

UNIVERSIDAD ESAN

**PLAN DE NEGOCIOS PARA EL DESARROLLO
DE UNA TIENDA VIRTUAL DE COMIDA
SALUDABLE POR DELIVERY**

**Tesis presentada en satisfacción parcial de los requerimientos para obtener
el grado de Maestro en Administración de Empresas
por:**

Alejandro Hinojosa Borda

Carlos Montoya Chocano

Giselle Parodi Zuazo

Julio Mori Chamorro

Programa Magister a Tiempo parcial 60-1

Lima, 23 de marzo del 2018

Esta tesis

“PLAN DE NEGOCIOS PARA EL DESARROLLO DE UNA TIENDA VIRTUAL DE COMIDA SALUDABLE POR DELIVERY”

Ha sido aprobada.

.....
René Cornejo Díaz (Asesor)

.....
Sergio Cuervo Guzman (Jurado)

.....
Diego Cueto Saco (Jurado)

Universidad ESAN

2018

Dedico este trabajo a mi esposa y a mi hijo que han sido mi gran soporte en este
tiempo de estudios
Alejandro Hinostraza Borda

Dedico este trabajo a mi Lu por acompañarme en este reto y a mis padres por ser mi
motor en cada paso que he dado en la vida.
Carlos Montoya Chocano

Dedico este trabajo a mi esposa por entenderme y apoyarme en este desafío y a mi
familia que me incentiva cada día.
Julio Mori Chamorro

Dedico este trabajo a mi familia por su amor y comprensión en estos dos años de
perseverancia en la consecución de mis objetivos.
Giselle Parodi Zuazo

INDICE GENERAL

LISTA DE TABLAS	x
LISTA DE FIGURAS	xi
LISTA DE ANEXOS	¡Error! Marcador no definido.
RESUMEN EJECUTIVO	xxii
CAPITULO 1. INTRODUCCIÓN	1
1.1. Antecedentes	1
1.2. Objetivos	1
1.2.1. Objetivo general	1
1.2.2. Objetivos específicos	2
1.3. Motivación	2
1.4. Justificación	2
1.5. Contribución	4
1.6. Delimitación	5
1.6.1. Alcance	5
1.6.2. Limitaciones	6
1.7. Estructura del trabajo	6
CAPITULO 2. MARCO CONCEPTUAL	8
2.1. Uso de tecnologías de la información	8
2.1.1. Tienda virtual	8
2.1.2. Aplicación móvil	8
2.1.3. Peruanos con Smarthphone	9
2.1.4. Peruanos con Facebook	9
2.1.5. Peruanos que compran “online”	10
2.1.6. Gastos peruanos en compras “online”	10
2.2. Los factores de riesgo en la salud y la alimentación saludable	11
2.2.1. Alimentación saludable	12
2.2.2. Productos orgánicos	12
2.2.3. Primera comunidad saludable en el Perú: Lima Orgánica	12
2.3. Tendencias de consumo del sector de alimentos	13

2.4.	Segmentación en la industria de comida y tendencias saludables	14
2.4.1.	Rubro saludable representa el 10% de pedidos online de comida.....	15
2.4.2.	Delivery online de comida saludable creció 30% en Lima	15
2.4.3.	El 2018 un año más saludable	16
2.5.	Otras tendencias dentro y fuera de la mesa.....	17
2.5.1.	Bebidas saludables	17
2.5.2.	Práctica deportiva en Lima Metropolitana	17
CAPITULO 3. ESTUDIO DE MERCADO		20
3.1.	Plan de investigación	20
3.1.1.	Objetivo	20
3.1.2.	Población objetivo	20
3.1.3.	Determinación del mercado objetivo	21
3.1.4.	Determinación del mercado potencial	22
3.2.	Metodología de la investigación	22
3.3.	Estudio exploratorio cualitativo	23
3.3.1.	Objetivo General	23
3.3.2.	Objetivos específicos.....	23
3.3.3.	Población de estudio.....	23
3.3.4.	Metodología.....	23
3.3.5.	Resultados	24
3.4.	Estudio exploratorio cuantitativo	25
3.4.1.	Objetivo del estudio cuantitativo.....	26
3.4.2.	Método de recolección de la información	26
3.4.3.	Instrumentos de recolección de información.....	26
3.4.4.	Diseño de la muestra	26
3.4.5.	Tamaño de muestra	27
3.4.6.	Estratificación de la muestra	28
3.4.7.	Aplicación: Recolección de la información	28
3.4.8.	Resultado de la encuesta del consumidor.....	29
3.5.	Cálculo de la demanda	30
3.5.1.	Mercado disponible	30
3.5.2.	Mercado efectivo	30
CAPITULO 4. ANÁLISIS DEL ENTORNO		31

4.1.	Situación actual del sector restaurantes	31
4.1.1.	Sector restaurantes (servicios de comida y bebida) por tipo de actividad...	32
4.2.	Análisis del entorno, metodología SEPTTE.....	35
4.2.1.	Aspectos sociales.....	35
4.2.2.	Sobrepeso en el Perú	36
4.2.3.	Obesidad.....	37
4.2.4.	Nivel de consumo de al menos cinco porciones de fruta y/o ensalada de verduras al día	39
4.2.5.	Aspectos económicos	41
4.2.6.	Aspectos tecnológicos	43
4.2.7.	Aspectos políticos, legales y regulatorias.....	44
4.3.	Análisis de las fuerzas competitivas	45
4.3.1.	Productos Sustitutos	45
4.3.2.	Amenaza de entrada de nuevos competidores.....	45
4.3.3.	Rivalidad entre competidores	45
4.3.4.	Poder de negociación de los proveedores.....	46
4.3.5.	Poder de negociación de los clientes.....	46
CAPITULO 5. PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO.....		47
5.1.	Propuesta de valor:.....	47
5.2.	Análisis VRIO.....	47
5.3.	Modelo Canvas	49
5.3.1.	Propuesta de valor	51
5.3.2.	Relaciones con los clientes.....	51
5.3.3.	Canales de distribución y comunicación	52
5.3.4.	Segmento de clientes	52
5.3.5.	Fuente de ingresos	52
5.3.6.	Socios Clave	52
5.3.7.	Actividades clave	53
5.3.8.	Recursos claves	53
5.3.9.	Estructura de costos.....	53
5.4.	Propuesta estratégica.....	54
5.4.1.	Visión	54
5.4.2.	Misión.....	54

5.4.3. Valores.....	54
5.5. Análisis Interno	55
5.6. Matriz FODA	57
5.6.1. Matriz FODA cruzado	58
CAPITULO 6. PLAN DE MARKETING.....	59
6.1. Objetivos del plan de marketing	59
6.2. Estrategia de posicionamiento	59
6.3. Mix de marketing	60
6.3.1. Estrategias para el producto.....	60
6.3.2. Estrategias para la plaza	63
6.3.3. Estrategia de promoción	68
6.3.4. Estrategias para el precio.....	72
6.4. Presupuesto de marketing	73
6.4.1. Plan de ventas y proyección de la demanda	73
6.4.2. Presupuesto.....	75
CAPITULO 7. PLAN DE OPERACIONES	77
7.1. Objetivos de operaciones	77
7.2. Procesos de la empresa	77
7.3. Flujo general de operaciones.....	79
7.3.1. Procesos principales	79
7.3.2. Procesos de Soporte.....	81
7.4. Propuesta de instalación.....	82
7.4.1. Localización de la instalación	82
7.4.2. Tamaño y distribución del centro de producción	83
7.4.3. Horarios	86
7.5. Especificaciones técnicas del producto.....	86
7.6. Indicadores de gestión operacional	89
7.6.1. Indicadores de satisfacción de la experiencia de compra	89
7.6.2. Indicadores de operación	91
7.7. Presupuesto de operaciones	91
CAPITULO 8. PLAN ORGANIZACIONAL Y DE RRHH	95
8.1. Plan Administrativo	95
8.1.1. Constitución de la empresa y aspectos legales	95

8.1.2. Régimen tributario.....	96
8.1.3. Régimen Laboral	97
8.1.4. Registro de Marca	98
8.2. Estructura organizacional.....	99
8.3. <i>Perfil y Funciones del personal</i>	99
8.3.1. Cargos Permanentes en la Empresa.....	99
8.3.2. Gerente General.....	100
8.3.3. Asistente Administrativo y de Comunicaciones	101
8.3.4. Chef	102
8.3.5. Ayudante de Cocina	102
8.3.6. Asistente de Cocina	103
8.3.7. Motorizados.....	103
8.4. Cargos desempeñados por personas externas a la Empresa.....	104
8.4.1. Estudio Contable	104
8.4.2. Nutricionista	104
8.5. Cultura Organizacional	104
8.6. Reclutamiento, selección y contratación.....	104
8.7. Administración de compensaciones.....	105
8.8. Capacitación.....	106
8.9. Jornada de Trabajo	106
CAPITULO 9. PLAN FINANCIERO.....	107
9.1. Supuestos y consideraciones generales.....	107
9.2. Ingresos	108
9.3. Costos.....	109
9.3.1. Costos variables.....	109
9.3.2. Costos fijos	109
9.4. Inversión	110
9.4.1. Activo fijo tangible.....	110
9.4.2. Pre operativo.....	111
9.4.3. Capital de trabajo.....	112
9.5. Horizonte de evaluación.....	113
9.6. Tasa de descuento	113
9.7. Financiamiento.....	114

9.8. Estado de resultados.....	114
9.9. Flujo de caja.....	114
9.10. Evaluación económica	115
9.11. Análisis de sensibilidad.....	115
9.12. Análisis de escenarios	118
9.13. Punto muerto.....	119
CAPITULO 10. CONCLUSIONES.....	120
CAPITULO 11. RECOMENDACIONES	122
BIBLIOGRAFIA	123

LISTA DE TABLAS

Tabla 1.1: ¿Qué tan saludable o no consideras que es tu alimentación?	3
Tabla 1.2: Estimación del número de ejecutivos y empleados por distritos	3
Tabla 3.1. Variables para estimar a la población objetivo	20
Tabla 3.2. Estimación del número de ejecutivos y empleados	21
Tabla 3.3. Participantes de los focus groups	24
Tabla 3.4. Distribución de la muestra por distritos	28
Tabla 4.1. Distribución del NSE de Lima Metropolitana, 2005-2016.....	42
Tabla 4.2. Ingresos y Gastos según NSE, 2016	42
Tabla 4.3. Resumen de calificación de las cinco fuerzas del sector	46
Tabla 5.1. Análisis VRIO “Qhali Bowl”	48
Tabla 6.1. Medios de promoción	68
Tabla 6.2. Propuesta de pauta online	71
Tabla 6.3. Análisis de precios	73
Tabla 6.4. Proyección de ventas mensuales	74
Tabla 6.5. Proyección de ventas. Año 1 al Año 5	74
Tabla 6.6. Gasto mensual y anual en publicidad.....	75
Tabla 6.7. Presupuesto final de marketing	76
Tabla 7.1. Relación de procesos, subprocesos y actividades del servicio	78
Tabla 7.2. Equipamiento	85
Tabla 7.3. Insumos y valor calórico	86
Tabla 7.4. Indicadores de la experiencia de compra	90
Tabla 7.5. Indicadores de Operación	91
Tabla 7.6. Activos fijos	92
Tabla 7.7. Gastos pre operativos	93
Tabla 7.8. Gastos fijos de operación	94
Tabla 9.1. Proyección de demanda de platos.	108
Tabla 9.2. Precio por tipo de plato.	108
Tabla 9.3. Proyección de ingresos	109
Tabla 9.4. Costos variables	109
Tabla 9.5. Costos fijos	110
Tabla 9.6. Activos fijos tangibles.....	111
Tabla 9.7. Gastos pre operativos	112
Tabla 9.8. Capital de trabajo	113
Tabla 9.9. Método CAPM.....	113
Tabla 9.10. Estado de resultados.....	114
Tabla 9.11. Flujo de caja.....	115
Tabla 9.12. Análisis de sensibilidad: %participación	115
Tabla 9.13. Análisis de sensibilidad: tasa de crecimiento	116
Tabla 9.14. Análisis de sensibilidad: frecuencia.....	117
Tabla 9.15. Análisis de escenarios	119
Tabla 9.16. Análisis de punto muerto	119

