



## Plan de negocio para el desarrollo e implementación de restaurant de comida saludable

Tesis presentada como parte de los requerimientos para optar el grado de  
Maestro en Administración

por:

José Antonio Ecurra Ascorra -----

Karla Lucero Salazar Cobos -----

Fátima Soraya Villacorta Pacherras -----

Programa MBA a Tiempo Parcial MPT/XI- TRUJILLO

Lima, 7 de diciembre del 2017

Esta tesis

Plan de negocio para el desarrollo e implementación de restaurant de  
comida saludable

Ha sido aprobada.

.....

**Otto Regalado Pezúa(Jurado)**

.....

**Jorge Guillen Uyen (Jurado)**

.....

**Aldo Eduardo Bresani Torres (Asesor)**

Escuela de Administración de Negocios Para Graduados - Universidad ESAN

**2017**

## **DEDICATORIA**

A mis padres y hermana por el ejemplo de fortaleza, tenacidad y superación constante, así como el gran apoyo incondicional durante todas las etapas de mi vida.

Y a mis sobrinos Fernanda y Fabio por ser una gran motivación y símbolo mis alegrías diarias.

**Karla Lucero Salazar Cobos**

A mi familia por su paciencia, comprensión y apoyo incondicional.

**José Antonio Escurra Ascorra**

Agradecer a Dios por la vida y por la oportunidad de seguir aprendiendo. A mis padres y hermanos por el apoyo emocional brindado. Hoy me siento orgullosa de conseguir un reto más.

**Fátima Soraya Villacorta Pacherres**

## ÍNDICE GENERAL

<b>CAPÍTULO I INTRODUCCIÓN</b> .....	<b>1</b>
1.1 Antecedentes.....	1
1.2 Objetivos .....	2
1.3 Justificación.....	3
1.4 Motivación.....	4
1.5 Contribución.....	4
1.6 Alcance y Delimitaciones de la tesis.....	5
1.6.1 Alcance.....	5
1.6.2 Limitaciones .....	5
<b>CAPÍTULO II METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN</b> .....	<b>7</b>
2.1 Estructura de la Tesis .....	7
2.1.1 Esquema.....	7
2.2 Metodología exploratoria .....	9
2.2.1 Investigación exploratoria de fuentes primarias.....	9
2.2.2 Investigación exploratoria de fuentes secundarias .....	10
2.3 Metodología descriptiva.....	10
2.3.1 Objetivos .....	10
<b>CAPÍTULO III MARCO CONCEPTUAL</b> .....	<b>11</b>
3.1 Conceptos relevantes:.....	11
3.1.1 La Alimentación.....	11
3.1.2 Nutrición .....	11
3.1.3 Macronutrientes .....	12
3.1.4 Micronutrientes .....	13
3.1.5 Clasificación de los alimentos.....	13
3.1.6 Alimentación saludable.....	13
3.1.7 Perspectivas del Sector alimentos 2014-2016 .....	15
3.1.8 Fast Food .....	19
3.1.9 Slow Food.....	20
3.1.10 Fast Good.....	20
3.1.11 Salad Bar.....	21
3.2 Importancia de la comida sana en las vidas.....	21
<b>CAPÍTULO IV ANÁLISIS DEL ENTORNO</b> .....	<b>22</b>
4.1 Análisis del Entorno Externo - SEPTE .....	22
4.1.1 Entorno social .....	22
4.1.2 Entorno económico.....	23
4.1.3 Entorno político - legal.....	23
4.1.4 Entorno tecnológico.....	24
4.1.5 Entorno ecológico.....	25
4.2 Análisis del sector .....	25
4.2.1 Análisis del Microentorno – Cinco Fuerzas de Porter.....	25
4.3 Benchmarking.....	26

4.4	Análisis OA .....	29
	4.4.1 Oportunidad .....	29
	4.4.2 Amenaza .....	29
4.5	Matriz EFE .....	29
<b>CAPÍTULO V DESCRIPCIÓN DEL PRODUCTO .....</b>		<b>31</b>
5.1	Objetivos .....	31
5.2	Modelo CANVAS.....	31
5.3	Modelo de negocio.....	33
5.4	Producto y servicio que ofrece .....	34
<b>CAPÍTULO VI ESTUDIO DE MERCADO .....</b>		<b>36</b>
6.1	Objetivos del estudio de mercado .....	36
6.2	Perfil del cliente .....	38
	6.2.1 Investigación cuantitativa .....	38
6.3	Diseño de investigación .....	38
	6.3.1 Determinación de la muestra .....	38
	6.3.2 Método de recopilación de la muestra .....	39
	6.3.3 Herramientas de recojo de información.....	39
6.4	Fases de la investigación .....	39
6.5	Técnica e instrumentos de recolección de datos.....	40
6.6	Tratamiento estadístico de los datos. ....	40
6.7	Resultados.....	40
6.8	Conclusiones.....	500
6.9	Tamaño del mercado del universo .....	51
6.10	Tamaño del mercado potencial.....	51
6.11	Tamaño del mercado disponible .....	511
6.12	Tamaño del mercado efectivo.....	511
6.13	Tamaño del mercado objetivo .....	52
6.14	Tamaño según la frecuencia de consumo.....	52
6.15	Determinación de la demanda .....	522
<b>CAPÍTULO VII PROYECTO DE LA EMPRESA .....</b>		<b>544</b>
7.1	Objetivos .....	544
7.2	Misión y visión, valores de la empresa, políticas .....	544
7.3	Fortaleza – Debilidad: Matriz EFI .....	555
	7.3.1 Debilidad.....	555
7.4	Matriz EFI .....	555
<b>CAPÍTULO VIII ANÁLISIS ESTRATÉGICO.....</b>		<b>588</b>
8.1	Objetivos .....	588
8.2	Análisis FODA .....	588
8.3	FODA cruzado.....	58
	8.3.1 Determinación de la estrategia genérica.....	611
<b>CAPÍTULO IX PLAN DE MARKETING.....</b>		<b>633</b>
9.1	Objetivos .....	633
9.2	Estrategia de segmentación y definición del público objetivo .....	633
9.3	Propuesta de valor.....	633
	9.3.1 Insights del consumidor .....	644

9.3.2	<i>Diferencia relevante de la marca</i> .....	644
9.3.3	<i>Motivación de la categoría</i> .....	644
9.4	Estrategia de posicionamiento .....	644
9.5	Branding .....	655
9.5.1	<i>Desarrollo de marca</i> .....	655
9.6	Estrategias funcionales: .....	700
9.6.1	<i>Producto</i> .....	700
9.6.2	<i>Precio</i> .....	701
9.6.3	<i>Plaza</i> .....	711
9.6.4	<i>Comunicación</i> .....	722
9.6.5	<i>Personas</i> .....	73
9.6.6	<i>Entorno</i> .....	733
9.6.7	<i>Procesos</i> .....	733
9.6.8	<i>Productividad</i> .....	733
9.6.9	<i>Estrategias relacionales</i> .....	744
9.7	Presupuesto de las estrategias de marketing.....	744
<b>CAPÍTULO X PLAN DE INFRAESTRUCTURA Y OPERACIONES.....</b>		<b>755</b>
10.1	Objetivos .....	755
10.2	Definición del producto a nivel técnico .....	755
10.3	Plan de infraestructura y operaciones .....	777
10.3.1	<i>Análisis de factores de localización del centro de abastecimiento</i> 777	
10.3.2	<i>Implementación.</i> .....	800
10.3.3	<i>Características del medio ambiente</i> .....	800
10.3.4	<i>Accesibilidad de clientes</i> .....	800
10.3.5	<i>Disponibilidad de espacios y costos.</i> .....	800
10.4	Diseño de instalaciones .....	811
10.4.1	<i>Descripción de instalaciones</i> .....	811
10.4.2	<i>Distribución de la cocina</i> .....	822
10.4.3	<i>Descripción del equipo físico requerido</i> .....	822
10.5	Procesos y procedimientos .....	855
10.5.1	<i>Proceso de gestión de servicio</i> .....	855
10.5.2	<i>Proceso de selección de proveedores</i> .....	877
10.5.3	<i>Proceso de gestión de inventarios.</i> .....	89
10.5.4	<i>Proceso de gestión de compras</i> .....	900
10.5.5	<i>Proceso de gestión de calidad</i> .....	911
<b>CAPÍTULO XI PLAN DE ADMINISTRACIÓN Y RECURSOS HUMANOS</b>		<b>922</b>
11.1	Estructura organizacional .....	922
11.2	Políticas de contratación y remuneración.....	944
11.3	Marco legal .....	955
11.3.1	<i>Requisitos y trámites municipales</i> .....	955
11.3.2	<i>Registro de Planillas Electrónicas (PLAME).</i> .....	966
11.3.3	<i>Régimen Laboral Especial y General Laborales.</i> .....	966
11.3.4	<i>Características de la Ley de Promoción MYPE</i> .....	977
11.4	Presupuesto de Administración y Recursos Humanos.....	97

<b>CAPÍTULO XII</b>	<b>PLAN FINANCIERO .....</b>	<b>99</b>
12.1	Estructura de capital.....	99
12.2	Costos variables .....	99
12.3	Costos fijos .....	1011
12.4	Costos directos.....	1033
12.5	Costos indirectos.....	1033
12.6	Punto de equilibrio económico .....	1044
12.7	Punto de equilibrio financiero .....	1044
12.8	Inversión en activos fijos e intangibles .....	1044
<b>CAPÍTULO XIII</b>	<b>EVALUACIÓN ECONÓMICO FINANCIERA .....</b>	<b>1066</b>
13.1	Ingresos .....	1066
13.2	Inversión.....	1066
13.3	Tiempo de Estructuración del Flujo de capital. ....	1077
13.4	Costo de Capital – Tasa de descuento.....	1077
13.5	Flujo de caja de inversiones en el tiempo .....	1077
13.6	Flujo de caja operativo .....	1077
13.7	Flujo de caja económico.....	10909
13.8	Flujo de caja financiero .....	10909
13.9	Flujo de caja libre disponibilidad del accionista.....	1111
13.10	Análisis de sensibilidad .....	1111
13.11	VANE / VANF .....	1122
13.12	Requerimiento de capital de trabajo.....	1122
13.13	Periodo de recuperación del capital .....	1144
<b>CAPÍTULO XIV</b>	<b>CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....</b>	<b>1155</b>
14.1	Conclusiones.....	1155
14.2	Recomendaciones .....	1155
<b>REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS.....</b>		<b>1166</b>
<b>ANEXOS</b>	<b>.....</b>	<b>1169</b>

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla III-1	Estimación de la población según los niveles socioeconómicos A y B de los distritos más importantes.....	16
Tabla IV-1	Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE).....	30
Tabla V-1	Tipos de alimentos que se propone.....	34
Tabla V-2	Relación de información nutricional y calórica de insumos .....	35
Tabla VI-1	Estimación de la demanda.....	533
Tabla VII-1	Matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI).....	566
Tabla VIII-1	FODA Cruzado.....	59
Tabla VIII-2	Estrategias genéricas.....	611
Tabla VIII-3	Clasificación de estrategias a corto y largo plazo (Más importantes)	622
Tabla IX-1	Estimación de las preferencias del Precio .....	655
Tabla IX-2	Establecimiento de Precios.....	711
Tabla IX-3	Costo promedio del producto .....	711
Tabla IX-4	Presupuesto de marketing.....	744
Tabla IX-5	Presupuesto de estrategias de marketing.....	744
Tabla X-1	Características del contenido de los platos a servir .....	755
Tabla X-2	Tabla de insumos así como la cantidad de calorías por variedad de platos .....	766
Tabla X-3	Resumen de distritos.....	788
Tabla X-4	Matriz de Enfrentamiento de Factores – Macro Localización .....	79
Tabla X-5	Ranking de Factores – Macro Localización .....	79
Tabla X-6	Equipos de cómputo.....	800
Tabla X-7	Equipos de oficina .....	800
Tabla X-8	Equipo de cocina.....	822
Tabla XI-1	Características de la Ley MYPE.....	977
Tabla XI-2	Estructura salarial para la plana de jefaturas .....	977
Tabla XI-3	Estructura salarial para la plana de operarios.....	988
Tabla XII-1	Estructura de capital.....	99
Tabla XII-2	Costos variables .....	1000
Tabla XII-3	Costos variables unitarios.....	1011
Tabla XII-4	Costos fijos .....	1022
Tabla XII-5	Costos directos.....	1033
Tabla XII-6	Costos indirectos.....	1033
Tabla XII-7	Activos tangible .....	1044
Tabla XII-8	Activos intangible .....	1055
Tabla XIII-1	Ingresos .....	1066
Tabla XIII-2	Estructura de inversión.....	1066
Tabla XIII-3	Costo de capital (WACC) .....	1077
Tabla XIII-4	Flujo de caja operativo .....	1088
Tabla XIII-5	Flujo de caja económico.....	10909
Tabla XIII-6	Flujo de caja financiero .....	1100
Tabla XIII-7	Análisis de sensibilidad usando la condición normal del mercado (42.9%).....	1111
Tabla XIII-8	Análisis de sensibilidad usando la condición pesimista del mercado (40.0%).....	1111

Tabla XIII-9 Análisis de sensibilidad usando la condición optimista del mercado (44%).....	1111
Tabla XIII-10 Indicadores económicos y financieros .....	1122
Tabla XIII-11 Capital de trabajo .....	1133
Tabla XIII-12 Periodo de recuperación de capital .....	1144
Tabla 13.0-1. Progateo del plan financiero a tres años	<b>¡Error! Marcador no definido.</b>
Tabla 14.0-2. Tipo de universidad.....	<b>¡Error! Marcador no definido.</b>
Tabla 14.0-3. Genero .....	<b>¡Error! Marcador no definido.</b>
Tabla 14.0-4. Rango etario.....	<b>¡Error! Marcador no definido.</b>
Tabla 14.0-5. ¿En donde almuerza generalmente?.....	<b>¡Error! Marcador no definido.</b>
Tabla 14.0-6. ¿Cuanto tiempo dispones para almorzar?.....	<b>¡Error! Marcador no definido.</b>
Tabla 14.0-7. ¿Qué tipo de comida almuerzas generalmente?.....	<b>¡Error! Marcador no definido.</b>
Tabla 14.0-8. Según el concepto de comida saludable ¿Le gustaría consumir comida saludable? .....	<b>¡Error! Marcador no definido.</b>
Tabla 14.0-9. ¿Cuál es su principal inconveniente para no consumir comida saludable? .....	<b>¡Error! Marcador no definido.</b>
Tabla 14.0-10. ¿Le agradaría poder crear sus propias combinaciones (verduras, carnes, aliños)? .....	<b>¡Error! Marcador no definido.</b>
Tabla 14.0-11. ¿Qué te interesa más en un restaurante de éste tipo? 1ER LUGAR .....	<b>¡Error! Marcador no definido.</b>
Tabla 14.0-12. ¿Qué te interesa más en un restaurante de éste tipo? 2DO LUGAR .....	<b>¡Error! Marcador no definido.</b>
Tabla 14.0-13. ¿Qué te interesa más en un restaurante de éste tipo? 3ER LUGAR .....	<b>¡Error! Marcador no definido.</b>
Tabla 14.0-14. ¿Qué te interesa más en un restaurante de éste tipo? 4TO LUGAR .....	<b>¡Error! Marcador no definido.</b>
Tabla 14.0-15. Escoja Ud. 07 verduras que le gustarían encontrar en el restaurant. ....	<b>¡Error! Marcador no definido.</b>
Tabla 14.0-16. Indicadores de riesgo para países emergentes. Índice de Bonos de Mercados emergentes.....	<b>¡Error! Marcador no definido.</b>
Tabla 14.0-17. Cálculo y recuperacion del capital de trabajo .....	<b>¡Error! Marcador no definido.</b>
Tabla 14.0-18. Estados de resultados .....	<b>¡Error! Marcador no definido.</b>
Tabla 14.0-19. Punto de equilibrio económico .....	<b>¡Error! Marcador no definido.</b>
Tabla 14.0-20. Punto de equilibrio financiero .....	<b>¡Error! Marcador no definido.</b>

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura II-1	Metodología de elaboración de plan de negocio .....	9
Figura III-1	Población urbana según geografías de Lima Metropolitana .....	16
Figura III-2	Qué entiende por comida saludable .....	19
Figura IV-1	PEA, Ocupada en miles de personas.....	23
Figura IV-2	Ejemplos de comida saludable tipo I .....	27
Figura IV-3	Ejemplo de comida saludable tipo II .....	27
Figura IV-4	Forma de presentación de platos de Green Salad .....	28
Figura V-1	Modelos negocios – CANVAS.....	32
Figura VI-1	Árbol de problemas.....	37
Figura VI-2	Distribución del género .....	41
Figura VI-3	Distribución del rango de edad.....	41
Figura VI-4	Distribución de los distritos investigados.....	42
Figura VI-5	Distribución del lugar donde suele almorzar .....	42
Figura VI-6	Distribución del tiempo para almorzar.....	43
Figura VI-7	Distribución del tipo de comidas que usted almuerza .....	43
Figura VI-8	Distribución del inconveniente para no consumir comida saludable ...	44
Figura VI-9	Distribución del poder de crear propias combinaciones .....	44
Figura VI-10	Distribución de las opciones que le interesa en un restaurante (Primer opción).....	45
Figura VI-11	Distribución de principales verduras que le gustarian encontrar en el restaurante .....	455
Figura VI-12	Distribución de las principales acompañamiento que le gustarian encontrar en el restaurante.....	466
Figura VI-13	Distribución que le gustaria en invierno hubiera opciones opciones de cremas de verduras.....	466
Figura VI-14	Distribución de variedad de jugos de fruta.....	47
Figura VI-15	Distribución del tipo de servicio que prefiere en la nueva apertura del restaurante .....	477
Figura VI-16	Distribución para solicitar comida vía delivery.....	48
Figura VI-17	Distribución de Apps sobre le informe de contenido nutricional del pedido.....	488
Figura VI-18	Distribución acerca del nutricionista en el restaurante .....	49
Figura VI-19	Distribución de veces a la semana en el restaurante .....	49
Figura VI-20	Distribución de la disposición de pagar por un plato saludable .....	50
Figura IX-1	Diseño de logotipo de la empresa.....	666
Figura IX-2	Simbolo que identifica la marca .....	677
Figura IX-3	Banner de publicidad .....	69
Figura IX-4	Indumentaria de trabajo.....	69
Figura IX-5	Ubicación del local comercial .....	722
Figura X-1	Ejemplo de carteles y banner publicitarios .....	766
Figura X-2	Ubicación del local comercial .....	777
Figura X-3	Principales abastecimientos de alimentos en Lima.....	788
Figura X-4	Distribución de local.....	811
Figura X-5	Selección de insumos .....	811
Figura X-6	Layout de cocina.....	822
Figura X-7	Equipos basicos de cocina.....	833

Figura X-8	Diagrama del servicio al cliente (Layout).....	866
Figura X-9	Layout de servicio a clientes .....	877
Figura X-10	Layout de los procesos de selección de proveedores.....	888
Figura X-11	Procesos de gestión de inventarios .....	89
Figura X-12	Procesos de gestión de compras .....	900
Figura X-13	Procesos de gestión de calidad .....	911
Figura XI-1	Organigrama de la empresa.....	922

## ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1	Entrevista de profundidad para el estudio cualitativo ...	<b>¡Error! Marcador no definido.8</b>
Anexo 2	Ficha técnica del estudio cualitativo. ..	<b>¡Error! Marcador no definido.20</b>
Anexo 3	Ficha técnica del estudio cuantitativo....	<b>¡Error! Marcador no definido.1</b>
Anexo 4	Encuesta.....	<b>¡Error! Marcador no definido.2</b>
Anexo 5	Entrevista de profundidad al nutricionista Julio Horna .	<b>¡Error! Marcador no definido.4</b>
Anexo 6	Progateo del plan financiero a tres años	<b>¡Error! Marcador no definido.6</b>
Anexo 7	Tablas estadísticas .....	<b>¡Error! Marcador no definido.8</b>
Anexo 8	Indicadores de riesgo para países emergentes .....	<b>¡Error! Marcador no definido.4</b>
Anexo 9	Cálculo y recuperación del capital de trabajo .....	<b>¡Error! Marcador no definido.6</b>
Anexo 10	Estados de resultados.....	<b>¡Error! Marcador no definido.7</b>
Anexo 11	Calculo de punto de equilibrio económico .....	<b>¡Error! Marcador no definido.8</b>
Anexo 12	Calculo de punto de equilibrio financiero .....	<b>¡Error! Marcador no definido.9</b>

## **KARLA LUCERO SALAZAR COBOS**

Soy egresada de MBA de ESAN. Cuento con 8 años de experiencia y 7 de ellos en la Banca Comercial.

Actualmente me desempeño como Ejecutiva Hunter de Banca Empresa en Interbank. Tengo sólidas bases en Gestión y Finanzas. Me caracteriza la pro actividad, trabajo en equipo, gran habilidad de adaptación, manejo de relaciones interpersonales y habilidad para la comunicación. Tengo experiencia en el manejo de personas y manejo de cartera de clientes a distancia.

### **EXPERIENCIA PROFESIONAL:**

#### **BANCO INTERBANK**

Interbank es una de las principales instituciones financieras del Perú. Está enfocado en brindar productos innovadores y un servicio conveniente y ágil a sus más de 2 millones de clientes.

##### ***Ejecutiva de Negocios Hunter- Banca Empresa* *Enero 2017 – Actualidad***

Encargada de la captación y generación de relaciones de largo plazo con clientes nuevos con facturación de S/5.00 a S/30.00 Millones de Soles Anuales. Formar una cartera de clientes durante un periodo de un año para posteriormente transferirlos a un Ejecutivo de Negocios Farmer que se encargará de mantener las relaciones con los clientes. Análisis Financiero (Beneficios y Rentabilidad, Generación de Recursos, Solvencia).Elaboración de Informes de Riesgos.

##### ***Ejecutiva de Negocios Middle- Banca Empresa* *Julio 2011 – diciembre 2016***

Gestionar una cartera de empresas con facturación de S/.7.5 Millones a S/.25 Millones Anuales, lo cual implica una adecuada colocación y rentabilización de clientes. Generación de Negocios a largo plazo con clientes nuevos y actuales.

##### ***Asistente Comercial Banca Empresa* *Enero 2010 – Julio 2011***

Administración de cartera de clientes de Banca Empresa – Huaraz, desempeñé las funciones de Ejecutiva de Negocios dado que el ejecutivo se encontraba en otra plaza.

- Identificación de oportunidades de Negocio.

- Análisis de Estados Financieros.
- Elaboración de Informes de Riesgos.
- Gestión y seguimiento de bases de datos.

## **FORMACIÓN ACADÉMICA**

MBA – Maestría en Administración 2013 – 2016  
 Universidad ESAN

PAE- Programa de Alta Especialización en Gestión Financiera 2012 - 2013  
 Universidad ESAN

Diplomado en Finanzas: Gestión y Control de las Empresas 2011 - 2012  
 Universidad ESAN

Licenciada en Administración de Empresas 2005 - 2009  
 Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco

## **OTROS ESTUDIOS IDIOMAS**

Inglés Nivel: Intermedio

Nivel: Ofimático (Microsoft Office)

## **JOSÉ ANTONIO ESCURRA ASCORRA**

Egresado de MBA de ESAN, profesional con más de 20 años de experiencia en dirección, gestión y liderazgo de las operaciones de extracción y procesamiento de agregados para la producción de concreto premezclado y prefabricados de la Empresa, con plantas en el norte del país, el trabajo comprende la gestión administrativa, manejo de personal, materias primas, aseguramiento de la calidad, costos, proyectos de inversión de planta, ventas, atención y servicio al cliente, conocimiento y gestión del Sistema ISO 9001:2000, programa de Excelencia en Seguridad para el cambio de la cultura de seguridad en la empresa, Líder del comité de seguridad Pacasmayo-Cajamarca, Líder del Sub-comité Central de Investigación y Análisis de Incidentes y Accidentes de DINO SRL.

## **EXPERIENCIA LABORAL**

### **JANTESCA EIRL**

Empresa dedicada al alquiler de equipos y maquinaria para la construcción y transporte, encargado de la dirección general de la empresa.

#### *Gerente General*

*Noviembre 2016 – Actualmente*

Profesional que cumple un papel crucial dentro de las empresas, responsables de la selección y el mantenimiento de los equipos y maquinaria a fin de estar al día con las entregas y distribuciones, dentro del presupuesto establecido. Para lograr con éxito dicha labor, los gerentes requieren de experiencia y habilidades en operaciones, logística y uso de programas software para monitorear las flotas y a los conductores.

### **DISTRIBUIDORA NORTE PACASMAYO S.R.L**

Pacasmayo es la segunda compañía de cemento más grande en Perú. La empresa cuenta con una moderna planta de cemento en Pacasmayo y otra en Rioja y plantas de premezclado de concreto en Chimbote, Trujillo, Pacasmayo, Chiclayo, Piura y Cajamarca.

***Superintendente de Agregados y concreto***

***Setiembre 2006 – Abril 2016***

Dirección y liderazgo de las operaciones de concreto premezclado comprendidas en la Zonal respectiva, el trabajo comprende manejo administrativo, manejo de personal, materias primas, aseguramiento de la calidad, costos, proyectos de inversión de planta, ventas, atención y servicio al cliente, conocimiento y gestión del Sistema ISO 9001:2000, proyectos realizados:

- Planta de concreto Piura (25,000 m<sup>3</sup> al año).
- Planta de concreto Bayobar Odebrecht Puerto, Minera Valle (38,000 m<sup>3</sup>).
- Planta de concreto Mina GyM Minera Valle (20,000 m<sup>3</sup>).
- Planta de concreto Pacasmayo, construcción del Molino de cemento 7 (8,000 m<sup>3</sup>), construcción del Silo de Cemento 7 (6,500 m<sup>3</sup>), Alcantarillado Guadalupe (4,000 m<sup>3</sup>), construcción de los Hornos Verticales (3,500 M<sup>3</sup>).
- Planta DE concreto Central Hidroeléctrica Carhuaquero V Abengoa (12,000 m<sup>3</sup>)
- Prefabricados: Dirección y liderazgo de las operaciones de producción y gestión de productos prefabricados de concreto (Bloques, ladrillos y adoquines) el trabajo comprende manejo administrativo, manejo de personal, materias primas, aseguramiento de la calidad, costos, proyectos de inversión de planta, ventas, atención y servicio al cliente, conocimiento y gestión del Sistema ISO 9001:2000, la producción promedio anual de la planta es de 35,000 tm.

**CEMENTOS PACASMAYO SAA**

***Jefe de Planta de Premezclados Pacasmayo***

***Junio 2005 – Agosto 2006***

Premezclados: Dirección y liderazgo de las operaciones de concreto premezclado comprendidas en la Zonal respectiva, el trabajo comprende manejo administrativo, manejo de personal, materias primas, costos, proyectos de inversión de planta, ventas, atención y servicio al cliente, conocimiento y gestión del Sistema ISO 9001:2000, proyectos realizados:

Planta de procesamiento de Zinc (Bongará) (32,000 m<sup>3</sup>).

Planta de concreto Chimbote. (25,000 m<sup>3</sup> anuales).

Prefabricados: Dirección y liderazgo de las operaciones de producción y gestión de productos prefabricados de concreto (Bloques, ladrillos y adoquines) el trabajo comprende manejo administrativo, manejo de personal, materias primas, costos,

proyectos de inversión de planta, ventas, atención y servicio al cliente, conocimiento y gestión del Sistema ISO 9001:2000, la producción promedio anual de la planta es de 35,000 tm.

### **DISTRIBUIDORA NORTE PACASMAYO S.R.L**

*Jefe de Planta de Concreto Alto Chicáma (Minera Barrick Misquichilca) Febrero 2003 – Mayo 2005*

Premezclados: Dirección y liderazgo de las operaciones de concreto premezclado comprendidas en la Zonal respectiva, el trabajo comprende manejo administrativo, manejo de personal, materias primas, costos, proyectos de inversión de planta, ventas, atención y servicio al cliente, proyectos realizados:

Planta de concreto Alto Chicama (29,000 m3).

A y G Contratistas Generales S.R.L. (Enero, 2002 – Diciembre, 2002). Ingeniero Residente de Obra.

Obras: “Viviendas Multifamiliares La Rinconada – Trujillo”.

### **FORMACIÓN ACADÉMICA**

MBA – Maestría en Administración 2013 – 2016  
Universidad ESAN

DIPLOMADO EN GESTIÓN DE MANTENIMIENTO 2012 -2013  
Universidad de Piura

DIPLOMADO EN DIRECCIÓN Y GERENCIA DE OPERACIONES 2011 - 2012  
Universidad de Piura

Título Profesional: Ingeniero Civil. 2001 – 2006  
UNIVERSIDAD PRIVADA ANTENOR ORREGO – TRUJILLO

### **OTROS ESTUDIOS**

Inglés Nivel: Intermedio

Nivel: Ofimático (Microsoft Office)

## **FÁTIMA SORAYA VILLACORTA PACHERRES**

Maestra en Administración, con experiencia de 10 años en el retail farmacéutico, profesional con buena actitud y empatía, pro-activa - dinámica, adaptabilidad, análisis crítico, trabajo en equipo, buena comunicación y relación interpersonal. Apasionada en su labor y con compromiso.

Cumplo objetivos encomendados, visitas a profesionales de la salud de diferentes hospitales, clínicas y consultorios para fomentar la recomendación de los productos resaltando sus beneficios. Promover el posicionamiento de la marca. Administrar el material publicitario asignado. Trabajo bajo presión, conocimiento de la zona de las ciudades de Tumbes, Talara, Sullana, Piura, Chiclayo y Trujillo.

En constante capacitación y formación académica.

### **EXPERIENCIA PROFESIONAL**

#### **POUR VOUS COMPAMY SAC**

Empresa dedicada a la venta de perfumes en la zona norte del país, somos una marca genérica y ecológica, que permite brindar un producto no solo de calidad y de costo promedio sin que también con responsabilidad social medio ambiental.

Se importa las esencias de las casas perfumistas de España y Francia, de producción perfumista tradicional.

Tengo a cargo 10 ejecutivas a cargo.

#### ***Supervisor de Marketing y Ventas***

***Abril 2018 hasta la***

#### ***actualidad***

- Preparar los Pronósticos de Ventas
- Buscar y elegir otros Canales de Distribución y Venta
- Investigar, sugerir y elaborar Planes Promocionales: Regalos, Ofertas, Canjes, Descuentos, Bonificaciones, etc.
- Capacitarse y buscar asesoramiento en tareas específicas
- Analizar y organizar los tiempos y movimientos de las rutas y zonas de venta
- Analizar o estudiar y obtener las rutas de venta convenientes y asignar el número exacto de vendedores

## **LABORATORIO EUROLABS PERU SA**

EUROLABS es líder en el Perú en la comercialización de medicamentos innovadores dentro de las especialidades de oncología y hematología, contando con diversos antineoplásicos, inmunosupresores y antivirales para el tratamiento de leucemia, linfoma y mieloma, transplante de médula ósea autólogo y alogénico, así como para enfermedades raras y muy raras con afectación inferior a uno de cada 2,000 peruanos

### ***Representante Médico***

***Julio 2017 - Marzo 2018***

- Realizar visita médica según esquema establecido y entrevistar a los médicos target en consultorios, clínicas y hospitales.
- Proponer, según la información obtenida de campo, un target médico que optimice su trabajo en adelante.
- Demostrar aprendizaje luego de las capacitaciones recibidas en la empresa sobre sus productos, competencia.
- Investigar el mercado objetivo y extraer información que se volcara en mejores estrategias para ayudarlo a incrementar la participación de las marcas bajo su responsabilidad.
- Visitar, captar, fidelizar, capacitar, etc. al canal de farmacia bajo su responsabilidad (zona asignada)
- Presentar a la jefatura de línea un programa eficiente y lógico de visitas (hoja de ruta) cumpliendo luego con el mismo a través del reporte de diario que deberá cargar en el sistema.
- Gestionar las diversas campañas para la promoción del producto o servicio, participando en la elaboración del plan operativo.

## **LABORATORIO MEDISCIENCE**

Luego de más de 20 años de experiencia en la región, **MEDISCIENCE** inicia sus actividades comerciales en Perú en Junio del 2013, lanzando sus primeros productos dermo cosméticos.

Nuestra empresa se orienta, al igual que en Ecuador y Chile, a brindarle al médico dermatólogo excelentes alternativas terapéuticas en el tratamiento a sus pacientes. Nuestras sofisticadas fórmulas contienen solamente activos y excipientes de altísima calidad provenientes de BASF, CRODA, DOW CORNING, LIPO CHEMICALS, entre otros, todos manufacturados en Europa y los Estados Unidos por los desarrolladores originales.

