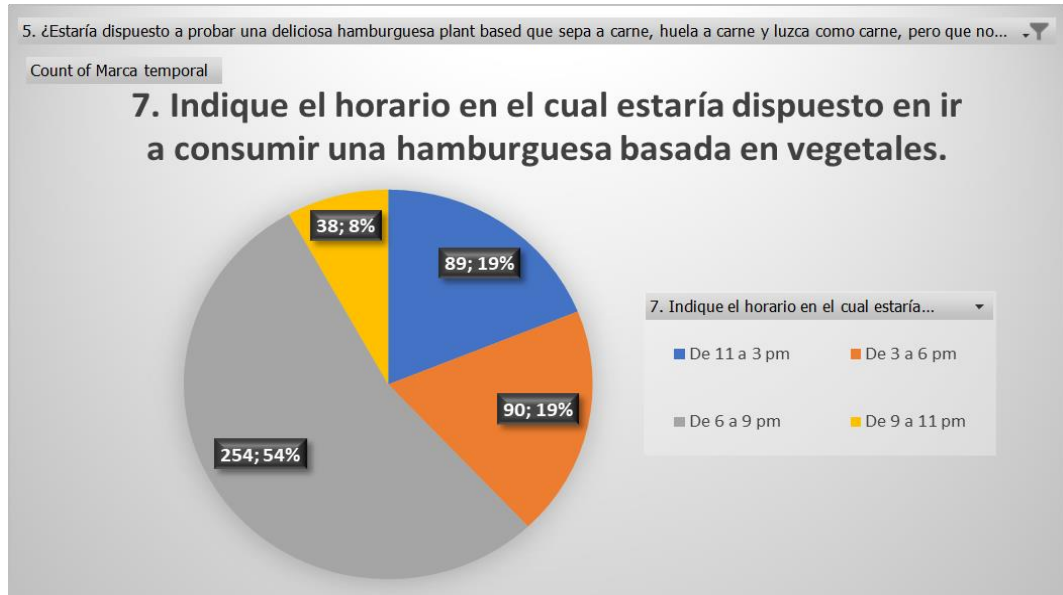
Aplicación: Se usó para determinar la aceptación de la propuesta de valor en el capítulo de investigación de mercados y determinación del mercado efectivo.

6. ¿Dónde te gustaría encontrarnos?



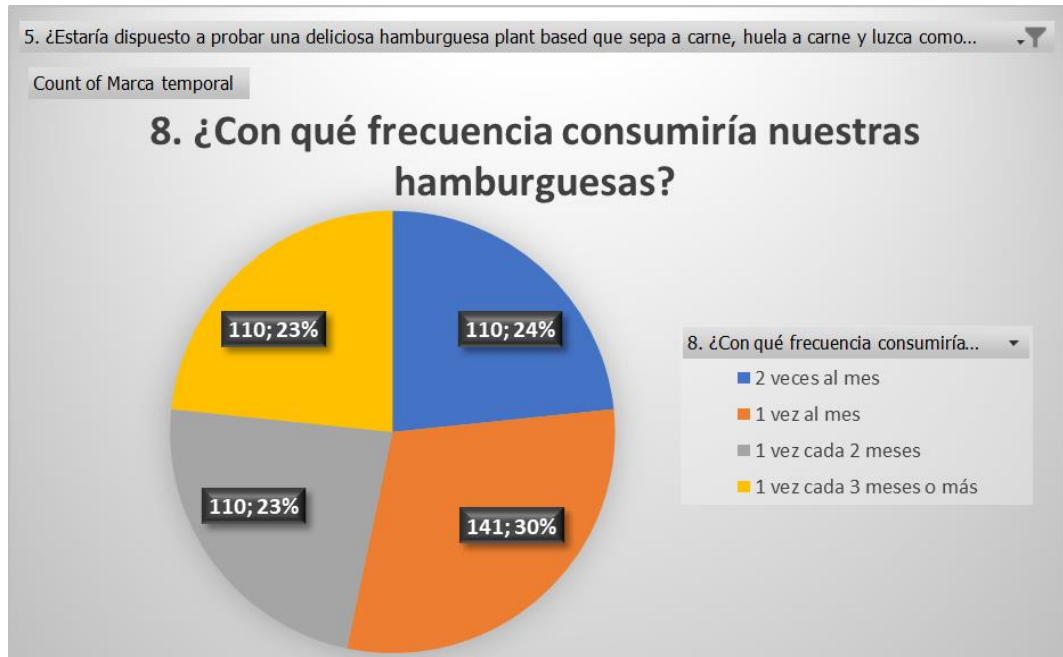
Aplicación: Se usó de referencia para establecer los canales de atención en el capítulo de operaciones.

7. Indique el horario en el cual estaría dispuesto en ir a consumir una hamburguesa basada en vegetales.



Aplicación: Se usó para determinar las horas pico de atención en el capítulo de Operaciones y asimismo establecer la estrategia de horarios de trabajo en el capítulo de Administración y recursos humanos.

8. ¿Con qué frecuencia consumiría nuestras hamburguesas?



8. ¿Con qué frecuencia consumiría nuestras hamburguesas?	% Preferencia	# Frecuencia anual
2 veces al mes	23.35%	24.0
1 vez al mes	29.94%	12.0
1 vez cada 2 meses	23.35%	6.0
vez cada 3 meses o más	23.35%	1.0
Frecuencia promedio anual	100.00%	10.8

Aplicación: Se usó para determinar la frecuencia de consumo promedio anual por usuario en el capítulo de Evaluación financiera.

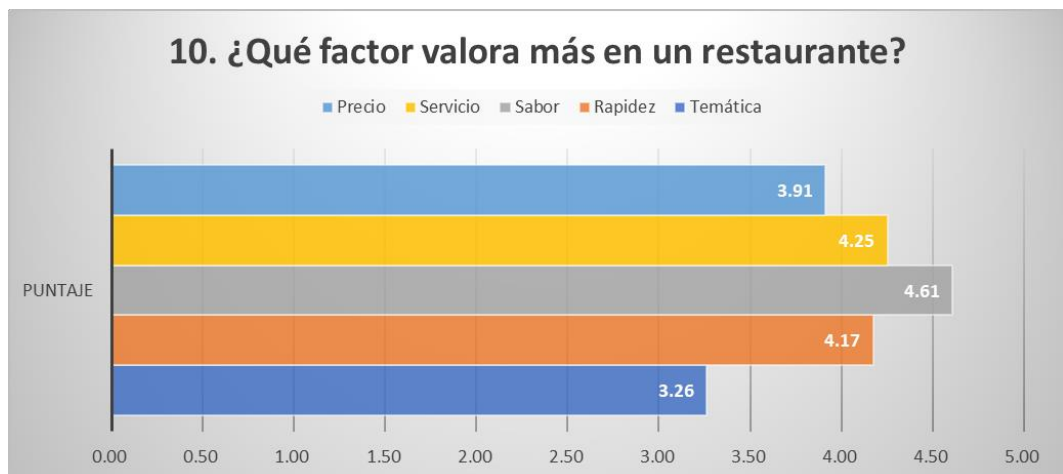
9. ¿Cuál considera que es el tiempo máximo aceptable de espera para recibir un pedido de forma online?



Tiempo promedio: 31.3 minutos

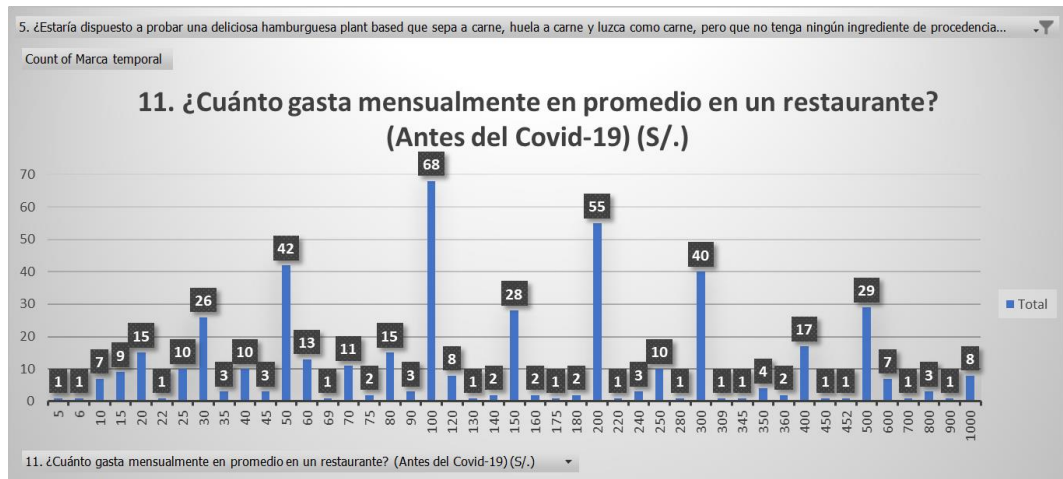
Aplicación: Se usó para determinar el ciclo óptimo de atención de pedido en el capítulo de Operaciones.