LISTA DE FIGURAS

Figura 1.1: Distritos de mayor concentración de oficinas Prime en Lima.....	5
Figura 2.1. Población con smarthphone en el 2016	9
Figura 2.2. Usuarios que usan Facebook en el 2017.....	10
Figura 2.3. Limeños que realizan alguna actividad deportiva en el 2016.....	17
Figura 2.4. Práctica deportiva según sexo, edades y NSE en el 2016	18
Figura 2.5. ¿Por qué realizan actividad deportiva?.....	18
Figura 2.6. Actividades complementarias al deporte.....	19
Figura 3.1. Estimación de ejecutivos y empleados de 24 a 59 años del NSE “A-B” que trabajan en las empresas de Miraflores, San Isidro y Surquillo.....	22
Figura 4.1. Crecimiento del sector de alojamiento y restaurantes en Lima (enero 2016)	31
Figura 4.2. Evolución mensual de la actividad de restaurantes 2013-2016 (%).....	32
Figura 4.3. Evolución mensual del sector restaurantes: 2015-2017	32
Figura 4.4. Crecimiento de ventas por tipo de negocio, Mayo 2017	34
Figura 4.5. Restaurantes en Lima Centro, 2014.....	34
Figura 4.6. Distribución de empresas en la Zona Lima Centro, 2014	35
Figura 4.7. Perú: Personas de 15 y más años de edad con sobrepeso, 2014-2016 (%)	36
Figura 4.8. Perú: Personas de 15 y más años de edad con sobrepeso, según regiones, 2016.....	37
Figura 4.9. Perú: Personas de 15 y más años con obesidad por sexo, 2014 -2016.....	38
Figura 4.10. Perú: Personas de 15 y más años de edad con obesidad por regiones, 2016	39
Figura 4.11. Perú: consumo de al menos cinco porciones de fruta y/o ensalada de verduras al día de las personas de 15 y más años de edad, 2014 -2016.....	40
Figura 4.12. Perú: consumo de al menos cinco porciones de fruta y/o ensalada de verduras al día de las personas de 15 y más años de edad, 2016	41
Figura 5.1. Modelo Canvas	50
Figura 5.2. Cadena de Valor del sector	55
Figura 5.3. Cadena de valor del negocio.....	56
Figura 6.1. Logo de marca	61
Figura 6.2. Empaque en bowl plástico	62
Figura 6.3. Ejemplo de etiquetado	63
Figura 6.4. Principales canales de comunicaciones en Qhali Bowl.....	64
Figura 6.5. Árbol de decisión de compra en la página web	67
Figura 7.1. Procesos Principales y de Soporte	77
Figura 7.2. Ubicación propuesta	83
Figura 7.3: Layout del centro de producción	84
Figura 8.1. Organigrama	99
Figura 9.1. Análisis de sensibilidad: % participación.....	116
Figura 9.2. Análisis de sensibilidad: tasa de crecimiento	117
Figura 9.3 Análisis de sensibilidad: frecuencia	118

CARLOS JAVIER MONTOYA CHOCANO



Magister en administración de empresas, Ingeniero civil colegiado con especialización en administración y gestión en infraestructura empresarial, con 16 años de experiencia en el desarrollo inmobiliario y ejecución de proyectos en oficinas administrativas, retail y aeronáutico, Además, en la gestión del mantenimiento de las instalaciones y continuidad de los servicios. Alta capacidad de liderazgo motivacional, resolución de conflictos, negociación de contratos con stakeholders y facilidad de adaptación ante cambios e incertidumbres.

FORMACIÓN ACÁDEMICA

Maestría en Administración 2016-2017
Universidad ESAN

Ingeniero Civil Colegiado 1997-2001
Universidad San Martín de Porres

EXPERIENCIA PROFESIONAL

Grupo Scotiabank

Empresa del rubro financiero y banca

Subgerente de Infraestructura

octubre 2017 – a la fecha

- Liderar la gestión y planificación de los proyectos de nuevas agencias, oficinas administrativas y remodelaciones.
- Búsqueda de inmuebles, negociación, gestión y planificación de nuevas oficinas comerciales: (Evaluación financiera y ejecución)

LATAM Airlines S.A.

Línea aérea internacional

Jefe de Administración, infraestructura & Movilización Setiembre 2006 – Julio 2017

- Búsqueda de inmuebles, negociación, gestión y planificación de nuevas oficinas comerciales: (Evaluación financiera y ejecución)
- Gestión y control del área de mantenimiento de inmuebles a nivel nacional – 30,000m².
- Gestión y control de los gastos y del servicio de movilización del personal de la compañía (Personal Aire, Tierra y administrativo)

Corporación Furukawa

Empresa del rubro construcción dedicada al acristalamiento de inmuebles.

Superintendente de obra**Mayo 2004 – Agosto 2006**

- Planificación y Gestión de los Proyecto de la Corporación Furukawa.
- Supervisando 10,000m2 de acristalamiento en multifamiliares y Centros Comerciales
- Supervisión de los proyectos de acristalamiento en Lima y Provincias

ESTUDIOS COMPLEMENTARIOS

Diplomado en Gestión Aeronautica ESAN Graduate School of Business	2015
Programa de especialización en Administración ESAN Graduate School of Business	2015
Project Managment for profesional (PMP) ISIL	2011

IDIOMAS

Inglés – Nivel avanzado

MANEJO DE PROGRAMAS

Microsoft Office – Nivel avanzado
Autocad – Nivel avanzado

DATOS PERSONALES

Soltero
Fecha de nacimiento: 09 de diciembre 1978

GISELLE BEATRIZ PARODI ZUAZO



Magister en administración de empresas, con 23 años de experiencia en el sector financiero, específicamente en áreas de planeamiento estratégico, control de gestión y en el área comercial y de servicios al clientes del segmento de alto valor. Con gran capacidad de liderazgo y de manejo de equipos de alto desempeño y un fuerte enfoque en resultados. Con interés en crecer profesionalmente en el área comercial y desarrollo de personas.

FORMACION ACADEMICA

Maestría en Administración Universidad ESAN	2016-2017
Magíster en Administración de Negocios Universidad San Martín de Porres	2000-2001
Licenciado en Economía Universidad Ricardo Palma	1987-1993

EXPERIENCIA PROFESIONAL

ProFuturo AFP

Administradora de Fondo de Pensiones que pertenece al grupo Scotiabank

Gerente de Área de Negocios Premium **Marzo 2017 – A la fecha**

Lidero el equipo comercial de clientes de alto valor y de servicio al cliente que ofrece asesoría financiera y colocación de inversiones, en fondos gestionados por la organización (60 colaboradores). He logrado un incremento de más del 80 Millones de soles en los fondos de inversión, así como en colocación de productos en sinergia con el Banco. He generado un incremento en las ventas de la empresa del 25% tomando medidas de reasignación de carteras y efectividad por asesor.

Gerente de Unidad de Negocios Premium **Oct. 2015 – Marzo 2017**

Diseñé los planes comerciales y lideré la ejecución de lineamientos de 4 jefaturas de Negocios Premium y la jefatura de Asesoría Financiera como parte del servicio al cliente (60 colaboradores a cargo). He logrado incrementar la productividad de los asesores en un 20% implementando políticas de incentivos y motivación efectivas.

Directora de Negocios Premium, Area Premium

Nov.2012–Set.2015

Cumplí y sobrepasé mis objetivos como equipo (14 colaboradores), logrando que todas las asesoras a mi cargo superen sus metas tanto de ventas como de mantenimiento de cuenta. Obtuve el premio “Start Performer” 2012 del grupo Scotiabank a nivel mundial, como la mejor trabajadora de ProFuturo.

Asesora de Negocios Premium, Area Premium

Nov. 2008 – Nov. 2012

Cumplí y superé mis metas de ventas todos los meses, obteniendo el primer puesto en ventas del año 2011. Además, obtuve una calificación de excelencia en las evaluaciones realizada por los clientes de acuerdo a su percepción de atención.

Analista de Planeamiento, Planeamiento y Control de Gestión Jul. 1999 – Oct. 2008

Desarrollé el proyecto estratégico de control de gastos, basados en metodología ABC (Activity Based Cost), lo cual incluye un modelo de capas, y análisis de costos, que permite determinar el nivel de EBITDA esperado.

Implementé y desarrollé el modelo conceptual de costeo basado en actividades (ABC costing), para determinar los costos por procesos de la empresa (de acuerdo al mapa de procesos), y la rentabilidad de los clientes.

Realicé metodología de evaluación de gestión y análisis por segmentación de mercado de clientes, basados en ABM (Activity Based Management), incluyendo proyecciones y análisis de sensibilidad, para la toma de decisiones de la gerencia.

Desarrollé modelos de análisis de rentabilidad, de acuerdo a grupos de clientes, agencias (sucursales), sector económico, dependencia, etc.

Diseñé un modelo de análisis de viabilidad de clientes Premium, para determinar la estrategia dirigida hacia ese segmento.

Bancosur

Banco que se fusionó con el Banco Santander en el año 1999 y luego fue adquirido por el BCP.

Analista de Negocios Empresariales, Area de Negocios, Banca empresa Oct. 1996–

Jun. 1999

Realicé análisis de estados financieros de empresas de diferentes sectores y evalué proyectos de inversión para colocaciones crediticias.

Manejé cartera de clientes de pequeñas y medianas empresas, lo que incluye evaluación financiera y el estricto seguimiento de su operatividad.

Nueva Vida AFP

Administradora de Fondo de Pensiones que, luego de una fusión con AFP Unión, fue adquirida por el grupo Crédito y actualmente es parte de Prima AFP

Analista, Area de Presupuesto e Inversiones

Ago. 1995 – Set. 1996

Realicé evaluaciones financieras para toma de decisiones de inversión en renta fija y variable.

Desarrollé esquema de evaluación de presupuesto y ejecución presupuestal.

IDIOMAS

Inglés – Nivel

DATOS PERSONALES

Divorciada, dos hijos

Fecha de Nacimiento : 06 de Febrero de 1970

JULIO CESAR MORI CHAMORRO



Magíster en Administración de ESAN. Licenciado en Negocios internacionales en la Universidad de Lima. Experiencia en Logística y Negocios Internacionales. Conocimientos de inglés y dominio de las herramientas informáticas y base de datos. Con interés en desarrollarme profesionalmente en el área logística y comercial.

FORMACIÓN ACÁDEMICA

Maestría en Administración Universidad ESAN	2016-2018
Licenciado en Negocios Internacionales Universidad de Lima	2008-2012

EXPERIENCIA PROFESIONAL

Saga Falabella

Empresa dedicada a la venta Retail

PRODUCT MANAGER DE ABASTECIMIENTO – ELECTRO febrero 2017– a la fecha

Responsable de la evaluación y aprobación de órdenes de compra del negocio electro (manejo de presupuesto de compra). Categorías involucradas: Video/Computación/Línea Blanca/ Telefonía/ Fotografía /Electro Menor. Elaboración del plan anual de ventas por sub líneas, clases y tiendas. Responsable del cumplimiento de objetivos de rotación de inventarios y gestión de productos obsoletos y activos inmovilizados. Planificación de la estrategia de compra y venta a nivel corporativo para el negocio electro, alianzas con marcas y evaluación de convenios macro con proveedores estratégicos.

Saga Falabella

Empresa dedicada a la venta Retail

JEFE DE ABASTECIMIENTO

enero 2016 – febrero 2017

Responsable del correcto abastecimiento de todas las líneas de productos en tiendas determinadas, así como otras áreas logísticas. Administrar el forecast del nivel de inventarios y demanda en especial las campañas claves del año o nuevos lanzamientos. Análisis del inventario y rotación de obsoletos en tiendas. Análisis de la demanda para establecer el surtido adecuado de los productos. Análisis del stock disponible, en tránsito y quiebres. Planificación y coordinación de la logística inversa. Coordinación con los equipos de almacenes, transporte, compras y personal de tienda. Evaluar evolución y tendencias de ventas y productos, (S&I, OTR).

Kimberly Clark

Empresa de consumo masivo

ANALISTA DE PLANEAMIENTO

julio 2015 – diciembre 2015

Planificación del MRP para los materiales de Personal Care. Encargado del seguimiento y requerimiento de materiales Importados y Locales. Encargado de la disminución de inventario y cálculo del obsoleto tomando planes de acción. Mejora de procesos y procedimientos, ahorro de Costos. Previsión de contingencias ante eventuales fallas de los proveedores

Kimberly Clark

Empresa de consumo masivo

ANALISTA DE EXPORTACIONES

enero 2014 – julio 2015

Participación en el proceso de Licitación para transportistas. Búsqueda de ahorros, identificación y mejora continúa de los procesos optimizando los recursos. Coordinaciones de proyectos de exportación, manejo de indicadores de gestión. Manejo de lanzamientos, cambios de productos y proyectos nuevos. Coordinación con el operador logístico, y otras áreas de la compañía. Encargado de velar por el cumplimiento del forecast mensual de exportación. Coordinación y negociación con clientes externos e Internos. Drawback (categoría Family Care)

ESTUDIOS COMPLEMENTARIOS

Gestión de Proyectos CENTRUM	2015
PEE- Administración Logística Y Control de inventarios Universidad ESAN	2014
PEE – Sistema de información para Logística	2014

Universidad ESAN

PEE - Supply Chain II
Universidad ESAN

2013

Auditor BASC
BASC PERU

2013

IDIOMAS

Inglés – Nivel avanzado

MANEJO DE PROGRAMAS

Microsoft Office – Nivel avanzado
SAP – Nivel avanzado

DATOS PERSONALES

Casado

Fecha de nacimiento: 09 de marzo 1989

Alejandro Emmanuel Hinostraza Borda



Magíster (c) en Administración de empresas con 8 años de experiencia en el sector de papel y empaque, desarrollo de negocios y mejora de procesos. Con destreza para liderar equipos de alto rendimiento y mejoras continuas en productividad y eficiencia generando óptimo clima laboral. Con altos valores éticos, alta orientación a resultados e interés en seguir desarrollándome profesionalmente en el área del rubro.