***Representante Médico***

***Octubre 2016 - Mayo 2017***

- Realizar visita médica según esquema establecido y entrevistar a los médicos target en consultorios, clínicas y hospitales.
- Proponer, según la información obtenida de campo, un target médico que optimice su trabajo en adelante.
- Investigar el mercado objetivo y extraer información que se volcara en mejores estrategias para ayudarlo a incrementar la participación de las marcas bajo su responsabilidad.
- Presentar a la jefatura de línea un programa eficiente y lógico de visitas (hoja de ruta) cumpliendo luego con el mismo a través del reporte de diario que deberá cargar en el sistema.

**ALBIS S.A – MI FARMA**

Albis S.A, empresa dedicada a la venta de productos farmacéuticos, dentro de sus rubros de negocios tiene a boticas Arcangel que es una cadena de boticas comercializadora de medicamentos y productos de higiene, de cuidado personal y de belleza.

***Jefatura Zonal***

***Noviembre 2011 – Agosto 2016***

Es el responsable de la gestión de las boticas, teniendo a su cargo un número determinado de las mismas para el manejo de nuevo material y de personal.

Deberá hacer cumplir los procedimientos establecidas y definir las acciones para su desarrollo, llevar el monitoreo de los resultados y realizar una evaluación permanente.

- Revisión del cumplimiento de todas las disposiciones contenidos en los manuales.
- Buenas prácticas de almacenamiento (BPA)
- Buenas prácticas de dispensación (BPD)
- Manual de procedimientos Operativos Estándar (POE)
- Seguimiento del cumplimiento de los objetivos trazados en el mes .
- Tener las documentaciones reglamentarias actualizadas en los locales.
- Coordinar con el Químico Farmacéutico, administrador para el desarrollo del cumplimiento de esta labor así como para la mejora de nuevos procesos de atención que optimicen el trabajo.
- Cumplir el Reglamento Interno de la Empresa.

***Químico Farmacéutico Director Técnico                      Noviembre 2009 - Noviembre 2011***

En coordinación con el Químico Farmacéutico Administrador controlar, cumplir y hacer cumplir a todo el personal de la botica, todas las disposiciones contenidas en el manual de BPA, DPD, POES, MOF.

- Realizar una buena labor de asiste del Químico Farmacéutico, Director Técnico o Administrador.
- Cumplir con el MOF, BPA, BPD y directivas emitidos por el Ente Regulador de Salud.
- Controlar diariamente las temperaturas en las diferentes áreas del establecimiento farmacéutico.
- Entrenar, capacitar y supervisar permanentemente al personal técnico a su cargo.
- Registrar la función que la jefatura zonal delegue.
- Cumplir el reglamento Interno de la Empresa.

**FORMACIÓN ACADÉMICA**

MBA – Maestría en Administración	2013 – 2016
Universidad ESAN	
Diplomado en Gestión de Recuro Humano	2012 -2013

Universidad Esan

PAE: Dirección de ventas

2009 - 2010

Universidad Esan

Título Profesional de Químico Farmacéutica

2001 – 2008

Universidad Nacional de Trujillo.

### **OTROS ESTUDIOS**

Inglés Nivel: Intermedio

Nivel: Ofimático (Microsoft Office)

## RESUMEN EJECUTIVO

El plan de negocio tiene como objetivo “Evaluar la viabilidad comercial y financiera de un restaurant de comida saludable en Lima”, donde se presenta como una alternativa a restaurantes que se encuentren alineadas a las nuevas tendencias alimenticias.

Se ha planteado los siguientes objetivos específicos: Analizar la oferta para la instalación de un restaurant de comida saludable en Lima. Analizar la demanda para para la instalación de un restaurant de comida saludable en Lima. Establecer el modelo de negocio para la instalación de un restaurant de comida saludable en Lima. Definir estrategias funcionales y estructurales (marketing, operaciones, recursos humanos) para la instalación de un restaurant de comida saludable en Lima. Evaluación de la viabilidad comercial y financiera del restaurant de comida saludable en Lima.

Según la FAO (2015), menciona que la alimentación proporciona al cuerpo sustancias indispensables para el funcionamiento del mismo, siendo un acto voluntario que se realiza diariamente, teniendo como gustos, hábitos alimenticios, economía, creencias individuales y sociales, donde estas pueden peligrar el equilibrio y variedad promoviendo las cantidades suficientes.

Esta nueva oferta por restaurantes en el mundo está relacionada con el término *fast good*, llamado un estilo de alimentación creado en 2005 por NH Hoteles y Ferran Adrià, dueño del Bulli, y que a través de una nota de prensa decía: “El *fast good* nace con la idea de ofrecer un servicio de comida rápida de calidad para satisfacer la doble demanda del cliente de hoy que dispone de escaso tiempo para sus comidas pero que no está dispuesto a renunciar a la salud y a la calidad”.

Cada vez las personas modifican sus hábitos alimenticios y la rutina de actividades centrándose en bienestar y la salud, el acceso a alimentos saludables y nutritivos es la tendencia de las organizaciones enfocadas en mejorar el sistema de procesos, estas se

encuentran a través de cadenas alimentarias expuestas a riesgo propias de la inocuidad y nutrición.

El *fast good* nace con la idea de ofrecer un servicio de comida rápida de calidad para satisfacer la doble demanda del cliente de hoy que dispone de escaso tiempo para sus comidas pero que no está dispuesto a renunciar a la salud y a la calidad.

La investigación es mixta (Cualitativo – Cuantitativo), de tipo no experimental, transversal y descriptivo teniendo como marco poblacional a estudiantes universitarios de U. Lima, U. Católica, U. Aplicada, y ESAN. La muestra cualitativa fue a dos especialistas de la materia de nutrición y comida rápida. Entre los resultados de este se dedujo que la falta de información por parte de los restaurantes que les brinda los alimentos a los estudiantes es un aspecto importante para el negocio, así como la forma de prepararlos. La muestra cuantitativa se plasmó en 480 estudiantes donde se les pregunto sus preferencias, hábitos de consumo de alimentos.

Además, con los resultados se detectó que existe un potencial de 42.9% de estudiantes que no ha escuchado hablar de restaurantes de esta naturaleza, además de tener un perfil del alumno respecto a sus características de consumo, fue importante determinar que el precio promedio seria de 13 soles.

Se recomienda ajustar factores de precisión respecto al mercado potencial que se puede tener con los estudiantes, quienes pueden ser orientados a recibir la mayor cantidad de información y diferenciación respecto a la nutrición de sus alimentos que puede ser a través de canales formales, la propia institución educativa, así como también por las redes sociales.

Palabras claves: Cadena de comida, alimentos saludables, universitarios, comidas rápidas.

## ABSTRACT

The business plan has the objective to “Evaluate the commercial and financial viability of a health food in Lima”, where there is the alternative of restaurants aligned with new dietary tendencies.

The following specific objectives have been proposed: Analyze the offer for the installation of a healthy food restaurant in Lima. Analyze the demand for the installation of a healthy food restaurant in Lima. Establish the business model for the installation of a healthy food restaurant in Lima. Define functional and structural strategies (marketing, operations, human resources) for the installation of a healthy food restaurant in Lima. Evaluation of the commercial and financial viability of the healthy food restaurant in Lima.

According to the FAO (2015), mentions that food provides the body with essential substances for the operation of it, being a voluntary act that is carried out daily, having as tastes, eating habits, economy, individual and social beliefs, where these can jeopardize the balance and variety promoting sufficient quantities.

This new offer for restaurants in the world is related to the term fast good, called a style of food created in 2005 by NH Hoteles and Ferran Adrià, owner of the Bulli, and that through a press release said: "The fast good It was born with the idea of offering a quality fast food service to meet the double demand of today's customers who have little time for their meals but who are not willing to give up their health and quality. "

Every time people modify their eating habits and routine activities focusing on wellness and health, access to healthy and nutritious foods is the tendency of organizations focused on improving the process system, these are found through exposed food chains at own risk of safety and nutrition.

The fast good was born with the idea of offering a quality fast food service to satisfy the double demand of today's customers who have little time for their meals but who are not willing to give up their health and quality.

The research is mixed (quality-quantitative), non-experimental, transverse and descriptive, taking as a sample- population base students from the *Universidad de Lima, Universidad Católica, Universidad Aplicada* and *ESAN*. The qualitative sample was of two specialists in nutrition and fast food. From these results, it was deduced that the lack of information on the part of the restaurants that provide food to students is an important aspect for the business, along with the way it is prepared.

The quantitative sample was based on 480 students who were asked their preferences and food consumption habits. Among the results, it was found that 42.9% of the students had not heard of this type of restaurant, as well providing a profile of student consumption habits, and it was important to note that the average price should be S/ 13 soles. It is recommended to add precise factors to the potential market that students could comprise, who could be guided to receive the biggest quantity of information and distinction concerning the nutritional value of their food, through formal channels, the same educational institution, or through social networks.

Keywords: Food chain, healthy food, university students, fast food.

# CAPÍTULO I INTRODUCCIÓN

## 1.1 Antecedentes

A nivel internacional, la seguridad alimentaria es un problema, donde la FAO lo determinó de la siguiente manera:

Existe seguridad alimentaria se tiene acceso físico y económico a alimentos inocuos y nutritivos, donde se satisface necesidades y preferencias, para llevar a cabo una vida activa y sana (FAO, 2015).

Según la FAO (2015), menciona que la alimentación proporciona al cuerpo sustancias indispensables para el funcionamiento del mismo, siendo un acto voluntario que se realiza diariamente, teniendo como gustos, hábitos alimenticios, economía, creencias individuales y sociales, donde estas pueden peligrar el equilibrio y variedad promoviendo las cantidades suficientes.

Si bien, el acceso a alimentos saludables y nutritivos es la tendencia de las organizaciones enfocadas en mejorar el sistema de procesos, estas se encuentran a través de cadenas alimentarias expuestas a riesgo propias de la inocuidad y nutrición. Por su parte, el concepto de comida rápida tiene los orígenes con McDonald's (1955), el concepto de servicio rápido, fue por tener locales de comprar y llevar (conocidos como puntos de venta como teatros, cines, salas de juego o encuentros deportivos).

Estas características gastronómicas se relacionan con una alta densidad energética en consecuencia elevado contenido en grasas (saturadas y colesterol) e hidratos de carbono como las hamburguesas, papas fritas, salchichas, entre otros.

Se ha podido demostrar que estos productos resultan perjudiciales a largo plazo e impactan de manera negativa en la salud puesto que no poseen componentes nutricionales adecuados para una dieta saludable como son las fibras, vitaminas y minerales (Molini Cabrera, 2007).

Si bien, la información existente sobre el contenido nutricional de comidas rápidas y los daños que ocasionan en la salud han sido analizado según Cancino, C. (2016), responsable del desarrollo de franquicias de Subway (Entrepreneur, 2012), este menciona que los consumidores de comidas demandan nuevos productos y

servicios relacionados con el cuidado de la salud como alternativas sanas de las comidas rápidas o *fast food*, cuya oferta es variada. Esta nueva oferta por restaurantes en el mundo está relacionada con el término *fast good*, llamado un estilo de alimentación creado en 2005 por NH Hoteles y Ferran Adrià, dueño del Bulli, y que a través de una nota de prensa decía: “El *fast good* nace con la idea de ofrecer un servicio de comida rápida de calidad para satisfacer la doble demanda del cliente de hoy que dispone de escaso tiempo para sus comidas pero que no está dispuesto a renunciar a la salud y a la calidad”.

A nivel nacional, el incremento de la demanda del sector de comidas rápidas saludables (*fast good*), debido a los efectos perjudiciales en la salud de las personas que ocasionan la comida rápida, se presenta como alternativa propicia de una elaboración de plan de negocios relacionado con la implementación de una cadena que brindará una oferta de productos para mejorar la salud, conservando el sabor de las comidas, calidad de ingredientes y ventajas competitivas que poseen *fast food* como economía, tiempo, disponibilidad y conveniencia.

En resumen, el plan de negocios debe incluir dos retos: Está relacionado con la elaboración y venta de comidas rápidas saludables; informando y educando a clientes sobre alimentos que consumen; y el segundo, con el diseño de un servicio que permita llevar a diferentes lugares y en horarios versátiles, opciones personalizadas y saludables de alimentación a precios asequibles en función a una población específica, la cual son los universitarios en Lima.

## **1.2 Objetivos**

### **Objetivo general**

Analizar la viabilidad comercial y financiera para el desarrollo de un restaurant de comida saludable en Lima.

### **Objetivos específicos**

1. Analizar la oferta para la instalación de un restaurant de comida saludable en Lima.
2. Analizar la demanda para para la instalación de un restaurant de comida saludable en Lima.

3. Establecer el modelo de negocio para la instalación de un restaurant de comida saludable en Lima.
4. Definir estrategias funcionales y estructurales (marketing, operaciones, recursos humanos) para la instalación de un restaurant de comida saludable en Lima.
5. Evaluación de la viabilidad comercial y financiera del restaurant de comida saludable en Lima.

### **1.3 Justificación**

El plan de negocio contribuye al crecimiento del sector restaurantes, incrementando la competitividad en la calidad del servicio ofrecido, ello en base a las características del balance nutritivo de alimentos y el tipo de servicio que se ofrecerá a los universitarios.

El INEI (2016) en el estudio llamado “Producción Nacional: Enero – Diciembre 2015”, indica que el sector restaurantes registro un incremento en 2,99% en el 2015, crecimiento que se explica por la mayor actividad de los rubros de comidas rápidas (pollerías, chifas, entre otros).

Cada vez las personas modifican sus hábitos alimenticios y la rutina de actividades centrándose en bienestar y la salud. Una de las formas en que se manifiesta esta tendencia es percibida en internet, las búsquedas globales del término “comida saludable”, donde Think with Google (2016) menciona que se duplicaron entre octubre del 2013 a octubre del 2015, mientras que en YouTube se quintuplicaron el último año; una demanda que ya es aprovechada por diversas compañías del sector alimenticio. El interés por una alimentación saludable es más fuerte y viable en los sectores de la población con poder adquisitivo alto (Think with Google, 2016).

El panorama actual en que se encuentra el problema de salud como el sobrepeso y obesidad, genera una necesidad insatisfecha (hábitos alimenticios saludables económicos), que se constituye en una oportunidad de negocio.

A pesar de las cifras estadísticas desde el punto de vista social, el atractivo comercial se encuentra en que la gran mayoría de establecimientos no tienen la capacidad, ni la disposición de aportar soluciones a esta problemática, por este motivo se conceptualiza el objetivo general y específico:

#### **1.4 Motivación.**

Durante los dos años de inmersión en estudios universitarios de maestría, el grupo de trabajo identificó que existe una gran demanda en la población universitaria de acceder a comida saludable que le permita alcanzar las expectativas de largo plazo en salud, sin embargo la falta de tiempo y de oferta en el mercado ocasiona que los universitarios se vean forzados a consumir alimentos en *fast foods* o restaurantes tradicionales (cerca de sus centros de estudios), a pesar que una gran parte de estos tienen indicación de seguir algún tipo de dieta o bien lo desean hacer por iniciativa propia (esfuerzo físico o trabajos intelectuales).

Por ello, el grupo encuentra una necesidad insatisfecha en el mercado y se ve motivado a estructurar una oferta que satisfaga la misma, y de esta manera explorar oportunidades de negocio. Adicionalmente, se encuentra la motivación personal de cada uno de los integrantes por llevar una alimentación nutritiva y sana, así como llevar éste tipo de servicio a un entorno familiar.

#### **1.5 Contribución.**

El Ministerio de la Producción (2015), menciona que en el mundo gastronómico ha revelado una ineficiente base de la nutrición siendo la nutrición el primer eje del problema (siendo que los actuales se enfocan en carbohidratos, grasas y azúcares), desde esta perspectiva se observa la opinión de expertos que la manera correcta podría contrarrestar es a través de la existencia de restaurantes ayuden a la salud pública, a través de comidas saludables. La investigación se concentra en la falta de empresas que poseen responsabilidad social respecto a problemas que originan productos con altos contenidos en grasas y sales, la propuesta de negocio se enfoca en brindar una oferta de comida rápida saludable para aquellos que no disponen de tiempo y están cambiando sus hábitos alimenticios por una alternativa sana. A continuación, se muestra los procesos de trabajo que se presentan en la investigación:

1. Plan estratégico: Se define como la conceptualización de la misión, desarrollo de objetivos estratégicos alineados a las competencias de la empresa y modelo del negocio a emplear.
2. Plan de marketing: Se define como el desarrollo e implementación de estrategias que se utiliza en el plan de negocio, de manera que se pueda

ingresar al mercado, proponiendo infraestructura, diseño de la ubicación, equipos y personal necesario para el funcionamiento del plan de negocio.

3. Plan de operaciones: Se define las operaciones que hacen que funcionen el negocio: transporte, almacenaje y distribución.

4. Plan de recursos humanos: Se define la cantidad y el perfil del personal necesario para la realización del plan de negocio.

5. Plan financiero: Se define la viabilidad financiera del negocio, es decir la inversión requerida, el financiamiento y el tiempo de recuperación.

## **1.6 Alcance y Delimitaciones de la tesis:**

### **1.6.1 Alcance**

El alcance de la investigación es el sector de restaurante de comida rápida, especializado en comida saludable y basada en la entrega de platos con base de verduras y un complemento proteínico en carne sea pescado, carne o pollo.

El alcance geográfico es la ciudad de Lima específicamente en las zonas aledañas a las universidades de nivel socioeconómico A y B, ya que el público objetivo son los jóvenes universitarios de estos segmentos, por ser los más preocupados en mantener una condición saludable, ya sea por, motivos estéticos o de salud.

### **1.6.2 Delimitaciones**

Las universidades están cercanas al local propuesto para instalar dicho restaurant de comida saludable: U. de Lima, U. peruana de Ciencias Aplicadas, U. Católica y U. ESAN, por lo cual, el resultado solo podrá aplicarse para zonas aledañas. Se ha considera limitaciones:

- Geográfica; quienes elaboran el presente plan de negocios no radican en la ciudad de Lima y se programa un determinado número de visitas a la ciudad, por lo que, ante la necesidad de evaluar condiciones *in situ* no programadas o de contingencia no se puede realizar con la rapidez requerida por contar los tesistas con tiempo para realizar viajes los fines de semana y porque también cada viaje no programado incrementa el presupuesto de elaboración del presente plan de negocio.
- Información; la información estadística del sector restaurantes en el país siempre se encuentran combinadas con las estadísticas del sector hotelero (por

ello tiene un enfoque más del turismo), además de ser ésta información muy breve y bajo nivel analítico.

- Tiempo; desde que se termina el dictado de clases en la maestría hasta la entrega formal de la tesis es de dos meses, tiempo muy corto para poder realizar un estudio profundo; además, los investigadores deben alternar los tiempos entre actividades laborales y la realización del plan de negocio.
- Experiencia; ninguno de los investigadores posee conocimientos o experiencia previa en el sector de restaurantes, menos al alimenticio por lo que se han guiado del juicio de expertos. En cambio, sí poseen amplios conocimientos del sector se tendría mayor avance y análisis del obtenido.

## **CAPÍTULO II      METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN**

### **2.1 Estructura de la tesis**

#### **2.1.1 Esquema**

La metodología se muestra en la siguiente forma Figura II Esta metodología a emplear se divide en tres etapas:

Etapa Inicial. En esta etapa se organiza la información secundaria para establecer los conceptos del negocio, mimetizando un análisis de empresas similares (tendencias del mercado), utilizando las fuentes como el Instituto Nacional de Estadística e Informática, el Ministerio de la Producción, Ministerio del ambiente, APEIM, entre otros.

Estudio de mercado. En esta etapa se considera la opinión de clientes potenciales, características, perfil, sentimientos, costumbres, hábitos de consumo, así como precios, formas de venta, tecnología, entre otros.

Planificación del negocio. En esta etapa, se caracteriza por planificar los resultados de las encuestas, perfilando la viabilidad comercial y financiera en función a las necesidades de los clientes.

Con respecto a la recolección de información se realiza sea por fuentes secundarias; tal como, indicadores del sector restaurantes, sociodemográficos, población universitaria, centros comerciales, entre otros.

Análisis del entorno: Se evalúa la situación del sector donde se puede encontrar oportunidades de mercado.

Análisis cualitativo: se procedió a recolectar información cualitativa mediante las herramientas de: Entrevistas.

Análisis cuantitativo: Se procede a hacer un análisis de la data recolectada según encuestas: Diseño de encuestas; selección y tamaño de muestra; encuesta en campo.

Luego se procede a analizar los resultados para obtener la información cualitativa. Determinación del tamaño de mercado y demanda, Planificación Estratégica.

Luego se realiza el análisis externo (oportunidades y amenazas) y análisis interno (fortalezas y amenazas) se determinarán las estrategias del negocio que se llevarán a cabo a partir de la herramienta de la matriz FODA, el cual consiste en establecer las relaciones o cruces entre los factores internos y factores externos (FO, FA, DO, DA).

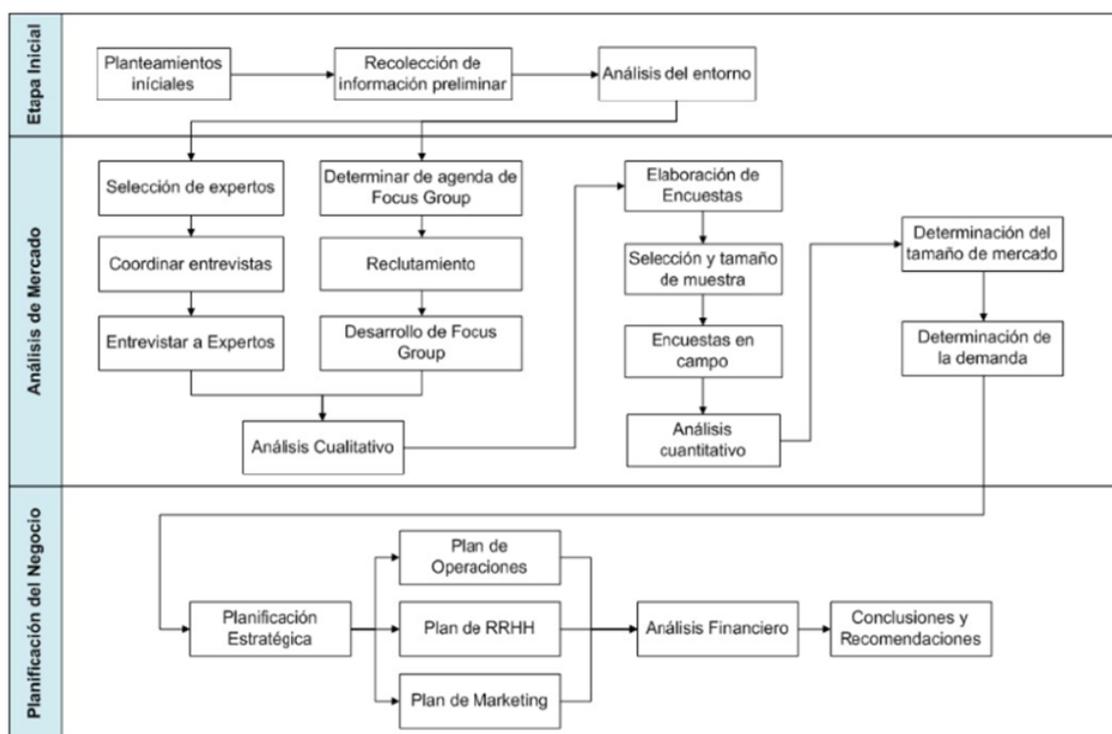
Posteriormente, se establece estrategia de Marketing (Mix de Marketing) que proporciona el valor esperado a los clientes que forman parte del mercado objetivo a través de siete componentes: Personal, Presentación, Producto, Precio, Promoción, Publicidad y Plaza.

Este plan finalizará con la presentación de un presupuesto en el cual se incluya gastos durante el horizonte de evaluación del proyecto.

Plan de Operaciones: donde se establece estrategias de operaciones (localización, producción y distribución) y se elabora el método de trabajo, diseño del servicio, análisis de procesos operativos, cadena de abastecimiento y capacidad de producción (tamaño) de productos en base a la demanda.

Plan Financiero: se plantea ingresos, gastos y costos proyectados, el presupuesto de inversión (tangibles, intangibles y capital de trabajo), además de un flujo de caja proyectado durante la duración del proyectado. En este plan se determina a través de indicadores del Valor Actual Neto (VAN) y la Tasa Interna de Retorno (TIR), la viabilidad de llevar a cabo el proyecto. Por último, se realiza un análisis de sensibilidad para determinar los efectos positivos o negativos que se generan en dichos indicadores (VAN y TIR) producto de las variaciones porcentuales (incrementos o disminuciones) de las variables críticas del flujo de caja (precio, cantidad demandada y costos). Este análisis es importante para establecer los márgenes máximos y mínimos de variabilidad de dichas variables con el fin de mantener la rentabilidad del negocio.

**Figura II-1** Metodología de elaboración de plan de negocio



Elaboración: Autores de esta tesis.

## 2.2 Metodología exploratoria

### 2.2.1 Investigación exploratoria de fuentes primarias

Se realizó un análisis del entorno empresarial a nivel mundial, y nacional en base a la literatura disponible (libros, revistas, investigaciones e Internet), tomando como referencia a Estados Unidos y España, en donde las industrias mencionadas tienen repercusión e identificar casos de éxito. También se realizó una búsqueda de información a nivel local de fuentes secundarias, referente a cifras, estadística y estudios acerca de temas económicos, sociales, culturales, legales y tecnológicos que pueden influir en el plan de negocios.

Adicionalmente se realizó un análisis del mercado de *fast food* (comidas rápidas saludables) entorno al sector de restaurantes y la dinámica empresarial de la ciudad de Lima, comparándolo con otros mercados más desarrollados.

#### Objetivos

- Analizar la dinámica empresarial de la ciudad de Lima.
- Analizar la dinámica del sector de restaurantes.
- Analizar la dinámica del sector de comidas rápidas saludables (*fast good*).

Para cumplir con estos objetivos, se emplearon como fuentes de información algunas revistas locales e internacionales como por ejemplo las revistas Catering & gastronomía, La Barra, entre otros.

### ***2.2.2 Investigación exploratoria de fuentes secundarias***

Se realizó recopilando información y datos cualitativos mediante las técnicas de observación directa: entrevistas de profundidad con el que se logró conocer el comportamiento del consumidor en determinadas situaciones y el accionar de la competencia, lo cual aportó a la construcción de la lista de preguntas definidas en la investigación cuantitativa (encuestas).

#### **Objetivos**

- Determinar la población objetivo en la cual se va desarrollar la investigación
- Identificar actitudes, hábitos de consumo y necesidades de los consumidores potenciales.
- Establecer la viabilidad del negocio.
- Para llevar a cabo estos objetivos, se emplearon herramientas y técnicas de entrevistas de profundidad (la técnica de Laddering, siendo que a través de ello se profundiza mejor las preguntas).

## **2.3 Metodología descriptiva**

### ***2.3.1 Objetivos***

Determinar hábitos de consumo, costumbres, actitudes y necesidades de los consumidores potenciales.

Detectar el mercado del negocio considerando la población universitaria.

Para cumplir los objetivos, se empleó encuestas a la población universitaria de la U. de Lima, U. Peruana de Ciencias Aplicadas, U. Católica y U. ESAN.

## **CAPÍTULO III      MARCO CONCEPTUAL**

### **3.1    Conceptos relevantes:**

Es importante tener en claro para este negocio las tendencias anteriores y actuales con respecto a la alimentación, nutrición, macronutrientes, micronutrientes, mercado de restaurantes, entre otros.

#### ***3.1.1    La Alimentación***

Según OMS (2016), menciona que la alimentación es la forma natural de adquirir energía al ser humano, indispensable para un adecuado funcionamiento del organismo. Por su parte, es un acto voluntario que dependen: gustos, hábitos, economía, creencias y sociales, donde llevar una dieta equilibrada va a depender de la salud en que desee estar el humano.

Por otro lado, el concepto de alimentación, según el Ministerio de Salud (2016) en la página web titulada “Alimentación y nutrición”, menciona que es la estrategia de reducir la morbi-mortalidad materna e infantil impartiendo información necesaria acerca de la manera de nutrirse esto sea a través de acciones integradas para proteger a poblaciones vulnerables.

Por su parte, las entidades públicas se encuentran preocupadas por la morbilidad en que la población se encuentra expuesta, esta es parte de un desarrollo integral para ayudar a informarse mejor y evitar problemas de salud crónica a futuro. La alta publicidad y mensajes sublimables respecto de las marcas de comida chatarra o rápida provocan que la población se nutra irresponsablemente ocasionando problemas en que reduzcan la capacidad de respuesta por parte del Estado a través de sistemas de asistencia médica.

#### ***3.1.2    Nutrición***

Según la OMS (2016), se entiende por necesidad o recomendación nutricional, definida como la cantidad de energía en que una persona necesita para cubrir necesidades básicas, es decir, ingesta diaria de micronutrientes (minerales y vitaminas) y macronutrientes (hidratos de carbono, proteínas y grasas). Esta ingesta diaria puede variar en función a la población de investigación, ya que se encuentran

caracterizados por variables como la edad, peso, talla y actividad física. De esta manera, se debe mantenerse una adecuación de nutrientes con equilibrio entre la ingesta y la necesidad de cada nutriente para asegurar un buen funcionamiento del organismo y reducir las probabilidades de enfermedades específicas.

Según el MINSA (2016), los comportamientos de los seres humanos pueden cambiar sus hábitos de consumo, haciendo que estos no logren nutriese y desarrollar mortandad debido a factores como: publicidad, promociones, marketing digital, información no precisa respecto a las consecuencias del mismo.

### **3.1.3 *Macronutrientes***

Según FAO (2016), menciona que los macronutrientes son carbohidratos, grasas y proteínas, los cuales son fuentes de energía que se encuentran en la dieta de los asiáticos, africanos y latinoamericanos. La dieta se encuentra representada por el 80% de los casos, una estadística que revela la falta de información respecto a su consumo.

Los carbohidratos se encuentran compuestos de hidrogeno, carbono y oxígeno, durante el metabolismo de quemar la grasa para producir energía se liberan dióxido de carbono ( $\text{CO}_2$ ) y agua ( $\text{H}_2\text{O}$ ), de forma en que los almidones se encuentran representados por azúcares. Estos macro nutrientes se pueden dividir en: Mono sacáridos, disacáridos y polisacáridos.

Las grasas constituyen parte de la dieta que en menor parte son el consumo de carbohidratos que en el consumo total donde la frecuencia constituye entre el 8 a 10 por ciento, lo que en países industrializados pueden llegar el consumo hasta en 36%. Los ácidos grasos son insolubles en ese sentido se almacena estructuralmente alrededor de la energía liberada por los carbohidratos y proteínas. Una persona que se dedica a trabajos físicos puede estar sometida a gran desgaste de energía, por ello, conviene que esta energía venga de energía de grasa, sin embargo, la dieta podría ser voluminosa en la absorción de liposolubles.

Con respecto a las proteínas, contienen al igual que las grasas carbono, hidrogeno y oxígeno, pero contiene nitrógeno y en proporciones de azufre. Las sustancias nitrogenadas son necesarias para el organismo y reparación de células, pero el desarrollo corporal y la reparación del ser humano genera metabólicas y digestivas, en

esencial las hormonas como la tiroxina e insulina, pero constituyen esenciales para el cuerpo, sea donde las células necesitan reemplazarse transformando la proteína en carbohidrato.

Según el MINSA (2016), si bien los macro nutrientes deben ser regulados a través de diferentes formas de información a los consumidores, estos en la realidad no son regulados del todo bien, ya que algunos productos no registran la cantidad de macro nutrientes y la publicidad no advertir de los verdaderos problemas que se pueden tener si una persona lo consume frecuentemente.

#### ***3.1.4 Micronutrientes***

Según FAO (2016), menciona que son los diferentes “minerales y vitaminas” que se requieren en pequeñas cantidades el cuerpo humano lo cual son importantes para facilitar las reacciones químicas que no proporcionan energía al cuerpo. Si bien, las vitaminas son vitales para el metabolismo (crecimiento y desarrollo), las enzimas ayudan a mantener los tejidos, pero un exceso las vitaminas liposolubles en agua se elimina a través de la orina para el consumo de vitaminas B y C: verduras de hoja verde y frutas cítricas, donde solo el 4% de la masa del cuerpo se componen de minerales.