10. En orden de importancia ¿Qué factor valora más en un restaurante? Donde 5 es muy importante y 1 es menos importante.



Aplicación: Se usó para determinar los factores de éxito más importantes desde el punto de vista del consumidor y con ello determinar estrategias de operaciones y marketing que garanticen dichas preferencias.

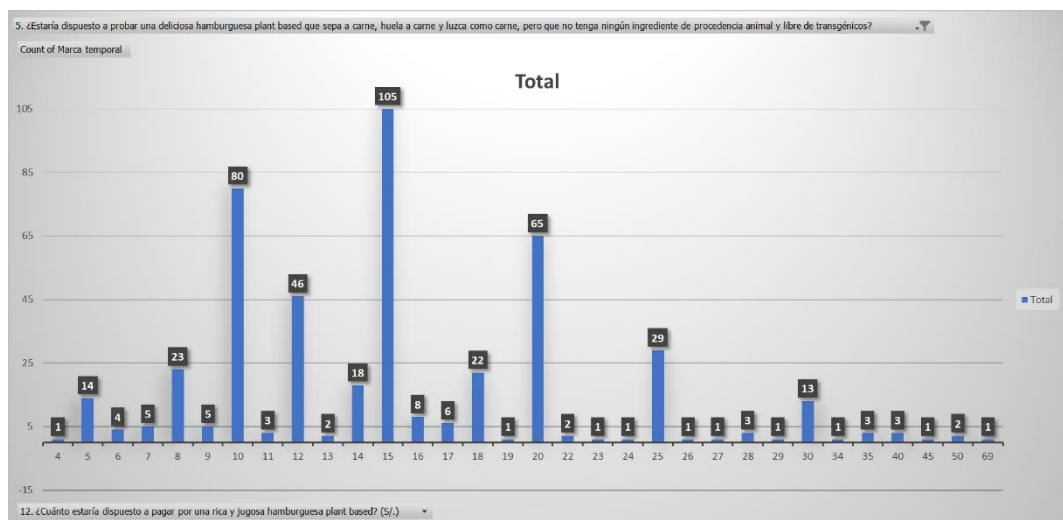
11. ¿Cuánto gasta mensualmente en promedio en un restaurante? (Antes del Covid-19) (S/.)



Promedio de gasto mensual en restaurantes 188.25 soles

Aplicación: Se usó para determinar la capacidad de pago de nuestros usuarios en el capítulo de Marketing en función a una frecuencia de consumo mensual.

12. ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por una rica y jugosa hamburguesa plant based? (S/.)



Precio de una hamburguesa	% de Disposición de pago
% Preferencia mayor o igual a S/. 14.90	57.32%
% Preferencia mayor o igual a S/. 15.90	35.03%
% Preferencia mayor o igual a S/. 16.90	33.33%
% Preferencia mayor o igual a S/. 17.90	32.06%
% Preferencia mayor o igual a S/. 18.90	27.39%
% Preferencia mayor o igual a S/. 19.90	27.18%
% Preferencia mayor o igual a S/. 20.90	13.38%
Precio propuesto de GreenBurger	S/ 17.90

Aplicación: Se usó como referencia en el capítulo de Marketing en la estrategia de precio, para determinar la sensibilidad del precio y la cantidad demandada.

Anexo 3: Costo de compra y suscripción de nombre de la página web

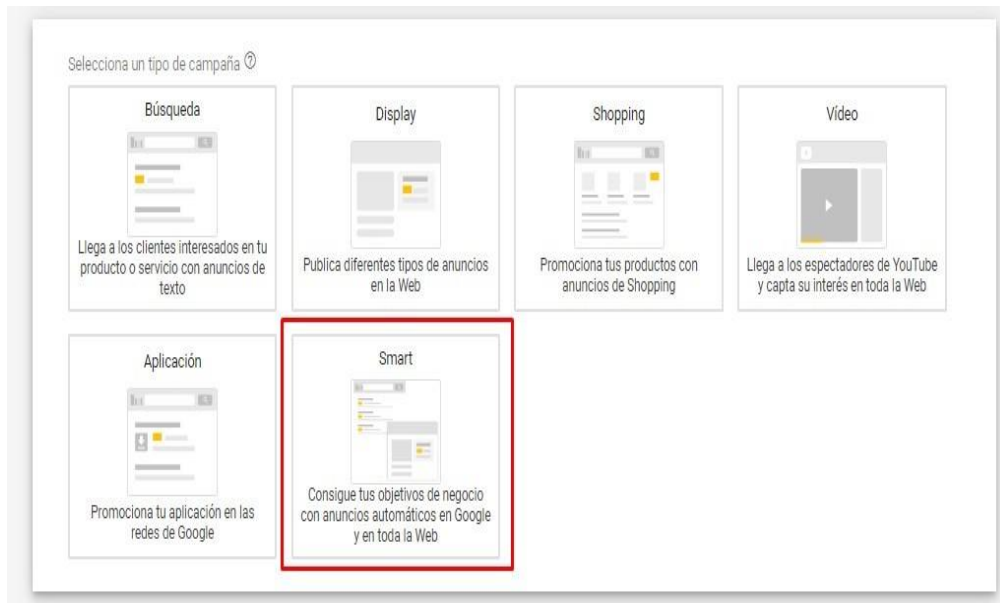
The screenshot shows the GoDaddy website interface. At the top left is the GoDaddy logo with 'Perú' below it. To the right, there is a navigation menu with 'Comunicate con nosotros 24/7' and 'Bio'. A search bar contains the text 'greenburger'. Below the search bar, a large graphic features a group of diverse people in a circle, with the text '¡Tu dominio está disponible!' and 'greenburger.pe' in large letters. Below this, the price is shown as 'S/ 279.99' crossed out and 'S/ 139.99' for the first year, with a 'Quitar' button. At the bottom of this section, it says 'Compra 3 y ahorra 90%' and lists domain options: 'greenburger.online', '.biz', and '.xyz'. On the right side, a 'Canasta (1)' sidebar shows 'Tus artículos' with a subtotal of 'pe139.99 n'. It lists 'greenburger.pe' as a '.PE Registro de dominio' for '1 Año' with a '50% de descuento', resulting in 'pe139.99 n'. Below this, it says 'Renovaciones a pe298.58 n/año' with a trash icon. At the bottom of the sidebar are two buttons: 'Continuar e ir al carrito' and 'Seguir comprando'.

Anexo 4: Beneficios de usar Google Ads

The infographic is titled '¿Por qué USAR ADWORDS?' and features a background of a laptop and a tablet displaying data charts. The text is as follows:

- » **AUMENTA TUS VENTAS:** Haz que tus clientes potenciales te encuentren, mientras buscan lo que ofrece tu empresa en Google.
- » **SÓLO PAGARAS POR RESULTADOS:** Cuando tu cliente haga clic en tu anuncio y vaya a tu sitio web, realice una llamada directa a tu empresa desde el anuncio o tome alguna acción que usted asigne.
- » **ANUNCIA DE FORMA LOCAL O GLOBAL:** Podemos elegir en donde y cuando se verán tus anuncios (distritos, departamentos o países).
- » **RESULTADOS INMEDIATOS:** Tus anuncios entrarán en circulación de manera casi inmediata y por ende tus clientes podrán encontrarte y contactarte.

Anexo 5: Modulo de opciones de campaña en Google Ads



Anexo 6: Costo de publicidad en Google

Con tu Campaña Adwords lograrás estar en los primeros lugares de Google

¡EN TODOS LOS COSTOS DE NUESTRAS CAMPAÑAS Google Ads SE INCLUYEN REPORTE ESTADÍSTICOS!
Combina una página web con un buen diseño y un texto vendedor, y verás los resultados en del aumento de tus ventas.

PLAN COPPER	PLAN SILVER	PLAN GOLD
S/.350	S/.450	S/.550
<ul style="list-style-type: none">• 02 anuncios• Hasta 05 Palabras /frases clave• Incluye 1 reporte final• Anuncio en red de búsqueda	<ul style="list-style-type: none">• 02 anuncios• Hasta 08 Palabras/ frases clave• Incluye 1 reporte final• Anuncio en red de búsqueda y display	<ul style="list-style-type: none">• Hasta 03 anuncios• Hasta 10 Palabras/ frases clave• Incluye 1 reporte final• Anuncio en red de búsqueda y display

Anexo 7: Costo de gestión de campañas de publicidad en Facebook



Lima, Abril del 2021

PROPUESTA GESTIÓN DE REDES SOCIALES

Plan emprendedor

- 8 publicaciones en Facebook.
- Redacción creativa.
- Diseño de parrillas de contenido (quincenal o mensual).
- Diseño profesional de publicaciones.
- Edición de fotos.
- Asesoría para respuesta a clientes.
- Configuración de respuestas automáticas.
- Creación de campañas publicitarias Facebook ADS.
- Entrega de informe mensual.
- Asesoría.