FORMACIÓN ACÁDEMICA

Maestría en Administración de negocios Universidad ESAN	2016-2017
Bachiller en Ingeniería Mecánica Universidad Nacional de Ingeniería	2002-2008

EXPERIENCIA PROFESIONAL

Nombre de la empresa

Cartones Villa Marina S.A.: Empresa líder en el sector de papel y soluciones de empaques de papel, pertenece al grupo COMECA de Costa Rica, el mismo que tiene presencia en 8 países de Latinoamérica.

Gerente de mantenimiento

enero 2017– a la fecha

Responsable de la gestión de mantenimiento de las tres unidades de negocios de Carvimsa a nivel nacional: Unidad de negocios molino, unidad de negocios corrugado y unidad de negocios de tubos de papel. Dentro de los principales logros se tiene la estandarización de la gestión de las tres unidades de negocios en los departamentos de mantenimiento y proyectos, dando énfasis en conceptos como productividad y eficiencia. Como resultado se logró incrementar la productividad de la unidad de negocio corrugado en un 25% disminuyendo el costo de conversión en 15%.

Nombre de la empresa
Cartones Villa Marina S.A.
Jefe de mantenimiento

enero 2009 – enero 2017

Responsable de desarrollar el plan de mantenimiento, presupuesto de mantenimiento y cumplimiento del mismo con resultados principalmente enfocados en productividad, eficiencia, disponibilidad de planta y tiempos perdidos de producción. Como resultado se tiene el menor tiempo perdido promedio del grupo, siendo en el año 2016, 3 horas mensuales de tiempo perdido promedio, siendo el valor promedio de 8 horas mensuales. También se logró en el año 2014 la ejecución del proyecto de ampliación 150, donde se consiguió incrementar la producción de 3,000 toneladas de papel por mes a 4,500 toneladas de papel por mes

IDIOMAS

Inglés – Nivel avanzado

MANEJO DE PROGRAMAS

Microsoft Office – Nivel avanzado
Autocad,Solidworks – Nivel avanzado

DATOS PERSONALES

Casado, un hijo
Fecha de nacimiento: 13 de abril 1984

RESUMEN EJECUTIVO

Comer sano se ha convertido en una cultura que viene ganando cada vez más adeptos, en los últimos años, hay una tendencia creciente de escoger productos más nutritivos, una alimentación adecuada que cuide el organismo, fortalezca la autoestima y contribuya al óptimo rendimiento en la productividad. La globalización influye en la exigencia personal, el interés por verse mejor y ser más competitivos, es una tendencia a nivel mundial. La nueva cultura de comer sano es resultado, además de las campañas por reducir las grasas y los azúcares en la lucha contra la obesidad y la diabetes.

En el Perú, los altos índices de obesidad registrados en el 2016, en la población mayor a 15 años: 18.3% a nivel nacional y 23.5% en la provincia de Lima, sumado a los indicadores de sobrepeso del 35.5% de la misma población a nivel nacional, son alarmantes, la población en general todavía no es consciente de los riesgos y las consecuencias que ello significa, como es la hipertensión y la debilidad cardíaca.

El Estado peruano promociona la alimentación saludable desde el 2013 con el objetivo de mejorar la salud de la población de manera preventiva a través del consumo de productos naturales con nutrientes adecuados, ello aún no tiene una buena respuesta por parte de la población nacional, apenas un 10.8% diariamente consume al menos cinco porciones de frutas o verduras.

A pesar de tener en el Perú gran oferta de productos orgánicos, de acuerdo a una encuesta aplicada en Lima en el 2016 por Invera, sólo el 26% considera alimentarse saludablemente.

El interés de mejorar la calidad de vida con una alimentación saludable motiva la idea de ofrecer almuerzos saludables; el hecho de existir poca oferta de este tipo de comida, que rápidamente se satura a la hora de almuerzo, justifica el negocio de vender alimentos saludables en una tienda virtual.

La idea del negocio

La idea es proponer un servicio delivery de comida saludable para la hora del almuerzo, una opción con sabor casero, con ingredientes naturales, sin químicos y con información detallada sobre el contenido como las calorías y peso por plato, unido al respaldo de un nutricionista que orienta y acompaña a quien desee mantener algún régimen específico, basado en una dieta nutritiva y balanceada.

Qhali Bowl se presenta como una propuesta saludable, una empresa conformada por cuatro socios inversionistas que a través de la presente tesis proponen un plan de negocio que contribuye con la calidad de vida de un segmento de la población limeña, demostrando además la factibilidad de un negocio rentable y con altas probabilidades de escalabilidad.

El mercado

La tienda virtual de comida saludable llamada Qhali Bowl, se dirige a una población de ejecutivos que trabajan en empresas ubicadas en San Isidro, Miraflores y Surquillo quienes valoran cada vez más la alimentación que contribuya con su salud, y estén dispuestos a pagar un poco más por productos sanos que cumplan con sus expectativas.

Para el estudio de mercado se llevaron a cabo dos focus groups y una encuesta dirigida a la misma población objetivo. Los focus group aplicados a ejecutivos, evidencia la importancia de alimentarse de forma saludable para todos, las mujeres tienden a cumplir un régimen saludable de lunes a viernes, los hombres lo hacen de manera intercalada en la semana, pero todos coinciden en ser flexibles en su dieta los fines de semana. En general, a los entrevistados les gusta la idea de hacer su pedido por un aplicativo, y de poder elegir los ingredientes de sus ensaladas, piden además, incluir postres y manifiestan que su compra frecuente sería el menú de S/.18.

La encuesta realizada a ejecutivos y empleados, confirma que la frecuencia de consumo en restaurantes es dos veces a la semana y casi la mitad de los encuestados refiere que opta por comida saludable, siendo muy valorada la calidad y la limpieza. El interés de compra esperado fue del 60.7%, lo que significa que de cada 100 ejecutivos, 61 comprarían su almuerzo en esta “Tienda virtual de comida saludable por delivery”.

La estrategia del negocio

Ante la poca oferta de opciones en el mercado percibidas como saludables o de poca variedad, y aprovechando que el estilo de vida tiende a buscar un servicio rápido y de comida saludable, la propuesta de valor de Qhali Bowl radica en la posibilidad de elegir la comida, de acuerdo no sólo a los gustos y preferencias, sino además a la contribución a la salud con la que cada plato aporta. Así como en la practicidad del servicio, mediante el uso de un aplicativo por internet para la solicitud, el pago y el seguimiento del pedido, como en la información de contenido y valor nutricional por plato, con la opción de tener seguimiento constante por un nutricionista. Se ofrece comida saludable, con ingredientes que son sometidos a un riguroso control de calidad, haciendo uso de envases que no son considerados cancerígenos y una gran variedad de productos entre ensaladas y platos de comida con sabor casero. El cliente tiene la posibilidad de escoger sus ingredientes favoritos en su ensalada, desarrollando un plato personalizado, sumado a la rápida oportunidad de comprar por internet, y ser atendido en su centro de trabajo de manera exclusiva, de lunes a viernes en el horario de almuerzo.

Existe un riesgo en el mercado por la alta competitividad de comida por delivery, constituida por competidores ya posicionados, siendo algunos incluso cadenas que manejan economías de escala. Adicionalmente, no es posible competir por precio, dado que la comida saludable es más costosa y se dirige a un segmento específico de la población. Asimismo, es difícil asociarlo a un local, porque no lo tiene.

Por ello se explotará el marketing por redes sociales y eventos saludables, posicionando la idea de marca que cuida la salud del consumidor, lo informa y le da la posibilidad de comer rico y saludable a la vez. La estrategia de venta es el e-commerce, es decir, las ventas serán básicamente a través del canal virtual.

Es indispensable generar alianzas estratégicas con los proveedores de insumos, que son un punto crítico para asegurar la calidad del producto; el plan operativo y de recursos humano es similar al de un restaurante y debe de primar la organización para que sea posible abastecer la cantidad demandada de platos en las 3 horas que se atiende al cliente.

Como conclusión final se tiene que el proyecto es viable, efectuando una inversión de S/.77,426, la cual será asumida por los cuatro socios. Luego de realizar la evaluación financiera, asumiendo una tasa de descuento de 20% a cinco años, resulta un VAN de

S/.277,493 y un TIR de 50.20% para un escenario moderado, con lo cual, es factible su ejecución.

CAPITULO 1. INTRODUCCIÓN

En el presente capítulo se define el objetivo de este trabajo de tesis que es desarrollar un plan de negocios para una tienda virtual de comida saludable, para lograr este objetivo, se determinan los objetivos específicos que son las pautas necesarias para determinar las estrategias, la operatividad y la viabilidad del negocio.

Por otro lado, se determinarán los alcances del plan, el espacio geográfico en el que se ejecutará, lo que motivó elegir este tema, la justificación que sustenta por qué se eligió el tema y las herramientas aplicadas para el logro de los objetivos.

1.1. Antecedentes

Los últimos años, se ha comenzado a ver un crecimiento en la tendencia de priorizar la comida saludable y más aún la comida natural y orgánica. Esto es debido al alarmante crecimiento en los índices de enfermedades producidos por tener una alimentación poco adecuada para la salud. Las grandes empresas se están uniendo a este camino y buscan incentivar el consumo de alimentos más saludables, que incluye por un lado, el consumo de más frutas y verduras y por otro, de reducir la ingesta de productos altos en grasas saturadas y azúcares.

En nuestro país, el gobierno ha promulgado una ley que promociona la alimentación saludable para niños, niñas y adolescentes, de esta manera trata de generar conciencia en toda la población, con el fin de que mejoren sus hábitos alimenticios. El segmento con mayor poder adquisitivo ha comenzado a buscar opciones de comida más saludable que satisfaga sus necesidades, no sólo para verse mejor físicamente, sino de mantener una salud óptima para toda la familia.

1.2. Objetivos

A continuación se detalla el objetivo general y los objetivos específicos de la presente tesis.

1.2.1. *Objetivo general*

El objetivo general de este trabajo de investigación es determinar la viabilidad del plan de negocio para una tienda virtual de comida saludable dirigida a los ejecutivos que laboran en las oficinas y centros empresariales en los distritos de Miraflores, San

Isidro y Surquillo, con la finalidad de mejorar el estilo de alimentación que llevan actualmente.

1.2.2. *Objetivos específicos*

- Realizar el estudio de mercado de los servicios de restaurantes de comida saludable y de la comida saludable por delivery en los distritos de Miraflores, San Isidro y Surquillo, así como identificar el mercado potencial de estos servicios, hábitos, preferencias, necesidades insatisfechas y expectativas, con la finalidad de encontrar las oportunidades para penetrar en el mercado.
- Elaborar los planes funcionales del plan de negocios.
- Establecer la oferta de productos para los consumidores potenciales, identificando la demanda insatisfecha.

1.3. Motivación

Lo que generó la inquietud de proponer este plan, es básicamente la tendencia que existe a nivel mundial por la búsqueda de la salud y el mantener un buen estado físico. Asimismo, la globalización y la alta competencia exigen tener un rendimiento óptimo en la productividad de los ejecutivos, quienes tienen una fuerte exigencia en el trabajo y demandan una alimentación adecuada, que contenga los nutrientes necesarios para un desempeño óptimo.

Además, en la actualidad se tiene una demanda insatisfecha, la cual no ha podido ser cubierta por los restaurantes de comida rápida u otras alternativas que se encuentran en el mercado.