#### ***3.1.5 Clasificación de los alimentos***

Según FAO (2016), menciona que la clasificación de alimentos se divide en: Macronutrientes (grasas, proteínas, carbohidratos), Micronutrientes (vitaminas y sales minerales) y reguladores metabólicos (agua y fibra), donde una vez que es procesado proporcionan calor y fuerza la cual reparan los tejidos y órganos del cuerpo. En función al desempeño y las sustancias las cuales contienen mayor energía, constructores y protectores. Dentro de los energéticos, se encuentran los cereales y derivados, tubérculos, menestras, azúcares y grasas, dentro de los constructores, se encuentran los lácteos descremados, huevos, carnes magras, mezclas proteicas cereal más menestras, dentro de los protectores, se encuentran las verduras y las frutas.

#### ***3.1.6 Alimentación saludable***

Dentro de los principios de una dieta saludable se pueden mencionar:

Dieta adecuada: Contiene todos los nutrientes, fibra dietética y energía en las cantidades recomendadas para mantener una buena salud. Ejemplo: Si existiera un consumo deficiente de hierro se desarrollaría la anemia.

Dieta balanceada: Cuando los nutrientes de los alimentos se ajustan a las necesidades y por tanto no existe alguna interacción negativa que afecte la absorción de los mismos. Ejemplo: Si una persona consume demasiada fibra dietética, se podría ver afectada la absorción de hierro.

Dieta controlada en calorías: La dieta ofrece las calorías necesarias que el organismo utiliza o gasta diariamente.

Dieta moderada: es decir los porcentajes de grasa total, grasa saturada, colesterol, azúcar y sodio se encuentran entre los límites establecidos por los organismos internacionales para prevenir las enfermedades crónicas no transmisibles.

Dieta variada: es decir incluye diariamente os diferentes alimentos pertenecientes a cada uno de los 5 grupos de alimentos. De esta manera, se asegura que el organismo reciba todas las nutrientes y demás sustancias que son importantes para la salud.

Se utilizan diferentes nombres para hacer referencia a las recomendaciones nutricionales en función del organismo institucional y el país que la diseña: RDA (Recommended Dietary Allowances) en Estados Unidos, RNI (Recommended Nutritional Intakes) en el Reino Unido, y SIN (Safe Intakes of Nutrients) de la FAO/OMS.

Las evidencias del papel protector de determinados nutrientes frente a distintas patologías.

Las funciones de los nutrientes que permiten conseguir el nivel óptimo de salud de los individuos.

La FAO/OMS establece sus tablas a partir de estudios con individuos representantes de todo el mundo, por lo que pueden ser aplicadas a cualquier población. Generalmente, sólo es posible predecir una probabilidad de inadecuación nutricional o constatar una adecuación nutricional.

Para el desarrollo de políticas estudiantiles nutricionales adecuadas y coherentes es necesario, por un lado, tener el conocimiento suficiente de la situación nutricional y

alimentaria en el comedor estudiantil y por otro lado, disponer de instrumentos normativos básicos de calidad como las propias ingestas nutricionales de referencia, primer eslabón para el desarrollo de todo el itinerario alimentario nutricional posterior.

Según FAO (2014), menciona que la calidad en la valoración nutricional dependerá de la calidad de los nutrientes, por ello los diferentes programas de la dieta se debe tomar “el costo, velocidad, facilidad y comodidad de utilización, el grado de capacitación que necesita el operador”.

### ***3.1.7 Perspectivas del sector alimentos 2014-2016***

En Lima Metropolitana, existe un incremento significativo del nivel socioeconómico A y B, debido a la mejora económica en los últimos diez años. El potencial de clientes que alcanzaría el negocio se encuentra respaldado por el incremento según cifras del INEI (2016).

Según el Informe de IPSOS PERU del “informe gerencial de marketing” (2015), acerca de las estadísticas poblacionales en Lima Metropolitana se estima una población total de 9’588,985 habitantes, donde incluye la zona urbana de 43 distritos de provincia de Lima.

Lima Norte y Lima Este son las zonas con mayor población en la zona urbana, pues superan los dos millones de habitantes. Son alrededor de dos millones de hogares limeños, donde más de la mitad lo conforman los niveles socioeconómicos C y D. En los distritos de “Surquillo, Breña, La Perla, La Victoria y Carmen de la Legua Reynoso” siguen siendo los cinco distritos con mayor densidad; es decir, cuentan con el más alto número de habitantes por kilómetro cuadrado.

**Figura III-1 Población urbana según geografías de Lima Metropolitana**



Fuente. IPSOS PERU (2013). IGM.

Éstos serán en un futuro, potenciales clientes, por lo cual se analiza la población de los 05 distritos de Lima metropolitana más importantes utilizando indicadores de población estimada, y hogares estimados. En el caso de los estudiantes universitarios, estos tienen mayor probabilidad de encontrarse en estas zonas ya que representan los distritos con mayor poder adquisitivo, sin embargo, para determinar la población exacta se verá en el desarrollo del estudio de mercado (ver Tabla III-1).

**Tabla III-1 Estimación de la población según los niveles socioeconómicos A y B de los distritos más importantes**

Districtos	Población estimada 2013 <sub>1</sub> /	% respecto a Lima	Superficie (Km <sup>2</sup> )	Densidad (Hab/Km <sup>2</sup> )	Hogares estimados 2013 <sub>2</sub> /	% de hogares respecto a Lima
La Molina	162,237	1.7	65.8	2,465.60	38,505	1.6
San Isidro	55,792	0.6	11.1	5,026.30	20,397	0.9
Santiago de Surco	332,725	3.5	34.6	9,561.10	87,878	3.7
Miraflores	83,649	0.9	9.6	8,713.40	31,855	1.4
San Borja	111,688	1.2	10	11,168.80	32,643	1.4

Fuente. “Estimaciones y proyecciones de la población al 30 de junio del 2015”. INEI, ajusta al censo del 2007. Elaboración IPSOS APOYO

Como bien es conocido, el principal servicio de abastecimiento de alimentos es ofrecer alimentos a un público determinado, es un fenómeno cultural importante desde

lo personal a lo masivo. No existe un equilibrio ideal para extrapolar una población. Las condiciones socioeconómicas, disponibilidad de alimentación, estilos de vida, creencias religiosas, existencia de enfermedad, situaciones fisiológicas y la edad, sexo y la antropometría del individuo.

A nivel nutricional, las familias cambian en el estilo de vida, por la presencia de agentes externos sociales; la presión de grupo, modelos publicitarios y mercadeo agresivo de consumo, la repercusión en hábitos alimenticios, dietas, actividad física y el estado nutricional.

El estilo de vida de las familias de los niveles socioeconómicos A y B se encuentran en función al consumo en el hogar, horario de trabajo y sociales. La mala calidad de la alimentación es generalmente las bajas cantidades de frutas, verduras y lácteos; y en diferencia una alta ingesta de alimentos de carbohidratos de absorción rápida y grasa saturada. Según el documento de trabajo realizado por el Instituto Nacional de Salud (INS) en el 2012, el requerimiento de energía para la población peruana de 18 a 29 años de edad en la zona urbana es de 2,488 kcal y 1,948 kcal para varones y mujeres, respectivamente.

De los cuales, el 30-35% debe ser cubierto en el almuerzo, siempre y cuando la distribución de la ingesta sea en cinco comidas al día. La dieta, en general, es uno de los factores que se debe tener en cuenta como prevención a diferentes enfermedades, principalmente las enfermedades crónicas no transmisibles.

Según información de APEIM, detalla el nivel de ingresos y gastos según NSE 2017, en Lima Metropolitana

### PROMEDIOS

	Lima Metropolitana							
	TOTAL	NSE A	NSE B	NSE C	NSE C1	NSE C2	NSE D	NSE E
Grupo 1 : Alimentos – <b>gasto promedio</b>	S/. 1,268	S/. 1,582	S/. 1,461	S/. 1,286	S/. 1,319	S/. 1,227	S/. 1,062	S/. 912
Grupo 2 : Vestido y Calzado – <b>gasto promedio</b>	S/. 170	S/. 333	S/. 242	S/. 152	S/. 168	S/. 123	S/. 112	S/. 98
Grupo 3 : Alquiler de vivienda, Combustible, Electricidad y Conservación de la Vivienda – <b>gasto promedio</b>	S/. 472	S/. 998	S/. 690	S/. 429	S/. 453	S/. 386	S/. 281	S/. 190
Grupo 4 : Muebles, Enseres y Mantenimiento de la vivienda – <b>gasto promedio</b>	S/. 205	S/. 1,068	S/. 293	S/. 130	S/. 140	S/. 112	S/. 95	S/. 78
Grupo 5 : Cuidado, Conservación de la Salud y Servicios Médicos – <b>gasto promedio</b>	S/. 253	S/. 609	S/. 355	S/. 230	S/. 262	S/. 173	S/. 151	S/. 100
Grupo 6 : Transportes y Comunicaciones – <b>gasto promedio</b>	S/. 405	S/. 1,424	S/. 668	S/. 320	S/. 355	S/. 256	S/. 147	S/. 90
Grupo 7 : Esparcimiento, Diversión, Servicios Culturales y de Enseñanza – <b>gasto promedio</b>	S/. 475	S/. 1,321	S/. 800	S/. 380	S/. 423	S/. 302	S/. 219	S/. 112
Grupo 8 : Otros bienes y servicios – <b>gasto promedio</b>	S/. 220	S/. 465	S/. 307	S/. 195	S/. 209	S/. 169	S/. 142	S/. 140
<b>PROMEDIO GENERAL DE GASTO FAMILIAR MENSUAL</b>	<b>S/. 3,468</b>	<b>S/. 7,800</b>	<b>S/. 4,815</b>	<b>S/. 3,122</b>	<b>S/. 3,329</b>	<b>S/. 2,748</b>	<b>S/. 2,211</b>	<b>S/. 1,719</b>
<b>PROMEDIO GENERAL DE INGRESO FAMILIAR MENSUAL*</b>	<b>S/. 5,006</b>	<b>S/. 14,205</b>	<b>S/. 7,297</b>	<b>S/. 4,193</b>	<b>S/. 4,586</b>	<b>S/. 3,483</b>	<b>S/. 2,851</b>	<b>S/. 2,120</b>

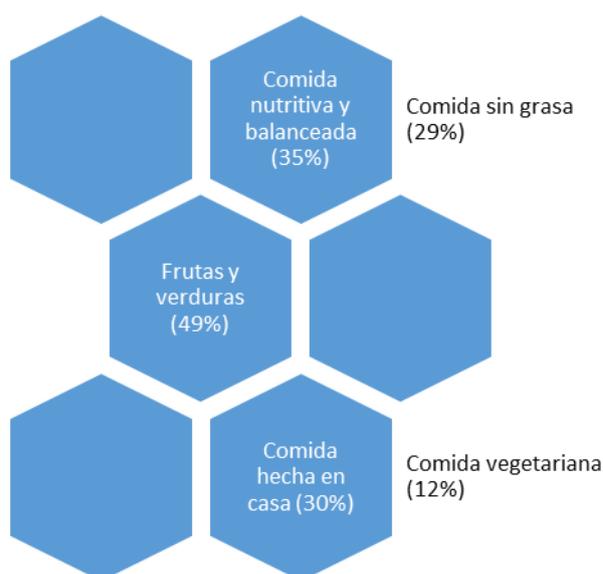
Fuente: APEIM –NSE-2017

<http://www.apeim.com.pe/wp-content/themes/apeim/docs/nse/APEIM-NSE-2017.pdf>

Según la Organización Mundial de la Salud, el mayor consumo de fibra, frutas, verduras; y menor consumo de grasas son beneficiosos para la salud. Las consecuencias de una mala alimentación, como el consumo excesivo de macronutrientes, tales como, carbohidratos, proteínas y grasas, son sobrepeso, obesidad, sueño, desgano, irritabilidad, y otros desórdenes alimenticios más graves como la gastritis.

El informe de Apoyo Opinión y mercado (2014), en su evaluaron como comida saludable a frutas y verduras:

**Figura III-2 Qué entiende por comida saludable**



Fuente. Informe de Apoyo Opinión y mercado (2014)

Este Informe revelo, que los consumidores entienden por comida saludable es comer frutas y verduras (49%).

### **3.1.8 Fast Food**

Si bien esta tendencia parece reciente, no lo es. Según estudios antropológicos, este concepto ya era usado en la antigua Roma para atender a la población que asistía a los circos o comía en las calles (Blasco Peris, 2009). Otras publicaciones indican que el origen de este concepto se encontraría en el siglo XIX cuando el ejército ruso apostado en Francia solicitaba a los restaurantes de la zona que los atendieran rápidamente repitiendo bystro, que significa en ruso rápido, y que originó este tipo de restaurantes en Europa (Arbaiza, Cánepa, Cortez, & Lévano, 2014).

El concepto de Fast Food llegó a América en 1912, cuando se inauguró el primer local de autoservicio en New York “Automat”. Pero el concepto tal como lo conocemos actualmente tiene su origen en 1955 con la inauguración del primer local de “Mc Donald” en Illinois (Arbaiza, Cánepa, Cortez, & Lévano, 2014).

Podemos definir el concepto de fast food como comida preparada o semi preparada que necesita calentar o mezclar para estar lista para servir. (Allison, 1990).

### **3.1.9 Slow Food**

A finales del siglo XX empiezan a aparecer corrientes contrarias a la comida rápida, debido al aumento de obesidad en los pobladores norteamericanos, una de estas corrientes es la denominada Slow Food, la cual nace en Italia en 1986 como una asociación de carácter internacional fundada por Carlo Petrini. (Blasco Peris, [www.gestionrestaurantes.com](http://www.gestionrestaurantes.com), 2009). Según Carlo Petrini presidente de Slow Food Movement define Slow Food como: "...la unión del placer de la comida con responsabilidad, sostenibilidad y armonía con la naturaleza. En 2006, el diario Consumer definió la slow food como el movimiento que defiende las comidas sabrosas, distendidas y relajadas en un entorno acogedor." (Arbaiza, Cánepa, Cortez, & Lévano, 2014).

### **3.1.10 Fast Good**

El concepto Fast Good está orientado a comida rápida, sencilla pero a la vez saludable. Esta expresión se inició en España y fue creada por el chef catalán Ferrán Adriá en el 2005, cuando inaugura cadena de restaurantes Fast Good en asociación con la cadena de hoteles NH (Clarín/ Empresa y negocios/ Concepto Español, 2016). Esta expresión tiene como finalidad mantener el concepto de comida rápida, pero de calidad, logrando atender la demanda a este modo de consumo sin renunciar a la salud. Para ser un Fast Good debe de tener las siguientes características: ser una comida sencilla, original, sana y completa (Blasco Peris, 2009).

Esta tendencia de consumo está diseñada para personas que no se conforman en comer por comer, sino, están pensando en comer sano, delicioso, con productos de buena calidad y una rápida atención. Los cinco clásicos establecimientos de *Fast Good* son:

- Restaurantes de sopas de verduras: Son calientes o frías, consumirse más de la temporada de invierno, esta debe ser entre la fibra, minerales y vitaminas.
- Restaurantes de ensaladas: Deben ser frescas y con ingredientes a medida.
- Establecimientos de jugos y batidos, donde se preparan variedades de jugo y batidos con edulcorantes naturales.
- Establecimiento de variedades de frutas, permite escoger ingredientes de ensaladas de fruta, y añadir miel, cereal o yogurt.

### **3.1.11 Salad Bar**

El Salad bar es una presentación tipo buffet de diversos ingredientes que el cliente puede utilizar para preparar una ensalada, para esto se utiliza un mostrador o una barra donde se encuentran los ingredientes. Estos, pueden ser vegetales, frutas, quesos, fideos, panes, tostadas integrales y carnes magras preferentemente de aves y pescado. Cuando en el restaurante el salad bar no es sólo un acompañamiento del plato a la carta o del menú, sino es el plato principal, nos encontramos con un Fast Good.

## **3.2 Importancia de la comida sana en las vidas**

La alimentación saludable significa elegir una alimentación con nutrientes y la energía para mantenerse sana. Estos nutrientes deben ser: lípidos, vitaminas, carbohidratos, proteínas, agua y minerales (FAO, 2014). Sin embargo, en el Perú los hábitos alimenticios de los peruanos son muy malos ya que están enfocados en el consumo excesivo de grasas y carbohidratos, no sabiendo combinar alimentos que permitan consumir un plato de contenido nutritivo balanceado.

## **CAPÍTULO IV ANÁLISIS DEL ENTORNO**

### **4.1 Análisis del Entorno Externo - SEPTE**

#### **4.1.1 Entorno social**

El crecimiento demográfico de los departamentos en comparación usando el método de los “quinquenios 1995-2000 y 2010-2015 son presentados en el Tabla 3.2, dichas tasas serán descendentes en todos los casos, excepto en los departamentos de Apurímac (de 0.9% pasa a 1.0%) y Ayacucho (de 0.1% pasa a 0.4%), coincidentemente zonas de mayor pobreza en el Perú”.

En 1995-2000, alcanzan tasas de crecimiento anual al promedio nacional (1.7% anual) de la Costa: Callao, Lambayeque, La Libertad, Lima, Tacna y Tumbes; en la Sierra: Arequipa y Huánuco; y Selva.

De acuerdo con el documento Perú: Estimaciones y Proyecciones de Población Económicamente Activa Urbana y Rural por Sexo y Grupos de Edad, según Departamento, 2000 - 2015 presentado por el I.N.E.I., la P.E.A. tendría un avance de 1.70 % en el período 2012 - 2015. La PEA ocupada (2010-2013), ha ido creciendo durante los últimos años, evidenciando la política laboral que el gobierno ha ido ejerciendo durante los últimos años. Conforme al 2010 la P.E.A. Ocupada fue de 15, 089, 871 y al 2013 la PEA Ocupada fue de 15, 683,616, la variación fue del 3.93%.

**Figura IV-1 PEA, Ocupada en miles de personas**



Fuente: Instituto Nacional de Estadística e Informático INEI (2010).

#### **4.1.2 Entorno económico**

Si bien, las condiciones tanto de finanzas han tenido incidencia en el poder adquisitivo de clientes la importancia de las actividades se encuentra relacionadas al comercio internacional.

La Evolución del PBI y el poder adquisitivo del consumidor. Durante las últimas décadas, se ha incrementado en Perú el PBI nacional (en 2014 se creció 2,8% del PIB, en 2015 crecimos 3,26 del PBI y en el 2016 según el FMI las cifras podrían alcanzar 3,7 del PBI) lo cual genera una mayor oferta de mercancías en el mercado y se considera como efecto una menor escasez de bienes y servicios, suponiendo suficiente poder adquisitivo en consumidores, como tercer efecto un consumo y, como efecto final en un mayor bienestar.

#### **4.1.3 Entorno político - legal**

El nivel de desarrollo alcanzado por Perú hace que la continuidad del proceso de crecimiento, condición necesaria para sostener el progreso observado, dependa cada vez más de ganancias sostenidas de productividad (Pages, 2012).

Estabilidad Política. La estabilidad política y económica de un país va de la mano. En el Perú ha tenido una estabilidad democrática y económica, permitiendo que la

economía se maneje con racionalidad, promoción de la inversión, apertura a través de Tratados de Libre Comercio y estabilidad Macroeconómica (Ferrero, 2015). Esto coincide en una economía compleja con crecimientos sostenidos en el 2014 se creció 2,8% del PBI, en 2015 se creció 3,26 del PBI y según el Fondo Monetario Internacional (2016), menciona que las cifras podrían alcanzar 3,7 del PBI, convirtiéndonos en una economía de mayor crecimiento (El comercio, 2013).

#### **4.1.4 Entorno tecnológico**

Innovación. Según el Ranking Mundial de Competitividad (119 de 138 países) y The Global Innovación Index (71 de 128 países) menciona que el Perú no se encuentra bien posicionado a nivel mundial en innovación debido a la baja inversión en investigación, así como la cantidad de compra de tecnología sin desarrollar internamente sus innovaciones en los procesos. Si bien el Consorcio de Investigación Económica y Social (2016), propuso la agenda la cual puede brindar conocimiento para actuar mejor en la eficacia del sistema de Ciencia Tecnología e Innovación, esta actividad no fue tomada del todo bien ya que faltó la difusión y transferencia tecnológica.

Según Vílchez (2012) reflexiona acerca de los cambios sociales que están experimentando los usuarios en el campo de la televisión, debido al proceso de migración digital que supone el desplazamiento hacia un mundo altamente tecnificado, una nueva economía creada por las tecnologías del conocimiento, donde la moneda de cambio es la información, siendo ésta la que genera nuevas identidades individuales y colectivas como es el caso peruano, donde los clientes han migrado sus relaciones a través de las redes sociales como medio de comunicación para los reclamos, como fue el caso de Dominós Pizza, donde muchos clientes se cansaban de reclamar acerca de las políticas de trabajo, así como la imagen de la marca acerca de los problemas sanitarios.

En esa oportunidad, el mal manejo de crisis en las redes sociales hizo que la empresa tenga que cerrar sus cadenas (franquicias) debido al descubrimiento de insectos en la elaboración y productos, por ello las ventas cayeron significativamente.

#### **4.1.5 Entorno ecológico**

La importancia de adquirir problemas ambientales, es un recurso que en los últimos años se ha tornado una preocupación debido a la responsabilidad que esta se encuentra. Si bien, la acción directa es la protección al medio ambiente, el equilibrio del crecimiento económico viene atravesando una mejora en procesos industriales orientada a proteger el medio ambiente, se tuvo como resultado que Pulgar, M. (2016), ex ministro de Medio Ambiente opinó que las organizaciones se despreocupan por el cuidado y protección del medio ambiente comienzan a perder competitividad en la economía mundial.

Por este motivo, el manejo de residuos sólidos, Azañedo J. (2012), representante de Kanay S.A.C., manifiesta:

Los diferentes tratamientos de desechos en Lima han creado la falta de plantas de procesamiento de desechos sólidos lo que acarrea una serie de problemas rellenos sanitarios. La situación se encuentra en que contaminar el medio ambiente representando una amenaza debido al crecimiento poblacional y sus necesidades básicas ya que estas se relacionan con la salud pública.

Si bien, los residuos críticos generados por hospitales y establecimientos de salud, y también la comercialización de medicinas vencidas, deben ser tratados con ciertos niveles de seguridad, estos no se realizan del todo bien, donde si bien existe la entidad llamada DIGEMID, esta no posee todas las garantías para desarrollar dicha responsabilidad. Por el lado de los restaurantes, los responsables son las Municipalidades, donde estos son responsables de llevar a cabo inspecciones de seguridad alimentaria, estos tienen la capacidad de suspender las licencias de funcionamiento como paso en el caso del restaurante Segundo Muelle, donde un comensal registro la presencia de roedores en el comedor.

## **4.2 Análisis del sector**

### **4.2.1 Análisis del Microentorno – Cinco Fuerzas de Porter**

#### **Poder de negociación de clientes**

Luego de la evaluación se ha podido concluir que el “poder de negociación de los clientes es alta ya que la actividad analizada, existe mucha oferta la cual genera que el consumo de productos que se dedican se le que confiere muy poco poder, por tanto, el

cliente puede optar por diferentes niveles de mercados haciendo que las condiciones se vuelvan agresivas.

### **Poder de negociación con proveedores**

Luego de una evaluación se ha podido concluir que el poder de negociación de proveedores es bajo ya que se cuenta con suficientes empresas que pueden proveer insumos, personal y maquinaria. En este aspecto las franquicias pueden homologar empresas internacionales bajando sus precios a niveles competitivos.

### **Rivalidad entre competidores**

Actualmente, existe pocos competidores directos, sin embargo la “rivalidad entre estos es baja” debido a que son pocas empresas de comida rápidas las cuales se disputan el mercado alimentos saludables rápidos, a través de ciertas ofertas segmentadas en función a platos no variados.

### **Amenazas de productos sustitutos**

Actualmente la amenaza de otros centros de restaurantes de comida saludable tanto vegetariana como vegana pueden ser productos sustitutos, si bien estos tienen una filosofía de trabajo, el concepto de comida saludable tiene el negocio en la rapidez del producto, así como la simplicidad de los platos.

Por otro lado, los problemas en que la sociedad valoriza a la comida chatarra puede generar que sea ellos mismos que creen un segmento como algunas empresas como Mc Donald y KFC lo hacen (ensaladas), sin embargo no es su línea fuerte ya que la rotación es muy baja haciendo que se malogre la comida.

### **Amenaza de los nuevos entrantes**

En general, la preocupación del sector se encuentra en el incremento de competitividad de las empresas de *fast food* que adicionen en mejor calidad y cantidad este segmento.

## **4.3 Benchmarking**

Según Michel J. Spendolini, manifiesta que Benchmarking es “un proceso sistemático y continuo para evaluar los productos, servicios y procesos de trabajo de las organizaciones que son reconocidas como representantes de las mejores prácticas, con el propósito de realizar mejoras organizacionales”. Debido a esto el

Benchmarking viene a ser un proceso obligatorio para todas las ideas de negocios, ya que evalúan las ideas similares y las complementa.

En la actualidad existen empresas de comidas rápidas que han puesto en la lista de sus comidas a las ensaladas, combinadas con piezas de pollo, que pueden ser combinadas con otros productos como salsas de ají, salsa de tomate, mayonesa y mostaza, etc.

**Figura IV-2 Ejemplos de comida saludable tipo I**



Fuente. Mc Donald (2016).

Estos ejemplos, hace suponer que existe de por sí una intención de las comidas rápidas en combinar sus productos con comidas saludables, pero la tradición de echar las cremas puede distorsionar del consumo de comidas saludables.

**Figura IV-3 Ejemplo de comida saludable tipo II**



Fuente. KFC (2016)

Existe competencia directa como Green Salad, Quinoa, y Comida Vegana ya que estos poseen características similares en cuanto a compartir carbohidratos (pan integral) con vegetales de manera que disponga una forma agradable de aceptación al estudiante universitario.

**Figura IV-4 Forma de presentación de platos de Green Salad**



Elaboración: Autores de esta tesis

Quínoa, un restaurante peruano, está ubicado en Lima en distritos como Surco y San Isidro. Tiene como propuesta:

- Romper el paradigma de que lo saludable no es rico.
- Tiene un ambiente acogedor, con colores neutros donde representan la naturaleza.
- Fomentan la bio-individualidad, siendo sus platos balanceados y con información sobre las Kcal.
- Diversidad de productos de concepto saludable como pasteles, sándwiches, ensaladas, quinoa bowls, bebidas y postres sin gluten, con harina integral y panela en vez de azúcar.
- Su horario de atención es de lunes a viernes de 7 am y 7 pm, donde cubre los días de labor en Lima y el horario cubre las 3 comidas necesarias para el ser humano al día.

Jour, un restaurante de Francia, que tiene también un concepto saludable y su propuesta es:

- Calidad de los platos que ofrecen en sus cartas.
- Buen trato del chef y del resto del personal de servicio.
- Precios asequibles con la calidad del servicio.
- Administrador del negocio atento a todos los detalles de los comensales.
- Horarios de atención asequibles.

#### **4.4 Análisis OA**

##### **4.4.1 Oportunidad**

###### **Oportunidad del sector comida saludable**

---

Creciente demanda por comidas saludables

---

Publicidad acerca del daño de comer comidas rápidas

---

Incremento de la industria de comida preparada

---

Desarrollo de variedad de platos en comidas saludables

---

Incentivos del Estado para formalización de empresas

---

Aumento de la Responsabilidad Social

---

##### **4.4.2 Amenaza**

###### **Amenazas del sector comida saludable**

---

Falta de empresas agrícolas sustentables en alimentos saludables

---

Fenómenos naturales que afectan las zonas de cultivo

---

Contagio de enfermedades en los cultivos

---

Encarecimiento tanto en la preparación con los ingredientes de alimentos saludables

---

Ingreso de empresas de comida saludable

---

Mejoras de las cadenas de restaurantes de la línea de comida saludable (ensaladas)

---

#### **4.5 Matriz EFE**

En Tabla IV-1, se muestra la Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE) donde resulta de lo político, económico, social, tecnológico y ecológico. El valor de 2.09, por debajo de 2.5, donde se encuentra como respuesta “no aceptable”.

**Tabla IV-1 Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE)**

Factores determinantes de éxito	Peso	Valor	Ponderación
<b>Oportunidades</b>			
Creciente demanda por comidas saludables	0.08	3	0.24
Publicidad acerca del daño de comer comidas rápidas	0.07	3	0.21
Incremento de la industria de comida preparada	0.12	4	0.48
Desarrollo de variedad de platos en comidas saludables	0.15	4	0.6
Incentivos del Estado para formalización de empresas	0.1	3	0.3
Aumento de la Responsabilidad Social	0.06	4	0.24
Sub Total	0.58		2.07
<b>Amenazas</b>			
Falta de empresas agrícolas sustentables en alimentos saludables	0.08	2	0.16
Fenómenos naturales que afectan las zonas de cultivo	0.08	1	0.08
Contagio de enfermedades en los cultivos	0.06	2	0.12
Encarecimiento tanto en la preparación con los ingredientes de alimentos saludables	0.1	1	0.1
Ingreso de empresas de comida saludable	0.02	2	0.04
Mejoras de las cadenas de restaurantes de la línea de comida saludable (ensaladas)	0.08	2	0.16
Sub Total	0.42		0.66
Total	1		2.73

Elaboración: Autores de esta tesis

En la Matriz EFE, el factor más importante que afecta a este sector es: “Desarrollo de variedad de platos en comida saludable”, como lo señala con el peso de 0.15. Se va a tomar en cuenta esta oportunidad ya que se señala con la calificación de 4. Ahora el total del promedio ponderado fue de 2.73, indicando que está por encima de la media en su esfuerzo por seguir estrategias para desarrollar la oportunidad.

## **CAPÍTULO V DESCRIPCIÓN DEL PRODUCTO**

### **5.1 Objetivos**

En el presente capítulo, se define:

1. Desarrollar el CANVAS para el producto, adaptando nuevos atributos a la comida rápida saludable en Lima.
2. Crear el modelo de producto que brinde los atributos necesarios para la comida rápida saludable en Lima.
3. Determinar el producto y servicio que se ofrece para determinar valor agregado en la comida rápida saludable en Lima.

El presente capítulo tiene como punto principal presentar el Producto (CANVAS), productos que se ofrece y clientes potenciales; donde permiten determinar la orientación del plan de negocios específicamente así del valor agregado.

### **5.2 Modelo CANVAS**

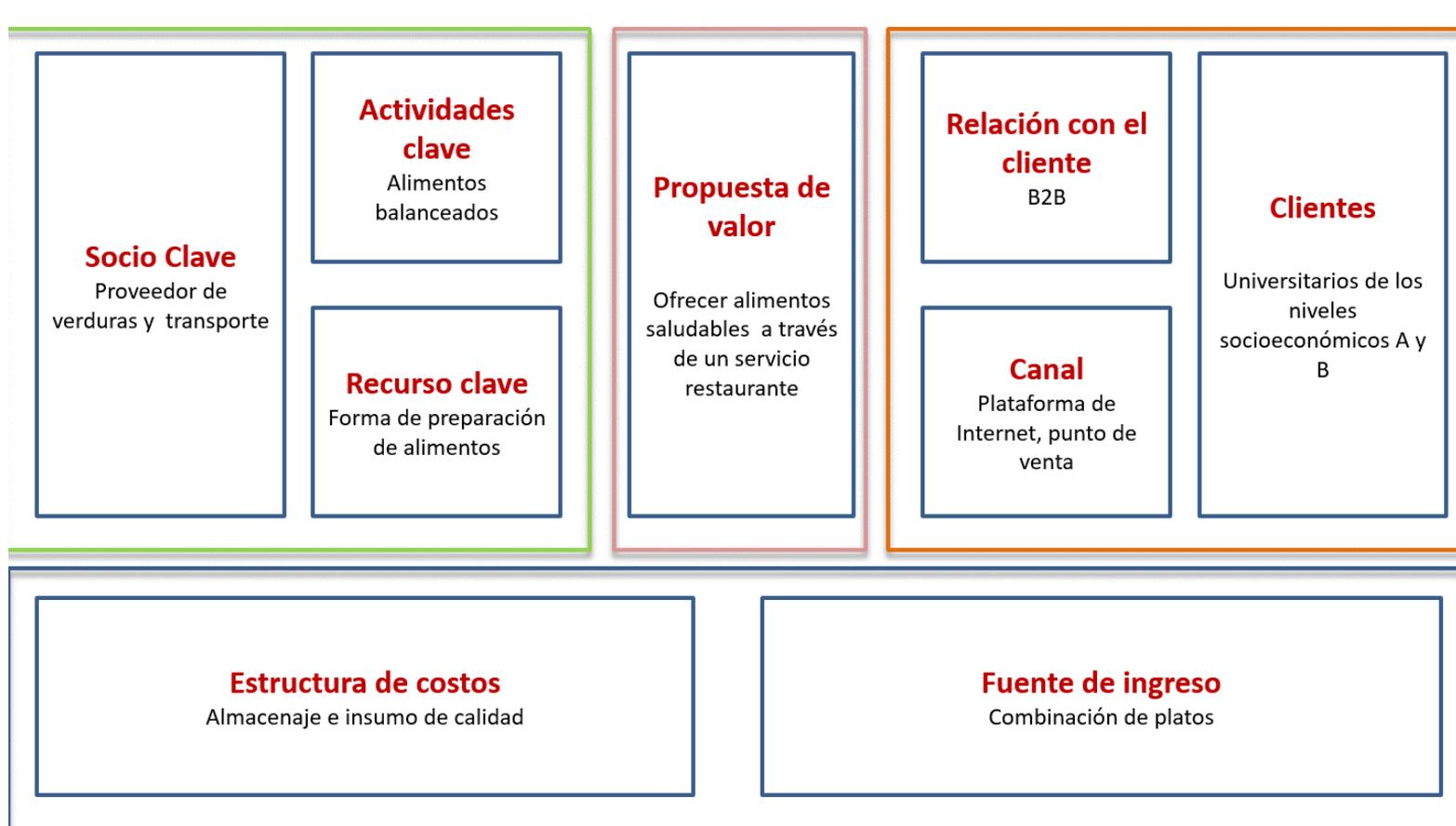
**Cientes potenciales.** Los clientes son definidos por todos los universitarios de los NSE A y B en Lima Metropolitana que estudian en las U. ESAN, U. Lima, U. UPC y U Católica.