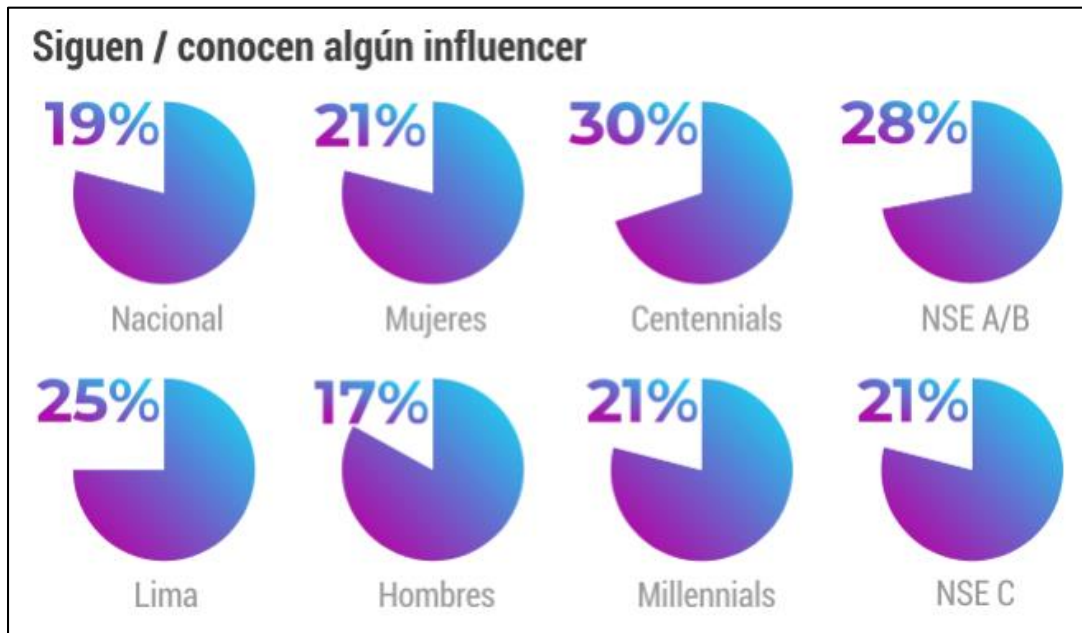
S/.800 + IGV

Plan ejecutivo

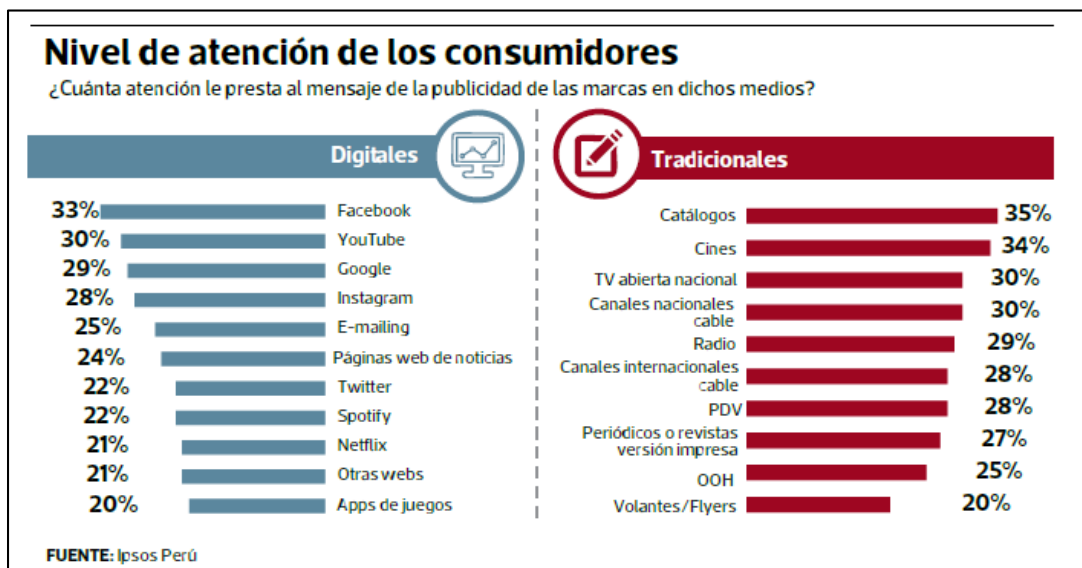
- 12 publicaciones en Facebook y adaptación para Instagram.
- Redacción creativa.
- Diseño de parrillas de contenido (quincenal o mensual).
- Diseño profesional de publicaciones.
- Edición de fotos.
- Sorteos en vivo.
- Edición de vídeo corto (1 dentro de parrilla).
- Asesoría para respuesta a clientes.
- Creación de campañas publicitarias Facebook ADS.
- Entrega mensual de informes.
- Asesoría.

S/.1100 + IGV

Anexo 8: Encuesta Datum (2019) percepción de consumidores sobre influencers



Anexo 9: Nivel de atención de la publicidad digital y tradicional



Anexo 10: Plan de costos de desarrollo de una tienda virtual en una página web

PLAN SILVER

S/.1600

Diseño y funcionalidades

- Diseño UX (Inteligente)
- 3 Sliders o banner animados
- Adaptable a multidispositivos
- Menu de Categorías y subcategorías
- Botón Whatsapp y RSS
- Instalación de chat sin gatillo
- Carrito de compras
- Configuración de Delivery
- Control de existencias
- Reviews (Comentarios)
- Múltiples pasarelas de pago
- Buscador de productos avanzado
- Libro de Reclamaciones, Política de Cookies, Términos y Condiciones, Política de devoluciones
- Filtros por precio
- Filtros por marca
- Descuento por productos
- Login / Registro por email

SEO Google

- Creación de Sitemap
- Indexación en Search Console de Google
- Instalación de Google Analytics

Hosting y seguridad

- Seguridad y backup web
- Dominio .com
- Hosting 3000 Mb de espacio
- Certificado de Seguridad SSL
- Cantidad de correos (10)

Diseño de Tiendas Virtuales (E-commerce)

Desde S/. 1100

Con carrito de Compras, Certificado SSL, Cargo po Delivery y Pasarela de Pagos. Aumenta tus ventas exhibiendo mejor tus productos, vendiendo sin importar hora ni lugar y aceptando pagos online las 24h del día.

- ✓ Diseño PERSONALIZADO de Impacto
- ✓ Aprovecha tambien facebook, instagram, whatsapp... como plataformas de venta
- ✓ OLVIDATE de las Cuotas Mensuales
- ✓ ASESORÍA 24/7 Antes, Durante y Después
- ✓ Tú mismo podrás ACTUALIZAR los productos de tu Tienda Online

Te explicamos más de tu Tienda Online

Para el desarrollo de tu Tienda Online debes tener en cuenta estos elementos para que aclaren tus dudas. Ah y no te olvides nuestros sitios web son ESCALABLES !!

Pasarelas de pago Nacionales e Internacionales

Tu carro de compras se integrará con los principales y más seguros sistemas de Pago Online: VisaNet, Paypal, MasterCard, PayU, Culqi, Stripe y SafetyPay.

Facturación Electrónica

Emite comprobantes electrónicos directamente a la SUNAT desde tu tienda virtual de WooCommerce de manera rápida y simple. Integramos varios sistemas de acuerdo a tus necesidades.

Anexo 11: Costo de planes de hosting para páginas web y aplicaciones

PLAN BASICO

S/.80

POR AÑO

- Espacio: 1 GB
- Cuentas Email: 10
- Transferencia Men.: 10 GB
- Cuenta FTP: 2
- Base de datos MySQL: 2
- Parking y Subdominio: 2
- Cpanel -WebMail

Ver más

PLAN PYME

S/.150

POR AÑO

- Espacio: 3 GB
- Cuentas Email: 30
- Transferencia Men.: 30 GB
- Cuenta FTP: 5
- Base de datos MySQL: 5
- Parking y Subdominio: 5
- Cpanel -WebMail

Ver más

PLAN EMPRESARIAL

S/.250

POR AÑO

- Espacio: 5 GB
- Cuentas Email: 100
- Transferencia Men.: 50 GB
- Cuenta FTP: 20
- Base de datos MySQL: 20
- Parking y Subdominio: 20
- Cpanel -WebMail

Ver más

PLAN CORPORATIVO

S/.400

POR AÑO

- Espacio: 10 GB
- Cuentas Email: 300
- Transferencia Men.: 100 GB
- Cuenta FTP: 20
- Base de datos MySQL: 50
- Parking y Subdominio: 40
- Cpanel -WebMail

Ver más

TU HOSTING LISTO PARA USAR LOS ADMINISTRADORES WEB MAS USADOS DEL MUNDO

Anexo 12: Costo de administración de contenidos de redes sociales

CREACIÓN DE CONTENIDO WEB (COPYWRITING)

Desde S/. 250

Contamos con un equipo no sólo completo (técnicos y escritores), sino también versátil. ¡No tienes de qué preocuparte! Nosotros nos encargamos del posicionamiento y la gestión de tu contenido web.