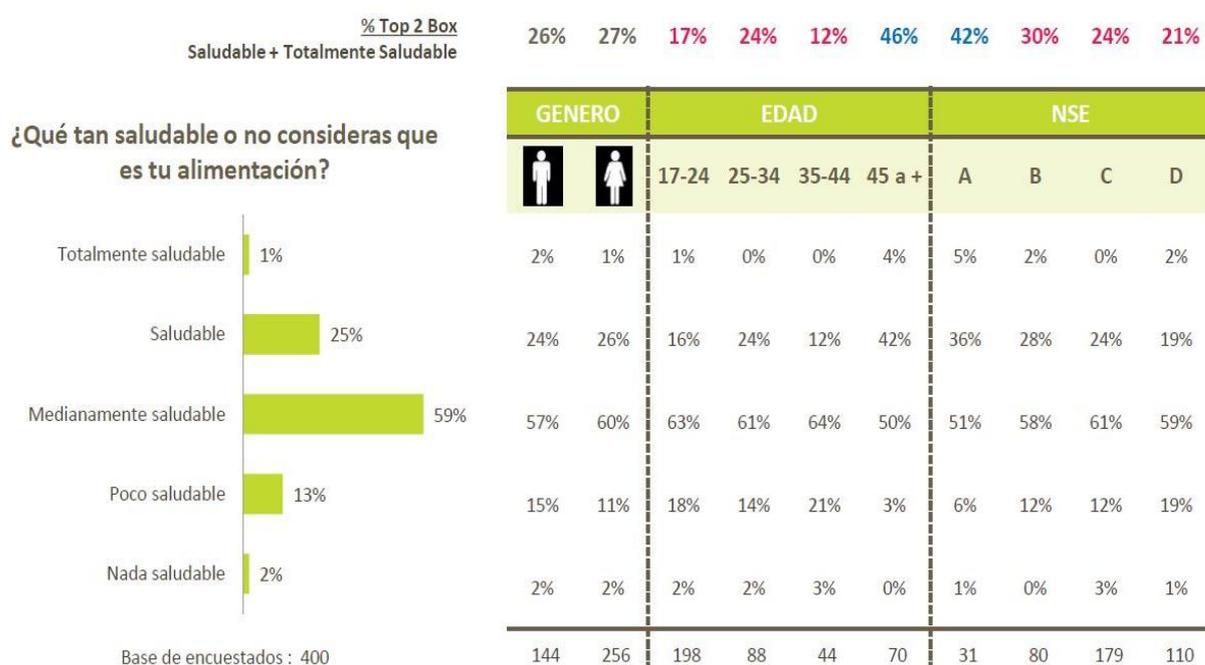
1.4. Justificación

En la actualidad, el interés de los consumidores peruanos por saber más sobre la tendencia de la alimentación saludable ha ido en aumento, lo que genera una mayor búsqueda de una mejor calidad de vida. Cabe recalcar que cada persona experimenta la alimentación de distinta forma; sin embargo, esta nueva cultura de comer sano, de alguna manera influye en experiencias sociales, así como en el entorno laboral y familiar.

Adicionalmente, hoy en día, la falta de tiempo y la demora en la atención en los restaurantes de comida saludable, dada la poca oferta existente y su respectiva saturación, hacen que los consumidores se orienten por otras opciones de comida que no son necesariamente saludables que puede no ser óptimos para la salud.

Según la encuesta web de la empresa Invera realizada en febrero del 2016 a 400 personas entre 17 y 70 años, como lo menciona el artículo de Diario Gestión (2017a), de todos los niveles socioeconómicos y que viven en Lima Metropolitana (ver Tabla 1.1), el 59% de los limeños considera que su alimentación es medianamente saludable, el 25% percibe que es saludable y solo el 1%, totalmente saludable. Estos resultados generan mayor motivación a incursionar en este rubro, ya que en el nivel socioeconómico B, sólo el 30% de la población considera que mantiene una alimentación saludable o totalmente saludable.

Tabla 1.1: ¿Qué tan saludable o no consideras que es tu alimentación?



Fuente: Encuesta web de Invera. Diario Gestión (2017a)

Por otro lado, se observa una gran cantidad de ejecutivos que trabajan en las empresas de los distritos de Miraflores y San Isidro, como se muestra en la Tabla 1.2, entre ejecutivos y empleados, son más de 16 mil en Miraflores y más de 11 mil en San Isidro, lo que lleva a la decisión de desarrollar el negocio en estos distritos. La alta concentración de trabajadores de los segmentos A y B en dichos distritos, abre la posibilidad de una mayor demanda para el negocio en esta zona.

Tabla 1.2: Estimación del número de ejecutivos y empleados por distritos

Distrito de Miraflores

Item	Variable	A	B	C	D	E	F
		Distribución Porcentual (Empresas)	Número de empresas	Número de Trabajadores en promedio por empresa	Total Trabajadores (B x C)	Porcentaje de Ejecutivos	Número de Ejecutivos (D x E)
1	Total Empresas (2+3+4+5)	100.0%	27,789		318,771		16,360
2	Microempresa (5 personas en promedio)	90.9%	25,253	5	126,265	9.0%	11,313
3	Pequeña empresa (50 personas en promedio)	7.6%	2,122	50	106,100	2.9%	3,073
4	Mediana empresa (101 personas como mínimo)	1.1%	306	101	30,906	1.0%	317
5	Gran empresa (500 personas como mínimo)	0.4%	111	500	55,500	3.0%	1,657

Fuente: - Instituto Nacional de Estadística e Informática (2015)
 - Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo (2015)

Elaboración: Autores de la tesis.

Distrito de San Isidro

Item	Variable	A	B	C	D	E	F
		Distribución Porcentual (Empresas)	Número de empresas	Número de Trabajadores en promedio por empresa	Total Trabajadores (B x C)	Porcentaje de Ejecutivos	Número de Ejecutivos (D x E)
1	Total Empresas (2+3+4+5)	100.0%	19,765		226,672		11,636
2	Microempresa (5 personas en promedio)	90.9%	17,961	5	89,805	9.0%	8,046
3	Pequeña empresa (50 personas en promedio)	7.6%	1,509	50	75,450	2.9%	2,186
4	Mediana empresa (101 personas como mínimo)	1.1%	217	101	21,917	1.0%	225
5	Gran empresa (500 personas como mínimo)	0.4%	79	500	39,500	3.0%	1,179

Fuente: - Instituto Nacional de Estadística e Informática (2015)
 - Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo (2016)

Elaboración: Autores de la tesis.

1.5. Contribución

En este plan de negocio se propone ofrecer a trabajadores, ejecutivos principalmente, quienes tienen interés por mantener una salud óptima y una mejor calidad de vida, una nueva alternativa de alimentación. Esta consiste en una opción de comida saludable, que además de tener un sabor casero, cuenta con la información de su contenido y las calorías por cada plato, así como el respaldo de un nutricionista que acompañe la evolución hacia el camino de una vida sana y óptima.

1.6. Delimitación

El alcance y las limitaciones de la presente tesis, se expone a detalle, a continuación:

1.6.1. Alcance

El presente plan de negocios está enfocado a la creación de una tienda virtual de comida saludable para personas que desean mejorar sus hábitos alimenticios y el de sus familiares.

El análisis de mercado se realizará en los distritos de Miraflores, San Isidro y Surquillo, donde se tiene la mayor concentración de colegios y universidades particulares en Lima Metropolitana, así como oficinas existentes, en proyecto y/o construcción (ver Figura 1.1).

Figura 1.1: Distritos de mayor concentración de oficinas Prime en Lima



Fuente: Colliers International (2017a)

De acuerdo a Colliers International (2017b), durante el primer trimestre del año 2017, el mercado de oficinas prime se incrementó en 1064,362 m² con el ingreso de 4 nuevos edificios, los cuales se ubican en San Isidro, San Borja y Magdalena.

1.6.2. Limitaciones

- Los recursos económicos, la información y el tiempo para el desarrollo del estudio de mercado son limitados.
- Falta de experiencia en el negocio.
- La identificación de negocios similares de comida saludable es limitado y no todas figuran en bases de datos o páginas web. Usualmente solo son conocidas por personas que trabajan cerca al local.

1.7. Estructura del trabajo

El desarrollo del plan de negocios será llevado en cinco etapas:

Etapa I: Descripción del negocio y marco conceptual.

En el capítulo 1, se describe la idea del negocio y los objetivos del plan de negocios a desarrollar delimitando su alcance, se exponen las motivaciones y la justificación del plan.

En el capítulo II, se mencionan conceptos necesarios para desarrollar adecuadamente el plan de negocio, así se explica sobre las tendencias del uso de la tecnología para realizar compras, sobre el riesgo para la salud que significan la obesidad y bajo consumo de frutas y verduras, sobre la alimentación saludable, y otras tendencias saludables como las bebidas y el deporte.

Etapa II: Análisis del mercado y planteamiento estratégico.

En el capítulo III se realiza la evaluación de mercado para cuantificar la demanda de comida saludable, identificar tendencias y análisis de proveedores de productos orgánicos. Como estudio exploratorio cualitativo se llevarán a cabo entrevistas detalladas a clientes potenciales y a administradores de restaurantes de comida saludable; y como estudio exploratorio cuantitativo se realizarán encuestas para cuantificar el mercado potencial, identificar hábitos y las necesidades de los mismos.

En el capítulo IV se hace un análisis de la industria de restaurantes, análisis del entorno y análisis de factores del sector aplicando el análisis SEPTTE y las 5 fuerzas de Porter.

En el capítulo V se desarrollarán las opciones estratégicas del negocio identificando la propuesta de valor, el análisis VRIO para identificar las ventajas competitivas y el desarrollo del modelo Canvas. Dentro de este marco, se diseña la misión, visión y

estrategia basada en la herramienta teórica de la administración estratégica de Enrique Loufatt, además del análisis interno y revisión de la matriz FODA.

Etapas III: Plan de marketing y ventas.

En el capítulo VI se utilizará el modelo de marketing de Kotler y Keller para el posicionamiento del producto en el mercado objetivo, identificar los objetivos de marketing (ventas, rentabilidad y participación de mercado) y el análisis de marketing estratégico con las 4P (producto, precio, promoción y plaza). Se establece las acciones de marketing digital y los planes de acción. Todo lo anterior apoyado en un presupuesto para el plan de marketing y ventas.

Etapas IV: Plan de operaciones y plan organizacional y de RRHH

En el capítulo VII, se describe el plan de operaciones partiendo del diseño del flujograma del proceso productivo, se detalla su composición por recursos humanos y equipos, capacidad de los recursos, eficiencia de los recursos, aseguramiento de la calidad, ubicación de la empresa y el análisis de la cadena de valor para desarrollar con éxito la idea de negocio.

En el capítulo VIII se plantea el tipo de sociedad a constituir, se define la estructura de la empresa, el perfil del personal, la gestión de los proveedores, los registros y licencias requeridas.

Etapas V: Plan financiero

En el capítulo IX, con el objetivo de realizar el análisis económico y financiero, y demostrar la viabilidad del proyecto, se presenta el plan financiero, la inversión, las proyecciones de ventas y de costos, la estimación de los indicadores VAN y TIR con lo que se confirma la posibilidad de ejecutar el proyecto.

Finalmente en los últimos capítulos se emiten las conclusiones del trabajo de investigación como respuesta al cumplimiento de los objetivos, afirmando la posibilidad de ejecutar el negocio asegurando la viabilidad económica y las recomendaciones que destaca la importancia que está adquiriendo la alimentación saludable y debe ser contemplado por los inversionistas.

CAPITULO 2. MARCO CONCEPTUAL

En el presente capítulo se expondrán los antecedentes y principales conceptos que apoyan el desarrollo del trabajo. Por el lado de los antecedentes de la tecnología, se ha buscado información de fuentes secundarias sobre estudios o casos de éxito relacionados a la venta de productos y servicios brindados por internet; y por el lado de la alimentación, se ha investigado sobre los factores de riesgos y las tendencias de consumo de alimentación y hábitos saludables.

2.1. Uso de tecnologías de la información

2.1.1. *Tienda virtual*

Una tienda virtual (o tienda online o tienda en línea) se refiere a un tipo de comercio que usa como espacio principal un sitio web o una aplicación conectada a Internet para realizar sus ventas y transacciones.

La definición de tienda en línea según el Glosario de Mercadotecnia de Headways Media dice: “Es un espacio dentro de un sitio web, en el que se ofrecen artículos de venta” (Headways Media, 2016), ello con el propósito que el cliente pueda adquirirlos con el uso de una tarjeta de crédito, transferencias bancarias, cupones de pago, pago contra entrega, etc. y finalmente pueda recoger el producto en la tienda o el vendedor envía el producto al cliente. En la mayoría de los casos, la entrega del producto en la dirección del cliente (por Delivery), suele ir asociada a un cobro por el envío.

Este servicio le da al cliente rapidez en la compra, la posibilidad de hacerlo desde el lugar donde se encuentre y a cualquier hora del día. Además, algunas tiendas virtuales ofrecen a los compradores la posibilidad de emitir su calificación mediante una evaluación tanto al producto como al servicio recibido.

2.1.2. *Aplicación móvil*

Una aplicación móvil o app es una aplicación informática, o pequeña pieza de software, diseñada para ser ejecutada en teléfonos inteligentes, tabletas y otros dispositivos móviles, que permite al usuario efectuar una tarea de cualquier tipo, como profesional, de ocio, educativas, de acceso a servicios, etc., cuyo efecto permite dar facilidades en la búsqueda de satisfacción de alguna necesidad o en diferentes tipos de transacción que se necesite realizar.

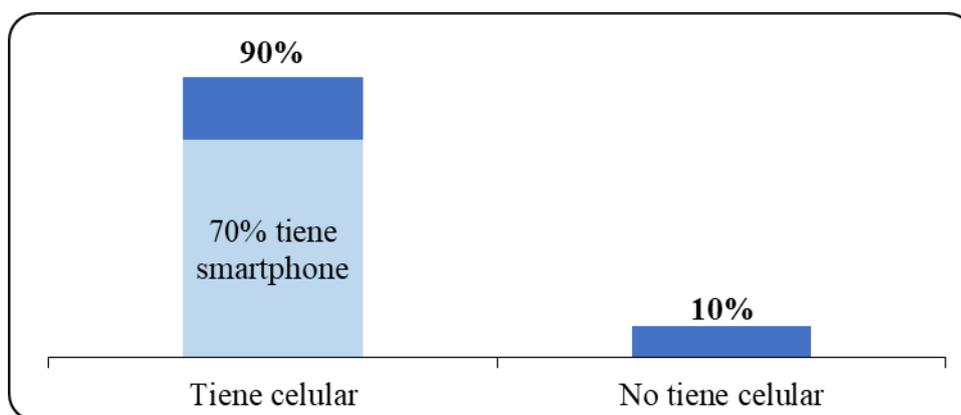
La mayoría de las aplicaciones se encuentran disponibles en las distintas tiendas de

descarga o plataformas de distribución, operadas por las compañías propietarias de los sistemas operativos móviles como Play store, IOS, Windows Phone, entre otros. Estas, para su descarga, pueden ser gratuitas o pueden requerir un monto a pagar.