**Actividades clave.** El modelo de negocio de fastgood de alimentos balanceados para universitarios.

**Socio clave.** Los proveedores es clave en este negocio, ya que deben ser productos de primera calidad como es el caso de la seguridad alimentaria (procedencia de los vegetales).

**Relación con el cliente.** La relación con los clientes es usando el B2B para la comunicación como es el caso del Facebook, páginas como Cala web y otras herramientas tecnológicas

**Figura V-1 Modelos Negocios – CANVAS**



Elaboración: Autores de esta tesis

Canal. Este dispositivo tiene como punto de venta un restaurante donde se ofrecen la variedad combinaciones.

Fuente de Ingreso. Son las combinaciones de platos que se pueden crear en función al cliente.

Recurso Clave. La cadena de frio para proteger la inocuidad de los alimentos frescos.

Estructura de costos. El almacenamiento en frio y los insumos de calidad son parte de la estructura de costos, ya que no se debe romper la cadena de frio es basicamente los costos fijos de este negocio.

### **5.3 Modelo de negocio**

El plan de negocio propuesto es la instalación de un restaurant de comida saludable denominada “*Fresh Food*” orientado a jóvenes de las universidades privadas que se encuentran ubicadas cerca al local. Esta consideración inicial se debe a que los jóvenes están interesados en cuidar la imagen y salud por lo cual siempre están buscando seguir este tipo de tendencias.

Se implementará un local, el cual brindará una variedad de alimentos como cárnicos, carbohidrato y vegetales acompañados de aliños y bebidas. La relación de ingredientes se obtuvo inicialmente con los resultados del estudio de mercado y luego en el tiempo de operación de los locales se analizará las tendencias y gustos de los clientes con la finalidad de mejorar la lista de ingredientes y aliños.

El Salad Bar será atendido por personal de la empresa, el cliente tendrá la opción de escoger siete diferentes ingredientes, un tipo de carne y dos acompañamientos que pueden ser huevos y quesos, los cuales serán despachados en viandas descartables.

El negocio está pensado principalmente para que el cliente compre la comida tanto dentro como fuera (para llevar). Luego se implementará el sistema de delivery, pero existirán barras y mesas para que el cliente que desee comer en el local lo pueda hacer.

Con el fin de promover la venta vía *Delivery* se plantea desarrollar una plataforma para celulares, con una app con el fin que el cliente pueda escoger las cantidades de ingredientes definidas en el párrafo anterior de todas las variedades que los locales

pueden ofrecer. Además, el app te informa los datos nutricionales del pedido escogido (valor nutricional).

#### 5.4 Producto y servicio que ofrece

La propuesta del producto es de Fastgood, es decir brinda comida saludable, basada en componentes básicos de una comida balanceada: Proteínas + Carbohidratos + Vegetales acompañados de un aliño a escoger. Esta propuesta se encuentra sustentada en una alimentación sana a universitarios teniendo como valor agregado que sea rápida debido al poco tiempo que tienen los estudiantes y la falsa idea que comer sano es sinónimo de desabrido.

Para este efecto se dispone de un plato a base de lechuga donde se podrá escoger un cárnico (proteína, sea carne, pollo o jamón), un carbohidrato (papa, camote o yuca), y tres vegetales (se dispone de diez variedades) los mismos que serán acompañados de un aliño al escoger.

El comensal al momento de pagar recibirá un envase descartable y un vaso para repetir la cantidad que requiera. Todos serán de alta calidad, ya que se busca que los universitarios puedan disfrutar de sus alimentos. A continuación, se presentan las variedades de alimentos a escoger, donde se podrá hacer la combinación en función a la necesidad de cada comensal:

**Tabla V-1 Tipos de alimentos que se propone**

Base	Proteína	Carbohidrato	Vegetales	Aliños
Lechuga	- Pollo	- Papa	- Tomate	- Cesar
	- Carne	- Camote	- Pepino	- Limón
	- Atún	- Arroz	- Rabanito	- Honey Mustar
	- Jamón		- Brócoli	- Oriental
			- Palta	
			- Zanahoria	
			- Choclo	
			Desgranado	
			- Betarraga	
			- Vainita	

Elaboración: Autores de esta tesis

Es importante mencionar que en todo momento será atendido por un colaborador quien podrá ir asesorándolo respecto a la decisión a tomar (es decir el tipo de desgaste

físico que realiza). En el interior del local existirá una tabla con información nutricional y calórica de los insumos para que los clientes puedan tomar una decisión basada en la información brindada.

**Tabla V-2 Relación de información nutricional y calórica de insumos**

Tipo	Insumo	Calorías ( 100G)
Base	Lechuga	11 Cal
Proteína	Pollo a la plancha	203 Cal
	Bistec de carne	273 Cal
	Porción de atún	208 Cal
	Porción de jamón	108 Cal
Carbohidrato	Papa	75 Cal
	Camote	86 Cal
	Arroz	122 Cal
Vegetales	Tomate	14 Cal
	Pepino	05 Cal
	Rabanito	16 Cal
	Brócoli	14 Cal
	Palta	88 Cal
	Zanahoria	21 Cal
	Choclo desgranado	90 Cal
	Betarraga	43 Cal
Vainita	31 Cal	

Elaboración: Autores de esta tesis

El producto se presentará en un envase transparente y podrá ser consumido en el local o transportarlo a su centro de estudios. Con esta propuesta se espera contribuir a una dieta balanceada, sana y sobre todo rica y rápida. El horario de atención será: lunes a viernes de 11:00 am a 7:00pm y sábados de 11: 00 am a 3:00 pm.

## **CAPÍTULO VI ESTUDIO DE MERCADO**

### **6.1 Objetivos del estudio de mercado**

En el presente capítulo, se plantean los siguientes objetivos:

1. Identificar existencia de la demanda y oferta de comida rápida saludable en Lima.
2. Cuantificar atributos de las empresas de comida rápida saludable en Lima.
3. Determinar la demanda del producto de comida rápida saludable en Lima.
4. Determinar el modelo de negocio a operar en Lima.

Si bien, la investigación se encuentra asociado a reconocer el grado de aceptación del producto, la propuesta incluyó fuentes primarias, es decir de entrevistas a expertos en el sector de comidas de alimentos (jefe de logística, administradores, entre otros), para que brinden su opinión acerca de la situación actual producción, distribución, y comercialización de comida saludable.

Se realizaron entrevistas de profundidad, dirigidas a expertos en la industria del alimento de la ciudad de Lima, con el objetivo de identificar la problemática, tanto de la ubicación, producto, y trazabilidad del producto respecto al desarrollo del mismo. Las entrevistas fueron realizadas a cuatro expertos en el tema: dos representantes de empresas de franquicias peruanas de comida rápida y distribución de alimentos saludables, un experto en el tema de comercialización y un experto en los tipos de negocios en franquicias (franquiciador). Las entrevistas se realizaron a 2 Expertos en nutrición, uno en gastronomía, y uno en franquicias (Los resultados de las entrevistas se anexan en el informe).

Entre los resultados más significativos es que la alimentación saludable es una tendencia global en la cual muchos establecimientos comerciales han puesto en marcha debido a la responsabilidad social que les atañe. Además, que los diferentes sistemas de conexión que existe entre la entrega de los alimentos y la inocuidad de estos es una responsabilidad que deben satisfacer todo establecimiento de comidas. Otro punto adicional es la falta de información acerca de los diferentes tipos de alimentos que existen y cómo funcionan en el organismo. El sistema digestivo de un ser humano requiere cierta cantidad de calorías, si estas son transgredidas pueden

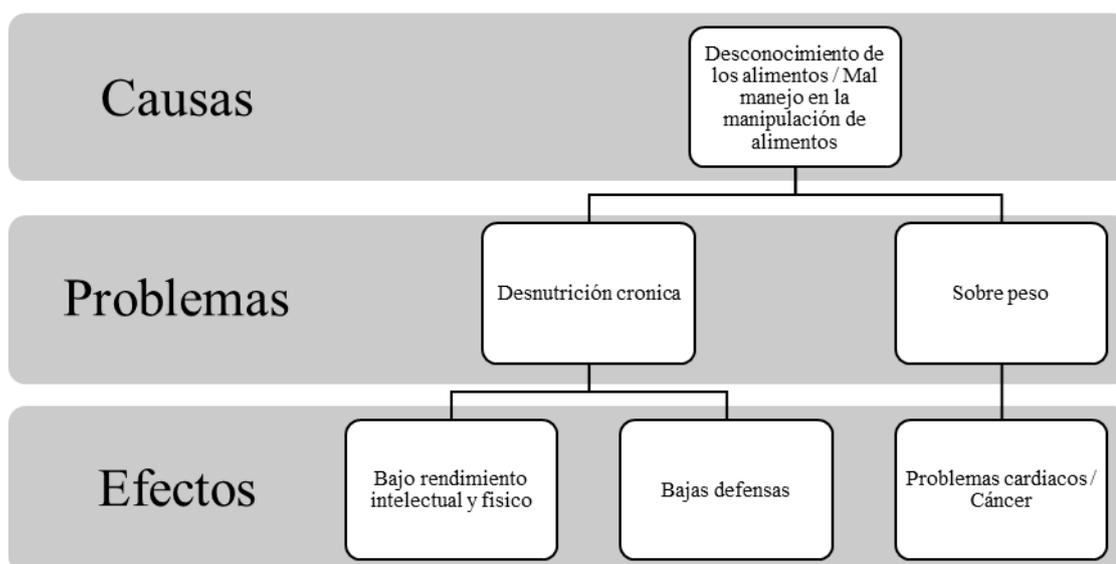
afectar el organismo haciendo que al largo plazo produzca problemas de sobre peso y desnutrición crónica.

Todos los expertos calificaron como una buena alternativa como alimentación saludable, debido a que el mercado de estudiantes universitarios se encuentra plasmada de comida criolla, altamente cargada de condimentos y calorías. Si bien, la alimentación saludable es una alternativa, esta no necesariamente debe ser un requisito de todos los días este puede ser turnado con alimentación de comida criolla.

La diferenciación entre un restaurante normal y este será que la forma de preparación es clave para este negocio, debido a que los demás negocios, buscan rentabilizar sus productos a través de procesos que pueden llevar a consumir mal, es decir freír con aceite recalentado, este es un factor clave, se puede freír pero con aceite de oliva, otro punto es que se fríe solo una vez por pieza de producto, ya que recalentar el aceite crea anticuerpos las cual descomponen en el ser humano creando algunos tumores como cáncer.

A continuación, se muestra el árbol de problemas, causas y efectos que pueden afectar el negocio según el estudio cualitativo:

**Figura VI-1** Árbol de problemas



Elaboración: Autores de esta tesis

## **6.2 Perfil del cliente**

El perfil del cliente es aquel estudiante de las universidades de U. Católica, U. Lima, U. peruana de Ciencias Aplicadas y ESAN que desea obtener una alimentación balanceada en función al desgaste de necesidades en la actividad académica y física.

### **6.2.1 Investigación cuantitativa**

La investigación cuantitativa utiliza encuestas cara a cara. El instrumento es el cuestionario estructurado. Según Hernández, Fernández y Baptista (2010) menciona que “El plan o estrategia concebida para obtener la información que se desea”. Dentro de la clasificación el tipo de investigación es no experimental. La elección del diseño metodológico, fue transaccional.

El método que se aplico es descriptivo, debido a que se detalla hechos de la causalidad de la variable independiente sobre la dependiente. Además, se detalla principales características: giro del negocio, clientes, proveedores, precios, lugares de venta, canales de venta, cantidades, diseño del negocio, entre otros. Posteriormente se busca analizar motivaciones y factores que llevan a los clientes a comprar el producto. De esta forma, se puede concluir que la presente investigación es de tipo no experimental, transaccional y descriptiva.

## **6.3 Diseño de investigación**

Según Hernández, Fernández y Baptista (2010), el diseño se desarrolla de acuerdo al planteamiento de problema y objetivos demostrando una investigación con enfoque cuantitativo. El enfoque se utiliza la recolección con medición numérica para determinar o cuantificar preguntas de investigación (2010: pp 17).

### **6.3.1 Determinación de la muestra**

Para el análisis cuantitativo el método de investigación se ha utilizado 16 preguntas entre abiertas y cerradas. La población de investigación se encuentra conformada por la población de habitante que se encuentra en 55,619 universitarios.

Según el INEI (2013), existen 55,619 universitarios. Según Manzano V. (1996), la finitud de poblaciones, “determina la muestra usando el método de poblaciones finitas”:

$$n = \frac{N \times Z_a^2 \times p \times q}{d^2 \times (N - 1) + Z_a^2 \times p \times q}$$

Dónde:

N = tamaño de la población (55,619)

Z = nivel de confianza (95%, 1.96)

P = probabilidad de éxito, o proporción esperada (50%)

Q = probabilidad de fracaso (50%)

D = precisión (Error máximo admisible en términos de proporción) (4.456%)

Cálculo del Tamaño de la Muestra conociendo el Tamaño de la Población.

$$= (55,619 \times 1.96 \times 1.96 \times 0.5 \times 0.5) / ((0.04456 \times 0.04456 \times (55,619 - 1) + 1.96 \times 1.96 \times 0.5 \times 0.5))$$

= 479.64 = 480, se redondea al máximo superior.

### **6.3.2 Método de recopilación de la muestra.**

El instrumento se aplicó el método probabilístico para generar conocimiento.

### **6.3.3 Herramientas de recojo de información**

Los instrumentos seleccionados para recabar información incluyeron encuestas estructuradas a los universitarios. La elección de los encuestados será a través de una lista por departamento, de manera que la selección sea totalmente probabilística. Adicionalmente, el procesamiento de información será usando el SPSS versión 22.0.

## **6.4 Fases de la investigación**

Para la primera etapa es necesaria la delimitación del problema para analizar las faltas del servicio de alimentación como las diferentes herramientas para medir las variables de investigación.

Luego se procede con la elaboración de los instrumentos para la recopilación de información: encuestas estructuradas a través de la escala tipo Likert (de 5 puntos) dirigidas a los respectivos colaboradores.

Se elabora una encuesta estructurada de preguntas abiertas y cerradas, aplicadas a universitarios, para evaluar el concepto en la comercialización y distribución de mejor agrado en la comida saludable en Lima. Según la Asociación Peruana de Empresas de Investigación de mercados (APEIM, 2016), se define al universitario como aquel estudiante que tiene mínimo dos meses seguidos de estudios continuos en una casa de estudios.

#### **6.5 Técnica e instrumentos de recolección de datos.**

Se utilizó el instrumento llamado cuestionario estructurado.

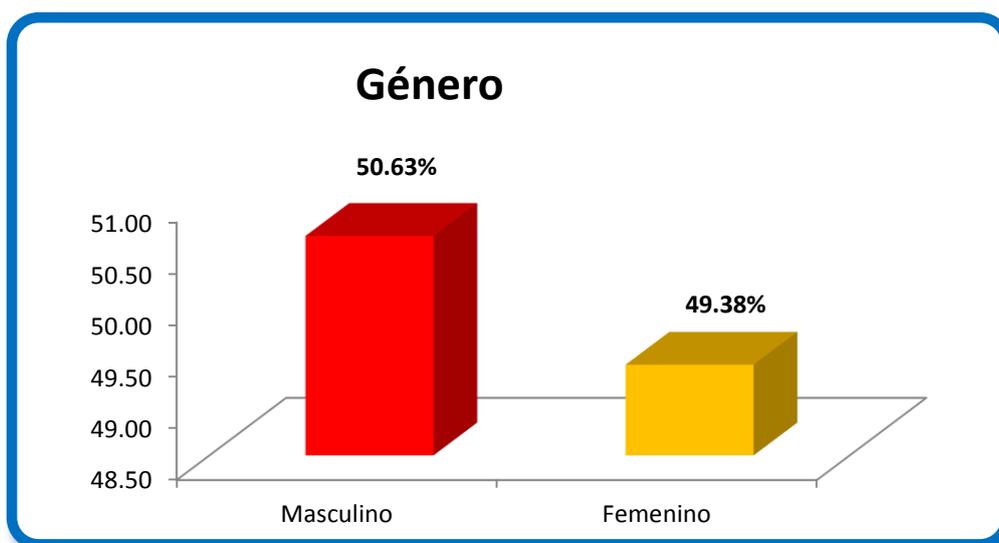
#### **6.6 Tratamiento estadístico de los datos.**

El procesamiento de información fue a través del paquete estadístico SPSS versión 22.0. El procesamiento de información se realiza haciendo uso de técnicas estadísticas (cuadros resúmenes, gráficos, entre otros).

#### **6.7 Resultados**

Se puede observar que la proporción de hombres es ligeramente mayor respecto al de mujeres, si bien la distribución fue proporcional en función a la universidad de procedencia, esta proporcionalidad se repite en la tendencia del Instituto Nacional de Estadística e Informática.

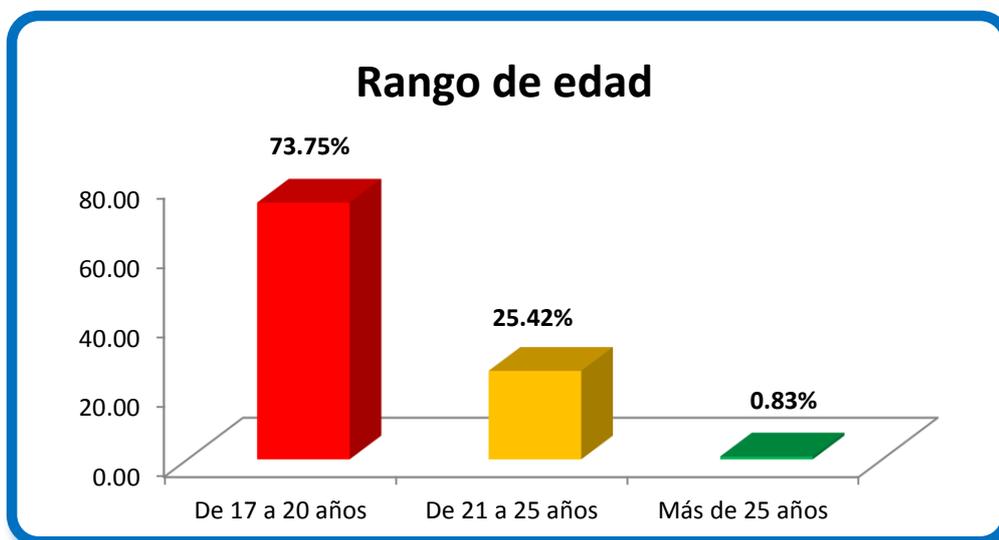
**Figura VI-2 Distribución del Género**



Elaboración: Autores de esta tesis

En el rango de edades se observa una tendencia de más del 70% son de 17 a 20 años, siendo la proporción más jóvenes distribuidos proporcionalmente por las cuatro universidades investigadas.

**Figura VI-3 Distribución del rango de edad**

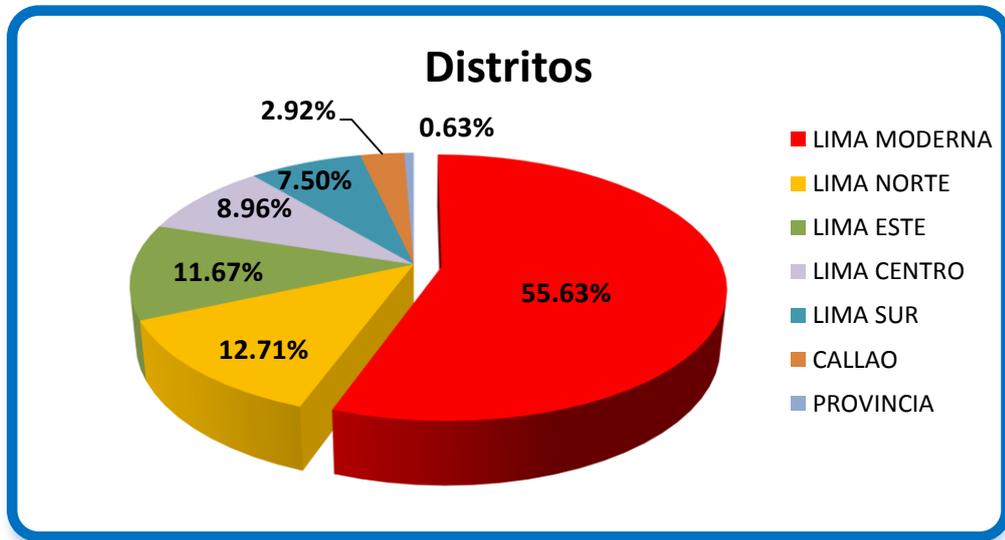


Elaboración: Autores de esta tesis

Si bien, más de la mitad de los estudiantes provienen de Lima Moderna, el 45% restante vienen de Lima Norte, Este, Centro, Sur, Callao y Provincia, la cual refleja el

desplazamiento de la población estudiantil y la necesidad de tomar sus alimentos en las zonas cercanas a la Universidad (centro de estudios).

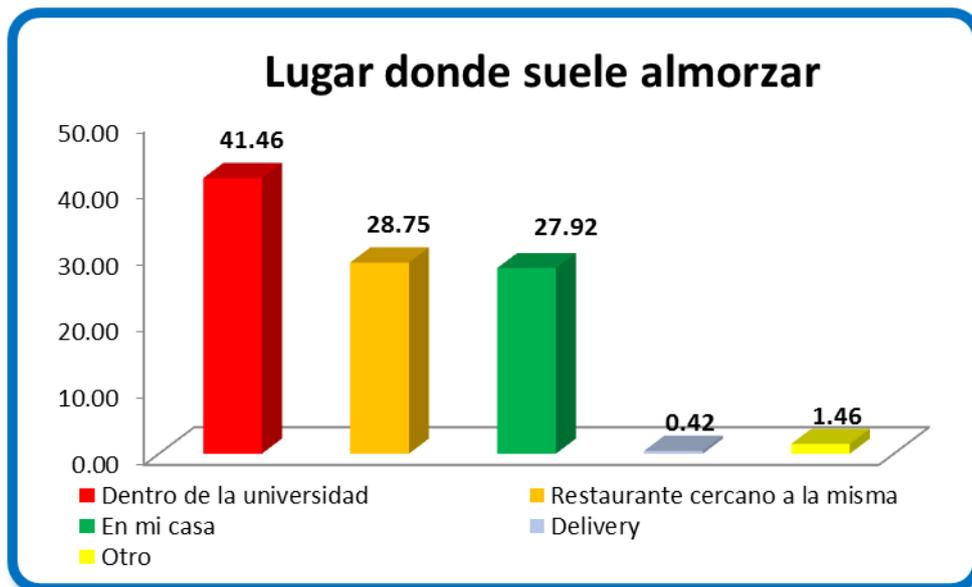
**Figura VI-4 Distribución de los distritos investigados**



Elaboración: Autores de esta tesis

Más del 40% de los encuestados menciona que suelen almorzar dentro de la Universidad, existe un 28.75% que lo realiza en restaurantes cercanos a la Universidad, siendo este el grupo que se perfila dentro del espectro de consumo.

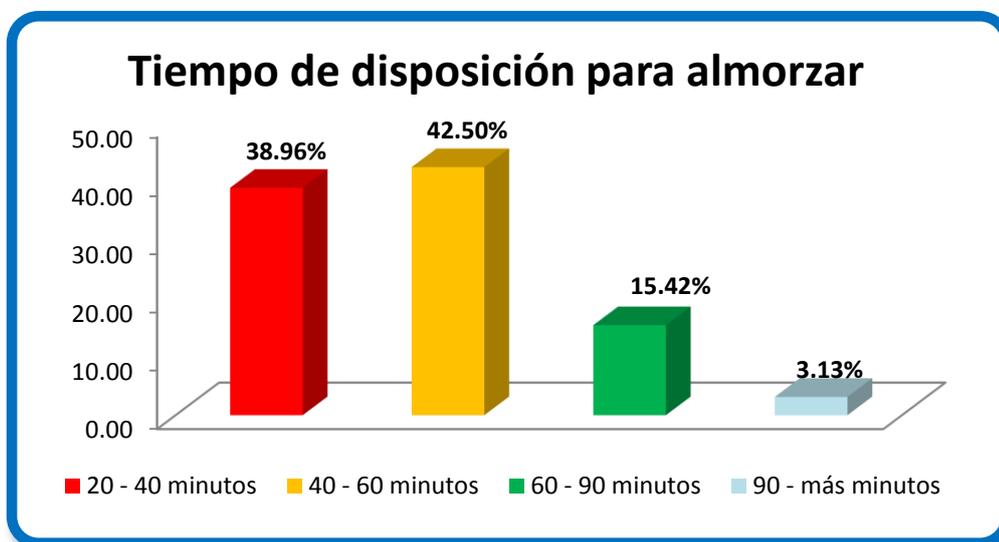
**Figura VI-5 Distribución del lugar donde suele almorzar**



Elaboración: Autores de esta tesis

En promedio, el 42.50% de los comensales tienen entre 40 a 60 minutos para almorzar.

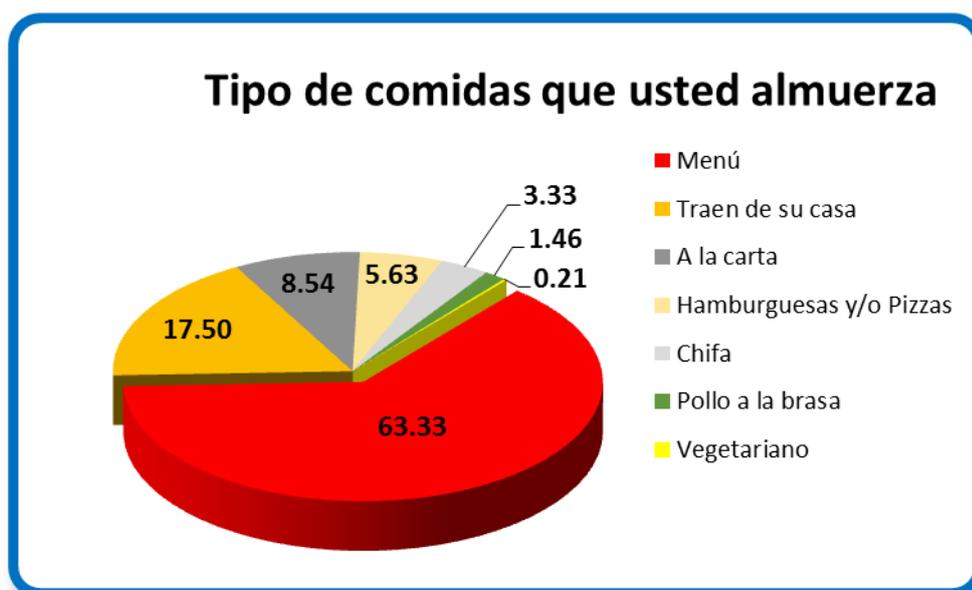
**Figura VI-6 Distribución del tiempo para almorzar**



Elaboración: Autores de esta tesis

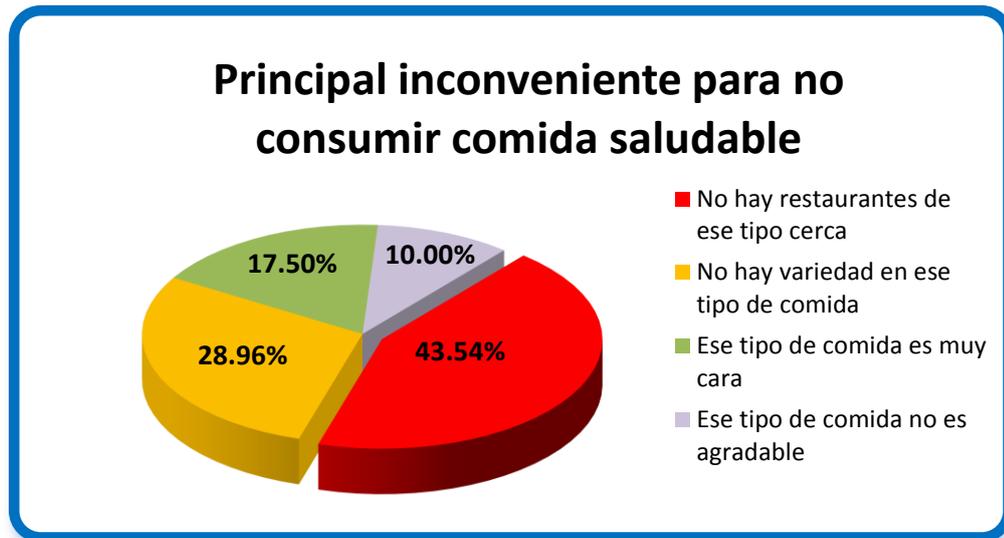
El Menú es el plato preferido por los universitarios seguido del que traen de su casa, sin embargo existe solo un 0.21% de universitarios que podrían consumir vegetariano.

**Figura VI-7 Distribución del tipo de comidas que usted almuerza**



Elaboración: Autores de esta tesis

**Figura VI-8 Distribución del inconveniente para no consumir comida saludable**



Elaboración: Autores de esta tesis

Alrededor del 40% de estudiantes menciona que no existen restaurantes cercanos con sus gustos, por otro lado un 28% mencionan que la variedad es un problema y solo un 17% menciona que es un poco cara, situación que se revela cuando solo un 10% podría cambiar debido a que no les agrada la comida de la Universidad.

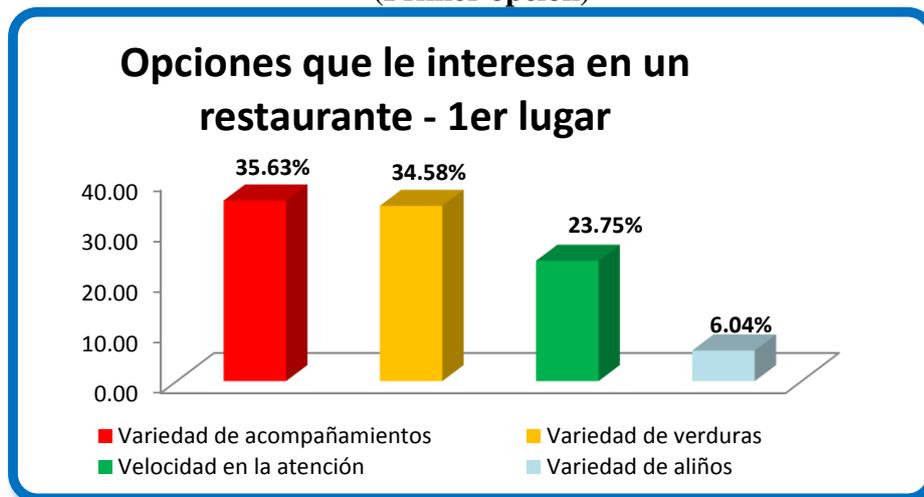
**Figura VI-9 Distribución del poder de crear propias combinaciones**



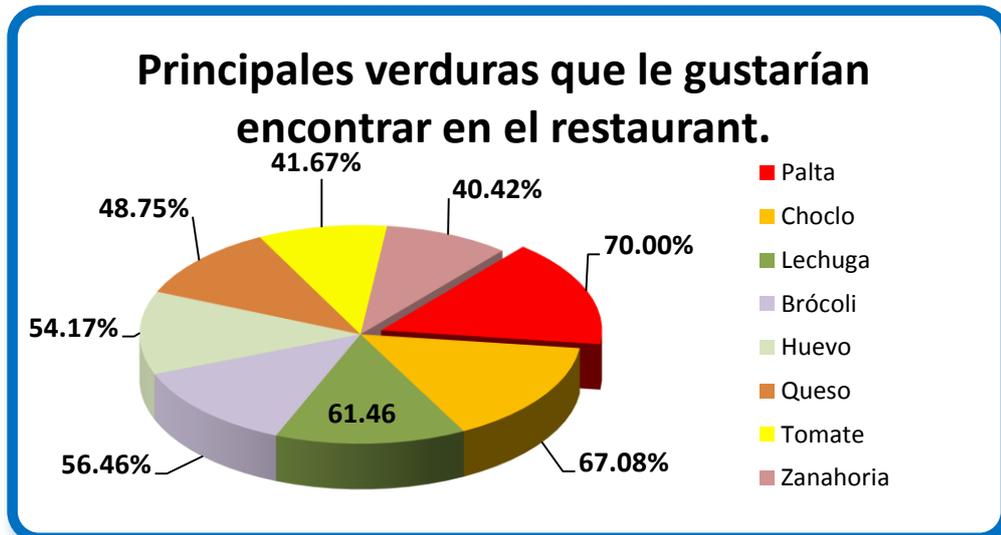
Elaboración: Autores de esta tesis

Casi el 100% de los encuestados les gusta la idea de combinar sus verduras, carnes y aliños brindando la variedad y necesidad alimenticia.