En todo momento te apoyaremos para darte ese impulso que tanto necesitas para que puedas acceder a ese espacio tan competitivo como lo es el mundo virtual. Eso sí, sin descuidarnos y brindándote siempre un servicio de alta calidad.

- ✓ Creamos contenido original.
- ✓ Contamos con un equipo especializado.
- ✓ Te llevaremos a los primeros sitios de búsqueda por internet.
- ✓ Seremos ese impulso virtual para que te noten en internet.


Anexo 13: Precios de planes de administración de redes sociales

PLAN INICIO	PLAN PROFESIONAL	PLAN CORPORATIVO
S/. 599⁹⁹ por Mes	S/. 899⁹⁹ por Mes	S/. 1499⁹⁹ por Mes
<ul style="list-style-type: none">Manejo de 1 Red Social: Facebook.Imagen corporativa para todas las Redes Sociales3 Publicaciones MensualesSegmentación geográficaGestión de Facebook Ads con una interacción de 1.000 a 3.000 personas**Diseño de foto portada para FacebookMonitoreo y análisisInforme básico mensual de actividades y resultados Detallado (Mensual)**No incluye Inversión Publicitaria	<ul style="list-style-type: none">Manejo de 2 Redes Sociales: Facebook + InstagramImagen corporativa para todas las Redes Sociales3 Publicaciones semanales en cada red socialSegmentación geográficaDiseño de foto portada para Facebook4 Diseño creativo de imágenes promocionalesGestión de Facebook Ads con una interacción de 10.000 a 20.000 personas**1 Infografías para atraer audienciaMonitoreo y análisis	<ul style="list-style-type: none">Manejo de 2 Red Social: Facebook + InstagramImagen corporativa para todas las Redes Sociales5 Publicaciones semanales en cada red socialSegmentación geográficaGestión de Facebook Ads con una interacción de 25.000 a 50.000 personas**Diseño de foto portada para Facebook2 Diseño creativo de imágenes promocionales1 Infografías para atraer audienciaMonitoreo y análisis


Anexo 14: Planes de campañas de publicidad de Facebook

FB Likes	FB Publicación	FB Local
		
Plan Likes: Desde S/.250 Orientado a promocionar su Fanpage/Página FB	Plan Publicación: Desde S/.290 Orientado a la publicación e interacciones	Plan Local: Desde S/.290 Orientado a promover tu negocio localmente
Plazo de Configuración: 24 horas	Plazo de Configuración: 24 horas	Plazo de Configuración: 24 horas
Duración de campaña: 1/3/7/15/30 días	Duración de campaña: 1/3/7/15/30 días	Duración de campaña: 1/3/7/15/30 días
Publicidad enfocada a tu público objetivo	Publicidad enfocada a tu público objetivo	Publicidad enfocada a tu público local
Optimización de la publicidad con contenido atractivo	Optimización de la publicidad con contenido atractivo	Optimización de la publicidad con contenido atractivo
+100 a +2000 likes de calidad por campaña	+500 a +250000 de alcance de público objetivo	+500 a +5000 de llegada local x campaña
Seguimiento y Reporte Estadístico de la campaña	Seguimiento y Reporte Estadístico de la campaña	Seguimiento y Reporte Estadístico de la campaña
Cotizar aquí más Campañas de Marketing	Cotizar aquí más Campañas de Marketing	Cotizar aquí más Campañas de Marketing
SOLICITE COTIZACIÓN	SOLICITE COTIZACIÓN	SOLICITE COTIZACIÓN

Anexo 15: Planes de servicios contables








[Inicio](#)
[Servicios](#)
[Planes](#)
[Nosotros](#)
[Contáctanos](#)

 981 426 676

Plan emprende MYPE	Plan logro PYME	Plan CORPORATIVO
Hasta S/ 630,000 promedio de venta anual	Hasta S/ 1.5 MM promedio de venta anual	Hasta S/ 7MM promedio de venta anual
S/ 249/mes	S/ 649/mes	desde S/ 1500/mes
<ul style="list-style-type: none"> <input checked="" type="checkbox"/> Proceso y registro de operaciones al software <input checked="" type="checkbox"/> Presentación mensual de PDT's - PLAMES - AFP's <input checked="" type="checkbox"/> Presentación mensual de Libros contables - PLE <input checked="" type="checkbox"/> Preparación de declaración anual DJA - DAOT 	<ul style="list-style-type: none"> <input checked="" type="checkbox"/> Proceso y registro de operaciones al software / ERP <input checked="" type="checkbox"/> Presentación mensual de PDT's - PLAMES - AFP's <input checked="" type="checkbox"/> Presentación mensual de Libros electrónicos - PLE <input checked="" type="checkbox"/> Preparación de declaración anual DJA - DAOT - EEA <input checked="" type="checkbox"/> Preparación de estados financieros mensuales 	<ul style="list-style-type: none"> <input checked="" type="checkbox"/> Proceso y registro de operaciones al software / ERP <input checked="" type="checkbox"/> Presentación mensual de PDT's - PLAMES - AFP's <input checked="" type="checkbox"/> Presentación mensual de Libros electrónicos - PLE <input checked="" type="checkbox"/> Preparación de declaración anual DJA - DAOT - EEA <input checked="" type="checkbox"/> Preparación de estados financieros mensuales <input checked="" type="checkbox"/> Elaboración de informes gerenciales mensuales
Me interesa	Me interesa	Me interesa

Anexo 16: Ingredientes de una hamburguesa Beyond Meat

<p style="text-align: center;">PROTEINS</p> <p>Pea • Mung Bean • Faba Bean • Brown Rice</p> <p>By using a variety of plant proteins, our products deliver greater or equal levels of protein than their animal-based counterparts.</p>	
<p style="text-align: center;">FATS</p> <p>Cocoa Butter • Coconut Oil • Expeller-Pressed Canola Oil (uses pressure, not chemicals)</p> <p>Our fats create juicy plant-based burgers, beef, and sausages that sizzle in the pan or on the grill.</p>	
<p style="text-align: center;">MINERALS</p> <p>Calcium • Iron • Salt • Potassium Chloride</p> <p>From taste to function, these minerals deliver the nutrients we expect from meat. Potassium Chloride is a naturally occurring mineral, added to provide a mineral balance close to that of animal meat.</p>	
<p style="text-align: center;">FLAVORS Y COLORS</p> <p>Beet Juice Extract • Apple Extract • Natural</p> <p>The flavors and colors in our food come from plants, and this means we don't use synthetic additives, for any reason, and we never will.</p>	
<p style="text-align: center;">CARBOHYDRATES</p> <p>Potato Starch • Methylcellulose (plant fiber)</p> <p>Our blend of carbohydrates helps hold our ingredients together, similar in function to cornstarch or flour, providing the right amount of texture so you can enjoy every bite.</p>	
<p style="text-align: center;">OTHERS</p> <ul style="list-style-type: none"> - Sunflower Lecithin • A natural emulsifier to help prevent separation among ingredients and improve texture, similar to the function of an egg. - Calcium Alginate • Plant-based casing made with seaweed. - Yeast Extract • Adds B Vitamins and is a food flavoring made from the same yeast to make bread and beer. 	


Anexo 17: Localización comercial

PROPERATI

Venta
Tipo de inmueble
Buscar

[CRÉDITOS](#)
[MENÚ](#)
[VALUADOR](#)
[PUBLICAR](#)

ALQUILER - Local - Miraflores



Local en alquiler en Miraflores

2 Baños
 75 m² Totales
 75 m² Construidos

SE ALQUILA ACOGEDOR RESTAURANTE EN EL CORAZON DE MIRAFLORES El local está listo para que continúes tus actividades: Mesas, sillas, menaje Area 75.51 m2 Tiene parte interior y terraza en donde tendrás exposición de tu negocio 24 horas. Pequeña Barra Cocina Almacén 2 baños En plena avenida La Paz, rodeado de hoteles, oficinas y cientos de clientes con los que se puede trabajar delivery. COSTO DE ALQUILER DEL LOCAL: \$ 2000 dolares. Negociable Contrato anual ID: 176715

USD 2.000

RE/MAX Actitud
Publica desde el 03/11/2020

Publicaciones: 38

Ver más publicaciones de este vendedor

Escribele un mensaje

Anexo 18: Equipamiento de almacén 1 y 2



CONGELADOR TFI-5502WH







- Refrigerante ecologico R-134A.
- Temperatura interna dual: de 0° a 10°C y de 0° a -20°C.
- Compresor de alto performance: 385W.
- 2 canastillas interiores.
- Voltaje: 220V 60Hz.
- Chapa con llave.
- Base de rodillos y patines regulables.
- 2 puertas.