2.1.3. *Peruanos con Smarthphone*

De acuerdo a artículo en La República (2017a), el último estudio del Ipsos sobre el Perfil de Hogares 2016, el 90% de la población peruana cuenta con celular, de los cuales los smartphones alcanzaron un 70% de penetración de mercado, así mismo el 90% del tiempo en el que se usa un teléfono inteligente es para alguna aplicación móvil.

Figura 2.1. Población con smarthphone en el 2016

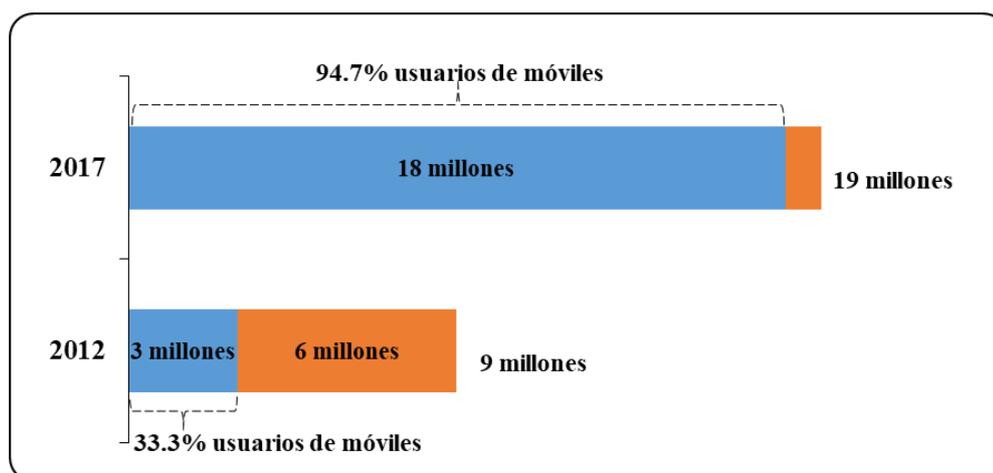


Fuente: La República (2017a)

2.1.4. *Peruanos con Facebook*

Según el artículo de El Comercio (2017), se estima que 19 millones de peruanos se conectan a Facebook mes a mes. Además, 18 millones se conectan a la red social mediante un celular, lo que representa el 80% de usuarios activos mensuales. “[D]iariamente, se registran 12 millones de usuarios, de los cuales 11 millones, se conectan mediante un smartphone” (El Comercio, 2017).

Figura 2.2. Usuarios que usan Facebook en el 2017



Fuente: El Comercio (2017)

2.1.5. *Peruanos que compran “online”*

Cuando se habla de e-commerce (comercio electrónico), según Linio en el Diario Gestión (2017f) en el Perú se tiene que el 2016 se logró un movimiento comercial superior a los US\$ 2,800 millones, con un crecimiento anual del 25%. Esto permite que el Perú se consolida en el cuarto lugar de compras online desde dispositivos móviles en Latinoamérica.

Los internautas peruanos tienen entre sus aplicaciones favoritas a WhatsApp, YouTube, Facebook, Facebook Messenger, Google Maps, Instagram y Twitter.

“Hoy más de 1 millón y medio de peruanos compra activamente en el canal online, según GFK, principalmente productos de tecnología (36% de las compras) y moda/accesorios (27% de las compras)” (Diario Gestión, 2017f).

El uso de la tecnología es cada vez mayor en los grupos de edad más jóvenes, “esto coloca al Perú como el cuarto país de la región en número de compras desde móviles impulsados por la generación de los millennials” afirma eMarketer en el mismo artículo del Diario Gestión (2017f).

2.1.6. *Gastos peruanos en compras “online”*

Según Ipsos Perú en artículo del Diario Gestión (2017g), los descuentos impulsan la compra en Internet. El 15% gasta de S/.601 a más de S/.2,000. Operaciones se realizan más con smartphones. Así, quienes compran en Internet gastan S/.360 en promedio, según el informe Comprador en Línea 2017.

Hoy, el smartphone es el principal dispositivo (57%) para las compras online, seguido de la PC/laptop (54%) y tableta (5%). Y el hogar es el principal lugar (76 %) donde se efectúa la operación, según el mismo artículo.

2.2. Los factores de riesgo en la salud y la alimentación saludable

De acuerdo a múltiples estudios que confirman riesgos en la salud a causa de la obesidad y malos hábitos alimenticios, se revisarán algunos conceptos sobre factores de riesgo y la alimentación saludable.

Según la Encuesta Demográfica y de Salud Familiar de INEI (2017), representan factores de riesgo en la salud lo siguiente:

- Sobrepeso
- Obesidad
- Consumo de bebidas alcohólicas
- Bajo consumo de frutas y verduras

“[E]l sobrepeso y obesidad se asocian a un riesgo aumentado de múltiples enfermedades como diabetes, hipertensión, apnea obstructiva del sueño, ciertos tipos de cáncer, enfermedad articular degenerativa, hígado graso no alcohólico, esofagitis por reflujo, enfermedad coronaria, entre otros” (La República, 2017c).

Por otro lado, en el Perú, según el informe de enfermedades no transmisibles y transmisibles de la Encuesta Demográfica y de Salud Familiar 2016 del INEI (2017), los factores de riesgo para evitar enfermedades como Hipertensión arterial y Diabetes, en muchos casos se pueden prevenir. Para ello se debe aumentar la ingesta de frutas, verduras y otros alimentos saludables.

A nivel mundial, ante los mismos factores la misma población está tomando conciencia del riesgo de permanecer en obesidad. De acuerdo a un estudio de investigación realizado en el 2015 por The Nielsen Company y publicado en Diario Gestión (2017d), el 54% de consumidores en Latinoamérica considera que tiene sobrepeso y un 56% está buscando perder peso. Entre las principales alternativas empleadas para bajar de peso se tienen:

- Cambio en la dieta alimenticia
- Realización de actividad física

2.2.1. *Alimentación saludable*

Es el hecho de ingerir productos que han pasado por un ligero procesamiento, y se encuentran básicamente en estado natural. Como indica la Ley de la promoción de la alimentación saludable para niños, niñas y adolescentes, Ley N°30021, en su artículo 3°: “la alimentación saludable ofrece los nutrientes que las personas necesitan para tener energía, mantenerse sanos y poder efectuar todas las tareas que por su naturaleza de trabajo o estudio, deben de realizar, permitiendo tener una mejor calidad de vida en todas las edades” (El Peruano, 2017b).

2.2.2. *Productos orgánicos*

Los productos orgánicos se definen en la ley peruana de la promoción de la producción orgánica y ecológica, Ley N° 29196, en su artículo 4°, de la siguiente manera:

[L]os productos orgánicos son todos aquellos productos originados en un sistema de producción agrícola o sistema de recolección sostenible que emplee tecnologías que, en armonía con el medio ambiente y respetando la integridad cultural, optimice el uso de los recursos naturales y socioeconómicos, con el objetivo de garantizar una producción agrícola sostenible. Además, los productos orgánicos no deben contener pesticidas tóxicos, hormonas de crecimiento, preservantes químicos ni antibióticos (El Peruano, 2017a).

Es decir, son productos que garantizan una producción agrícola sostenible al respetar el medio ambiente, por ello no deben contener pesticidas ni otro químico que pueda alterar su naturaleza o la de su entorno.

2.2.3. *Primera comunidad saludable en el Perú: Lima Orgánica*

Según Gestión (2017d), el mercado de comida saludable ha sido recibido con los brazos abiertos por la comunidad limeña, comer sano ya no es un mercado para pocos. Actualmente, en el Perú y en la región el mercado de alimentación saludable ha crecido. En su artículo explica que un estudio reciente de la consultora Nielsen, Food Revolution Latín América, afirma que el 90% de consumidores peruanos acepta pagar más por alimentos que prometen beneficios de salud.

Lima Orgánica es la primera comunidad saludable que nació en el 2015 en el Perú, proponiendo un nuevo modelo de comida sana, en ese entonces una alternativa un poco lejana para el mercado peruano.

El director de Lima Orgánica, Lucho Carbajal, señala que “el mercado de comida saludable ha evolucionado de manera favorable y cada vez se abren más locales de comida saludable, como en centro comerciales, por ejemplo. Un factor importante es que la gente demanda este tipo de alimentos” (Gestión, 2017d).

La tendencia apostó en su momento por los productos saludables y hoy en día el 78% de peruanos escoge alternativas orgánicas entre sus alimentos, ocupando uno de los más altos niveles de la región.

Lima Orgánica ha crecido en la plataforma digital y también en cuanto a unidades de negocios, la comunidad tuvo en un comienzo, hace dos años, 12 marcas en la categoría de restaurantes y tiendas. Actualmente, cuenta con más de 100 marcas en distintas categorías.

“Hay alternativas para comer saludablemente, dentro de esta gran segmentación se encuentra a gente deportista, vegetarianos o veganos, algunas personas con problemas de salud y también por edades”, afirma Carbajal.

Los hábitos saludables no solo se centran en la alimentación, otras categorías como belleza y cuidado, o artículos del hogar (reciclaje, por ejemplo) también forma parte de una nueva cultura saludable dentro de la sociedad, agregó.

En Facebook Lima Orgánica cuenta con más de 63,000 seguidores. Mientras que en Instagram con 22,000 seguidores.

2.3. Tendencias de consumo del sector de alimentos

De acuerdo al estudio de tendencias y oportunidades para el sector de alimentos COMECYT (2017), realizado por el Consejo Mexiquense de Ciencia y Tecnología, se han determinado cuatro tendencias de consumo en el sector de alimentos:

- **Salud y Bienestar:** esta es la tendencia con mayor continuidad y acogida entre las personas, puesto que buscan mejorar su alimentación por mejores condiciones de salud y por mejorar su apariencia física.
- **Conveniencia:** en la actualidad el ritmo de vida de las personas ha cambiado, disponen de menor cantidad de tiempo para preparar alimentos en casa. Los estilos de vida han evolucionado, en la actualidad existe un mayor número de mujeres laborando, los tiempos que se requiere para transportarse de un lugar a otro son mayores, etc.

- **Sofisticación:** los gustos de las personas han evolucionado con el tiempo, se han vuelto más sofisticados. De acuerdo al estudio de COMECYT, se identifican como consumidores potenciales a aquellos que buscan nuevas “experiencias” en comida, que se dirigen hacia sabores nuevos, exóticos, o bien preparaciones tipo gourmet.
- **Sensaciones:** esta última tendencia identificada se da debido a que en la actualidad la industria de alimentos busca acaparar los sentidos de los comensales mediante el uso de colores, sabores, texturas y olores. Buscan resaltar una característica de sabor o textura para que quede guardado en la mente del consumidor y que incluso lo pueda relacionar inmediatamente a una marca.

2.4. Segmentación en la industria de comida y tendencias saludables

El plan de negocios que se plantea en esta tesis, corresponde al segmento de comida saludable. Otros segmentos de comida que existen en el mercado son: las Pollerías, Chifas, Comida rápida, Comida criolla y Cebicherías. Una de las categoría que lidera el mercado, es la venta de pollo a la brasa, que de acuerdo a publicación del 2014 en Diario Gestión (2017c), mueve entre 2,500 y 3,000 millones de soles con un volumen en unidades de 70 a 90 millones de pollos a la brasa vendidos cada año.

Si se enfoca en el segmento de comida saludable, incluimos también a las cafeterías y otros establecimientos donde se venden alimentos balanceados nutricionalmente. Los últimos años existen más locales especializados en este tipo, o locales tradicionales que ahora incluyen en sus cartas alguna opción de platos hipocalóricos o ricos en nutrientes buenos para la salud, así como también, locales que ofrecen alimentos orgánicos.

Por el lado de la comercialización de alimentos que brindan el servicio de delivery los más representativos son los que corresponden al segmento fast food, tales como: KFC, Burger King, Bombos y Pizza Hut; actualmente cuentan con diversos canales de venta como vía telefónica, apps y web.

En el Perú, en los últimos años se puede encontrar emprendimientos de comida con delivery que han tenido una mayor presencia, como es el caso de “hellofood”, con su página <http://domicilios.com.pe>, cuyo modelo de negocio virtual consiste en una suerte de economía colaborativa, es decir, en enlazar y consolidar la oferta de negocios locales de comida de diferentes categorías, con los clientes que soliciten de dichos servicios.