**Figura VI-10** Distribución de las opciones que le interesa en un restarante (Primer opción)



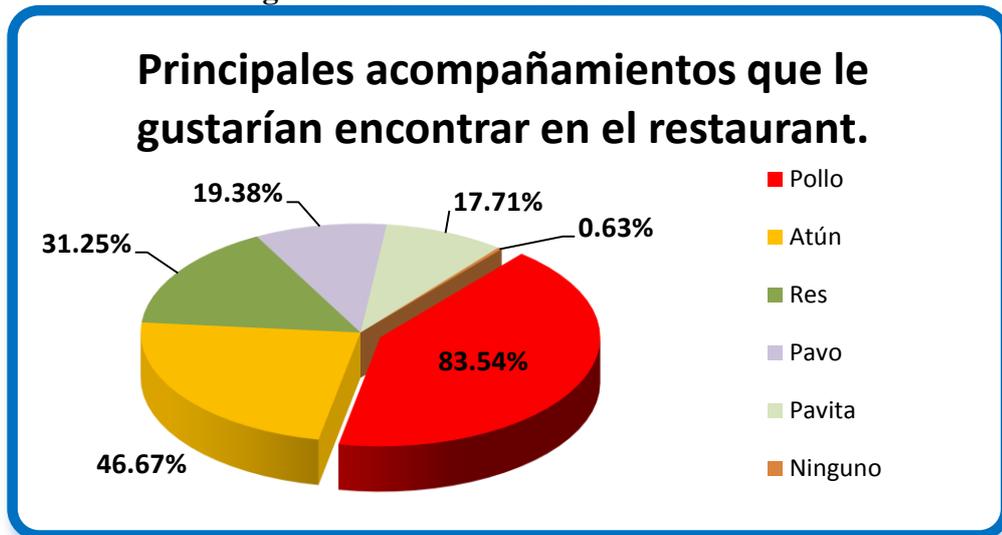
**Figura VI-11** Distribución de principales verduras que le gustarian encontrar en el restaurante



Elaboración: Autores de esta tesis

La palta, el Choclo y la Lechuga son las principales verduras en las cuales son las favoritas por los universitarios, debido a que existe por hábitos de compra, los principales restaurantes utilizan estos ingredientes para el uso de las ensaladas.

**Figura VI-12** Distribución de las principales acompañamiento que le gustarian encontrar en el restaurante



Elaboración: Autores de esta tesis

El pollo, el atún y la res en ese orden son los principales acompañamientos que les gustaría tener para encontrar en sus restaurantes.

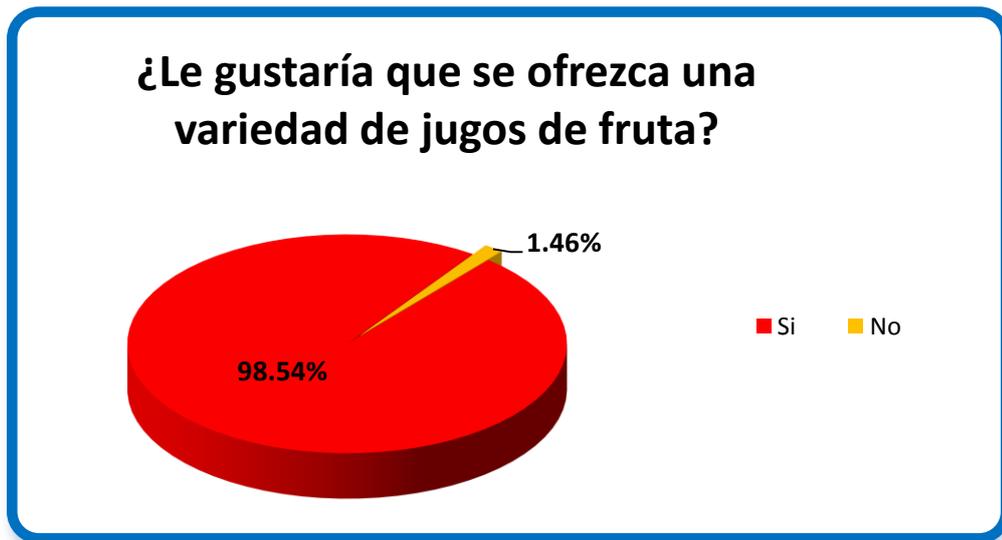
**Figura VI-13** Distribución que le gustaria en invierno hubiera opciones opciones de cremas de verduras



Elaboración: Autores de esta tesis

Más del 90% de los comensales les gustaría que en invierno existan opciones de cremas de verduras debido a que las comidas calientes podrían ser unas alternativas a la variedad de alimentación saludable.

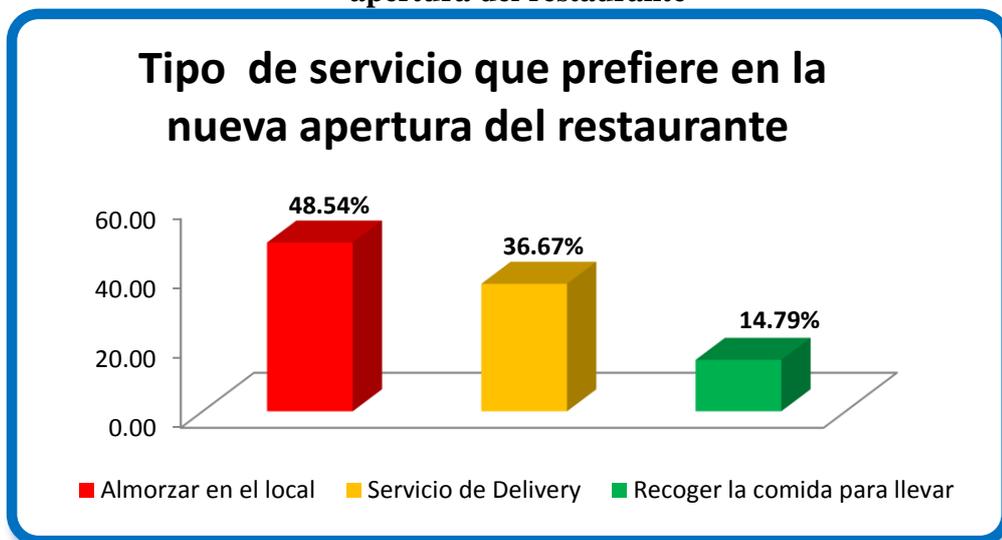
**Figura VI-14** Distribución de variedad de jugos de fruta



Elaboración: Autores de esta tesis

Más del 98% de los entrevistados menciona que les gusta la variedad de las frutas.

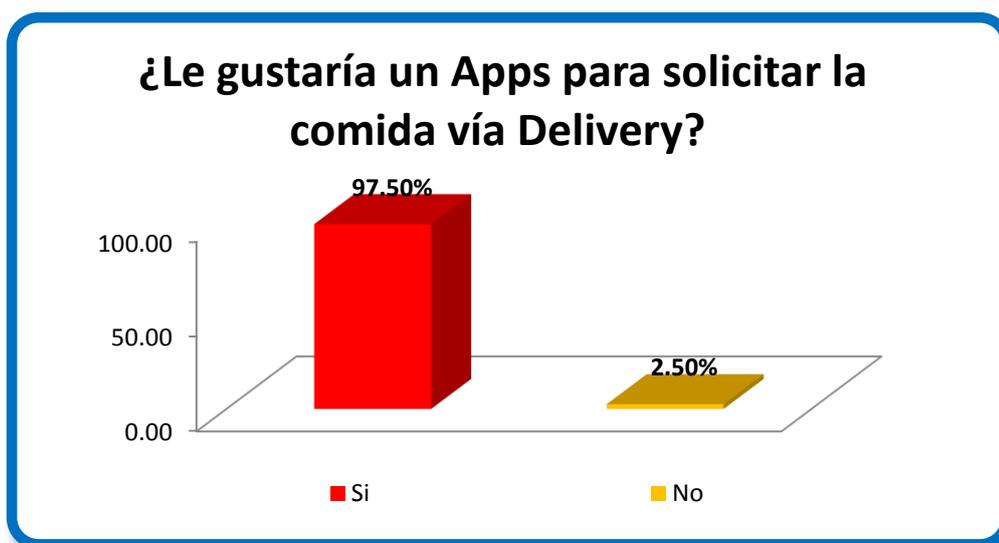
**Figura VI-15** Distribución del tipo de servicio que prefiere en la nueva apertura del restaurante



Elaboración: Autores de esta tesis

Alrededor del 50% menciona que le gustaría almorzar en el local, sin embargo, un 36% lo haría como servicio delivery.

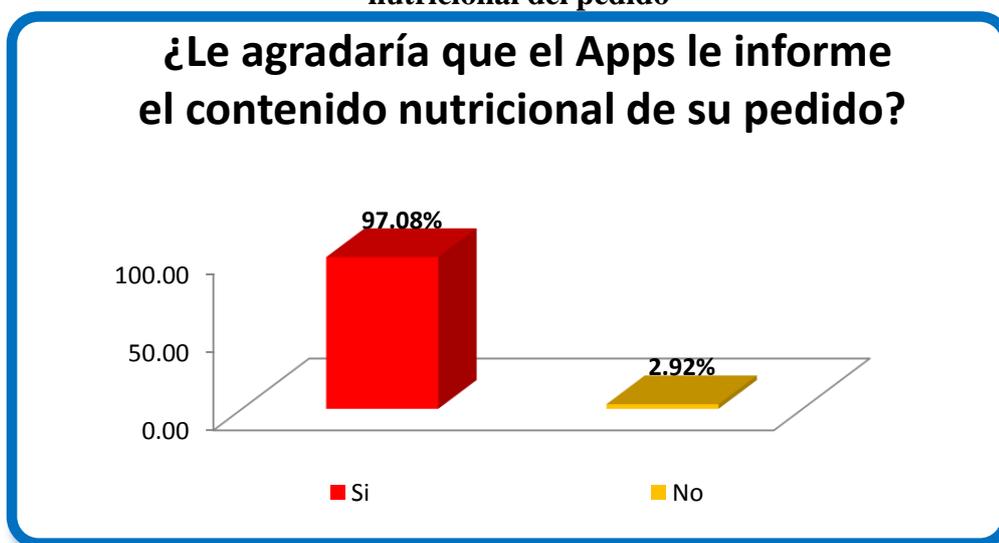
**Figura VI-16**      **Distribución para solicitar comida vía Delivery**



Elaboración: Autores de esta tesis

Casi el total de los entrevistados menciona que le gustaría solicitar la comida vía Delivery a través de un apps.

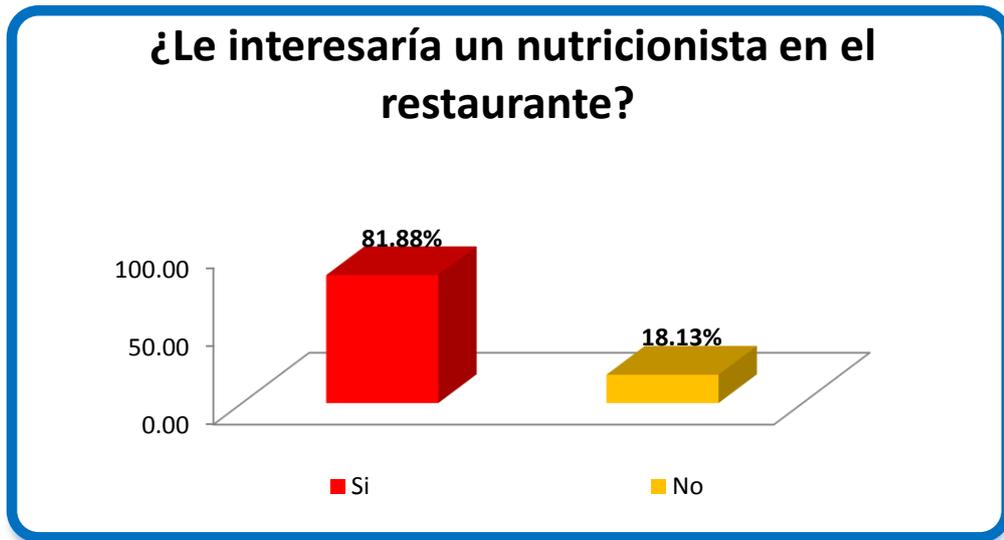
**Figura VI-17**      **Distribución de Apps sobre le informe de contenido nutricional del pedido**



Elaboración: Autores de esta tesis

Casi el total de los entrevistados menciona que le gustaría solicitar recibir el contenido nutricional vía un apps.

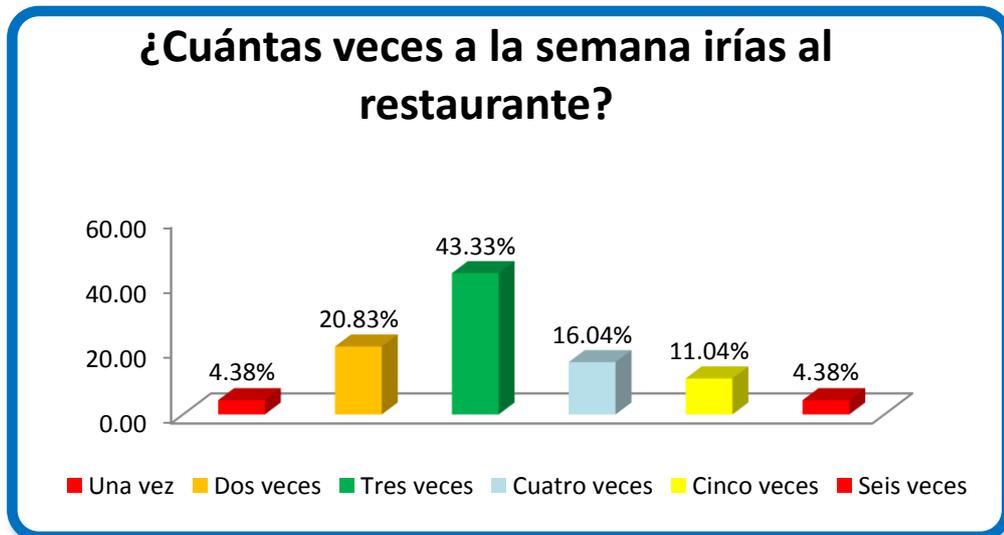
**Figura VI-18** Distribución acerca del nutricionista en el restaurante



Elaboración: Autores de esta tesis

Casi el total de los entrevistados menciona que le gustaría solicitar recibir el contenido nutricional vía un apps.

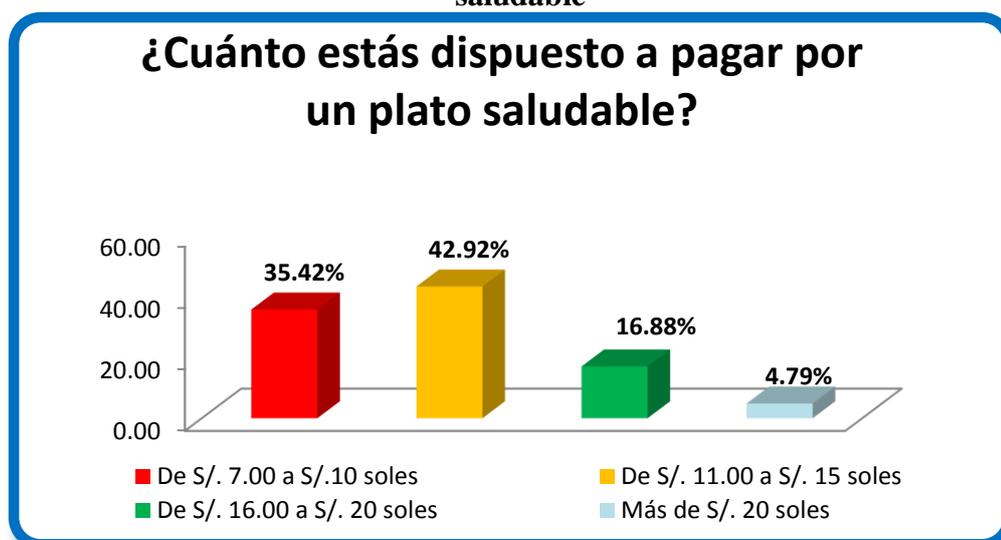
**Figura VI-19** Distribución de veces a la semana en el restaurante



Elaboración: Autores de esta tesis

La moda de asistir al restaurante sería tres veces a la semana, teniendo en mayor proporción a la universidad ESAN y U. Lima.

**Figura VI-20** Distribución de la disposición de pagar por un plato saludable



Elaboración: Autores de esta tesis

La disposición de pagar por un plato saludable se encuentre entre los 11 a 15 soles, siendo esta proporción que se mantiene alrededor del 40%, sin embargo otro grupo lo haría a precio de un menú de 7 a 10 soles (35%).

## 6.8 Conclusiones

Del estudio de Mercado se puede concluir que:

El mercado objetivo que son estudiantes de universidades del NSE A y B presenta interés y aceptación en el consumo de comida saludable. No lo consumen dado que actualmente no existe una oferta similar cercana a sus centros de estudio.

Por otro lado, estos están dispuestos a pagar un precio que oscila entre 11 y 15 soles dado que valoran el atributo de “saludable” y la asesoría sobre el contenido nutricional.

Así mismo del estudio se pudo inferir que el 36% está interesado en adquirir los productos a través de una app y delivery.

Entre las recomendaciones que se pueden dar es ajustar los factores de precisión respecto al mercado potencial a través de restaurantes que se disponga a los estudiantes, estos pueden orientados a recibir la mayor cantidad de información y diferenciación respecto a los productos que consume así como las calorías que requiere para ciertas actividades.

## **6.9 Tamaño del mercado del universo**

El sistema de tamaño potencial se encuentra sustentado en la cantidad de universitarios que tiene la investigación. Son 55,619 estudiantes aproximadamente que conforman el mercado potencial. Sin embargo, debido a un estudio previo geo político, existe un nicho de mercado en la cual se sustenta entre las poblaciones de las universidades de ESAN y UPC, ya que el punto de tráfico comercial tiene una convergencia en común. Por ello, el mercado potencial se cuantifica en 22,740 universitarios.

## **6.10 Tamaño del mercado potencial**

El mercado objetivo se encuentra sustentado en la cantidad de universitarios con la probabilidad de comprar el producto usando el diferencial de mercado: Personas que prefieren una apertura de restaurante en local. Esta distribución se encuentra sustentada en 48.54% según la información de mercado. Por ello, existen 11,038 universitarios que podrían adquirir el producto suponiendo la proporcionalidad de información de mercado.

## **6.11 Tamaño del mercado disponible**

El tamaño del mercado disponible se encuentra sustentado en la cantidad de universitarios con la probabilidad de disponer del producto usando el diferencial de mercado: Personas que suelen almorzar cerca de una universidad. Esta distribución se encuentra sustentada en 28.75% según la información de mercado. Por ello, existen 3,173 universitarios que podrían adquirir el producto suponiendo la proporcionalidad de información de mercado.

## **6.12 Tamaño del mercado efectivo**

El tamaño del mercado efectivo se encuentra sustentado en la cantidad de universitarios con la probabilidad de tener la seguridad de comprar el producto usando el diferencial de mercado: Personas que están dispuestos a pagar por un plato saludable. Esta distribución se encuentra sustentada en 42.9% según la información de

mercado. Por ello, existen 1,361 universitarios que podrían adquirir el producto suponiendo la proporcionalidad de información de mercado.

### **6.13 Tamaño del mercado objetivo**

El tamaño del mercado objetivo se encuentra sustentado en la cantidad de universitarios con la probabilidad de tener la seguridad de pagar entre 11 a 15 soles esta distribución se encuentra sustentada en 42.9% según la información de mercado. Por ello, existen 584 universitarios que podrían adquirir el producto suponiendo la proporcionalidad de información de mercado.

### **6.14 Tamaño según la frecuencia de consumo**

El tamaño según la frecuencia de consumo se considera un promedio de 90 visitas es decir 3 veces por semana \* 4 semanas el mes \* 7.5 meses que tiene el año académico se tiene 84 visitas. Este indicador brinda una cantidad de 52,588 veces por año de platos proyectados vendidos.

### **6.15 Determinación de la demanda**

Para determinar la demanda se ha encontrado la manera correcta usando una serie de indicadores de mercado, para reducir al máximo las probabilidades de compra:

Como se observa en la tabla VI-1, según información de mercado una cantidad de 52,588 platos que demandan para el primer año proyectado.

**Tabla VI-1 Estimación de la demanda**

Tasa de Crecimiento de habitantes			1.03%	1.03%	1.03%	1.03%	1.03%	1.03%	1.03%	1.03%	1.03%	1.03%
Conceptos	Unidad	Factor	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027
Universo (ESAN + UPC)	Personas	100%	22740	22974	23211	23450	23691	23935	24182	24431	24683	24937
Mercado potencial (personas que prefieren una nueva apertura de restaurante en local)	Personas	49%	11038	11152	11267	11383	11500	11618	11738	11859	11981	12104
Mercado Disponible (personas que suelen almorzar cerca de una universidad)	Personas	29%	3173	3206	3239	3272	3306	3340	3375	3409	3445	3480
Mercado Efectivo (personas que están dispuesto a pagar por un plato saludable)	Personas	43%	1361	1375	1390	1404	1418	1433	1448	1463	1478	1493
Mercado Objetivo	Personas	42.9%	584	590	596	602	608	615	621	627	634	640
Frecuencia de compra al año (tres veces por semana)	visitas al año	90	52588	53113	53677	54230	54788	55353	55923	56499	57081	57669
Plato diverso		100%	52,588	53113	53677	54230	54788	55353	55923	56499	57081	57669
Total (Personas)		100.00%	52,588	53113	53677	54230	54788	55353	55923	56499	57081	57669

Elaboración: Autores de esta tesis

## **CAPÍTULO VII PROYECTO DE LA EMPRESA**

### **7.1 Objetivos**

En el presente capítulo, se tiene ha definido:

1. Identificar la misión, visión y valores del negocio la cual permita diferenciarse en la comida rápida saludable en Lima.
2. Detectar factores de fortalezas y debilidades del negocio de comida rápida saludable en Lima.

### **7.2 Misión y Visión, Valores de la empresa, políticas**

#### **Misión**

“Brindar una experiencia de alimentación saludable, balanceada y deliciosa en base a productos de excelente calidad, en un ambiente acogedor y excelente servicio”

#### **Visión**

“Ser la primera cadena de fastgood líder en el Perú”

#### **Valores**

Entre los valores empresariales que guiaran las actividades del negocio tenemos:

- **Integridad:** Todas las actividades se realizarán con honestidad de los accionistas a los colaboradores, entre colaboradores y colaboradores a clientes.
- **Innovación:** La innovación es el valor que nos caracteriza y estamos prestos a realizar mejoras contantes que nos permitan mejorar la calidad de nuestros productos y servicios.
- **Vocación de servicio:** Importante valor dado que el éxito de nuestro negocio no radica solo en el producto entregado sino en la experiencia del servicio y durante la estadía en nuestro local.
- **Trabajo en Equipo:** Necesario para obtener los resultados esperados del negocio.
- **Excelencia:** Relacionado con la calidad del servicio, procesos
- **Calidad de servicio.** El servicio se considera que los productos deben ser entregados en un ambiente agradable a través del sistema de autoservicio.

- Inocuidad. La trazabilidad de los procesos es importante debido a que se garantiza que los productos puedan tener una calidad tanto en transporte, elaboración, manipulación y presentación de los productos.

### **7.3 Fortaleza – Debilidad: Matriz EFI**

#### **Fortaleza del negocio de comida saludable:**

---

El negocio tiene valor agregado debido a que son productos saludables, sustentables para la población universitaria

---

Tiene un negocio diferencial debido a que es autoservicio dentro del restaurante

---

Tiene estrategia de integración hacia adelante buscan controlar el mercado con el restaurante

---

Tiene estrategia de integración hacia atrás buscando controlar a los proveedores usando la homologación de procesos

---

Se tiene clientes potenciales como son los universitarios

---

El precio es un factor que tiene elasticidad debido a la capacidad adquisitiva de los estudiantes

---

#### **7.3.1 Debilidad**

#### **Debilidad del negocio de comida saludable**

---

Tiene barreras comerciales bajas para la competencia

---

Falta del posicionamiento de la marca

---

Falta de experiencia en la venta de alimentos a universitarios

---

Falta de experiencia en el desarrollo de franquiciamiento de marcas

---

La demanda es variable debido a que baja cuando están de vacaciones

---

El producto al ser saludable, la costumbre de consumirlo no siempre es constante

---

No se contaría con un capital social tal alto para establecer una franquicia

---

Falta de empresas consultoras que ayuden a desarrollar la franquicia

---

### **7.4 Matriz EFI**

Para la elaboración de la matriz EFI, se acudió a directivos de diferentes empresas dedicadas a las fortalezas y debilidades, se pueden detectar factores claves de éxito los

cuales se plantean en la investigación de manera individual, considerando pesos y calificaciones promedios. En la siguiente tabla, se muestra la Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI) que resulta del análisis del estudio de mercado realizado. En este análisis, se obtiene el valor de 2.40, por debajo del promedio de 2.5, lo cual implica que la comercialización de tienen que mejorar para poder presentar una respuesta aceptable o por encima del promedio, a fin de hacer frente a las fortalezas y debilidades internas de la empresa (ver Tabla VII-1).

**Tabla VII-1 Matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI)**

<b>N</b>	<b>Fortalezas</b>	<b>Peso</b>	<b>Valor</b>	<b>Puntaje ponderado</b>
1	El negocio tiene valor agregado debido a que son productos saludables, sustentables para la población universitaria	0.1	4	0.4
2	Tiene un negocio diferencial debido a que es autoservicio dentro del restaurante	0.05	4	0.2
3	Tiene estrategia de integración hacia adelante buscan controlar el mercado con el restaurante	0.05	3	0.15
4	Tiene estrategia de integración hacia a tras buscando controlar a los proveedores usando la homologación de procesos	0.14	3	0.42
5	Se tiene clientes potenciales como son los universitarios	0.09	5	0.45
6	El precio es un factor que tiene elasticidad debido a la capacidad adquisitiva de los estudiantes	0.07	4	0.28
	Sub total	0.5		1.9
	<b>Debilidades</b>	<b>Peso</b>	<b>Valor</b>	<b>Puntaje ponderado</b>
7	Tiene barreras comerciales bajas para la competencia	0.01	3	0.03
8	Falta del posicionamiento de la marca	0.03	4	0.12
9	Falta de experiencia en la venta de alimentos a universitarios	0.1	5	0.5
10	Falta de experiencia en el desarrollo de franquiciamiento de marcas	0.11	4	0.44
11	La demanda es variable debido a que baja cuando están de vacaciones	0.1	3	0.3
12	El producto al ser saludable, la costumbre de consumirlo no siempre es constante	0.05	5	0.25
13	No se contaría con un capital social tal alto para establecer una franquicia	0.05	4	0.2
14	Falta de empresas consultoras que ayuden a desarrollar la franquicia	0.05	5	0.25
	Sub total	0.5	5	2.09
	Total	1		3.99

Elaboración: Autores de esta tesis

Según los resultados revelan que las debilidades (2.09) tienen mayor poder que las fortalezas (1.9), debido a la existencia a la experiencia básica en el desarrollo de empresas de franquicias, así como que al ser producto saludable no existe mucha

costumbre y no existen muchas empresas consultoras de este tipo de servicios especializados.

## **CAPÍTULO VIII ANÁLISIS ESTRATEGICO**

### **8.1 Objetivos**

En el presente capítulo, se tiene ha definido:

1. Determinar la estrategia para el negocio de comisa saludable
2. Analizar el FODA cruzado para el negocio de comida rápida saludable en Lima.

### **8.2 Análisis FODA**

La matriz FODA es el marco conceptual para un análisis sistemático que facilita el relacionamiento entre las amenazas y las oportunidades externas de la organización. Siguiendo con el desarrollo de la matriz con 13 estrategias, se debe considerar: (a) las estrategias de marca, (b) las alianzas estratégicas, y (c) los socios estratégicos, tanto en el insumo (materia prima) es relevante considerar el análisis FODA como la parte inicial de todos los análisis detallados en la situación en la que se encuentra el sector de alimentos.

### **8.3 FODA cruzado**

A continuación, se cruzan las Fortalezas, Debilidades, Oportunidades y Amenazas con la finalidad de obtener estrategias genéricas para contrarrestar las adversidades en la implementación del negocio.

**Tabla VIII-1 FODA Cruzado**

	Fortalezas	Debilidades
	<p>F1. El negocio tiene valor agregado debido a que son productos saludables, sustentables para la población universitaria</p> <p>F2. Tiene un negocio diferencial debido a que es autoservicio dentro del restaurante</p> <p>F3. Tiene estrategia de integración hacia adelante buscan controlar el mercado con el restaurante</p> <p>F4. Tiene estrategia de integración hacia a tras buscando controlar a los proveedores usando la homologación de procesos</p> <p>F5. Se tiene clientes potenciales como son los universitarios</p> <p>F6. El precio es un factor que tiene elasticidad debido a la capacidad adquisitiva de los estudiantes</p>	<p>D1. Tiene barreras comerciales bajas para la competencia</p> <p>D2. Falta del posicionamiento de la marca</p> <p>D3. Falta de experiencia en la venta de alimentos a universitarios</p> <p>D4. Falta de experiencia en el desarrollo de franquiciamiento de marcas</p> <p>D5. La demanda es variable debido a que baja cuando están de vacaciones</p> <p>D6. El producto al ser saludable, la costumbre de consumirlo no siempre es constante</p> <p>D7. No se contaría con un capital social tal alto para establecer una franquicia</p> <p>D8. Falta de empresas consultoras que ayuden a desarrollar la franquicia</p>
Oportunidades		
O1. Creciente demanda por comidas saludables	O1. F1. Desarrollar estrategias a través de las redes sociales acerca de las ventajas de comida saludable	O6. D5. Contratación de servicio de Administración de las redes sociales
O2. Publicidad acerca del daño de comer comidas rápidas	O2. F4. Diseño de publicidad a través de enlaces comerciales de comidas (tipo lima delivery)	O4. D7. Promocionar diseño de combinación de platos según verduras y frutas
O3. Incremento de la industria de comida preparada	O3. F4. Participar en las ferias de comidas como alternativas para concesionarios dentro de las Universidades	O3. D2. Contratación de agencia de publicidad en paneles cercanos a Universidades
O4. Desarrollo de variedad de platos en comidas saludables	O3. F5. Participación en las Universidades potenciales en incentivar el consumo de alimentos sanos.	O4. D8. Desarrollo de indicadores de monitoreo del consumo de verduras y frutas (platos preferidos)
O5. Incentivos del Estado para formalización de empresas		O6. D4. Crear diseños de platos en función al desgaste físico y
O6. Aumento de la Responsabilidad Social		

---

<p>Amenazas</p> <p>A1. Falta de empresas agrícolas sustentables en alimentos saludables</p> <p>A2. Fenómenos naturales que afectan las zonas de cultivo</p> <p>A3. Contagio de enfermedades en los cultivos</p> <p>A4. Encarecimiento tanto en la preparación con los ingredientes de alimentos saludables</p> <p>A5. Ingreso de empresas de comida saludable</p> <p>A6. Mejoras de las cadenas de restaurantes de la línea de comida saludable (ensaladas)</p>	<p>A1. F1. Crear platos en función a la estación de frutas y verduras</p> <p>A2. A3. A4. F2. Crear un centro de cultivos hidropónicos de principales vegetales a consumir</p> <p>A5. F4. Crear prototipo de apps que ayude a recomendar al usuario / comensal alimentos saludables adaptados a sus necesidades</p>	<p>mental de los estudiantes</p> <p>A5. A6. D7. Diseño de franquiciamiento del servicio de alimentación saludable para universitarios</p> <p>A5. A6. D1. Certificación en HACCP para productos inocuos</p> <p>A6. A5. D1. Crear sistema de transporte de mercancía para productos como vegetales y frutas</p> <p>A3. D6. Certificación expedido por DIGESA acerca de la manipulación de los alimentos</p>
---	--	---

---

Elaboración: Autores de esta tesis

### 8.3.1 Determinación de la estrategia genérica

Luego de determinar, las diferentes estrategias que pueden ayudar a mejorar el enfoque de la empresa, se identifica en función a la segmentación de las estrategias genéricas que se diseñan a continuación:

**Tabla VIII-2 Estrategias Genéricas**

		Ventajas estratégicas	
Objetivos estratégicos		Singularidad percibida por el consumidor	Posición de bajos en costos
	Toda la industria	Diferenciación	Liderazgo en Costo
	Solo un segmento	Enfoque	

Elaboración: Autores de esta tesis

El negocio de comida saludable se sustenta en la estrategia de: Diferenciación dado que se trata de una propuesta de alimentación saludable con cualidades superiores a las alternativas de alimentación que actualmente tiene nuestro mercado objetivo en su entorno. Así mismo los alumnos valoran estas cualidades diferenciadoras y están dispuestos a pagar un importe más alto porque reconocen el valor agregado de nuestro producto.