Medidas	Ancho(cm)	Fondo(cm)	Alto(cm)
Exteriores	168.3	67	88
Embalaje	175.4	78	93.5

Peso	Neto(Kg)	Bruto(Kg)
TFI-5502WH	67	76

Temperatura Interior

0° a 10°C y de 0° a -20°C

Capacidad	Neta
TFI-5502WH	550Lts.

Canastas	Ancho(cm)	Fondo(cm)
2 canastas	26.5	55.5

Tipo de condensador	Tipo de evaporador
Tiro Forzado	Estático

Refrigerante

R - 134A

Voltaje

220V - 60HZ

Compresor

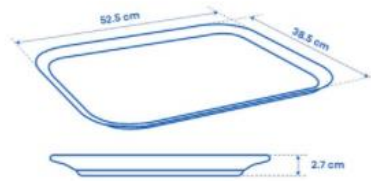
1/2 HP


BANDEJA DESINFECTA CALZADO




- ✓ Ideal para hogares y oficinas.
- ✓ Desinfecta de forma práctica y segura.

Material: Polipropileno
Código: AFX018100



1,00	UND	REFRIGERADOR VERTICAL DE 04 MEDIAS PUERTAS BS4DUC/C Código: IM-BS4DUC/C Marca: BERJAYA Medidas: L:1300 P:760 H:2060mm
		
<p>"Sistema automático de descongelación Ahorra el consumo de energía y proporciona el ciclo de descongelación más corto posible. Sistema de evaporación no frost de tiro forzado. Garantizará una frescura homogénea en el espacio de almacenamiento. Temperatura: +2°C a +8°C. Volumen bruto (Litros): 1103 Unidad de condensación 2/5HP Potencia conectada-electricidad:1050W. Tensión-alimentación:220V / 60Hz / 1AC. Refrigerante: 134a. Control digital. 05 niveles de parrillas plastificadas de altura regulable (por puerta completa) Cada nivel puede soportar hasta 30kgs. "</p>		
MÓVIL: 998316586 - 994015661 - 998337174		COTIZACIONES@FRIONOX.COM

ITEM	CANT.	U.M.	DESCRIPCIÓN
13	1,00	UND	ESTANTERIA DE 04 NIVELES 1220x610x1630mm. (GRAFITO) - ESU244864V4-580 Código: IM-ESU244864V4-580 Marca: CAMBRO Medidas: L: 1220 P: 610 H: 1630 mm
			
<p>"Unidades de base estacionaria. Estantes ventilados. 04 Estantes + 04 Parantes. Capacidad de Carga/Nivel: 363Kg. Capacidad de Carga Total: 1,451Kg."</p>			



SEGURIDAD / LUCES DE EMERGENCIA - INDECI

Luz de Emergencia 14 LED Power modelo SLIM 8 hrs 110 MTS Cumple INDECI "Opalux" Original Nuevo




- Luz de emergencia para centros comerciales, oficinas, edificios por departamentos, industria y comercios
- Producto Original, Nuevo, Sellado, Recién importado, certificado de operatividad, Cumple INDECI y NTP IEC 60598-2-22 sobre luminarias para alumbrado de emergencia
- Autonomia de 8hrs (2 faros) 16 Hrs (1 faro)
- Area cubierta 90M2 / 2 Faros direccionables
- 14 Leds 6500K
- Equipo para adosar en pared de muy fácil instalación

10	1,00	UND	CARRO PARA INGREDIENTES 102 Lts. (BLANCO) - IBS27-148	Marca: CAMBRO
			Código: IM-IBS27-148	
			Medidas: L: 420 P: 750 H: 710 mm	
			"Carro de ingredientes con tapa inclinada. Capacidad 102 L. Capacidad de carga: 103 kg (azúcar), 68 kg (harina). Con tapa deslizante, higiénica y transparente, que reduce el manejo de los ingredientes y permite identificar rápidamente el contenido. Con 2 ruedas fijas y dos giratorias, de 7,6 cm. Ø.	
			"	
11	1,00	UND	BANDEJA DE POLIPROPILENO PARA AUTOSERVICIO (AZUL MARINO) 450X350MM	Marca: CAMBRO
			Código: IM-1418FF-186	
			Medidas: L: 450 P: 350 mm	
			Bandeja de polipropileno con superficie texturizada. Perfil alto. Ligera y económica. Para servicio de comida rápida.	

Anexo 19: Equipamiento de despacho y cobranza

¡YA COMENZÓ! **s/150 DSCTO. ADICIONAL** OFERTA ÚNICA **UNICA** HA EL DOPLO **CYBERUNICA** **VER OFERTAS**

LA CURACAO.pe Categorías

[Inicio](#) [TV LG 43" full hd Smart 43LM6300 AI](#)

43"
FHD
SMART AI

-27%

TV LG 43" full hd Smart 43LM6300 AI

SKU:43LM6300

S/1,999.00

s/1,449.00

S/150 Dcto. Adicional* con tu **Tarjeta Única**. Usa el cupón: **CYBERUNICA**

Precio exclusivo en web. *Ver legales.

Sólo en La Curacao renueva tu TV. Pantalla 43", acceso a Streaming, procesador quadcore, optimizador de color, wifi, bluetooth, USB y HDMI. ¡compra on line!

Cantidad

AÑADIR AL CARRO

Despacho a Domicilio
Disponibile


Recoge en tienda, locker y puntos autorizados **GRATIS**
Disponibile

niubiz: vende más

Tu cuenta Tienda Online Preguntas Frecuentes Seguimiento de pedido

Acepta **TODAS** las tarjetas Sin pagos mensuales Solo con tu **DNI**

TIENDA > FULL



Full
S/329.00
 Precio regular: S/737.00

POS portátil e inalámbrico que imprime voucher, con chip incorporado de Internet ilimitado. Vende más rápido, desde donde quieras y acepta todas las tarjetas.

1 **Agregar al carrito**

Fonocompras 203-7050 Whatsapp y atención al cliente 512-3333

Linio Tottus Sodimac Seguros Viajes Banco

¿Qué buscas?

Nuestras tiendas Novios CMR puntos PIDE TU CMR

HOT COMPRA POR TU **app** CON **ENVÍO GRATIS A TODO EL PAÍS** Por compras mayores a S/99 en todo Vestuario, Calzado, Accesorios, Belleza y Juguetes

Home > Tecnología-Computadoras > Laptops

LENOVO Código: 882136922

Lenovo Ideapad 3 14" FHD Core i5-1035G1.8GB.512GB SSD Teclado en inglés

★★★★★ (0) Escribir comentario **13% DCTO**

S/ 2,599 (Oferta)
 S/ 2,999
 Acumula 2599 CMR Puntos

Unidades disponibles: 10+

AGREGAR A LA BOLSA


Compra en 12 cuotas de **S/259.90** con tu CMR

¿AÚN NO TIENES TU CMR VISA? ¡Pídelo ahora y obtén S/100 de descuento!

Tipo de entrega

- Despacho a domicilio Revisar disponibilidad >
- Retiro en tienda Selecciona una tienda >

Agrega Garantía Extendida



Anexo 20: Equipamiento de cocina.

Lavadero 02 Pozas En Acero Inoxidable



Precio: S/. 1399

Artículo nuevo
0 vendidos

Ubicación: Lima, Lima

Compartir:



ITEM	CANT.	U.M.	DESCRIPCIÓN	PRECIO sin igr
3	1,00	UND	<p>REFRESQUERA 03 TOLVAS PL Código: IM-D356-4 Medidas: L:650 P:400 H:690 mm Marca: CRATHCO</p> <p>Paneles laterales y bandeja de goteo de plástico. 03 Tolvas de policarbonato. Capacidad 18.9 litros cada tolva. Válvulas dispensadoras inoxidable, sanitarias y de fácil mantenimiento. Evaporador único y bomba de alta eficiencia permite un enfriamiento rápido desde el arranque. Agitadores están incluidos con cada unidad para jugos frescos, café y té. Unidad de condensación de 1/3HP. Gas refrigerante 134a. Potencia eléctrica: 0.88KW. Voltaje: 220V / 60Hz / 1AC</p>	1,460.07



ITEM	CANT.	U.M.	DESCRIPCIÓN	PRECIO sin igr
7	1,00	UND	<p>PLANCHA LISA A GAS ESTRUCTURA EN ACERO INOXIDABLE GG4BFS Código: IM-GG4BFS Medidas: L:1220 P:720 H:930mm Marca: BERJAYA</p> <p>"Estructura fabricada íntegramente en acero inoxidable, higiénico y fácil de limpiar. Laterales de 75mm de acero inoxidable contra salpicaduras. Plancha de acero estructural plana y pulida de 12mm de espesor. Bandeja de goteo de acero de grasa de inoxidable con tubo de drenaje acoplado al tablero. 04 Quemadores de hierro fundido de 26000 BTU/HR cada uno, para cada ancho de la plancha de 300 mm. Válvulas tipo perilla para el control de los quemadores. Superficie de cocción: 1218 x 455 mm. Piloto de encendido continuo. Conexión de gas posterior. Encendido por chispero piezoeléctrico. Energía: Gas GLP o Natural. Carga térmica nominal: 104000 BTU/HR (30.4KW)."</p>	1,102.40



Fonocompras 203-7050 Whatsapp y atención al cliente 512-3333

Linio Tottus Sodimac Seguros Viajes Banco

Categorías ¿Qué buscas?