Ellos apuntan a incorporar más negocios de comida como socios, de manera que tengan una oferta más variada.

2.4.1. *Rubro saludable representa el 10% de pedidos online de comida*

Según El Comercio (2017d), el mercado de la comida saludable continúa sumando adeptos en el país. Si bien en la actualidad solo el 10% de los pedidos online de comida corresponde a esta categoría, existe una tendencia creciente en su preferencia por los consumidores, apunta el gerente general de Lima Delivery, Santiago Antúnez de Mayolo, donde explica:

“Existen muchas opciones más de comida saludable pero poco aprovechadas por los consumidores; en nuestra lista de productos se encuentra una importante lista de ítems como el menú saludable, las hamburguesas vegetarianas, pasteles y quichés de verduras, jugos y ensaladas" (El Comercio, 2017d).

También afirma que no es poco lo que los limeños invierten en sus pedidos online de comida saludable. Se estima un gasto promedio de S/.30 por transacción, con una frecuencia de compra de tres veces por semana y en cuanto al horario preferido, éste inicia a la hora del almuerzo, de 12:30 p.m. a 3 p.m.

¿Qué prefieren los consumidores al pedir comida saludable? El 32% de los pedidos es de ensaladas personalizadas, seguido por un 26% de jugos de frutas y un 11% de ensaladas de frutas.

Tras el auge de la comida saludable en los últimos años junto al de comida vegetariana, Antunez de Mayolo proyectaba que esta categoría pudiera crecer 10 % más en el año 2016.

2.4.2. *Delivery online de comida saludable creció 30% en Lima*

La app de pedidos de comida a domicilio por internet, Domicilios.com, indicó en El Comercio (2017a), que en el delivery de comida saludable, en agosto del 2016 había registrado el mayor crecimiento en lo que iba del año. Así, en agosto 2016, la compañía había recibido 30% más pedidos que en el mismo mes del año 2015.

Según Santiago Antúnez de Mayolo, Gerente General de Dimicilios.com, los distritos de San Isidro, La Molina, Lince, Surquillo y Miraflores son los que crecieron

más en la cantidad de restaurantes que se inauguran y que brindan el servicio de delivery. Además, el experto afirma que esta categoría es estacional, siendo en verano cuando se registran mayores ventas de platos saludables, sin embargo, al pasar de los meses esta tendencia se va equilibrando.

Las opciones más demandadas son las ensaladas con pollo a la plancha y jugos, con un ticket promedio del valor de S/. 20 soles en esta categoría. El gerente explica que “este monto va en descenso gracias al crecimiento de este rubro, pues logra que los restaurantes ofrezcan menús individuales a precios más accesibles”. (El Comercio, 2017a).

2.4.3. *El 2018 un año más saludable*

Según El Comercio (2017e), mientras algunos hablan del retorno a lo simple (el uso del cuenco, bowl o poké para servir platos que son cada vez más naturales y ajenos a toda abstracción), y otros dan luz verde a la complejidad de un sexto sabor sobre la mesa (a lo dulce, salado, agrio, amargo y umami, se suma el adiposo), salta a la vista que todo movimiento que contribuya a promover la cocina saludable está en franco ascenso.

En esta línea, si bien el 2017 fue un año más saludable, para el 2018 se puede esperar que los cocineros (y la industria alimentaria, en general) fijen una clara posición en debates que están asociados a los hábitos que ellos pueden ayudar a cambiar con miras a una mejor nutrición. Empezando por el apoyo en campañas y emprender caminos para reducir el consumo de azúcar en la lucha contra la obesidad y la diabetes, tomando en cuenta las recomendaciones de la OMS, que sugiere que este no exceda el 10% del aporte calórico cotidiano (lo que equivale a 12 cucharaditas, aunque lo óptimo y realmente saludable es la mitad).

Tras el 'boom' de los superalimentos, llevar a la mesa productos más nutritivos, elegidos por consumidores conscientes y bien informados, será también una tendencia. Se construirá así un espiral virtuoso, que motivará más investigación culinaria, multiplicando experiencias como las que Mater Iniciativa (el centro de innovación culinaria de Virgilio Martínez y el equipo de Central) viene realizando, rescatando productos y creando nuevas cadenas gastronómicas, que motiven dietas saludables enfocadas también en el uso responsable de recursos.

Para el 2018, en la cocina, se busca además, no desperdiciar nada. La tendencia está orientada hacia el aprovechamiento de todos los nutrientes, con gran creatividad para transformar los alimentos, que permitan prolongar la cadena.

2.5. Otras tendencias dentro y fuera de la mesa

2.5.1. Bebidas saludables

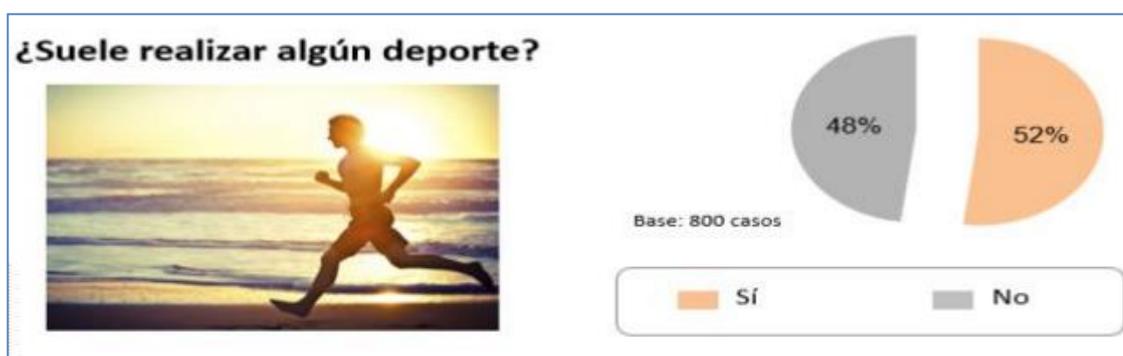
Otra opción que encaja y se alinea en el rubro de alimentación sana, son las bebidas saludables. Hoy los extractos de frutas y verduras y las aguas preparadas por elementos naturales, son los que invaden las mesas de los peruanos, como acompañamiento a las comidas. Así lo proponen restaurantes como Central, que este año afianzó su propuesta de servicio de maridaje de néctares, infusiones y extractos, y también Los Robles, el restaurante del hotel Libertador Arequipa, donde el chef Eduardo Sernaqué realiza la presencia de chicha de guiñapo sirviéndola en copa.

2.5.2. Práctica deportiva en Lima Metropolitana

De acuerdo a un estudio de la consultora CCR publicado en el Diario Gestión (2017e), cada vez más limeños empiezan a realizar actividades deportivas, a fin de mantenerse saludables, relajarse o verse bien. Entre las prácticas deportivas que se realizan en Lima Metropolitana se mencionan las siguientes: fútbol, natación, tenis, basketball, boxeo, gimnasio, escuelas de baile, yoga, pilates, kárate, clubes, entre otros.

Asimismo, según el estudio “Drivers y Resistencias hacia el deporte” de CCR, “cinco de cada diez limeños practican alguna actividad deportiva” (Diario Gestión, 2017e).

Figura 2.3. Limeños que realizan alguna actividad deportiva en el 2016



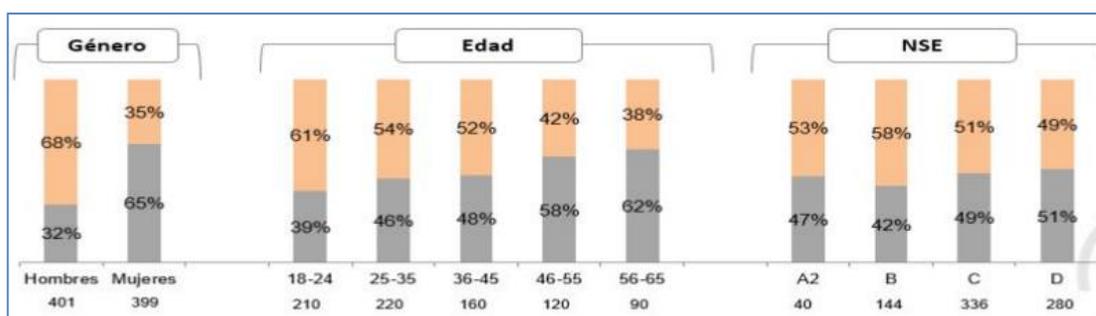
Fuente: Estudio de CCR en Diario Gestión (2017e).

De la figura 2.3, se observa que poco más de la mitad de los encuestados (52%) afirman realizar alguna actividad deportiva en el 2016, lo que indica una falta de hábito deportivo que impacta directamente en la salud de la otra mitad de la población.

En la figura 2.4 se observa que este porcentaje es mayor en la población masculina, llegando a 68% varones que realizan alguna práctica deportiva; y para la población femenina, este porcentaje se reduce a 35%, es decir, son menos las mujeres que realizan alguna actividad deportiva,

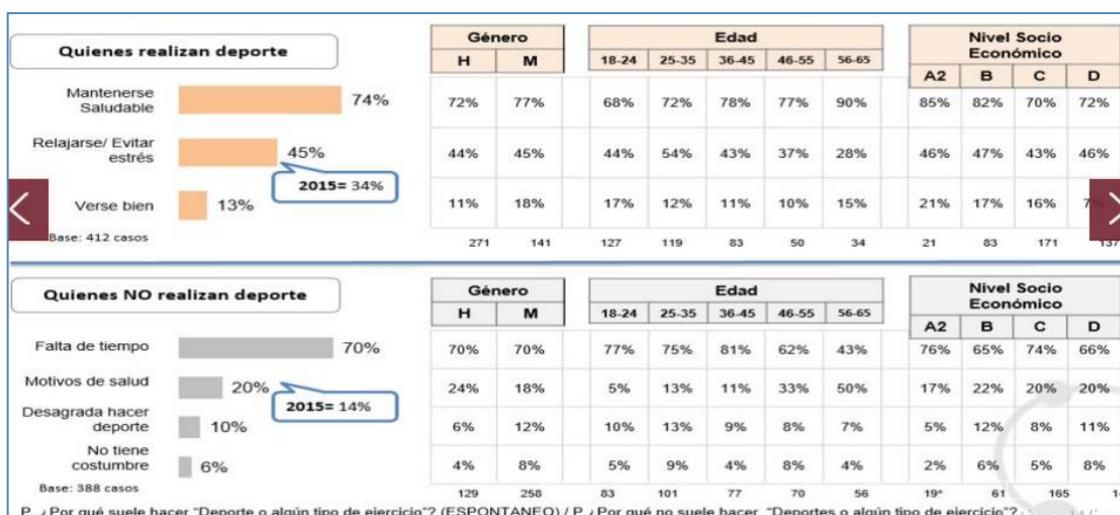
En cuanto a la edad cuanto más se incrementa la edad, se reduce el porcentaje de la población que realiza alguna práctica deportiva; y en cuanto al NSE, la clase B es la que más población realiza una práctica deportiva, con 58%, como se muestra en la figura 2.4.

Figura 2.4. Práctica deportiva según sexo, edades y NSE en el 2016



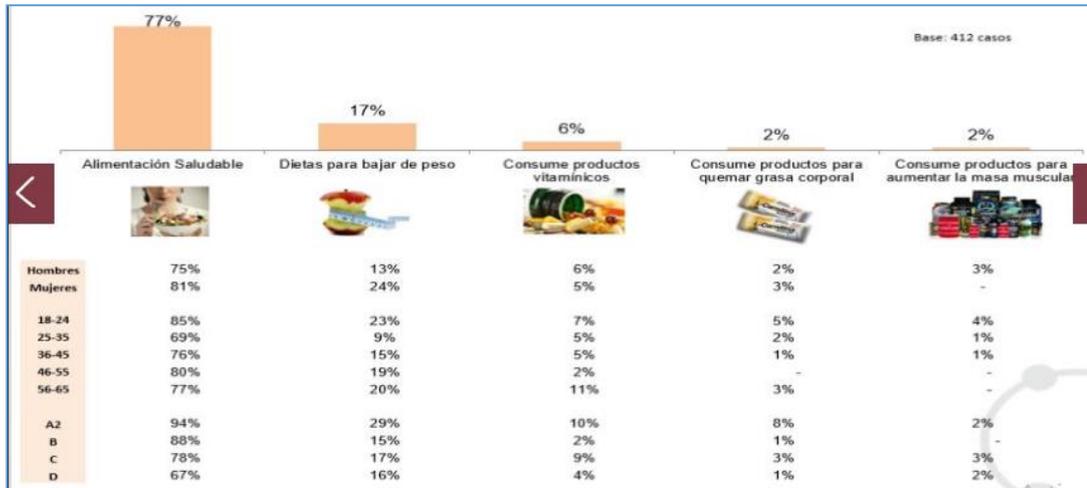
Fuente: Estudio de CCR en Diario Gestión (2017e).

Figura 2.5. ¿Por qué realizan actividad deportiva?



Fuente: Estudio de CCR en Diario Gestión (2017e).