Nuestro servicio está diseñado para atender de manera rápida los requerimientos de los clientes, los platos constan de una base de lechuga, una proteína a escoger entre diversas carnes, 01 carbohidrato, 03 vegetales y acompañada de 01 aliño al escoger, durante todo el proceso serán atendidos y asesorados por un personal de la empresa, así mismo habrá información sobre el contenido nutricional de cada uno de los alimentos que componen el menú.

Por todo lo mencionado la estrategia elegida para nuestra propuesta es de diferenciación. Por estos motivos se construyen las estrategias de corto y largo plazo:

**Tabla VIII-3 Clasificación de estrategias a corto y largo plazo (Mas importantes)**

<b>Tipos</b>	<b>Corto plazo</b>	<b>Largo plazo</b>
Diferenciación	<p>O1. F1. Desarrollar estrategias a través de las redes sociales acerca de las ventajas de comida saludable</p> <p>O2. F4. Diseño de publicidad a través de enlaces comerciales de comidas (tipo limadelivery)</p> <p>O3. F4. Participar en las ferias de comidas como alternativas para concesionarios dentro de las Universidades.</p> <p>O3. F5. Participación en las Universidades potenciales en incentivar el consumo de alimentos sanos.</p> <p>O4. D7. Promocionar diseño de combinación de platos según verduras y frutas</p> <p>O4. D8. Desarrollo de indicadores de monitoreo del consumo de verduras y frutas (platos preferidos).</p> <p>O6. D4. Crear diseños de platos en función al desgaste físico y mental de los estudiantes.</p>	<p>A5. A6. D7. Diseño de franquiciamiento del servicio de alimentación saludable para universitarios</p> <p>A5. A6. D1. Certificación en HACCP para productos inocuos</p> <p>A6. A5. D1. Crear sistema de transporte de mercancía para productos como vegetales y frutas</p> <p>A3. D6. Certificación expedido por DIGESA acerca de la manipulación de los alimentos</p> <p>A1. F1. Crear platos en función a la estación de frutas y verduras</p> <p>A2. A3. A4. F2. Crear cartera de proveedores de cultivos hidropónicos de principales vegetales a consumir y homologarlos</p>

Elaboración: Autores de esta tesis

## **CAPÍTULO IX PLAN DE MARKETING**

En este capítulo de la tesis se definen los objetivos y diversas estrategias que permiten el posicionamiento de nuestro fastgood en el mercado objetivo que corresponde a las principales universidades de Lima A y B.

### **9.1 Objetivos**

En el presente capítulo, se tiene ha definido:

1. Consolidar el restaurant de comida saludable como número uno en el Perú
2. Posicionar la imagen de la marca como agradable, saludable y rápida.
3. Crear un ambiente acogedor para clientes.

### **9.2 Estrategia de segmentación y definición del público objetivo**

El diseño de negocio se encuentra dirigido a estudiantes de universidades del N.S.E. A y B que se encuentran entre 17 y 25 años, estudiantes que suelen comprar sus alimentos fuera de casa y que desean consumir comida saludable, balanceada, de sabor agradable y rápida. Si bien, el día a día y las diversas actividades de los estudiantes universitarios no les permite consumir un plato balanceado beneficioso para la salud considerando que existe mucha oferta de comida rápida por la zona (hamburguesas, pollo frito, salchi papa), además de comida criolla que se oferta a través de menú. El primer local se ha analizado instalar en la zona de Monterrico, entre las universidades ESAN y UPC, por lo que el mercado objetivo está por 22,432 estudiantes universitarios. Según el estudio de mercado se fija obtener un 43% de estudiantes que les gustó la idea de tener comida saludable en su día a día.

### **9.3 Propuesta de valor**

La propuesta de valor se encuentra en “Preparar comida saludable, balanceada, rica y rápida, brindando experiencia satisfactoria acerca del concepto de comida saludable”. El servicio brindar un servicio satisfactorio y diferenciado porque se enfoca en una alternativa saludable de consumo diario que elimine el concepto de que comer saludable es insípido, teniendo un tiempo de atención máximo de cinco

minutos, por lo tanto, los clientes podrán tener una alternativa de solución a desórdenes alimenticios y ahorrar tiempo.

Adicionalmente los clientes tendrán la bebida a su libre disposición en un dispensador para consumir todas las veces que gusten.

### ***9.3.1 Insights del consumidor***

El consumidor interesado debe tener una alimentación saludable sin dejar de percibir un sabor agradable, además de los tiempos cortos para ingerir sus alimentos y que valoraría la información nutricional de lo que consume.

### ***9.3.2 Diferencia relevante de la marca***

Comer sano, rico y rápido. Manteniendo una dieta balanceada, productos sanos, agradables y en un tiempo máximo de cinco minutos.

### ***9.3.3 Motivación de la categoría***

Ser un fastgood que brinde comida saludable, rica y rápida, que permita tomar las decisiones de compra en base a información nutricional y calórica de los alimentos.

## **9.4 Estrategia de posicionamiento**

Luego de segmentar el mercado se define la estrategia de posicionamiento, a través del estudio de mercado la cual permite conocer y validar los atributos realizados por el público objetivo. El posicionamiento total de una marca se denomina Propuesta de Valor es decir la mezcla completa de beneficios con los cuales la marca se diferencia y posiciona (Marketing 2012).

En la tabla N° 9.10, se muestra las posibles propuestas de valor con las cuales una empresa posicionaría los productos.

**Tabla IX-1 Estimación de las preferencias del precio**

	Mas	Lo mismo	Menos
Mas	Mas por mas	Mas por lo mismo	Más por menos
Lo mismo			Lo Mismo por menos
Menos			Menos por mucho menos

Elaboración: Autores de esta tesis

Luego de revisado la tabla se posicionaría por la estrategia “más por más”, donde se encuentra dirigido a estudiantes de universidad de NSE A y B que tienen el interés y necesidad de consumir alimentos saludables, ricos y en corto tiempo.

El segmento cuenta con tiempo muy reducido para el almuerzo y muchas veces tiene que recurrir a comprar los menús de la calle o comida chatarra, comidas que no agregan un valor nutricional o que no son balanceados.

Por este motivo, Fresh Food propone un modelo de fastgood basada en menús en platos balanceados que contenga proteína, carbohidrato y vegetales, acompañado de aliños, todos los ingredientes al escoger, según el gusto del cliente. Se dispone de un dispensador de bebidas libres para que puedan tomar las veces que sean necesarias.

Y sobre todo habrá información respecto al contenido calórico y los beneficios de cada uno de los vegetales que consumen, de ese modo podrán tomar mejores de decisiones de consumo y llevaran un mejor control.

Se trata de una propuesta saludable hecha con insumos peruanos de alta calidad, un servicio rápido, de sabor agradable y en un ambiente acogedor.

## **9.5 Branding**

El Branding de fastgood Fresh Food está compuesto de:

### **9.5.1 Desarrollo de marca**

#### **9.5.1.1 Nombre**

Se realizó un focus group para analizar las posibles marcas que podrían alinearse a la propuesta de valor: Sano, Rico y Rápido, entre ellas hubo diversas opciones optando por FRESH FOOD, este nombre se sometió al focus group y tuvo aceptación.



Elaboración: Autores de esta tesis

#### **9.5.1.2 Logotipo**

El logotipo del fastgood se encuentra relacionado con la actividad de alimentos sanos y colores vivos, por ello se sometió a votación y se eligió:

**Figura IX-1 Diseño de Logotipo de la empresa**



Elaboración: Autores de esta tesis

### 9.5.1.3 Isotipo

Por otro lado, el símbolo que identifica la marca, no lleva palabras, pero se caracteriza por el diseño gráfico que contiene verduras símbolo de saludable:

**Figura IX-2** Símbolo que identifica la marca



Elaboración: Autores de esta tesis

### 9.5.1.4 Slogan

El slogan de Fresh Food es “Vive Sano, vive fresh”.

Este slogan transmite el modelo de negocio, en el cual los clientes deciden que comerán cada día y lo harán con conocimiento y de manera divertida.

### 9.5.1.5 Personalidad

Los adjetivos que definen la marca son: Saludable, Rápido, Agradable y divertido

#### ***9.5.1.6 Promesa de valor***

Sano, rico y rápido

#### ***9.5.1.7 Posicionamiento de la marca***

Fresh Food es el único fastgood que ofrece una experiencia de comida saludable, rica y rápida en un ambiente acogedor. Brinda comida saludable con insumos peruanos y la información para una dieta diaria.

#### ***9.5.1.8 Lealtad de marca***

Luego del análisis del estudio de mercado se identificó que la frecuencia de compra de un cliente es de tres veces por semana, llegando a 12 veces a mes, lo cual permitirá generar la lealtad de los consumidores.

#### ***9.5.1.9 Diseño gráfico y elementos visuales de la marca***

A continuación, se presenta el material a utilizar en Fresh Food, todos ellos con el logo de la empresa y los colores característicos como verde, blanco y marrón.

Material POP: Banners (Figura IX-2) y Volantes (Figura IX-3)

Indumentaria de trabajo diario para el personal (Figura IX-4)

Figura IX-3 Banner de publicidad



Elaboración: Autores de esta tesis

Figura IX-4 Indumentaria de trabajo



Elaboración: Autores de esta tesis

## **9.6 Estrategias funcionales:**

Las estrategias de marketing o funcionales son servicios llamadas también las 8P's, esta mezcla de marketing facilita el entendimiento de la naturaleza de la experiencia del servicio (Lovelock, C. 2009):

### **9.6.1 Producto**

Producto. Fresh Food es un fastgood que brinda comida saludable, basada en los componentes básicos de una comida balanceada: proteínas, carbohidratos y vegetales acompañados de un aliño a escoger. El cliente dispone de un plato con base de lechuga y podrá escoger un cárnico (proteína), un carbohidrato, y cuatro vegetales los mismos que serán acompañados de un aliño al escoger.

Al finalizar recibirán el contenido en un envase descartable y un vaso para servirse el refresco el mismo que estará en el patio de atención. Todos los insumos son de alta calidad. En el interior del local existirá una tabla con información nutricional y calórica de los insumos para que los clientes puedan tomar una decisión basada en la información brindada. Será una presentación que refleje alimento fresco. El producto se presentará en un envase transparente donde en el caso que requiera transportarlo a su centro de estudios lo realizará sin problemas conservando la frescura del producto. Se presentará la combinación de pollo arrebozado, palta, lechuga, choclo y alverjas verdes.

### **9.6.2 Precio**

El precio fue fijado tomando en cuenta los precios de los menús alternativos en nuestra zona de influencia, los menús brindados en los comedores universitarios y los rangos de precios obtenidos en la encuesta. El precio resultante es de doce nuevos soles con 90 céntimos (S/12.90), dado que se trata de un producto / servicio diferenciado y justificado en la propuesta de valor de “más por más” los clientes están dispuestos a pagar un precio más alto por una comida balanceada y saludable. Las formas de pago se realizarán a través de efectivo o con tarjeta de debito o crédito. También recibirá pagos con bonos de alimentos que ofrecen algunas empresas a sus empleados. Este precio puede sufrir ajustes en función a la demanda del producto.

**Tabla IX-2 Establecimiento de precios**

<b>Datos</b>	<b>Precio sin IGV</b>		<b>IGV</b>		<b>Precio de carta</b>		<b>Unidad</b>
Plato único	S/.	11.02	S/.	1.98	S/.	13.00	soles

Elaboración: Autores de esta tesis

El costo del producto se encuentra diseñado en función al contenido:

**Tabla IX-3 Costo promedio del producto**

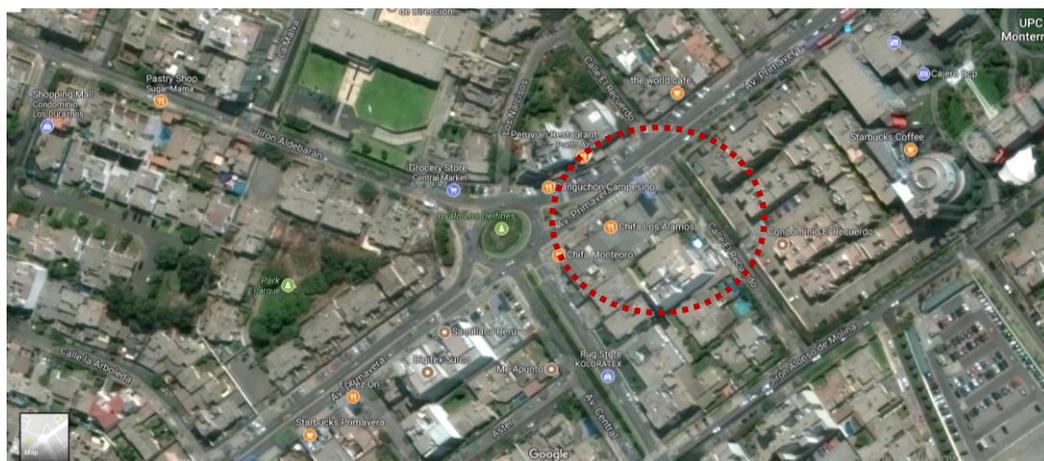
<b>Concepto</b>	<b>Cantidad (Unidades)</b>	<b>Cantidad (gramos)</b>	<b>Precio promedio (Soles)</b>	<b>Sub total</b>
Lechuga	1	0.4	0.3	0.4
Pollo	1	0.36	1.2	2.0
Palta	1	0.3	0.5	0.5
Tomate	1	0.4	0.4	0.5
Choclo	1	0.4	0.8	0.6
Envase	1		0.6	0.5
Aliño	1		0.4	0.3
Total				4.8

Elaboración: Autores de esta tesis

### **9.6.3 Plaza**

Según el estudio el local comercial será ubicado en la Av. Primavera entre las dos sedes de ESAN y la UPC. Ya que ambos se tendría mayor tránsito de estudiantes universitarios. El horario de atención será: lunes a viernes de 11:00 am a 7:00pm y sábados de 11: 00 am a 3:00 pm. La atención será en el local y también se realizará entregas delivery de los pedidos realizados por los diversos medios como teléfonos, redes sociales, apps.

**Figura IX-5 Ubicación del local comercial**



Fuente. Tomada de <https://goo.gl/xHuu7m>

#### **9.6.4 Comunicación**

La comunicación se realizará a través de diversos medios de comunicación como redes sociales, Facebook, instagram, radio. Se realizará una pre inauguración de lanzamiento que será dirigido a conocidos y amigos del entorno más cercano para recibir un feedback del servicio y proponer mejoras antes de la puesta en marcha. El plan de comunicación consta de los siguientes puntos:

- Lanzamiento de página web, página de Facebook, instagram, twitter, redes sociales a través de las cuales interactúa nuestro público objetivo y que nos permitirán tener mayor exposición y visibilidad.
- Participación en programas radiales como Studio 92, Z Rock and Pop, Onda Cero. En los cuales se realizarán 2 saludos diarios de lunes a viernes en los cuales se obsequiarán vales de consumo. Se estima un costo de S/ 4,500 anual.
- Contratar 02 banners luminosos en paraderos cercanos al restaurante.
- Reparto de volantes a estudiantes y personal de las universidades aledañas.
- Marcha blanca, presentación del fastgood a familiares y amigos para que experimenten el servicio y nos puedan realizar feedback de mejora previo a la apertura.
- Inauguración con presencia de la prensa e invitación a autoridades de las Universidades UPC y ESAN así como alumnos de ambas casas de estudio.

### **9.6.5 Personas**

Las personas son el recurso clave para el éxito del negocio dado que del servicio que brinden dependerá la satisfacción e intención de retorno. El personal se encontrará entre las edades de 20-25 años, varones y mujeres carismáticos. No necesitan tener estudio superior. Ellos serán capacitados respecto a los conocimientos básicos de nutrición y beneficios de los productos que se expenden en el restaurante con el propósito de que puedan asesorar a los clientes. Con respecto al personal será atendido con sistemas de protección hacia los alimentos como gorras, guantes, entre otros.

### **9.6.6 Entorno**

El local tendrá una temática natural en el que predominen los colores verdes, blanco y marrón para brindar un ambiente acogedor, que inspire limpieza, salud, bienestar. La música que predominará será latín ya que el público objetivo son estudiantes de 17 a 25 años.

### **9.6.7 Procesos**

Los procesos serán detallados a profundidad en el Plan de Operaciones. Los principales procesos son: Apertura de local, compras, atención de pedidos en el local o delivery, limpieza del local, cierre.

### **9.6.8 Productividad**

La productividad es fundamental por lo que para evaluar la productividad y calidad de los servicios se considera los KPI's:

- Tiempo promedio de entrega en local.
- Nivel de satisfacción de los clientes universitarios semestralmente
- Numero de reclamos por semana.
- Rotación de platos servidos por semana
- Porcentaje de mermas en vegetales por semana
- Costos promedios de los insumos en vegetales por semana

### 9.6.9 Estrategias relacionales

Como estrategia de comunicación de mantenimiento utilizaremos principalmente las redes sociales y volanteo en las universidades. Se buscará incluir el nombre del fastgood en las guías turísticas para los nuevos locales que tendrán ubicaciones diversas. Entre las campañas de consulta con nutricionista para asesorías gratuitas que permitan fortalecer las relaciones con los clientes.

### 9.7 Presupuesto de las estrategias de marketing

A continuación se detalla el presupuesto de marketing para el diseño de negocio.

**Tabla IX-4 Presupuesto de marketing**

	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028
Volantes	S/. 1.200	S/. 1.212	S/. 1.225	S/. 1.237	S/. 1.250	S/. 1.263	S/. 1.276	S/. 1.289	S/. 1.303	S/. 1.316	S/. 1.329
Banner - marketing	9000	S/. 9.270	S/. 9.548	S/. 9.835	S/. 10.130	S/. 10.433	S/. 10.746	S/. 11.069	S/. 11.401	S/. 11.743	S/. 12.095
Publicidad digital redes sociales	3500	S/. 3.605	S/. 3.713	S/. 3.825	S/. 3.939	S/. 4.057	S/. 4.179	S/. 4.305	S/. 4.434	S/. 4.567	S/. 4.704
Publicidad en radio	4500	S/. 4.635	S/. 4.774	S/. 4.917	S/. 5.065	S/. 5.217	S/. 5.373	S/. 5.534	S/. 5.700	S/. 5.871	S/. 6.048
Total	S/. 18.200	S/. 18.722	S/. 19.260	S/. 19.814	S/. 20.384	S/. 20.971	S/. 21.575	S/. 22.197	S/. 22.838	S/. 23.497	S/. 24.176

Elaboración: Autores de esta tesis

Debido al perfil de este tipo de negocios, se requiere de ciertos niveles de gastos tales como:

**Tabla IX-5 Presupuesto de estrategias de marketing**

Concepto	Inversión
Implementación de APP y redes sociales	5,000 soles
Presupuesto de Marketing	18,200 soles
Total	23,200 soles

Elaboración: Autores de esta tesis

## CAPÍTULO X PLAN DE INFRAESTRUCTURA Y OPERACIONES

### 10.1 Objetivos

En el presente capítulo, se tiene ha definido:

1. Analizar las ventajas y desventajas de los productos la cual permita diferenciarse en la comida rápida saludable en Lima.
2. Diseñar el Plan de Infraestructura y Operaciones la cual permita tener el negocio de comida rápida saludable en Lima.

### 10.2 Definición del producto a nivel técnico

La compra inicia con el pedido del menú y el respectivo pago, posteriormente con el voucher podrán acercarse a salad bar y escoger:

Un Cárnico (proteína), un carbohidrato y tres vegetales, todos servidos de una base de lechuga y acompañados de un aliño al escoger. La bebida se encontrará en un dispensador para ser consumido las veces que el cliente guste. A continuación, se muestra las características del contenido de los platos a servir:

**Tabla X-1 Características del contenido de los platos a servir**

Base	Proteína	Carbohidrato	Vegetales	Aliños
Lechuga	- Pollo	- Papa	- Tomate	- Cesar
	- Carne	- Camote	- Pepino	- Limón
	- Atún	- Arroz	- Rabanito	- Honey Mustar
	- Jamón		- Brócoli	- Oriental
			- Palta	
			- Zanahoria	
			- Choclo	
			Desgranado	
			- Beterraga	
			- Vainita	

Elaboración: Autores de esta tesis

En la parte superior del salad bar habrá una tabla con la información nutricional de cada uno de los componentes del menú, siguiendo con la siguiente formula balanceada: Dieta Balanceada= Proteína + Carbohidrato + Vegetales

**Tabla X-2 Tabla de Insumos así como la cantidad de calorías por variedad de platos**

Tipo	Insumo	Calorías ( 100G)
Base Proteína	Lechuga	11 Cal
	Pollo a la plancha	203 Cal
	Bistec de carne	273 Cal
	Porción de atún	208 Cal
	Porción de jamón	108 Cal
Carbohidrato	Papa	75 Cal
	Camote	86 Cal
	Arroz	122 Cal
Vegetales	Tomate	14 Cal
	Pepino	05 Cal
	Rabanito	16 Cal
	Brócoli	14 Cal
	Palta	88 Cal
	Zanahoria	21 Cal
	Choclo desgranado	90 Cal
	Beterraga	43 Cal
	Vainita	31 Cal

Fuente. Tomado de la página web <https://goo.gl/cfqAxP>

Así como carteles que enseñen a comer saludable y los beneficios.

**Figura X-1 Ejemplo de Carteles y Banner publicitarios**



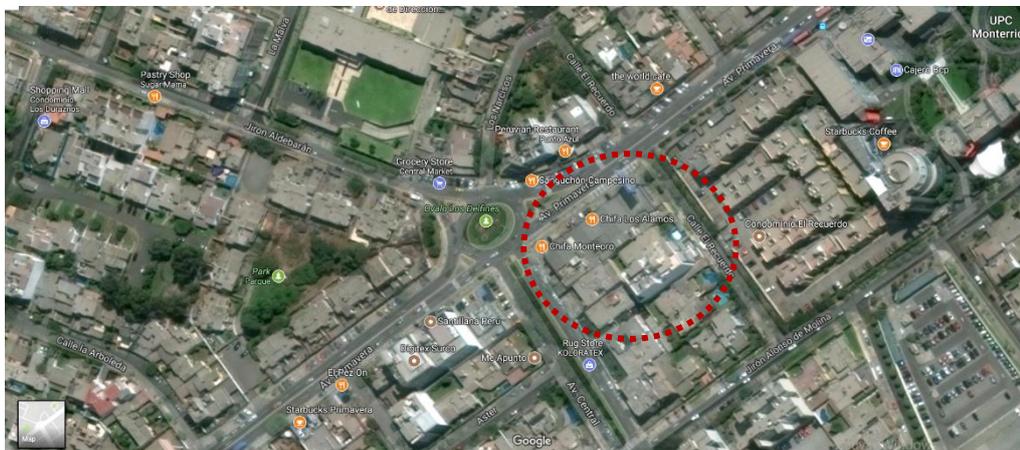
Elaboración: Autores de esta tesis

Con esta información se espera que el cliente pueda tomar una mejor decisión respecto a los alimentos que consumirá en el día.

### 10.3 Plan de infraestructura y operaciones

Según el estudio el local comercial será ubicado en la av. primavera entre las dos sedes de ESAN y la UPC. Ya que ambos se tendría mayor tránsito de estudiantes universitarios. Se iniciará con un local, y posteriormente se apertura otros cercanos a la diversidad universidades que formaron parte de nuestro estudio de mercado.

**Figura X-2 Ubicación del local comercial**

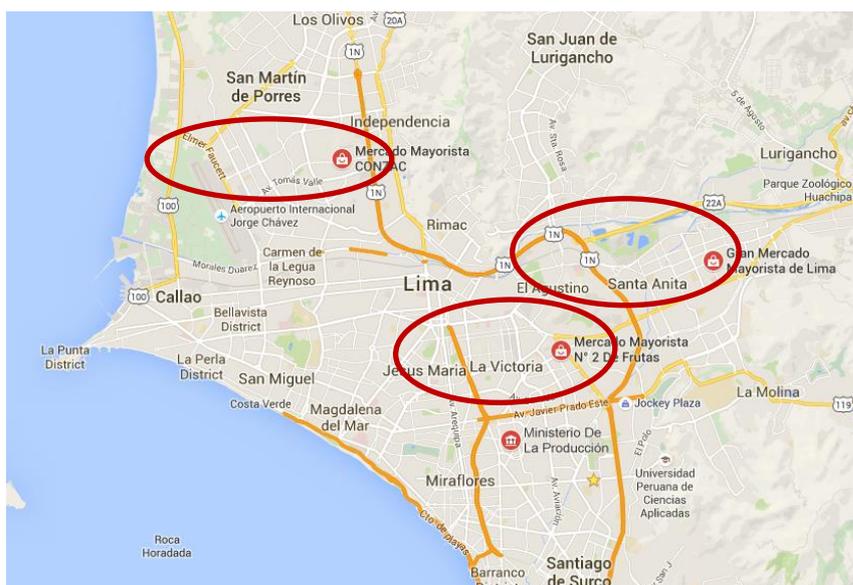


Fuente. Tomada de <https://goo.gl/xHuu7m>

#### 10.3.1 Análisis de factores de localización del centro de abastecimiento

Para definir cual es el lugar donde se buscará el abastecimiento de alimentos se realiza una búsqueda en los mapas de Google map, donde se observa que la ubicación de centros de abastecimientos de alimentos mas importantes de la capital:

**Figura X-3 Principales abastecimientos de alimentos en Lima**



Fuente. Google Map. Recolectado de la pagina. <https://goo.gl/9pglB1a>

Existen tres zonas más zonas mas importantes de abastecimiento de alimentos:

Distrito 1. Mercado mayorista ubicado en Santa Anita.

Distrito 2. Mercado mayorista de frutas ubicado en el Rímac.

Distrito 3. Mercado mayorista CONZAC, ubicado en Independencia.

Factores de la macro localización

En Santa Anita presenta mejores condiciones cuantitativas, debido a que concentración mejores niveles de abastecimiento.

**Tabla X-3 Resumen de distritos**

Propuestas	# abastecimientos	# Universidades cercanas	Resultado
Santa Anita	4	5	Muy buena
Rímac	2	1	Buenas
Independencia	1	3	Buenas

Elaboración: Autores de esta tesis

Las propuestas se establece como una puntuación de factores cualitativos: Cercanía a fuentes de abastecimientos (cantidad de centros de mercados), disponibilidad de ubicación (cantidad de centros de estudios), accesibilidad de servicios (cantidad de servicios básicos) y costo de ubicación (costos por metro cuadrado).

### **Cercanía a fuentes de abastecimientos (A)**

Las tres propuestas tienen niveles de abastecimiento, pero existe diferentes cantidades de competencia donde el insumo es más importante en todo este negocio.

### **Disponibilidad de ubicación (B)**

Los tres puntos de tienen el mismo nivel de disponibilidad de abastecimiento.

### **Accesibilidad de servicios ©**

La accesibilidad de servicio como agua, energía eléctrica y telecomunicaciones se presentan en el mismo nivel para los tres casos.

### **Puntuación de factores**

La evaluación de tres distritos fue realizada en función a:

**Tabla X-4 Matriz de enfrentamiento de factores – Macro localización**

	A	B	C	D	Puntaje	%
A	X	0	0	1	1	11.10%
B	1	X	0	1	2	32.00%
C	0	0	X	1	1	18.00%
D	1	1	1	X	3	38.90%
	2	1	1	3	7	100.0%

Elaboración: Autores de esta tesis

A continuación, se muestra la ponderación de factores según resultados de la matriz usando la escala de Likert para ponderar factores:

**Tabla X-5 Ranking de factores – Macro localización**

	Peso	Distrito Santa Anita		Distrito Rímac		Distrito Independencia	
		Calif.	Pond.	Calif.	Pond.	Calif.	Pond.
Cercanía de las fuentes de abastecimiento	11.10%	3	0.333	1	0.111	1	0.111
Disponibilidad de Ubicación	32.00%	2	0.64	2	0.64	2	0.64
Acceso a servicios	18.00%	4	0.72	1	0.18	1	0.18
Costo de la Ubicación	38.90%	1	0.389	1	0.389	1	0.389
Total	100.00%		2.082		1.32		1.32

Elaboración: Autores de esta tesis

Luego de varios análisis se ha podido detectar que Santa Anita es el centro de abastecimiento más óptimo, considerando la mayor concentración de zonas de abastecimiento.

### **10.3.2 Implementación.**

Para la implementación del negocio, se considera una serie de equipos, mobiliarios, utensilios, insumos que se muestra a continuación:

**Tabla X-6 Equipos de computo**

Concepto	Cantidad	Precio Unitario	Total (S./)
Computadora personal	2	3,500	7,000
Software de sistemas y ofimática	2	1,500	3,000
Plataforma integral (inventario, presupuestos, platos)	1	6,000	6,000
Monitoreo de APPS	1	5,000	5,000
Publicidad Redes Sociales	1	4,000	4,000
Total			25,000

Elaboración: Autores de esta tesis

**Tabla X-7 Equipos de oficina**

Concepto	Cantidad	Precio Unitario	Total (S./)
Sillones	1	1,200	1,200
Recepción	1	2,500	2,500
Mesas	1	1,200	2,400
Sillas	1	500	700
Televisión	1	1200	1,200
Total			8,000

Elaboración: Autores de esta tesis

### **10.3.3 Características del medio ambiente**

El local se encontrará ubicado entre las Universidades ESAN y UPC en la Av. Primavera. Se trata de una avenida altamente transitada por los estudiantes, docentes y diversos visitantes a las universidades. En esta zona se ubican también locales de comida criolla, oriental, marina, sándwich, locales de fotocopiadoras, plotters, librería.

### **10.3.4 Accesibilidad de clientes**

Se prevé que los clientes que son los estudiantes se desplacen a pie dado la cercanía a los centros de estudio, es una zona altamente transitada, segura y de fácil acceso.

### **10.3.5 Disponibilidad de espacios y costos.**

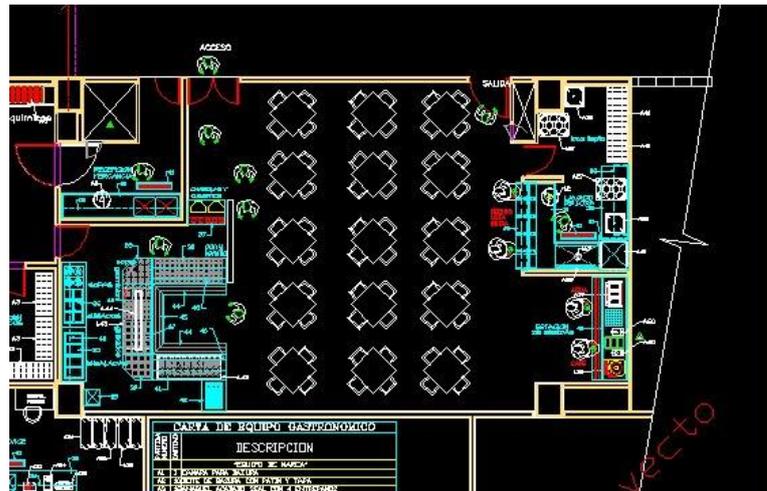
El área mínima requerida para la implementación es de 100 m<sup>2</sup>, siendo el costo de alquiler de 3,500 soles mensuales incluyendo gastos de arbitrios.