Inicia Sesión Mi Cuenta Mis órdenes Bolsa

Nuestras tiendas Novios CMR puntos PIDE TU CMR

HOT COMPRA POR TU app CON ENVÍO GRATIS A TODO EL PAÍS Por compras mayores a S/99 en todo Vestuario, Calzado, Accesorios, Belleza y Juguetes

Home > Electrohogar-Electrodomésticos > Cafeteras

SAECO Código: 17692533

Cafetera Lirika Black

★★★★★ (0) Escribir comentario

5% DCTO

Marketplace Vendido por Vendedor Marketplace y enviado por Falabella

S/ 1,899 (Oferta)
S/ 1,999

Acumula 1899 CMR Puntos

Unidades disponibles: 6

AGREGAR A LA BOLSA >

CMR Compra en 12 cuotas de S/189.90 con tu CMR

¿AÚN NO TIENES TU CMR VISA? ¡Pídelo ahora y obtén S/100 de descuento!


Características destacadas

- Alto: 42
- Ancho: 21
- Apagado automático: No
- Capacidad (lt): 2.5
- Espumador de leche: Sí

Ver más características

Tipo de entrega

Despacho a domicilio Revisar disponibilidad >



Mesa De Trabajo 03 Niveles Acero Inoxidable 60x110 Cm

Precio: S/. 799


Artículo nuevo
1 vendido


Ubicación: Lima, Lima

Compartir:



f t Guardar













ITEM	CANT.	U.M.	DESCRIPCIÓN	PRECIO sin igr
			 <p>Código: IM-SR42GP Medidas: L:394 P:743 H:889 mm Estructura de acero inoxidable. Capacidad de aceite: 21 L. 2 canastillas de tamaño medio de acero con mango plastificado. Tina de fritura de fácil limpieza. Área de fritura de 356 x 356 x 107 mm, para la tina llena. Válvula de drenaje de 1". Deflectores de acero inoxidable durable y quemadores de fierro fundido para trabajo pesado. Sistema de control de temperatura por milivoltios, no requiere conexión eléctrica. Termostato con rango de temperatura de 79°C a 190°C (200°F a 400°F). Zona fría amplia, captura y retiene partículas debajo del área de fritura, evita que se carbonicen y la contaminación del aceite. Energía: Gas GLP o Natural. Potencia de gas: 105000 BTU/HR (30.8KW). Toma de gas: 3/4"NPT. Altura de trabajo: 889 mm. Altura total (considerando chimenea): 1143 mm. Con patas ajustables de acero de 152 mm. Opcional Garruchas de Ø5" (Costo adicional) Laterales en acero galvanizado. Opcional en acero inoxidable (Costo adicional)</p>	<p>Marca: DEAN</p>



VISICOOLER BC - 3200

-  Refrigerante R134a/85g
-  Termostato mecánico de temperatura refrigera de: 2°C a 10°C
-  Compresor de alto performance. Permite un ahorro de energía.
-  Repisas de acero plastificado de 7mm de distancia entre barras.
-  Iluminación LED.
-  Puerta de doble vidrio templado.
-  Chapa con llave.
-  Base de rodillos y patines regulables.
-  1 puerta.
-  Cenefa con luz.

Medidas	Ancho(cm)	Fondo(cm)	Alto(cm)
Exteriores	55.5	54	189
Embalaje	53	56	197

Peso	Neto(Kg)	Bruto(Kg)
BC - 3200	63	69

Temperatura Interior
2°C A 10°C

Capacidad	Nota
BC - 3200	320Lts.

Rejillas
4 rejillas


Tipo de condensador	Tipo de evaporador
Tiro Forzado	Estático

Refrigerante
R134a/85g

Voltaje
220V - 60HZ

Compresor
1/5 HP

1,00	UND	<p>LICUADORA ENCAPSULADA BAR SUMMIT VASO DE POLICARBONATO 1.8 L</p> <p>Código: IM-HBH850-CE Marca: HAMILTON BEACH</p> <p>Medidas: L:229 P:305 H:483 mm</p> <p>Capacidad 1.8 L Vaso contenedor de policarbonato Especial para la preparación de bebidas heladas Cápsula aislante de ruido de diseño compacto y de fácil remoción Tapa de fácil apertura Botones Touch de ciclos de licuado, sirve para escoger sobre 100 ciclos de licuado predeterminado Guarda magnética detiene motor si el vaso no está correctamente colocado o la cápsula se eleva Display de alerta al operador si el motor está sobrecalentado Deflector de flujo de aire, permite la circulación de aire fresco alrededor del motor Control de cavitación, detecta cuando ocurre cavitación y sugiere al operador añadir más líquido Motor de 3 HP Potencia eléctrica: 0.88 KW Voltaje: 220V / 60Hz / 1AC.</p>	1,346.40
------	-----	---	----------





Ingresar Mi carro

TV Y AUDIO
CÓMPUTO Y TECNOLOGÍA
LÍNEA BLANCA
ELECTRODOMÉSTICOS
VIDEOJUEGOS
JUGUETERÍA
CUIDADO PERSONAL
SALUD
COMBOS
CYBER DAYS

[Hiraoka.com.pe](#) > [Aire Acondicionado Miray 24000 BTU Inverter MASI-24MA](#)



MIRAY

Aire Acondicionado Miray 24000 BTU Inverter MASI-24MA

Tecnología Inverter - Ahorro de Energía
CODIGO 118806

PRECIO ONLINE S/ 1,899.00

Normal S/ 2,799.00

Cantidad

-

+

Anexo 21: Equipamiento de terraza.

PLASTICOS **REY**

Buscar 🔍

INICIO PRODUCTOS CONTACTO SOBRE NOSOTROS

PRODUCTOS / MUEBLES < Anterior | Siguiente >

Mesa y sillas
ADA

COMBO ADA I (MESA CUADRADA + 04 SILLAS)

S/ 448.00 ~~67.500.00~~

Formas y medios de pago

Mesa:

Largo: 75.5 cm Ancho: 75.5 cm Alto: 72.0 cm

Silla:

Largo: 52.00 cm Ancho: 46.9 cm Alto: 83.8 cm

Colores:

1 AGREGAR AL CARRITO

CONSULTAR

Anexo 22: Equipamiento de oficina

PLASTICOS **REY**

Buscar 🔍

INICIO PRODUCTOS CONTACTO SOBRE NOSOTROS

PRODUCTOS / MUEBLES < Anterior | Siguiente >

Mesa Tavarúa + Sillas
MODELO RATÁN

COMBO RATÁN I (MESA 145 C/VIDRIO + 06 SILLAS)

S/ 851.00 ~~67.000.00~~

Formas y medios de pago

Mesa:

Largo: 145.0 cm Ancho: 85.0 cm Alto: 75.0 cm

Silla Modelo Ratan C/Brazo:

Ancho: 61.8 cm Largo: 56.0 cm Alto: 84.00 cm

1 AGREGAR AL CARRITO

CONSULTAR

Claró Móvil Hogar Beneficios ¿Necesitas Ayuda? Mi Claro Tienda

Planes para todos los gustos

Renueva y recibe MÁS GIGAS

Max Ilimitado 159.90

Cámbiate online y recibe 20% dto en tu cargo fijo x 6 meses*

TODO ILIMITADO
Gigas, Minutos y SMS

Gigas en alta velocidad ⓘ	45 GB
<hr/>	
Gigas en alta velocidad con Full Claro ⓘ	67.5GB
<hr/>	
Cobertura internacional	En 16 países de Latinoamérica
<hr/>	
Beneficios adicionales	Claró-video Claró-club Claró-drive

Saber más
Me interesa

Renueva y recibe MÁS GIGAS

Max Ilimitado 85.00

Cámbiate online y recibe 20% dto en tu cargo fijo x 6 meses*

TODO ILIMITADO
Gigas, Minutos y SMS

Gigas en alta velocidad ⓘ	20 GB
<hr/>	
Gigas de alta velocidad con Full Claro ⓘ	30GB
<hr/>	
Cobertura internacional	En 16 países de Latinoamérica
<hr/>	
Beneficios adicionales	Claró-video Claró-club Claró-drive

Saber más
Me interesa

Renueva y recibe MÁS GIGAS

Max Ilimitado 65.00

Cámbiate online y recibe 20% dto en tu cargo fijo x 6 meses*

TODO ILIMITADO
Gigas, Minutos y SMS

Gigas en alta velocidad ⓘ	16 GB
<hr/>	
Gigas en alta velocidad con Full Claro ⓘ	24GB
<hr/>	
Cobertura internacional	En 16 países de Latinoamérica
<hr/>	
Beneficios adicionales	Claró-video Claró-club Claró-drive