Figura 2.6. Actividades complementarias al deporte



Fuente: Estudio de CCR en Diario Gestión (2017e).

Para cuidar de su salud, la población encuestada además del deporte se esmera en cumplir con una alimentación saludable en el 77% de los casos, siendo mayor esta actividad en los varones, las mujeres en cambio se inclinan también por dietas para bajar de peso, como se puede ver en la figura 2.6.

CAPITULO 3. ESTUDIO DE MERCADO

3.1. Plan de investigación

3.1.1. *Objetivo*

El objetivo del estudio de mercado es recoger información de fuente primaria sobre hábitos, tendencias y motivaciones de conducta de los ejecutivos y empleados de nivel socioeconómico A – B con respecto a la alimentación saludable y su aceptación por un “Restaurante virtual de comida saludable por delivery”, de manera cualitativa poder obtener sugerencias y de manera cuantitativa lograr calcular la demanda del mercado.

3.1.2. *Población objetivo*

La selección de mercado permite estimar la **población objetivo de estudio**, que está constituida por el conjunto de ejecutivos y empleados de 24 a 59 años de edad de los niveles socioeconómicos A y B, que trabajan en las empresas de los distritos de Miraflores, San Isidro y Surquillo, según se detalla a continuación:

Se seleccionaron a las variables que delimitaran el mercado, según Tabla 3.1: el número de empresas (INEI), la distribución porcentual de empresas según tamaño, la proporción de ejecutivos y empleados que trabajan en empresas y el número de trabajadores promedio por tamaño de empresa (MINTRA).

Tabla 3.1. Variables para estimar a la población objetivo

Variables	Fuente	Año
Número de empresas por distrito	Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI)	2015
Distribución porcentual de empresas según tamaño en Lima Centro	Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI)	2015
Proporción de ejecutivos y empleados en Lima	Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo (MINTRA)	2016
Número de trabajadores promedio por empresas en Lima	Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo (MINTRA)	2016

Elaboración: Autores de la Tesis.

3.1.3. *Determinación del mercado objetivo*

- Luego de seleccionar las variables que delimitan el mercado del total de empresas de cada distrito (B) se multiplica por la distribución porcentual de empresas según tamaño (A), permiten calcular el número de micro, pequeñas, mediana y gran empresa en cada distrito ($B = A \times B1$).
- Asimismo, el número de empresas (B) por el número promedio de trabajadores (C), genera el total de trabajadores en cada tamaño de empresa ($B \times C = D$).
- Además, se filtra al total de trabajadores (D) por el porcentaje de ejecutivos y empleados que tiene cada empresa (E), para obtener el número ejecutivos y empleados ($F = D \times E$).

Tabla 3.2. Estimación del número de ejecutivos y empleados

Distrito	Item	Variable	A	B	C	D	E	F
			Distribución Porcentual de Empresas ^{1/}	Número de empresas ^{1/}	Número de Trabajadores en promedio por empresa ^{2/}	Total Trabajadores (B x C)	Proporción de Ejecutivos y Empleados ^{2/}	Número de Ejecutivos y Empleados (D x E)
Total				64,929		676,247		541,929
Miraflores	1	Total empresas (2+3+4+5+6)	100.0%	29,213		304,235		243,811
	2	Microempresa	90.0%	26,292	5	131,460	90.5%	118,971
	3	Pequeña empresa	8.2%	2,395	50	119,750	76.6%	91,729
	4	Mediana y gran empresa	1.6%	467	101	47,167	70.2%	33,111
	6	Administración pública	0.2%	58	101	5,858	76.1%	4,458
San Isidro	1	Total empresas (2+3+4+5+6)	100.0%	19,898		207,197		166,087
	2	Microempresa	90.0%	17,908	5	89,540	90.5%	81,034
	3	Pequeña empresa	8.2%	1,632	50	81,600	76.6%	62,506
	4	Mediana y gran empresa	1.6%	318	101	32,118	70.2%	22,547
	6	Administración pública	0.2%	39	101	3,939	76.1%	2,998
Surquillo	1	Total empresas (2+3+4+5+6)	100.0%	15,818		164,815		132,031
	2	Microempresa	90.0%	14,236	5	71,180	90.5%	64,418
	3	Pequeña empresa	8.2%	1,297	50	64,850	76.6%	49,675
	4	Mediana y gran empresa	1.6%	253	101	25,553	70.2%	17,938
	6	Administración pública	0.2%	32	101	3,232	76.1%	2,460

Fuente: 1/ Instituto Nacional de Estadística e Informática–Directorio de Empresas y Establecimientos

2/ Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo

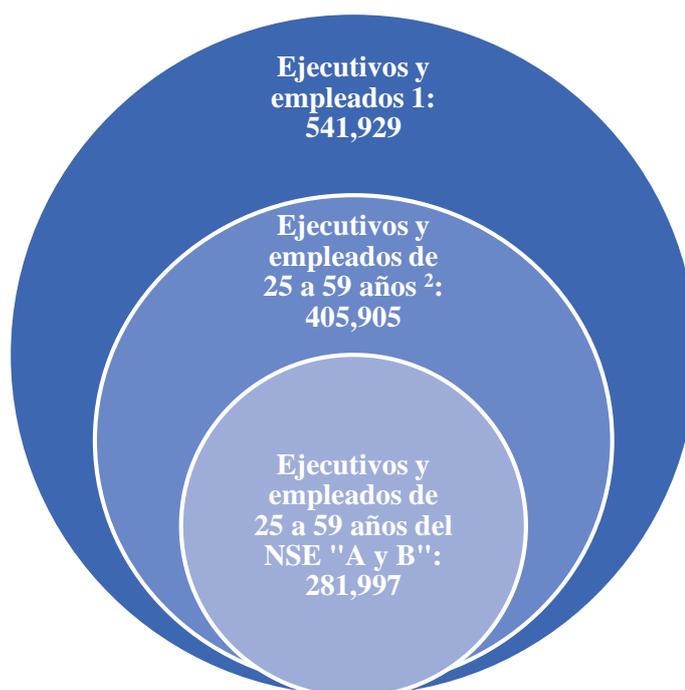
Elaboración: Propia.

En la Tabla 3.2, se muestran las operaciones y resultados obtenidos del número de ejecutivos y empleados que trabajan en las empresas de los distritos de Miraflores, San Isidro y Surquillo.

3.1.4. Determinación del mercado potencial

Tal como lo indica la Figura 3.1, del total de ejecutivos y empleados (541,929) que trabajan en las empresas de Miraflores, San Isidro y Surquillo, se filtra el 74.9% de trabajadores de 24 a 59 años que es 405,905 (INEI); de este total, se filtra los que pertenecen al nivel socioeconómico “A y B” (zona 7: 80.9% y zona 8: 34.0%) que es igual a 281,997 personas tal como indica APEIM (2016). Este viene a ser el mercado potencial.

Figura 3.1. Estimación de ejecutivos y empleados de 24 a 59 años del NSE “A-B” que trabajan en las empresas de Miraflores, San Isidro y Surquillo



Elaboración: Autores de la Tesis.

3.2. Metodología de la investigación

La investigación requiere explorar de manera cualitativa opiniones y una prueba de producto, por lo que se opta por realizar dos focus group; para el cálculo de la demanda se requiere un estudio cuantitativo, por lo que se llevará a cabo una encuesta.

3.3. Estudio exploratorio cualitativo

Se aplicaron dos Focus Group (Reunión Grupal) entre posibles clientes, personas de características homogéneas, que no participaron en una actividad similar hace seis meses. La reunión es dirigida por un Moderador que utiliza un guion para facilitar el flujo natural de la discusión y la espontaneidad de las participantes. Mayor detalle Anexo 1

3.3.1. *Objetivo General*

Disponer de información cualitativa sobre hábitos, tendencias y motivaciones de conducta de ejecutivos(as) y empleados(as) del nivel socioeconómico “A y B” en relación a la alimentación saludable que llevan; además, obtener sugerencias y conocer la aceptación de implementar de un “Restaurante Virtual de Comida Saludable por Delivery”.

3.3.2. *Objetivos específicos*

- Conocer cómo proyectan los ejecutivos y empleados el concepto de negocio.
- Averiguar los hábitos alimenticios de ejecutivos y empleados.
- Identificar necesidades y tendencias de ejecutivos y empleados sobre comer saludable.
- Determinar los beneficios intrínsecos que genera la alimentación saludable.
- Conocer el nivel de aceptación de la idea de negocio.
- Obtener sugerencias de mejora para el restaurante virtual de comida saludable.

3.3.3. *Población de estudio*

La población a investigar está definido por ejecutivos(as) y empleados(as) entre 25 y 59 años de edad, que pertenezcan al nivel socioeconómico “A y B” en los distritos de San Isidro y Miraflores.

3.3.4. *Metodología*

Se realizaron dos (02) focus group con la participación de seis (6) personas cada uno, de acuerdo a la clasificación que se define en la Tabla 3.3.

Tabla 3.3. Participantes de los focus groups

Grupo	Número de Participantes	Género	Edad	Nivel Socioeconómico	Característica	Zona Empresarial
1	6 personas	Mujeres	De 25 y 59 años	A y B	Ejecutivas y empleadas	San Isidro
2	6 personas	Hombres	De 25 y 59 años	A y B	Ejecutivos y empleados	Miraflores

Elaboración: Autores de la Tesis

- Cobertura Geográfica

Las participantes trabajan en las zonas empresariales de los distritos de San Isidro y Miraflores de Lima Metropolitana.

- Fecha de ejecución

Los dos focus group se desarrollaron en el transcurso de una hora cada uno, los días 15 y 17 de enero del año 2018.

3.3.5. **Resultados**

Los aspectos positivos y negativos asociados al término “Restaurante Virtual de Comida Saludable por Delivery” fueron:

En *aspectos positivos*, los entrevistados mencionaron: rapidez, facilidad y practicidad, principalmente porque se ahorrarían el tiempo de tener que preparar su comida o en buscar lugares con opciones de alimentación saludable. Asimismo, mencionaron el cuidado de la salud, estar en forma y verse bien.

En *aspectos negativos*, se comentaron: posibles demoras en la entrega de los pedidos, lo que, no permitiría disfrutar de su almuerzo dentro de su horario de refrigerio; falta de variedad en los platos; temor que se pierda la calidad y frescura de la comida por el tiempo del traslado; además, posible complejidad en el uso del aplicativo para hacer pedidos, lo que, causaría que no se reciba lo que se espera.

Los resultados de los focus group evidencian que las mujeres tienen una alimentación más balanceada nutricionalmente en comparación con los hombres, sin embargo, los últimos son conscientes de la importancia de alimentarse de forma

saludable. Todos coinciden en darse sus gustos de parrillas, pollo a la brasa y comida china o cebiche en fin de semana.

También, se evidencia que las personas no están completamente satisfechas con la comida que almuerzan en restaurantes cerca de su trabajo, porque suelen estar muy cargadas de aceites, fritos, salsas y condimentos. Las personas que llevan lonchera a la oficina, lo hacen por dieta y disfrutar del sabor casero; sin embargo, en algunas ocasiones no cuenta con el tiempo suficiente para prepararse su comida, por eso, tienen que ir a restaurantes.

Con respecto a la idea de negocio, se determina que es de interés de los participantes tanto de mujeres como de hombres, la necesidad de mantener una alimentación balanceada para el cuidado de su salud, el tener buen estado físico y verse bien; asimismo, resaltaron que sería óptimo que se agregue sabor casero a este tipo de comida y que se puedan combinar ingredientes de los platos.

Sobre la frecuencia de compra, los participantes comprarían con mayor regularidad el menú de S/.18, seguido del menú de S/. 22, con menos frecuencia, variando su consumo entre los días de la semana. El plato de S/. 30 sería consumido en promedio una vez a la semana.

Dentro de las sugerencias obtenidas, se recogió la necesidad de ofrecer platos variados e incluir postres saludables en el menú, se recalcó el hecho de que se utilice una aplicación móvil, de fácil manejo, que permita hacer los pedidos sin complicaciones, y no tener que llamar para hacer aclaraciones; así como, la opción de tener un chat de consultas con un nutricionista que los oriente sobre la cantidad de calorías que deben consumir y que no demore más de una hora en llegar el plato.

Finalmente, los participantes manifestaron que es importante conocer el valor nutricional y la cantidad de calorías de los platos.

3.4. Estudio exploratorio cuantitativo

Se aplicarán encuestas presenciales (cara a cara), en esta técnica, la encuesta se realiza como si se tratara de una entrevista, la principal ventaja es que la persona puede explicar su respuesta y por lo tanto, el entrevistador recibe más información. Asimismo, las preguntas son controladas y guiadas por el encuestador, aumentando la calidad y veracidad de la información obtenida.

3.4.1. *Objetivo del estudio cuantitativo*

Se realizó el presente estudio cuantitativo con el objetivo de conocer la demanda potencial del nuevo “Restaurante Virtual de Comida Saludable por Delivery” que se tiene planeado implementar.

3.4.2. *Método de recolección de la información*

El método de recolección de datos es por entrevista directa, con personal debidamente capacitado y entrenado para tal fin, quien visitó las empresas seleccionadas durante el período de recolección de información.