## 10.4 Diseño de instalaciones

### 10.4.1 Descripción de instalaciones

El local está diseñado considerando las siguientes zonas en total de 100 m<sup>2</sup>: área de clientes, área de cocina, área de servicio (lavado), área de almacén, área de vestuarios.

**Figura X-4 Distribución de local**



Elaboración: Autores de esta tesis

El personal de manipulación de alimentos dispondrá de gorros y guantes para la protección de los alimentos.

**Figura X-5 Selección de insumos**

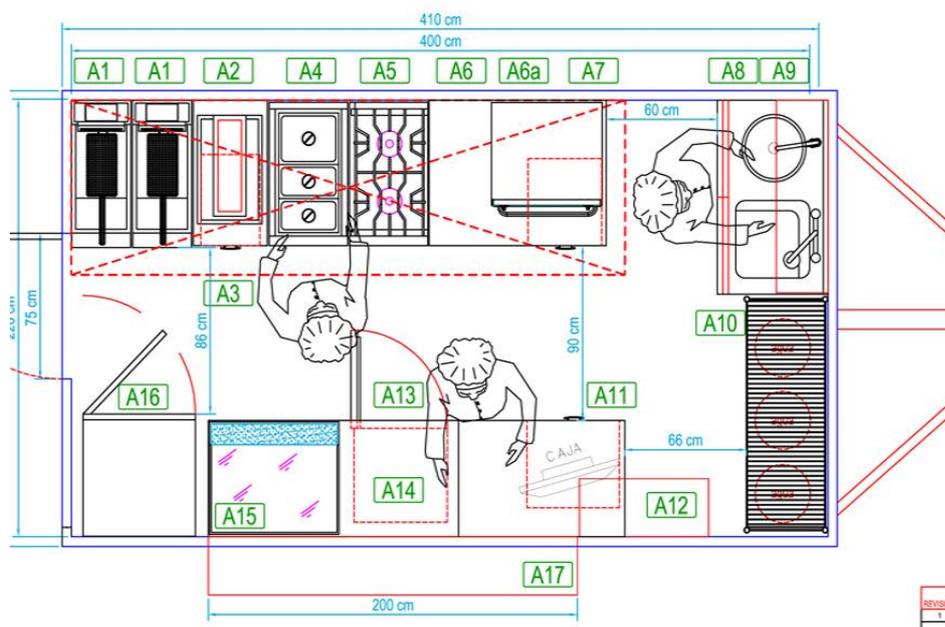


Elaboración: Autores de esta tesis

### 10.4.2 Distribución de la cocina

La distribución de la cocina se diseña para 30 m<sup>2</sup> la cual permite una flexibilidad al cocinero para la preparación de los alimentos. Este Layout, permite tener un orden de los equipos de manera que exista etapas de producción: Lavado, Cortado, congelado / refrigerado, manipulación de alimentos, cocinado y presentación

**Figura X-6 Layout de cocina**



Fuente. Tomado de <https://goo.gl/tepyia>

### 10.4.3 Descripción del equipo físico requerido

Los equipos y utensilios requeridos para el proceso de producción y atención al cliente. A continuación, se detallan los equipos de cocina:

**Tabla X-8 Equipo de cocina**

Concepto	Cantidad	Precio Unitario	Total (S/.)
Utensilios de cocina	1	2300	2,300
Cocina	1	1800	1,800
Máquinas de atención	1	2000	2,000
Refrigeradoras	1	2500	2,500
Microondas	1	400	400
Dispensador de bebidas	1	500	500
Reposteros	1	1500	1,500
Mesas de trabajo	1	1500	1,500
Vestimenta (Gorros, Mandiles, polos)	3	400	1200
<b>Total</b>			<b>13,700</b>

Elaboración: Autores de esta tesis

**Figura X-7 Equipos basicos de cocina**



Elaboración: Autores de esta tesis

A continuación, se muestra el detalle de los equipos de cocina:

	Marca	Modelo	Figura
Refrigeradora	LG	Top Freezer	
Cocina	Bosh	Pro 6100	

Microondas	Sansung	Estándar	
Dispensador de bebidas			
Reposteros	Melamine	Elaboración propia con carpintero	
Mesas de trabajo	Zurica	Acero inoxidable	

Vestimentas	Gamarra	Prendas a la medida	
Licadora	Oster	BLSTMG-MR0-126	

Elaboración: Autores de esta tesis

## 10.5 Procesos y procedimientos

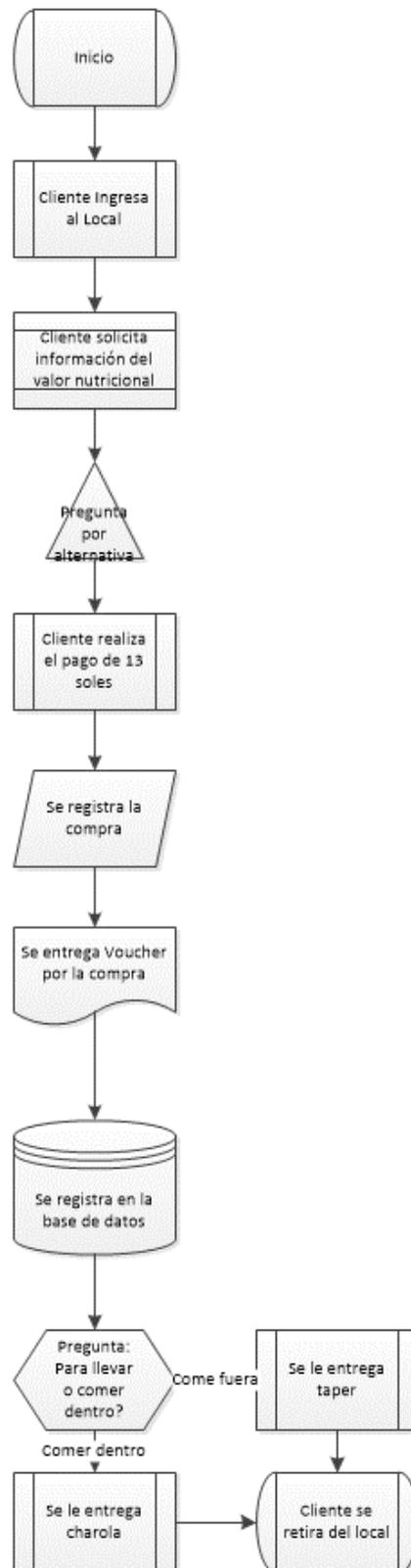
### 10.5.1 Proceso de gestión de servicio

A continuación, se realiza el Layout de la información:

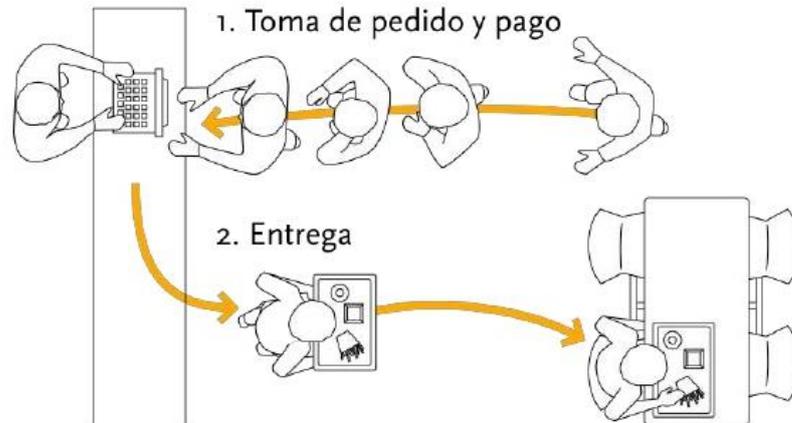
- Cliente ingresa al local, espera a ser atendido.
- En caja realiza el pago de S/13.00 y recibe el voucher puede ser en efectivo o con tarjeta.
- Con el voucher realiza el pedido: escoge Proteína, avanza carbohidrato, avanza, 3 toppings y finalmente escoge aliño.
- Para llevar o para comer en el local
- Recibe un vaso para el refresco, el mismo que podrá servirse en el patio de atención las veces que sean necesarias.

A continuación, se muestra el detalle del cliente del sistema de atención al cliente:

**Figura X-8 Diagrama del servicio al cliente (Layout)**



**Figura X-9 Layout de servicio a clientes**



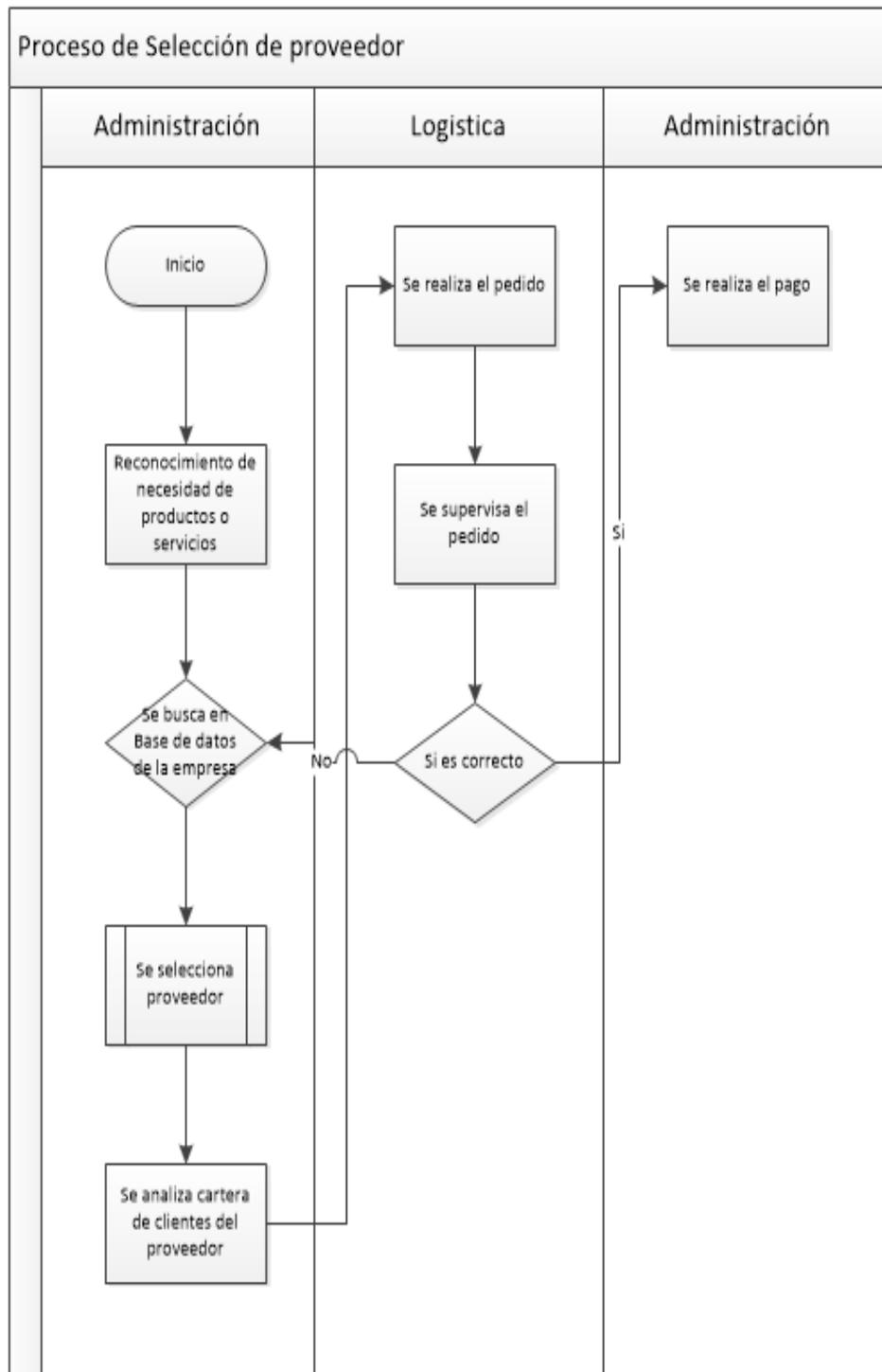
Fuente. Tomado de la página web: <https://goo.gl/tepyia>

### ***10.5.2 Proceso de selección de proveedores***

A continuación, se muestra el proceso de selección de proveedores (Layout):

Los proveedores son seleccionados usando un sistema de la calidad de la cartera de clientes que tenga este proveedor. Es decir, analizar a quienes realiza el servicio o la venta de un producto específico. Se almacenará en un Excel la calificación de este proveedor calificándolo de positivo o negativo el servicio de manera que se pueda tener como antecedentes. El proceso inicia reconociendo la necesidad de los productos o servicios que se requieren, luego se busca en la base de datos si evalúa en función a la cantidad de clientes que tiene el proveedor, buscando la eficiencia en su trabajo, luego se toma el pedido, se supervisa el pedido y si es correcto se paga por el producto o servicio brindado.

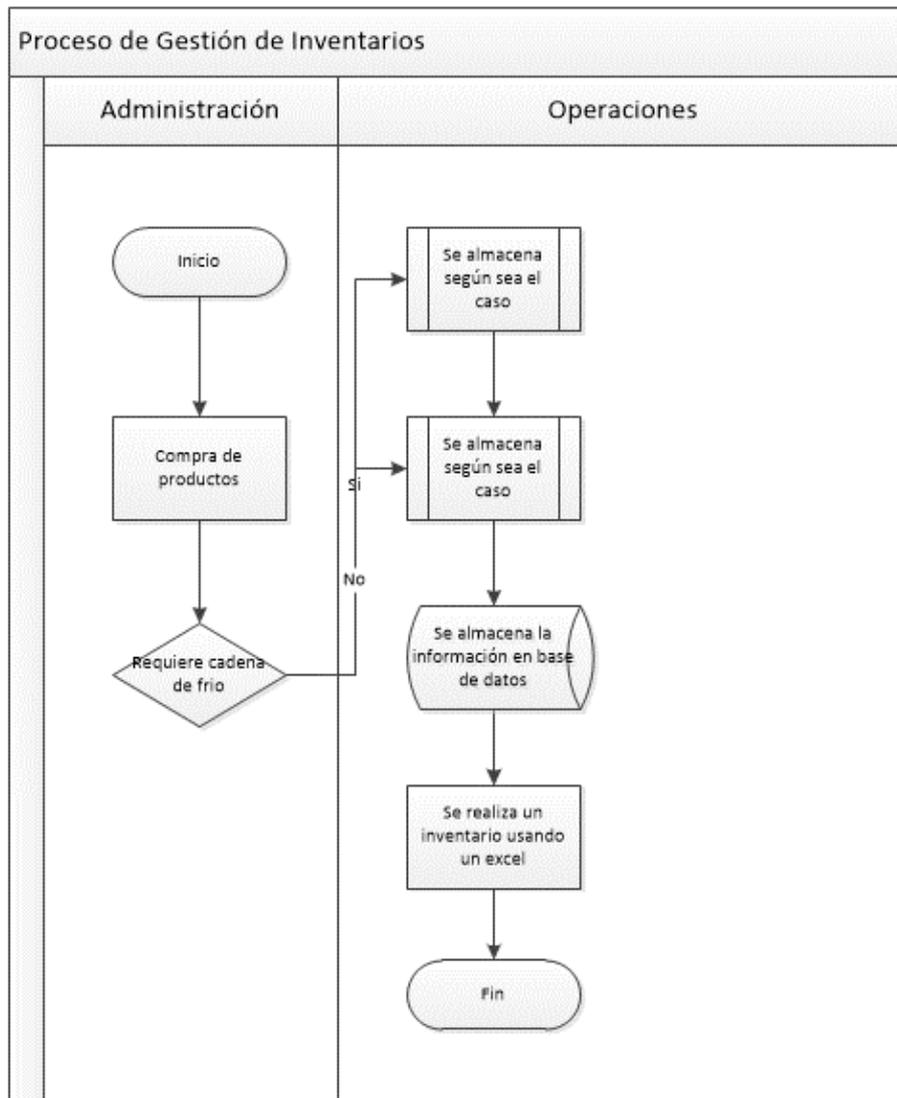
**Figura X-10** Layout de los procesos de selección de proveedores



Elaboración: Autores de esta tesis

### 10.5.3 Proceso de gestión de inventarios.

**Figura X-11** Procesos de gestión de inventarios

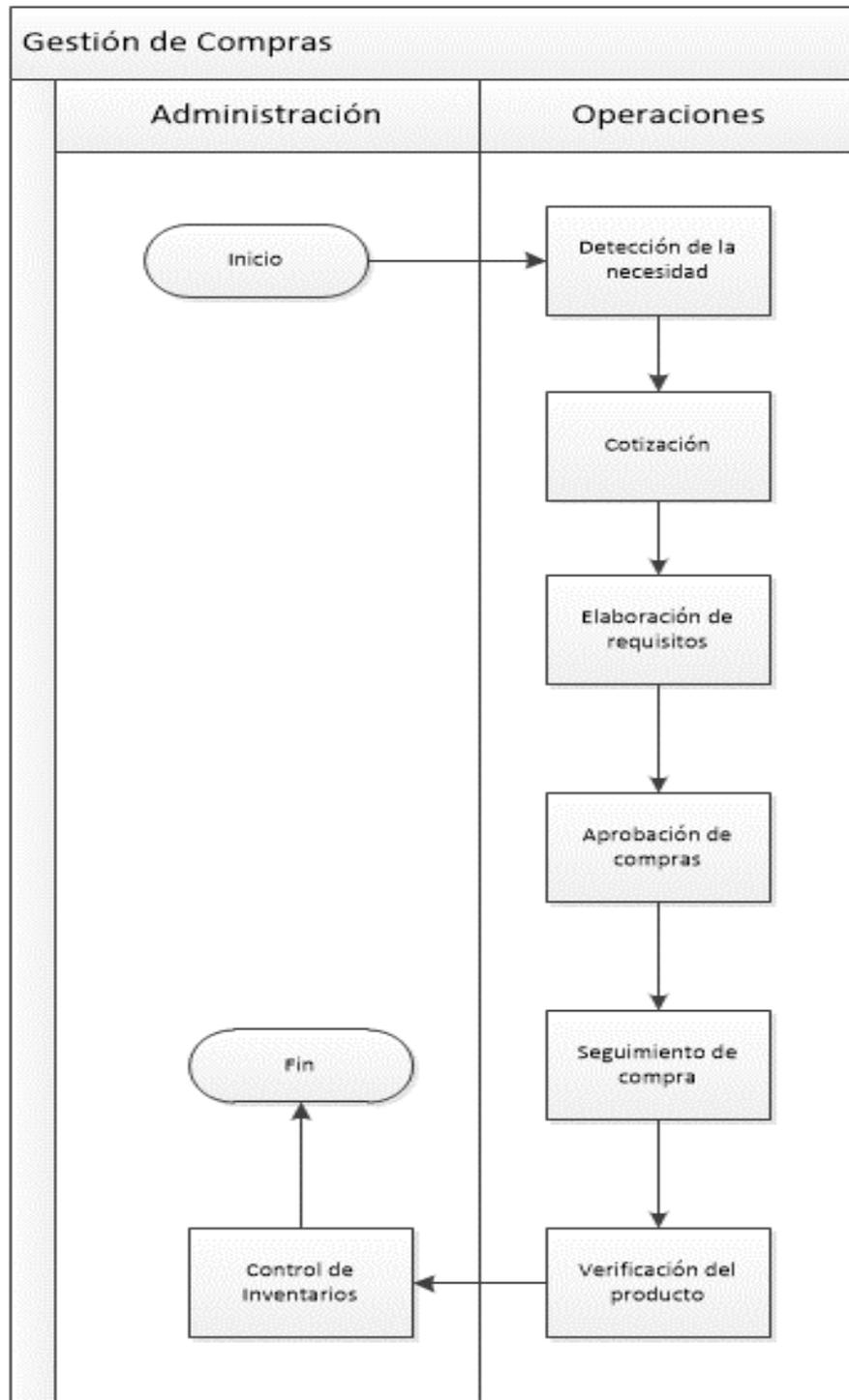


Elaboración: Autores de esta tesis

Para la gestión de inventarios se considera que los productos son almacenados donde es previamente registrado en una hoja de cálculo de Excel. Esta forma de trabajo se realiza para luego realizar un inventario de productos que existen, así de la misma manera para los registros de los objetos comprados para el negocio. El flujo empieza a través de la compra del producto (la cual puede ser el mercado mayorista de Ate), se analiza si requiere cadena de frio y se almacena según sea el caso, para luego ingresar en un sistema de cómputo, para el inventario de productos.

#### 10.5.4 Proceso de gestión de compras

Figura X-12 Procesos de gestión de compras



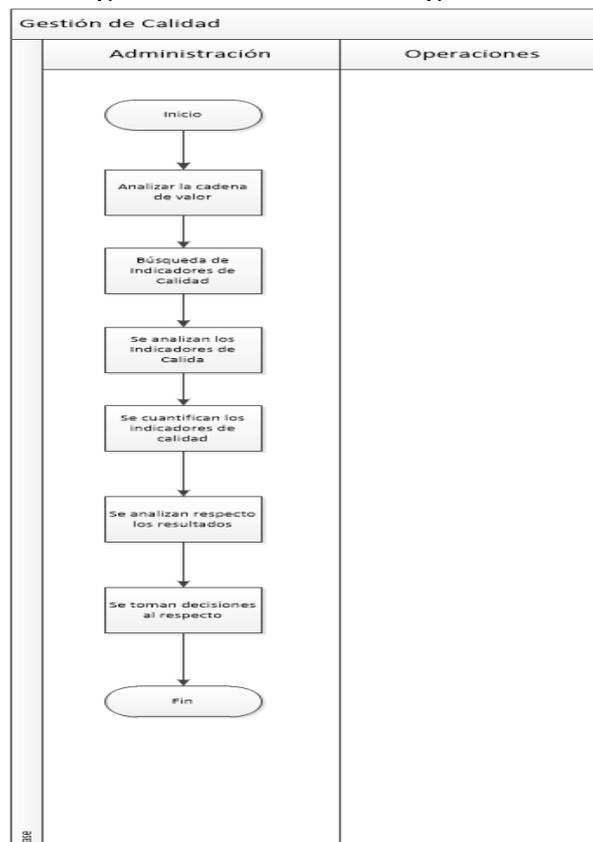
Elaboración: Autores de esta tesis

El proceso de gestión de compras se encuentra bajo el área de operaciones donde trabaja elaborando una cotización detallada de los recursos. Se realiza una lista de materiales y proveedores a donde se deben acudir. La aprobación de compras se debe encontrar junto con una verificación del producto para el pago respectivo. El control de inventarios se actualiza cuando este ingresa a almacén. Este proceso inicia detectando la necesidad del producto, así como la búsqueda de requisitos la cual ayuda a comprobar la aprobación de la compra. Se realiza el seguimiento respectivo y se verifica el producto a través de un control de inventarios.

### 10.5.5 Proceso de gestión de calidad

El proceso de gestión de calidad se encuentra bajo el área de operaciones donde trabaja determinando los controles que se deben implementar para asegurar la calidad de los productos y servicios que se brindan al cliente. Se inicia analizando la cadena de valor, luego se cuantifican los indicadores de calidad y se analizan los resultados para tomar decisiones en función a los indicadores de calidad.

**Figura X-13 Procesos de gestión de calidad**



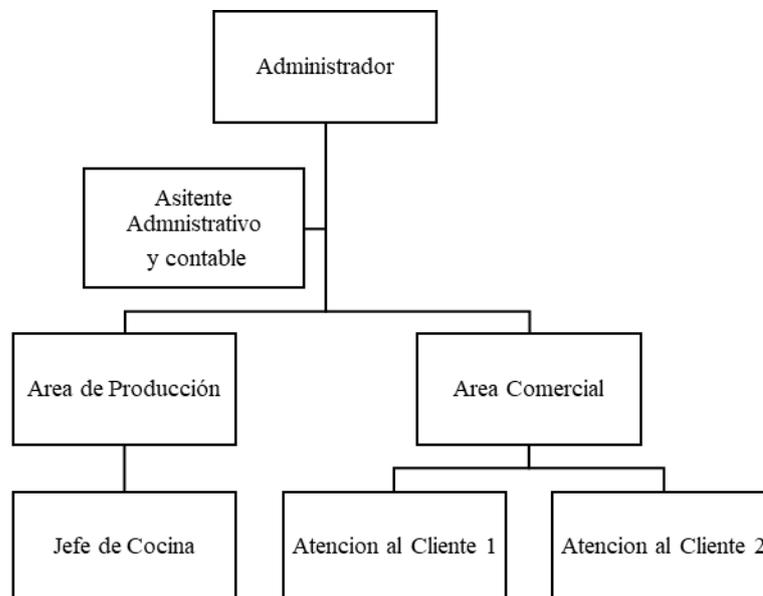
Nota. Elaboración: propia.

# CAPÍTULO XI PLAN DE ADMINISTRACIÓN Y RECURSOS HUMANOS

## 11.1 Estructura organizacional

La estructura organizacional para el negocio es de tipo lineal. Está compuesta de 6 personas que cumplen diversas funciones a la vez y que se encuentran subordinados a un administrador. La estructura organizacional se encuentra sustentada de la siguiente manera:

**Figura XI-1 Organigrama de la empresa**



Elaboración: Autores de esta tesis

### A. Administrador

Será el encargado de la gestión y operatividad del negocio,.

#### Perfil:

Licenciado en Administración y/o carreras como Ingeniería Industrial, Industrias Alimentarias.

Experiencia mínima: 2 años en área comercial o restaurantes.

Con conocimientos de Administración General, Manejo de negocio de alimentos, entorno Windows.

**Funciones:**

- Gestionar las áreas de Producción, Comercial y Contable y los recursos de cada una de estas.
- Representación legal
- Contratación y evaluación de personal.
- Capacitación del personal
- Responsable de la ejecutar las estrategias para el crecimiento y fortalecimiento de la empresa.
- Evaluar el cumplimiento de objetivos y metas asignadas.
- Mantener las relaciones con proveedores
- Gestionar la logística de insumos
- Manejo de Caja
- Crear y mantener relaciones con los clientes.
- Atención de reclamos, devoluciones.

**B. Asistente administrativo y contable**

Apoyo en las actividades de administración y contabilidad que requiera la empresa.

**Perfil:**

Bachiller en administración o contabilidad

Experiencia Mínima: 01 año

**Funciones**

- Apoyar en la gestión de las áreas de la empresa.
- Elaboración de reportes semanales de ventas e incidencias.
- Apoyo en la supervisión de las actividades diarias propias de la operatividad del negocio.
- Realizar las labores contables, conciliación de información necesaria para el buen manejo contable del negocio.
- Apoyar con el manejo de caja
- Atención a los pedidos y reclamos de clientes.

**C. Jefe de cocina**

Encargado de la preparación de los productos según los estándares de calidad establecidos.

**Perfil:**

Contar con estudios de gastronomía

Experiencia: 02 años

**Funciones**

- Dirigir la cocina.
- Preparación de los productos.
- Realizar los pedidos de insumos necesarios para la elaboración de platos de forma semanal.
- Realizar el inventario diario del almacén.
- Cumplir con los horarios establecidos para la preparación de alimentos.

**D. Atención al cliente**

Encargados de la atención de los pedidos de los clientes, brindar información y asesoría respecto a las alternativas de alimentos.

**Perfil:**

Mayores de 18 años

Experiencia: No se requiere experiencia.

**Funciones:**

- Atención al cliente, desde el ingreso hasta la salida del local
- Tomar ordenes de pedido
- Asesorar en las elecciones de los clientes
- Encargado de la limpieza del local.

**11.2 Políticas de contratación y remuneración**

El proceso de reclutamiento, selección y contratación de personal es fundamental dado que se deberá contratar al personal idóneo para el correcto performance del negocio. El encargado de este proceso incluido el proceso de capacitación será el Administrador, quien brindará la siguiente información:

- Descripción detallada del puesto de trabajo
- Horarios de trabajo
- Sueldo con beneficios de ley
- Edad requerida para el puesto de trabajo.

El personal seleccionado pasará por un proceso de inducción en el cual se le brindará la información respecto al modelo del negocio, estrategia de negocio, misión, visión valores y capacitación sobre la información nutricional de los alimentos expendidos en el local. Los empleados tendrán derecho a una remuneración básica de manera mensual por un periodo de trabajo de 48 horas semanales. Así mismo contarán con todos los beneficios de ley como seguro de salud, asignación familiar y vacaciones con el propósito de mantener personal satisfecho y mejorar los niveles de productividad, motivación y generar un adecuado ambiente de trabajo.

### **11.3 Marco legal**

#### ***11.3.1 Requisitos y trámites municipales***

Para obtener los trámites municipales, se requieren una seria de documentos tales como: Certificado de defensa civil (INDECI). De acuerdo al Reglamento de Inspecciones Técnicas de Seguridad en Defensa Civil, aprobado mediante el Decreto Supremo N° 066-2007-PCM, la Inspección Técnica de Seguridad en Defensa Civil Básica debe durar como máximo 15 días hábiles y la de detalle y Multidisciplinaria 45 días hábiles. Para acondicionar, señalar la empresa con las condiciones básicas de seguridad que solicita defensa civil como: Señalización de seguridad: Debe ser colocada a una altura de 1.80mts sobre el nivel del piso (Norma técnica 390.010-2004), Rutas de evacuación, Zonas de seguridad, Extintor de incendios, Riesgo eléctrico, Condiciones básicas de seguridad: Iluminación de emergencia de acuerdo al reglamento (R. N. E. Norma A.130), Detectores de humo, Botiquín portátil, No utilizar cables mellizos, además el tablero general de distribución eléctrica deberá ser metálico o policarbonato con llaves termo magnéticas (Código Nacional de Electricidad, CNE-2006).

Luego se adjunta los siguientes documentos:

Adjuntaremos la copia de Licencia de funcionamiento

Declaración jurada

Ficha de registro SUNAT vigente

Plano de distribución

Plan de seguridad

Recibo de pago en caja municipal según el área de inspección

Licencia de Funcionamiento: Para el otorgamiento de la licencia de funcionamiento según Art. 62. De la Ley N° 30230, Resolución Ministerial N° 088-2015-PCM TUPA. El local debe contar con un área de hasta 100 m<sup>2</sup>- con ITSE BASICA EX –POST (la capacidad de almacenamiento no debe ser mayor al 30% del área del establecimiento). La municipalidad de Ate Vitarte solicita los siguientes requisitos.

Formato de solicitud de licencia de funcionamiento con carácter de declaración jurada incluya n° de RUC y DNI.

Copia de vigencia de poder de representante legal.

Indicar número de comprobante de pago por derecho TUPA en nuestro caso el costo es de S/.391.00

Declaración jurada de observancia en condiciones de seguridad

### ***11.3.2 Registro de planillas electrónicas (PLAME).***

El Registro de Planillas Electrónicas a través de la plataforma de la Superintendencia Nacional de Administración Tributaria y Aduanas, ha desarrollado un programa que te ayuda en el cálculo y llenado correcto de las declaraciones de pago. Este sistema ayuda a mejorar el cálculo de pago de sus derechos de los empleados que se encuentren en planilla. Este trabajo lo desarrolla el área de contabilidad.

### ***11.3.3 Régimen laboral especial y general laborales.***

El Régimen Laboral Especial se encuentra en el Régimen de Pequeña Empresa. Los contribuyentes del RER deben declarar y pagar mensualmente el impuesto a la renta establecido en 1,5% (en el Régimen General es 2%) de los ingresos netos mensuales y el impuesto General a las Ventas -IGV fijado en 18% a partir de 01 de marzo del 2011, antes era 19% es igual que en el Régimen General. Los contribuyentes del RER solo registran sus operaciones en los siguientes libros y registros contables: Registro de Compras y Ventas.

### 11.3.4 Características de la ley de promoción MYPE

Debido a la Ley de Promoción del Empleo, existen una serie de beneficios que se brindan a los trabajadores que estarán bajo un contrato establecido por la Ley MYPE. Beneficios laborales (Régimen Laboral Especial de las Microempresas).

**Tabla XI-1 Características de la Ley MYPE**

Derecho	Microempresa
Descanso semanal	Sí
Feridos	Sí
Vacaciones	Sí (15 días)
Jornada máxima de trabajo	Sí
Pago de horas extras	No
Refrigerio	Sí
Seguro de vida Ley	No
Gratificaciones por Fiestas Patrias	No
Indemnización pro no goce de vacaciones	Sí
Indemnización por despido arbitrario	Sí
Protección contra los actos de hostilidad	Sí
Protección contra el despido nulo	No
Participación en las utilidades	No
Asignación familiar	No
Compensación por tiempo de servicios - CTS	No
Derechos colectivos	Sí
Remuneración mínima vital	Sí
Descanso pre y post natal	Sí
Hora de lactancia	Sí

Fuente. Superintendencia Nacional de Administración tributaria (SUNAT, 2014), tomado de la página web: [www.sunat.gob.pe](http://www.sunat.gob.pe) (Régimen Especial Laboral de la Micro y Pequeña Empresa)

### 11.4 Presupuesto de administración y recursos humanos

Según el estudio de mercado, se ha planificado la plana de recursos humanos para jefaturas además de los pagos promedios del mercado. El presupuesto para la estructura salarial se encuentra plasmada en 80 mil soles debido a que se tiene solo algunos trabajadores de planta. Se considera al área de contabilidad y legal externo debido a que se requieren cuando se solicitan por temporadas.