Saber más
Me interesa

→
 Ver más planes

Anexo 23: Costos de complementos

Bebidas frías y calientes	Costo unit
Maracuyá + empaque 8oz	0.810
Maracuyá + empaque 12oz	1.161
Maracuyá + empaque 16oz	1.489
Emoliente + empaque 8oz	0.679
Emoliente + empaque 12oz	0.967
Emoliente + empaque 16oz	1.230
Chicha morada + vaso 8oz	0.603
Chicha morada + vaso 12oz	0.854
Chicha morada + vaso 16oz	1.079
Café gourmet de Chanchamayo en grano + empaque 8oz	1.409
Café gourmet de Chanchamayo en grano + empaque 12oz	2.029
Papa Huayro frita extra - 300gr + empaque	0.470
Camote amarillo frito extra - 300gr + empaque	0.440
Pan sin gluten	1.525
Mayonesa de almendras (gluten free, sin lácteos)	0.385
Queso GreenBurger (sin gluten, sin lácteos)	0.252
Cebolla caramelizada	0.158

Anexo 24: Costos de complementos

Descripción	Greenburger	GB + papas	GB + camotes	GB Doble	GB Doble + papas	GB Doble + camote	GB salchicha	GB Salchicha + papas	GB Salchicha + camotes
Insumos									
Hamburguesa de la marca Beyond Burger	3.075	3.075	3.075	6.150	6.150	6.150			
Salchicha de la marca Beyond Burger	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	3.854	3.854	3.854
Pan tipo hamburguesa-brioche - und 100 gr	0.750	0.750	0.750	0.750	0.750	0.750	0.000	0.000	0.000
Pan para salchicha	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.417	0.417	0.417
Queso 1 slide	0.252	0.252	0.252	0.504	0.504	0.504	0.252	0.252	0.252
Cebolla blanca kg	0.064	0.064	0.064	0.129	0.129	0.129	0.064	0.064	0.064
Lechuga americana	0.088	0.088	0.088	0.177	0.177	0.177	0.088	0.088	0.088
Tomate -kg	0.147	0.147	0.147	0.294	0.294	0.294	0.147	0.147	0.147
Pepinillos en vinagre (pimienta, limón sal.)	0.021	0.021	0.021	0.042	0.042	0.042	0.021	0.021	0.021
Limón	0.096	0.096	0.096	0.193	0.193	0.193	0.096	0.096	0.096
Aceite	0.305	0.305	0.305	0.305	0.305	0.305	0.305	0.305	0.305
Mayonesa de almendras	0.199	0.199	0.199	0.298	0.298	0.298	0.199	0.199	0.199
Mostaza	0.065	0.065	0.065	0.097	0.097	0.097	0.065	0.065	0.065
Ketchup	0.065	0.065	0.065	0.065	0.065	0.065	0.065	0.065	0.065
Papa Huayro		0.470	0.000	0.000	0.470	0.000	0.000	0.470	0.000
Camote amarillo		0.000	0.440	0.000	0.000	0.440	0.000	0.000	0.440
Aceite		0.356	0.356	0.000	0.356	0.356	0.356	0.356	0.356
Sal + salsa	0.015	0.015	0.015	0.020	0.020	0.020	0.015	0.015	0.015

Descripción	Greenburger	GB + papas	GB + camotes	GB Doble	GB Doble + papas	GB Doble + camote	GB salchicha	GB Salchicha + papas	GB Salchicha + camotes
Empaque hamburguesa + empaque papas + bolsa de papel	0.763	0.763	0.763	0.763	0.763	0.763	0.000	0.000	0.000
Empaque salchicha + empaque papas + bolsa de papel							0.898	0.898	0.898
Costo Total:	5.905	6.731	6.701	9.786	10.612	10.582	6.842	7.312	7.282

Anexo 25: Costos y precios de venta de la carta

Ítem	Descripción de la carta	Costo Unit S/.	Precio Venta
1	GreenBurger (Lechuga, tomate, cebolla caramelizada, queso vegetal, pepinillos, cremas)	5.905	17.90
2	GreenBurger + papas fritas (Lechuga, tomate, cebolla caramelizada, queso vegetal, pepinillos, cremas)	6.731	19.90
3	GreenBurger + camote frito (Lechuga, tomate, cebolla caramelizada, queso vegetal, pepinillos, cremas)	6.701	19.90
4	GreenBurger Grande (Lechuga, tomate, cebolla caramelizada, queso vegetal, pepinillos, cremas)	9.786	25.90
5	GreenBurger Grande + papas fritas (Lechuga, tomate, cebolla caramelizada, queso vegetal, pepinillos, cremas)	10.612	27.90
6	GreenBurger Grande + camotes fritos (Lechuga, tomate, cebolla caramelizada, queso vegetal, pepinillos, cremas)	10.582	27.90
7	Salchicha GreenBurger (Lechuga, tomate, cebolla caramelizada, queso vegetal, pepinillos, cremas)	6.842	18.90
8	Salchicha GreenBurger + papas fritas (Lechuga, tomate, cebolla caramelizada, queso vegetal, pepinillos, cremas)	7.312	20.90
9	Salchicha GreenBurger + camotes fritos (Lechuga, tomate, cebolla caramelizada, queso vegetal, pepinillos, cremas)	7.282	20.90
Complementos:			
10	Papas fritas (huayro)	0.470	4.500
11	Camote frito	0.440	4.500
12	Mayonesa de almendras GreenBurger (gluten free, sin lácteos)	0.385	2.500
13	Queso GreenBurger (sin gluten, sin lácteos)	0.252	2.000
14	Cebolla caramelizada	0.158	2.000
15	Refresco de maracuyá -8 onzas	0.810	5.500
16	Refresco de maracuyá -12 onzas	1.161	6.500
17	Refresco de maracuyá -16 onzas	1.489	7.500
18	Refresco de emoliente - 8 onzas	0.679	5.500
19	Refresco de emoliente - 12 onzas	0.967	6.500
20	Refresco de emoliente - 16 onzas	1.230	7.500
21	Refresco de chicha morada -8 onzas	0.603	5.500
22	Refresco de chicha morada -12 onzas	0.854	6.500
23	Refresco de chicha morada -16 onzas	1.079	7.500
24	Café gourmet de Chanchamayo en grano 8 onzas	1.409	7.000
25	Café gourmet de Chanchamayo en grano 10 onzas	2.029	8.000
26	Pan sin Gluten	1.409	4.000

Anexo 26: Ticket promedio

%	Item	Costo Prom.	PV Prom
100%	GreenBurger (Lechuga, tomate, cebolla caramelizada, queso vegetal, pepinillos, cremas)	5.91	17.90
50%	Papas fritas (huayro)	0.24	2.25
50%	Refresco de maracuyá - 12 onzas	0.50	3.25
	Ticket Promedio	6.64	23.40

Anexo 27: Capacidad de reparto de hamburguesas por hora

Descripción	Hamburguesas
# de pedidos máx. hr.	5
# hamburguesas x pedido (encuesta)	2.8
Reparto x hr. de hamburguesas x motorizado	14
Cap. De reparto x hr. x 4 motorizados	56

Anexo 28: Estimación de demanda pico por hora

Descripción	S/.
Demanda media mensual	5,879
Demanda media semanal	1,357
Demanda media diaria	226
Demanda media x hr.	22.61
Demanda diaria en días pico	339
Demanda pico x hr. (12-3pm y 6a9pm)	56.53
Cap. De 4 motorizados x hr.	56.00
Demanda atendida x Rappi en hrs. pico	0.53
# de pedidos atendidos x Rappi en hrs. pico	0.27

Anexo 29: Información de salario promedio de un capacitador



Anexo 30: Información de requisitos de un Capacitador en Habilidades Blandas

Genera Consultores CAPACITADOR - FORMADOR en Habilidades Blandas
GENERA CONSULTORES

Detalle del aviso

CAPACITADOR - FORMADOR en Habilidades Blandas

Estamos interesados en incorporar Capacitadores - Formadores con experiencia en desarrollar planes de capacitación en las empresas clientes (seminarios, cursos, talleres) a fin de lograr que el capital humano potencie conductas que favorezcan el logro personal y profesional.

Es indispensable que tengan experiencia en talleres de comunicación asertiva, liderazgo, trabajo en equipo, manejo de objeciones, técnicas de afronte al estrés, tolerancia a la frustración, servicio al cliente, técnicas de ventas, planificación y organización o similares.

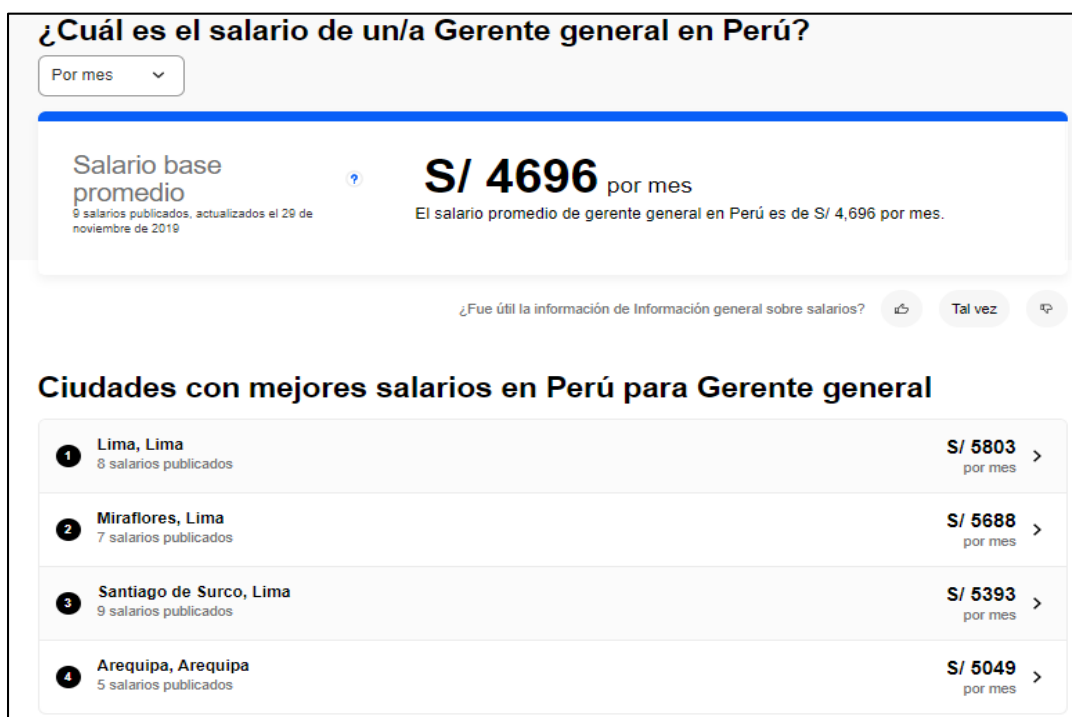
REQUISITOS:

- Profesional universitario con sólida trayectoria académica las carreras de Psicología, Administración, Educación, Marketing, Ing. Industrial o afines.
- Experiencia como formador o capacitador en habilidades blandas.
- Conocimientos en técnicas de capacitación, motivación, negociación y ventas.
- Buen nivel de habilidades comunicativas.
- Manejo de técnicas de enseñanza y materiales audiovisuales.

Publicado el 19 de
Lima, Lima, Peru
Full-time
No especificado
Capacitación
Presencial

El contenido de este aviso es requisitos de la posición son, anunciante sin que Bumeran

Anexo 31: Información del salario promedio de un Gerente General



Anexo 32: Información del salario promedio de un Asistente de cocina



Anexo 33: Información del salario promedio de un Chef en el Perú

¿Cuál es el salario de un/a Chef en Perú?

Por mes ▾

Salario base promedio

29 salarios publicados, actualizados el 23 de marzo de 2021

S/ 1507 por mes

El salario promedio de chef en Perú es de S/ 1,507 por mes.

¿Fue útil la información de Información general sobre salarios? [👍](#) [Tal vez](#) [👎](#)

Empresas más populares para Chef en Perú

 **Supermercados Peruanos**

4.2 ★★★★★ 927 evaluaciones 5 salarios publicados

S/ 1500 por mes [>](#)

¿Fue útil esta información? [👍](#) [Tal vez](#) [👎](#)

Ciudades con mejores salarios en Perú para Chef

1 Arequipa, Arequipa 6 salarios publicados	S/ 2002 por mes >	5 Miraflores, Lima 0 salarios publicados	S/ 1382 por mes >
2 Lima, Lima 10 salarios publicados	S/ 1799 por mes >	6 San Juan de Lurigancho, Lima 8 salarios publicados	S/ 1379 por mes >
3 Surquillo, Lima 10 salarios publicados	S/ 1713 por mes >	7 Jesús María, Lima 11 salarios publicados	S/ 1328 por mes >

Anexo 34: Información del salario promedio de un Cajero en el Perú

¿Cuál es el salario de un/a Cajero/a en Perú?

Por mes ▾

Salario base promedio ? **S/ 1027** por mes
85 salarios publicados, actualizados el 13 de abril de 2021
El salario promedio de cajero/a en Perú es de S/ 1,027 por mes.

¿Fue útil la información de Información general sobre salarios? Tal vez

Empresas más populares para Cajero/a en Perú

Soho Color 4.0 ★★★★★ 7 evaluaciones 7 salarios publicados	S/ 1325 por mes >
LIMA GAS 4.1 ★★★★★ 34 evaluaciones 8 salarios publicados	S/ 1093 por mes >
Bruno Ferrini 4.4 ★★★★★ 17 evaluaciones 10 salarios publicados	S/ 1072 por mes >
CORPORACION PJ 4.4 ★★★★★ 9 evaluaciones 10 salarios publicados	S/ 1051 por mes >

¿Fue útil esta información? Tal vez

Anexo 35: Información del salario promedio de un Repartidor de pedidos

¿Cuál es el salario de un/a Repartidor/a en Perú?

Por mes ▾

Salario base promedio
214 salarios publicados, actualizados el 14 de abril de 2021

S/ 1119 por mes
El salario promedio de repartidor/a en Perú es de S/ 1,119 por mes.

¿Fue útil la información de Información general sobre salarios? [Tal vez](#)

Empresas más populares para Repartidor/a en Perú

 DELCORP 3.2 ★★★★★ 16 evaluaciones 11 salarios publicados	S/ 1310 por mes >
 Inversiones Martinez y Chihuantito 2.9 ★★★★★ 9 evaluaciones 20 salarios publicados	S/ 1180 por mes >
 Manpower Professional S.A 4.0 ★★★★★ 17 evaluaciones 5 salarios publicados	S/ 1156 por mes >
 Servosa 4.5 ★★★★★ 6 evaluaciones 7 salarios publicados	S/ 1150 por mes >
 Tvolution SAC 3.4 ★★★★★ 9 evaluaciones 6 salarios publicados	S/ 1089 por mes >

Anexo 36: Costos y ventas de mercado objetivo de marketing

Conceptos	Ventas (Mercado objetivo)												Costos de Marketing					
	Años												Años					
	0		Año 1		Año 2		Año 3		Año 4		Año 5		Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
S / Cant.	S/ Cant.	S/ Cant.	S/ Cant.	S/ Cant.	S/ Cant.	S/ Cant.	S/ Cant.	S/ Cant.	S/ Cant.	S/ Cant.	S/ Cant.							
Diseño y desarrollo de página web y tienda virtual (incluye costo dominio y hosting)	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2,017	417	417	417	417	417
Creación y mantenimiento de contenido web y tienda virtual	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1,000	500	500	500	500	500
Campaña de publicidad Facebook (conversión) - solo pago de publicidad	0	0	210600	9000	252720	10800	294840	12600	336960	14400	379080	16200	750	10,800	10,800	10,800	10,800	10,800
Campaña de publicidad Facebook (posicionamiento) - solo pago de publicidad	0	0	42120	1800	84240	3600	126360	5400	168480	7200	168480	7200	2,700	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000
Campaña de publicidad Google Ads (conversión) - solo pago de publicidad	0	0	210600	9000	252720	10800	294840	12600	336960	14400	379080	16200	750	10,800	10,800	10,800	10,800	10,800
Campaña de publicidad Instagram Ads (conversión) - solo pago de publicidad	0	0	210600	9000	252720	10800	294840	12600	336960	14400	379080	16200	750	10,800	10,800	10,800	10,800	10,800
Campaña de publicidad Instagram Ads (posicionamiento) - solo pago de publicidad	0	0	42120	1800	42120	1800	42120	1800	168480	7200	168480	7200	2,700	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000
Gestión y administración redes sociales (incluye la gestión de campañas de publicidad y generar contenido desde nuestras redes sociales)	0	0	42120	1800	84240	3600	126360	5400	168480	7200	168480	7200	6,000	6,000	6,000	6,000	6,000	6,000
Asesoramiento en gestión de marketing digital (community manager)	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	900	1,800	1,800	1,800	1,800	1,800

	Ventas (Mercado objetivo)											Costos de Marketing						
	Años											Años						
Campaña Influencer 1 (posicionamiento)	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	38,00	0	0	0	0	0
Campaña Influencer 2 (conversión)	0	0	210600	9000	210600	9000	210600	9000	210600	9000	210600	9000	38,00	19,00	19,00	19,00	19,00	19,00
Folletos/Volantes/Afiches	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	800	1,600	1,600	1,600	1,600	1,600
Eventos (Horeca - Esan - Incluye DJ)	0	0	7488	7488	7488	7488	7488	7488	7488	7488	7488	7488	0	10,20	10,20	10,20	10,20	10,20
TOTAL	0	0	976248	41400	1186848	50400	1397448	59400	1734408	73800	1860768	79200	94,367	77,917	77,917	77,917	77,917	77,917