**Tabla XI-2 Estructura Salarial para la plana de jefaturas**

Sueldos del Área de Administración								
Cargos	Cantidad	Sueldo mensual en SOLES	Sueldo anual en SOLES	Gratificaciones	Sueldo anual + gratificaciones	Essalud	CTS	Costo del empleador en SOLES
Administrador	1	S/. 2.500,00	S/. 30.000,00	S/. 5.000,00	S/. 35.000,00	S/. 3.150,00	S/. 2.916,67	S/. 41.067
Asistente Administrativo y contable	1	S/. 1.200,00	S/. 14.400,00		S/. 14.400,00			S/. 14.400
<b>Total</b>		<b>S/. 3.700,00</b>	<b>S/. 44.400,00</b>	<b>S/. 5.000,00</b>	<b>S/. 49.400,00</b>	<b>S/. 3.150,00</b>	<b>S/. 2.916,67</b>	<b>S/. 55.466,67</b>

Elaboración: Autores de esta tesis

Según el estudio de mercado, se consideró el plan de recursos humanos para operarios además de pagos promedio del mercado.

**Tabla XI-3 Estructura salarial para la plana de operarios**

Cargos	Cantidad	Sueldo mensual en SOLES	Sueldo anual en SOLES	Gratificaciones	Sueldo anual + gratificaciones	Essalud	CTS	Costo del empleador en SOLES
Encargado de cocina	2	S/. 850	S/. 10.200	S/. 1.700	S/. 11.900	S/. 1.071	S/. 992	S/. 27.925
Encargado de atención al cliente y ca	1	S/. 850	S/. 10.200	S/. 1.700	S/. 11.900	S/. 1.071	S/. 992	S/. 13.963
Encargado de almacén y compras	1	S/. 850	S/. 10.200	S/. 1.700	S/. 11.900	S/. 1.071	S/. 992	S/. 13.963
Encargado de sistemas	1	S/. 1.200	S/. 14.400	S/. 2.400	S/. 16.800	S/. 1.512	S/. 1.400	S/. 19.712
Encargado de limpieza	1	S/. 850	S/. 10.200	S/. 1.700	S/. 11.900	S/. 1.071	S/. 992	S/. 13.963
Total MOD	6	S/. 4.600,00	S/. 55.200,00	S/. 9.200,00	S/. 64.400,00	S/. 5.796,00	S/. 5.366,67	S/. 89.525,33

Elaboración: Autores de esta tesis

## CAPÍTULO XII PLAN FINANCIERO

### 12.1 Estructura de capital

La inversión inicial del negocio es de 167 mil soles, siendo que con esta cantidad se puede empezar a implementar todo para el primer año de funcionamiento. Si bien la estructura de capital se encuentra dividida en la deuda y patrimonio, en este sentido se busca tener una estrategia de endeudamiento bajo la compra de tangibles, el intangible como la deuda de pago a trabajadores para evitar el sobre endeudamiento bancario.

La estructura de capital se encuentra sujeto a una deuda de 60,000 soles para cubrir los gastos fijos tangibles (25.30%), donde los socios lideran el aporte del patrimonio con el 64% debido a que requieren de la implementación para el negocio.

Por otro lado, la cantidad de accionistas que se requieren como mínimo es de tres debido al alto nivel de endeudamiento para una pequeña empresa y además por la proyección de crecimiento vertical usando las franquicias. La homologación y estandarización de procesos es parte clave para el crecimiento de franquicias por ello, los resultados de estrategias comerciales van a permitir crear estructuras solidas de crecimiento.

**Tabla XII-1 Estructura de capital**

<i>Estructura de Capital</i>			
<i>Items</i>	<i>MONTO</i>	<i>PESO</i>	<i>COSTO</i>
Deuda	S/. 60.000	35,83%	15,30%
Patrimonio	S/. 107.439	64,17%	18,80%
Total	S/. 167.439	100,00%	

Elaboración: Autores de esta tesis

Como se observa en la Tabla XII-2, los costos variables están en función de la cantidad de comensales que existan, en ese sentido se han estimado tener un aproximado del 42% de costos variables por comensal, buscando maximizar la rentabilidad en el 58%. Esta estrategia se encuentra respaldada en que las ventas deben dividirse en tres partes: Pago de Impuestos (18%)+Pago de costos variables (42%)+Pago de costos fijos (30%)+Rentabilidad, de esta manera se fija costos de oportunidad para cada uno de los comensales maximizando los beneficios para esta. A continuación, se muestran los costos variables del negocio:

### 12.2 Costos variables

**Tabla XII-2 Costos variables**

<i>Concepto</i>	<i>Costo (SOLES)</i>	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028
<b>Plato diverso</b>	S/. 4,80	S/. 252.305	S/. 254.904	S/. 257.530	S/. 260.182	S/. 262.862	S/. 265.569	S/. 268.305	S/. 271.068	S/. 273.860	S/. 276.681	S/. 279.531
<b>Totales</b>		S/. 252.305	S/. 254.904	S/. 257.530	S/. 260.182	S/. 262.862	S/. 265.569	S/. 268.305	S/. 271.068	S/. 273.860	S/. 276.681	S/. 279.531

Elaboración: Autores de esta tesis

**Tabla XII-3 Costos variables unitarios**

concepto	cantidad	peso(gr.)	precio.prom.unit	sub total S/
Lechuga	1	0,4	0,3	0,4
Pollo	1	0,36	1,2	2
Palta	1	0,3	0,5	0,5
Tomate	1	0,4	0,4	0,5
Choclo	1	0,4	0,8	0,6
Envase	1		0,6	0,5
Aliño	1		0,4	0,3
<b>Total</b>				<b>4,8</b>

Elaboración: Autores de esta tesis

### **12.3 Costos fijos**

En la Tabla XII-4, se observa que los costos fijos se encuentra alineados a los gastos operativos de la empresa que debe tener durante el proceso de elaboración de los productos. Se sustenta en el gastos de energía eléctrica (energía para tener prendido el local y el refrigerador), el gas para la preparación de los alimentos, teléfono, internet, y el agua para lavar los materiales y para los servicios higiénicos. A continuación se presentan los costos fijos para la estructura de la empresa:

**Tabla XII-4 Costos Fijos**

<i>CIF</i>	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028
Energia electrica	S/. 1.440	S/. 1.455	S/. 1.528	S/. 1.604	S/. 1.684	S/. 1.768	S/. 1.857	S/. 1.950	S/. 2.047	S/. 2.149	S/. 2.257
Gas	S/. 504	S/. 509,19	S/. 535	S/. 561	S/. 589	S/. 619	S/. 650	S/. 682	S/. 716	S/. 752	S/. 790
Telefonia e internet	S/. 2.400	S/. 2.425	S/. 2.546	S/. 2.673	S/. 2.807	S/. 2.947	S/. 3.095	S/. 3.249	S/. 3.412	S/. 3.582	S/. 3.762
Agua	S/. 1.200	S/. 1.212	S/. 1.273	S/. 1.337	S/. 1.403	S/. 1.474	S/. 1.547	S/. 1.625	S/. 1.706	S/. 1.791	S/. 1.881
total	S/. 5.544	S/. 5.601	S/. 5.881	S/. 6.175	S/. 6.484	S/. 6.808	S/. 7.149	S/. 7.506	S/. 7.881	S/. 8.275	S/. 8.689

Elaboración: Autores de esta tesis

## 12.4 Costos directos

Según la Tabla 12.30 se observa que los costos directos es la mano de obra del personal de planta, debido a que crean el valor agregado a través de la compra, preparación y servicio de los alimentos. Es importante mencionar que se ha buscado tener la menor cantidad de personal para que el negocio funcione, además que se ha colocado los sueldos mínimos que establece la Ley Laboral (sueldo mínimo de 850 soles mensuales+ CTS, ESSALUD, Gratificaciones). Este costo se encuentra calculado en 89 mil soles al año teniendo el mayor costo en las gratificaciones.

**Tabla XII-5 Costos directos**

Cargos	Cantidad	Sueldo mensual en SOLES	Sueldo anual en SOLES	Gratificaciones	Sueldo anual + gratificaciones	Essalud	CTS	Costo del empleador en SOLES
Encargado de cocina	2	S/. 850	S/. 10.200	S/. 1.700	S/. 11.900	S/. 1.071	S/. 992	S/. 27.925
Encargado de atención al cliente y ca	1	S/. 850	S/. 10.200	S/. 1.700	S/. 11.900	S/. 1.071	S/. 992	S/. 13.963
Encargado de almacén y compras	1	S/. 850	S/. 10.200	S/. 1.700	S/. 11.900	S/. 1.071	S/. 992	S/. 13.963
Encargado de sistemas	1	S/. 1.200	S/. 14.400	S/. 2.400	S/. 16.800	S/. 1.512	S/. 1.400	S/. 19.712
Encargado de limpieza	1	S/. 850	S/. 10.200	S/. 1.700	S/. 11.900	S/. 1.071	S/. 992	S/. 13.963
<b>Total MOD</b>	<b>6</b>	<b>S/. 4.600,00</b>	<b>S/. 55.200,00</b>	<b>S/. 9.200,00</b>	<b>S/. 64.400,00</b>	<b>S/. 5.796,00</b>	<b>S/. 5.366,67</b>	<b>S/. 89.525,33</b>

Elaboración: Autores de esta tesis

## 12.5 Costos indirectos

Los costos indirectos se encuentran sustentados en los equipos de cómputo, transporte (para traer la mercadería del mercado), equipo de oficina, cocina y la remodelación, de manera que se pueda recuperar en el caso la empresa quiebre. Son bienes muebles las cuales, si bien tienen un factor de depreciación, estos pueden tener un impacto importante (ingresos por gastos de operaciones) en los descuentos de SUNAT.

**Tabla XII-6 Costos indirectos**

Concepto	Precio Unitario En SOLES	Q Inicial	Año 0
Equipos de cómputo y publicidad	S/. 25,000	1	S/. 25,000
Equipo de transporte	S/. 8,000	1	S/. 8,000
Equipo de Oficina	S/. 10,000	1	S/. 10,000
Equipo de Cocina	S/. 25,000	2	S/. 50,000
<b>TOTAL</b>	<b>S/. 68,000</b>	<b>1</b>	<b>S/. 68,000</b>

Elaboración: Autores de esta tesis

## 12.6 Punto de equilibrio económico

En el anexo 11 de la Tabla 14.63 se observa que el punto de equilibrio económico se sustenta en el 60% de los ingresos (347,881 soles anuales) debido a que los primeros años el gasto de inversión y la capacidad limitada que se exige al negocio (solo estudiantes universitarios sean los comensales) crea que los ingresos se sustenten en la mayor capacidad del negocio. Es decir, la empresa debe vender en promedio 347,881 soles al primer año para mantener sus sistemas de pagos al día. Si se multiplica el punto de equilibrio económico (60%) por las ventas totales y se divide entre la cantidad de personas que ofertan al año, se estima que se tendría que vender 29,720 platos anuales, 2,477 platos mensuales y 99 platos diarios, considerando 25 días útiles en el mes para obtener la cantidad mínima de ventas para poder pagar personal y otros costos fijos.

## 12.7 Punto de equilibrio financiero

En el anexo 12 de la Tabla 14.64 se observa que el punto de equilibrio financiero se sustenta en el 77% de los ingresos (418,311 soles anuales), considerando solo el préstamo bancario. Es importante mencionar que si aumenta el préstamo el punto de equilibrio mejora significativamente reduciendo la brecha de punto de equilibrio, pero en el largo plazo aumentaría significativamente debido a los bajos ingresos.

## 12.8 Inversión en activos fijos e intangibles

Según el análisis se ha podido demostrar que los activos tangibles son aquellos en que la empresa tiene como efecto como las compras de computo, transporte, oficina, cocina y remodelación, ya que ayudan a tener en optimas condiciones el negocio. Este monto se sustenta en 68,000 soles para el año cero.

**Tabla XII-7 Activos tangible**

Conceptos	Precio Unitario En SOLES	Q Inicial	Año 0
Equipos de cómputo y publicidad	S/. 25,000	1	S/. 25,000
Equipo de transporte	S/. 8,000	1	S/. 8,000
Equipo de Oficina	S/. 10,000	1	S/. 10,000
Equipo de Cocina	S/. 25,000	2	S/. 50,000
<b>TOTAL</b>	<b>S/. 68,000</b>	<b>1</b>	<b>S/. 68,000</b>

Elaboración: Autores de esta tesis

Los costos de intangibles se observan es la remodelación donde se estima un gasto aproximado de 60,000 soles para la inversión. Con respecto a la inversión del Intangible, se observa que la inversión se estima en 1,224 soles. Si bien la inversión se basa principalmente en el registro de marca, lo demás son gastos de permisos municipales, se sustenta el funcionamiento legal de la empresa.

**Tabla XII-8 Activos intangible**

Concepto	Precio Unitario En SOLES	Q Inicial	Año 0
Registro de marca (INDECOPI)	S/. 535	1	S/. 535
Licencia de Funcionamiento Minuta	S/. 100	1	S/. 100
Certificado Defensa Civil	S/. 300	1	S/. 300
Remodelación	S/. 189	1	S/. 189
Totales En SOLES	S/. 60,000	1	S/. 70,000
	S/. 61,124	1	S/. 71,124

Elaboración: Autores de esta tesis

## CAPÍTULO XIII EVALUACIÓN ECONÓMICO FINANCIERA

### 13.1 Ingresos

Como se observa los ingresos van creciendo en función a la demanda, pero esta no logra ser significativa ya que todos se encuentran solo en la población de universitarios (alrededor del medio millón de soles anuales). Para un negocio como este, los ingresos deben estar por encima del millón de soles anuales para tener más rentabilidad. A continuación, se muestran los ingresos del negocio.

**Tabla XIII-1 Ingresos**

Ingresos	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028
Plato diverso	S/. 579.091	S/. 585.055	S/. 591.081	S/. 597.169	S/. 603.320	S/. 609.534	S/. 615.813	S/. 622.156	S/. 628.564	S/. 635.038	S/. 641.579
TOTAL VENTAS	S/. 579.091	S/. 585.055	S/. 591.081	S/. 597.169	S/. 603.320	S/. 609.534	S/. 615.813	S/. 622.156	S/. 628.564	S/. 635.038	S/. 641.579

Elaboración: Autores de esta tesis

### 13.2 Inversión

La inversión se divide en tangible e intangible, en el caso del primero se estima de la siguiente manera: La inversión se encuentra caracterizada por el mayor costo en Capital de trabajo debido a que presenta la mayor cantidad de inversión por el trabajo que se realiza.

**Tabla XIII-2 Estructura de Inversión**

Estructura de inversiones		
Items	En SOLES	En Porcentaje
Activo Fijo	S/. 68.000	40,50%
Activo Intangible	S/. 61.124	36,40%
Capital de Trabajo	S/. 38.777	23,10%
Total Inversión inicial	S/. 167.901	100,00%

Elaboración: Autores de esta tesis

### 13.3 Tiempo de estructuración del flujo de capital.

El tiempo establecido para estructurar el flujo de capital es de diez años (dos lustros), debido a que muchos negocios de franquicias han determinado sus plazos de recuperación en cinco años con similares niveles de segmentos, sin embargo, la maduración de la marca y el posicionamiento del producto pueden hacer demorar los planes de corto plazo para el negocio.

### 13.4 Costo de capital – Tasa de descuento.

El costo de capital se encuentra sustentado en el cálculo del WACC, donde permite demostrar que es 15.91% siendo el patrimonio el que tiene mayor riesgo.

**Tabla XIII-3 Costo de Capital (WACC)**

WACC				
Concepto	Peso	Costo	(1 - t)	
Deuda	35,74%	15,30%	0,7	3,83%
Patrimonio	64,26%	18,80%	-	12,08%
	100,00%			15,91%

Elaboración: Autores de esta tesis

### 13.5 Flujo de caja de inversiones en el tiempo

La tabla se presenta en el anexo N° 14.63 donde se observa, que existe un 37% de ratio de rentabilidad sobre la inversión, los negocios de este tipo (Restaurantes tipo franquicia) tienen bajos niveles de retorno, ya que son a largo plazo. Una vez que el negocio es apreciado por el consumidor y tengamos un reconocimiento de marca, estas deben crecer hacia otros segmentos ya que los universitarios tienen un techo muy bajo cuando se trabaja a negocios de consumo masivo.

### 13.6 Flujo de caja operativo

Se observa que el Flujo de Caja Operativo se sustenta en pagos de la inversión así como de gastos de capital, sin embargo en el año siete logra recuperarse significativamente el flujo operativo. Este tipo de estrategias de llevar consigo inversiones de baja rentabilidad se sustentan basicamente en el posicionamiento de la marca, buscando crecer verticalmente hacia otros segmentos.

**Tabla XIII-4 Flujo de Caja Operativo**

Items	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028
Ingresos	S/. 579.091	S/. 585.055	S/. 591.081	S/. 597.169	S/. 603.320	S/. 609.534	S/. 615.813	S/. 622.156	S/. 628.564	S/. 635.038	S/. 641.579
Costo de Materiales	S/. -252.305	S/. -254.904	S/. -257.530	S/. -260.182	S/. -262.862	S/. -265.569	S/. -268.305	S/. -271.068	S/. -273.860	S/. -276.681	S/. -279.531
Costo de MOD	S/. -89.525										
CIF	S/. -16.736	S/. -16.908	S/. -17.753	S/. -18.641	S/. -19.573	S/. -20.552	S/. -21.579	S/. -22.658	S/. -23.791	S/. -24.981	S/. -26.230
Gastos de Administració	S/. -106.756	S/. -107.856	S/. -108.967	S/. -110.089	S/. -111.223	S/. -112.369	S/. -113.526	S/. -114.695	S/. -115.877	S/. -117.070	S/. -118.276
Gastos de Ventas	S/. -1.200	S/. -1.212	S/. -1.225	S/. -1.237	S/. -1.250	S/. -1.263	S/. -1.276	S/. -1.289	S/. -1.303	S/. -1.316	S/. -1.329
Impuesto	S/. -17.760	S/. -18.963	S/. -20.144	S/. -20.970	S/. -21.204	S/. -27.650	S/. -27.861	S/. -28.059	S/. -28.244	S/. -28.415	S/. -29.075
Flujo Operativo en	S/. 94.808	S/. 95.687	S/. 95.937	S/. 96.524	S/. 97.683	S/. 92.607	S/. 93.741	S/. 94.860	S/. 95.963	S/. 97.049	S/. 97.612

Elaboración: Autores de esta tesis

### 13.7 Flujo de caja económico

El flujo de caja económico se encuentra respaldado por el patrimonio de los socios, la cual permite establecer el flujo operativo tiene crecimientos exponenciales en el año 2024 (luego de siete años de funcionamiento), ya que la empresa requiere cubrir algunos gastos operativos y la propia demanda la cual es menor en los primeros años de funcionamiento.

**Tabla XIII-5 Flujo de caja Económico**

FLUJO DE CAJA ECONOMICO EN SOLES												
Item	Año 0	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028
Flujo de	S/. -167.901	S/. -323	S/. -382	S/. -389	S/. -395	S/. -403	S/. -410	S/. -418	S/. -426	S/. -434	S/. -442	S/. 99.336
Flujo		S/. 94.808	S/. 95.687	S/. 95.937	S/. 96.524	S/. 97.683	S/. 92.607	S/. 93.741	S/. 94.860	S/. 95.963	S/. 97.049	S/. 97.612
Flujo de Caja Económico en S/.	S/. -167.901	S/. 94.485	S/. 95.305	S/. 95.549	S/. 96.129	S/. 97.280	S/. 92.197	S/. 93.323	S/. 94.434	S/. 95.530	S/. 96.607	S/. 196.948

Elaboración: Autores de esta tesis

### 13.8 Flujo de caja financiero

Se observa en la Tabla 13.37 que, en el periodo del 2023, la empresa logra cubrir sus obligaciones de préstamo y sus balances son positivos. Si bien, el flujo de caja financiero busca analizar en qué periodo se pagan las cuentas bancarias, es importante demostrar que el crecimiento del flujo económico atraviesa por otros factores como la demanda las cuales se encuentran afectados en periodos cortos. Las diferentes empresas de franquicias no tendrían este tipo de problemas ya que el posicionamiento de la marca se encuentra asegurada.

**Tabla XIII-6 Flujo de Caja Financiero**

Items	Año 0	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028
Flujo de Caja Económico	S/. -167.901	S/. 94.485	S/. 95.305	S/. 95.549	S/. 96.129	S/. 97.280	S/. 92.197	S/. 93.323	S/. 94.434	S/. 95.530	S/. 96.607	S/. 196.948
Flujo de Servicio de la Deuda	S/. 60.000	S/. -20.493	S/. -25.965	S/. -26.893	S/. -							
Flujo	S/. -107.901	S/. 73.992	S/. 69.340	S/. 68.656	S/. 96.129	S/. 97.280	S/. 92.197	S/. 93.323	S/. 94.434	S/. 95.530	S/. 96.607	S/. 196.948

Elaboración: Autores de esta tesis

### 13.9 Flujo de caja libre disponibilidad del accionista

En el anexo 10, de la tabla 14.63 se observa que el flujo de caja (UDI) es bajo durante los diez años, por los altos niveles gastos de capital y maduración del negocio en la cual requiere. Es importante mencionar que la mayor inversión se encuentra en el intangible del negocio como la marca, el posicionamiento del producto sobre la población objetivo.

### 13.10 Análisis de sensibilidad

**Tabla XIII-7 Análisis de sensibilidad usando la condición normal del mercado (42.9%)**

Indicador	Económico	Indicador	Financiero
VANE	S/. 100,815	VANF	S/. 103.228
TIRE	35%	TIRF	40%
B/C económica	1.43	B/C fin	1.72

Elaboración: Autores de esta tesis

**Tabla XIII-8 Análisis de sensibilidad usando la condición pesimista del mercado (40.0%)**

Indicador	Económico	Indicador	Financiero
VANE	S/. 39.980	VANF	S/. 42,393
TIRE	26%	TIRF	28%
B/C económico	1.12	B/C fin	1.23

Elaboración: Autores de esta tesis

**Tabla XIII-9 Análisis de sensibilidad usando la condición optimista del mercado (44%)**

Indicador	Económico	Indicador	Financiero
VANE	S/. 123,315	VANF	S/. 125,728
TIRE	39%	TIRF	45%
B/C económico	1.55	B/C fin	1.89

Elaboración: Autores de esta tesis

Se observa que la flexibilidad entre los escenarios, por ello se puede decir que el negocio tiene una proyección positiva respecto a mantenerse en el mercado entre la brecha mínima de 40% del mercado para que no deje de ser rentable.

### 13.11 VANE / VANF

La viabilidad se sustenta en el valor neto económico en 100,815 soles y un valor neto financiero de 103,228 soles, siendo el económico más alto debido a la inversión del patrimonio por parte de los accionistas, siendo ambos valores mayores a cero se considera que el negocio es viable. Por otro lado, la tasa de retorno económico es de 35% y la tasa de retorno financiero es 40%, siendo ambos valores son positivos se concluye que el negocio es viable para el negocio. Además, el beneficio / costo para el económico es de 1.43 y el financiero 1.52, este último mayor debido al poco préstamo bancario, lo hace rentabilizar mejor el flujo de caja financiero cortando las deudas en corto plazo.

**Tabla XIII-10 Indicadores Economicos y Financieros**

Indicador	Económico	Indicador	Financiero
VANE	S/. 39.980	VANF	S/. 42,393
TIRE	26%	TIRF	28%
B/C económico	1.12	B/C fin	1.23

Elaboración: Autores de esta tesis

Sin embargo, con respecto a los indicadores financieros y económicos, son positivos, creando que la inversión en este negocio sea viable, si bien, el negocio se ha limitado a Universidades, esta puede tener mayor capacidad a otras instancias, como personal administrativo de la misma casa de estudios.

### 13.12 Requerimiento de capital de trabajo

El Calculo del capital de trabajo se realiza a traves de la recuperación de capital usando el método del costo desembolsable para un periodo de diez años. La cantidad de capital requerido es de 52 mil soles, situación que se observa debido a que se tiene un personal de planta relativamente bajo (cinco), pero los altos costos en impuestos crea que estos aumenten significativamente en el tiempo.

**Tabla XIII-11 Capital de trabajo**

Items	Año 0	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028
Costo de Materiales Directos		S/. 252.305	S/. 254.904	S/. 257.530	S/. 260.182	S/. 262.862	S/. 265.569	S/. 268.305	S/. 271.068	S/. 273.860	S/. 276.681	S/. 279.531
Costo de Mano de Obra Directa		S/. 89.525										
CIF		S/. 16.736	S/. 16.908	S/. 17.753	S/. 18.641	S/. 19.573	S/. 20.552	S/. 21.579	S/. 22.658	S/. 23.791	S/. 24.981	S/. 26.230
Gastos de Administración		S/. 106.756	S/. 107.856	S/. 108.967	S/. 110.089	S/. 111.223	S/. 112.369	S/. 113.526	S/. 114.695	S/. 115.877	S/. 117.070	S/. 118.276
Costo Total en Desembolsable		S/. 465.322	S/. 469.193	S/. 473.775	S/. 478.437	S/. 483.183	S/. 488.015	S/. 492.935	S/. 497.947	S/. 503.053	S/. 508.257	S/. 513.562
Factor 1 mes = 1/12		S/. 0,08										
Req Capital de trabajo 1 mes		S/. 38.777	S/. 39.099	S/. 39.481	S/. 39.870	S/. 40.265	S/. 40.668	S/. 41.078	S/. 41.496	S/. 41.921	S/. 42.355	S/. 42.797
Variaciones		S/. 38.777	S/. 323	S/. 382	S/. 389	S/. 395	S/. 403	S/. 410	S/. 418	S/. 426	S/. 434	S/. 442
Inversion en Capital de Trabajo	S/. -38.777	S/. -323	S/. -382	S/. -389	S/. -395	S/. -403	S/. -410	S/. -418	S/. -426	S/. -434	S/. -442	S/. -
Recuperación Capital Trabajo												S/. 42.797

Elaboración: Autores de esta tesis

### 13.13 Periodo de recuperación del capital

En esta etapa, se observa que la recuperación de capital se encuentra en el octavo año de trabajo, si bien se logra pagar la deuda en tres años, los gastos de deuda atrastra otros costos que no logra pagar la deuda del prestamo en periodos tan cortos. Si bien, los negocios de franquicia crean tienen estimado periodos de facturación por encima del medio millón de soles en periodos de cinco años, estas pueden sufrir ciertos cambios cuando se encuentran segmentados a población muy especifica como son los universitarios, ademas requiere de mayor tiempo de maduración respecto al posicionamiento de marca (factor clave para la estabilidad de los ingresos).

**Tabla XIII-12      Periodo de Recuperación de capital**

<b>Vida útil</b>	<b>Inversión total</b>	<b>Flujos de efectivo</b>	<b>Flujo de efectivo</b>
			<b>Acumulados</b>
<b>0</b>	S/. -167.901	S/. -167.901	S/. -167.901
<b>1</b>		S/. 94.808	S/. -73.093
<b>2</b>		S/. 95.687	S/. 22.594
<b>3</b>		S/. 96.524	S/. 119.118
<b>4</b>		S/. 97.683	S/. 216.801
<b>5</b>		S/. 92.607	S/. 309.408
<b>6</b>		S/. 93.741	S/. 403.148
<b>7</b>		S/. 94.860	S/. 498.008
<b>8</b>		S/. 95.963	S/. 593.972
<b>9</b>		S/. 97.049	S/. 691.021
<b>10</b>		S/. 97.612	S/. 788.633

Elaboración: Autores de esta tesis

## **CAPÍTULO XIV CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

### **14.1 Conclusiones**

1. Después de haber analizado la apertura de Fresh Food en Surco en zona aledaña a universidades, observamos que es viable y se sustenta en el valor neto económico en 293,230 soles y un valor neto financiero de 298,954 soles, siendo ambos valores mayores a cero se considera que el negocio es viable. Por otro lado, la tasa de retorno económico es de 56% y la tasa de retorno financiero es 71%, siendo ambos valores son positivos se concluye que el negocio es viable para el negocio.
2. La demanda potencial se estima en 52,588 platos en el primer año, la cual permite obtener la rentabilidad adecuada. El mercado objetivo son alumnos de universitarios de las universidades estudiadas entre 17 y 25 años los mismos que señalan que podrían consumir nuestros menús tres veces por semana y que actualmente no consumen dado que no existe una oferta similar cerca a sus centros de estudios.
3. Además, el beneficio / costo para el económico es de 2.35 y el financiero 3.21, este último mayor debido al poco préstamo bancario, lo hace rentabilizar mejor el flujo de caja financiero cortando las deudas en corto plazo.
4. La estrategia escogida es de diferenciación, por todo lo mencionado, dado que se trata de un producto y servicio innovador y que es percibido por el mercado objetivo como superior, como saludable y por el cual están dispuestos a pagar más.

### **14.2 Recomendaciones**

1. Utilizar estrategias promocionales para clientes que pagan un servicio mensual y este sea en online, tales como tarjetas de fidelización acumulando puntos para almuerzos gratis.
2. Generar alianzas estratégicas con nutricionistas, gimnasios, spas y clínicas para que estos puedan referir a sus clientes o pacientes.

## REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

- Arbaiza, L., Cánepa, M., Cortez, Ó., & Lévano, G. (2014). *Análisis prospectivo del sector de comida rápida en Lima: 2014-2030*. Lima: Universidad Esan, 2014.
- Asociación peruana de Investigación de mercados, D. (2016). *Niveles Socioeconomicos*. Lima: APEIM.
- Blasco Peris, A. (28 de 05 de 2009). *www.gestionrestaurantes.com*. Obtenido de <http://www.gestionrestaurantes.com/fast-food-slow-food-fast-good/>
- Cabrerizo, L. (2014). *Unidad de Nutrición y Dietética del Hospital Clínico San Carlos de Madrid y Secretario de la Sociedad de Endocrinología y Nutrición* (Segunda edición ed.). (Cabrerizo, Ed.) Madrid: Sociedad Española de Endocrinología y Nutrición.
- Censo Nacional de Población y IV de Vivienda, D. (2007). *Censo Nacional*. Lima: INEI.
- El comercio. (14 de 01 de 2013). La comida rápida puede generar asma en niños y jóvenes, según un estudio. *Diario el comercio, Perú*.
- Entrepreneur. (24 de 9 de 2012). *Nueva tendencia de fast food*. Obtenido de Entrepreneur: <https://www.entrepreneur.com/article/265490>
- FAO, D. (01 de 01 de 2014). *Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura*. Obtenido de <http://www.fao.org/home/es/>
- Ferrero, A. (01 de 01 de 2015). *Estabilidad política y economica en Perú*. Obtenido de <http://www.americaeconomia.com/economia-mercados/comercio/estabilidad-politica-y-economica-en-peru>
- Ministerio de la Producción, D. (2011). *Población Economicamente Activa*. Lima.
- Molini Cabrera, D. (2007). *Repercusiones de la comida rápida en la sociedad*. Sevilla: Universidad Sevilla.
- Organización Mundial de la Salud, D. (2 de 05 de 2017). *Estrategia Mundial para la Salud de la Mujer, el Niño y el Adolescentes (2016-2030)*. Obtenido de <http://www.who.int/mediacentre/factsheets/fs345/es/>
- Ortega, D., & Vilchez, D. (2012). *Propuesta de mejora en la línea de envasado de balones de GLP para incrementar la productividad de la empresa envasadora CAxamarca GAS S.A*. Lima: UPN.

- Pages, C. (2012). *La era de la productividad. Cómo transformar las economías desde el Cimientos*. Lima: Banco Interamericano Desarrollo.
- Servicio de Promoción de la Salud, D. (2014). *Definición de la proteína* (Primera edición ed.). (M. d. Salud, Ed.) Lima: Ministerio de Salud.
- Think with Google. (09 de 2016). *Estilo de vida: La nueva tendencia hacia un consumo saludable*. Obtenido de Think with google web site: <https://www.thinkwithgoogle.com/intl/es-419/articles/estilo-vida-saludable-tendencia-consumo.html>