- Periodo de recolección de datos:

La operación de campo para recolectar la información fue del 19 al 29 de enero 2018.

- Periodo de referencia:

El periodo de referencia de las variables a investigar en la encuesta corresponde al día de la entrevista.

- Cobertura geográfica de la encuesta:

La encuesta se realizó en las zonas empresariales de los distritos de Miraflores, San Isidro y Surquillo de Lima Metropolitana

3.4.3. *Instrumentos de recolección de información*

Se aplicó un cuestionario estructurado, con preguntas relacionadas a los objetivos de la investigación, en su mayoría son preguntas cerradas. (en Anexo 2 con resultados)

3.4.4. *Diseño de la muestra*

- Población objetivo

La población objetivo de estudio asciende a 281,997 personas, la cual está comprende al conjunto de ejecutivos y empleados de 25 a 59 años de edad de los niveles socioeconómicos “A y B”, que trabajan en las empresas de los distritos de Miraflores, San Isidro y Surquillo

- Unidad de investigación

La unidad de investigación estadística es el ejecutivo o empleado que pertenece a la población objetivo.

- Tipo de muestreo

El tipo de muestreo es probabilístico y estratificado (consiste en la división previa de la población de estudio en grupos homogéneos con respecto a alguna característica que se desea estudiar dentro de la muestra para mejorar su representatividad).

3.4.5. *Tamaño de muestra*

Para determinar el tamaño de la muestra se utilizó la siguiente fórmula para poblaciones infinitas (mayor a 100 mil habitantes):

$$n = \frac{Z^2 \cdot (1 - p)}{e^2}$$

Donde:

Z: Valor Z del nivel confianza.

p: Factor de probabilidad éxito fracaso

e: Margen de error

Datos:

$$Z = 1.96$$

$$p = 50\%$$

$$e = 3.8\%$$

$$n = \frac{(1.96)^2 \times (1 - 0.5)}{(0.038)^2}$$

$$n = 665$$

El tamaño de la muestra resulta de 665 encuestas, que tiene el nivel de confianza de 95.0%, lo que significa que, de cada 100 estudios iguales, 95 arrojaran los mismos

resultados; asimismo, el margen de error es del 3.8%, es decir, los resultados pueden variar de forma positiva o negativa en ese valor, y un factor de probabilidad éxito/fracaso del 50%, debido a que no se cuenta con información de un estudio similar.

3.4.6. *Estratificación de la muestra*

Para disminuir la varianza y obtener una mejor representatividad de la muestra es necesario estratificarla, para ello, se consideró estratos de la población de estudio por sexo, grupos de edad y por cantidad de empresas que se ubican en los cinco distritos de las zonas objeto de estudio.

Según lo señalado en la estratificación de la muestra, para disminuir la varianza y obtener una mejor representatividad de la información recolectada, se distribuye la muestra según el tamaño de la población de mujeres y hombres de los distritos Miraflores, San Isidro y Surquillo.

Tabla 3.4. Distribución de la muestra por distritos

Distrito	Muestra		
	Total	Hombres	Mujeres
Total	665	361	304
Miraflores	299	167	132
San Isidro	204	110	94
Surquillo	162	84	78

Elaboración: Autores de la Tesis

3.4.7. *Aplicación: Recolección de la información*

- Informantes

El informante es el ejecutivo o empleado de 25 a 59 años de edad y que pertenece al público objetivo.

- Estrategia de recolección de datos

La recolección de información se realizó a través de entrevistas presenciales (cara a cara) a los ejecutivos y empleados de 25 a 59 años de edad, para ello se

visitaron las empresas que se ubican en los distritos de Miraflores, San Isidro y Surquillo de Lima Metropolitana, es decir, en las zonas 7 y 8 de Lima Metropolitana.

Para seleccionar a las personas a encuestar, se les hicieron preguntas filtro con el objetivo que cumplan el perfil de la población objetivo de estudio. Asimismo, se les aplicó la ficha filtro a los encuestados para confirmar que pertenecen a los niveles socioeconómicos “A-B”.

- Personal de trabajo de campo

El personal del trabajo de campo está conformado por un (01) supervisor y cinco (05) encuestadores con experiencia en el recojo de información.

3.4.8. Resultado de la encuesta del consumidor

- El perfil de los posibles clientes es principalmente del genero mujer, su edad 35 a 39 años, la mayor proporción tiene un sueldo mensual entre S/. 5,000 y S/. 7,000.
- Sobre el tipo de comida, se puede concluir que casi la mitad de ejecutivos y empleados consume comida saludable y/o comida balanceada. Cabe señalar que, lo hacen de forma intercalada durante la semana laboral; asimismo, la mayoría almuerza en un restaurante y más de la mitad llevar lonchera a la oficina, de igual forma, lo hacen intercaladamente.
- La frecuencia de consumo en restaurantes es principalmente dos veces por semana, llevan lonchera tres veces por semana, debido al ahorro que esto significa y a lo saludable que es para ellos, en el uso del servicio de delivery se puede mencionar en su mayoría lo solicitan dos veces por semana.
- Asimismo, según el estudio cada vez más gente tiene interés en llevar una alimentación saludable y balanceada nutricionalmente.
- Sobre los principales servicios que influyen en la elección de compra están la calidad de la comida y la limpieza. Respecto, a las características de la comida, lo más importante es la calidad de los ingredientes y que sea saludable.
- La idea de negocio tiene un interés de compra esperado del 60.7%, lo que significa que de cada 100 personas, 61 comprarían su almuerzo en este **“Restaurante Virtual de Comida Saludable por Delivery”**.

- El plato preferido y de mayor aceptación es el plato de S/. 18, seguido de los platos de S/. 22 y S/. 30, según los comentarios es intercalar entre uno y otro, en el caso del plato de S/. 30 su consumo es de menor frecuencia por el costo.
- La idea de personalizar su propia ensalada y de estar informados sobre la cantidad de calorías a consumir logro un alto nivel de aceptación entre los comensales.

3.5. Cálculo de la demanda

3.5.1. Mercado disponible

Para poder encontrar el mercado disponible, se consideran información pública e investigaciones, donde se indica que el 49% de los peruanos sigue dietas bajas en grasa. Se considera ese porcentaje para calcular el mercado disponible en base al mercado potencial, teniendo un total de 138,179 personas

3.5.2. Mercado efectivo

El cálculo del mercado efectivo se obtiene luego de la encuesta a profundidad, donde se identifica porcentaje de personas que probarían la propuesta de Qhali bowl.

De acuerdo al resultado de la encuesta y utilizando el método de top two box se tiene un 60.7% de encuestados los cuales probarían esta nueva propuesta. Teniendo un mercado efectivo de 83,874 personas.

CAPITULO 4. ANÁLISIS DEL ENTORNO

4.1. Situación actual del sector restaurantes

Según información extraída del informe técnico del Instituto Nacional de Estadística e Informática (2017), en el año 2015, el sector alojamiento y restaurantes creció en 2.65% respecto al año anterior.

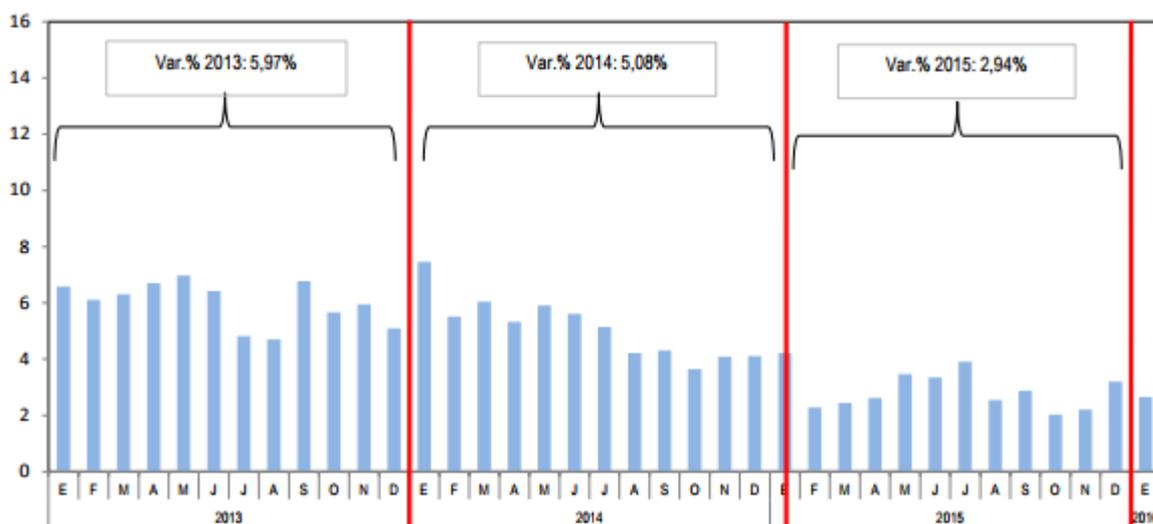
Figura 4.1. Crecimiento del sector de alojamiento y restaurantes en Lima (enero 2016)



Fuente: Instituto Nacional de Estadística e Informática (2017)

Según la Figura 4.1, se tiene crecimiento en el subsector de restaurantes, gracias al crecimiento en el segmento de preparación de comidas el cual obtuvo 8% seguido del segmento de bebidas con un 3.2%. Si bien, comparado con el año anterior, no se tiene el mismo crecimiento como sub sector (4.2%) sigue siendo una tendencia positiva, la cual nos lleva a encontrar una oferta desatendida.

Figura 4.2. Evolución mensual de la actividad de restaurantes 2013-2016 (%)



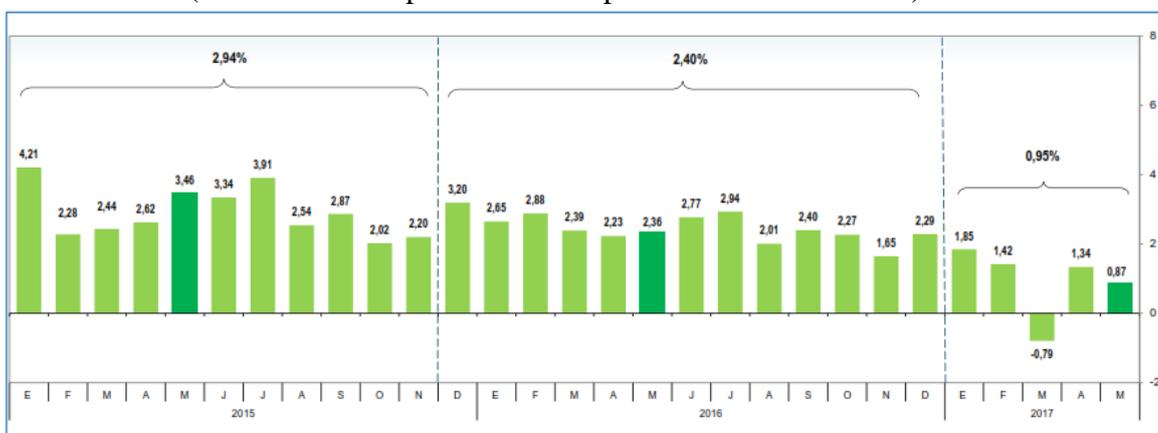
Fuente: Instituto Nacional de Estadística e Informática (2017)

La figura 4.2, nos demuestra que en el año 2015 se obtuvo un crecimiento de 2.94%, respecto al año anterior. Asimismo, a partir de diciembre se muestra nuevamente un ligero crecimiento con respecto a los cuatro meses previos.

4.1.1. Sector restaurantes (servicios de comida y bebida) por tipo de actividad

En mayo 2017, tal como se observa en la Figura 4.3, el sector restaurantes (servicios de comidas y bebidas) creció en 0,87% a nivel nacional, sustentado en el avance de la actividad de restaurantes, otras actividades de servicio de comidas y servicio de bebidas. Sin embargo, el suministro de comidas por encargo mostró una disminución.

Figura 4.3. Evolución mensual del sector restaurantes: 2015-2017 (Variación % respecto a similar periodo del año anterior)



Fuente: Instituto Nacional de Estadística e Informática (2017)

- **El grupo de restaurantes aumentó en 0,67%**, como se observa en la Figura 4.4, con mayores reportes de venta en el giro de comidas rápidas, restaurantes, sangucherías, comida japonesa y heladerías, motivados por las celebraciones del Día del Trabajador, Día de la Madre y Día Nacional de la Papa; asimismo hubo realización de ferias gastronómicas como Pachas Perú, Dulce Perú, Festival de la Papa Nativa, Festival de la Chirimoya y festividades religiosas. También, incidieron positivamente la adecuada estrategia publicitaria, convenios con entidades bancarias para descuentos por el uso de tarjetas, entrega de vales de consumo para suscriptores de diarios y servicio de internet en los locales de expendio. Así también, hubo mayor actividad en pollerías, carnes y parrillas, café restaurantes, pizzerías y restaurantes turísticos, debido a la diversificación de franquicias, esmerada atención, festivales de sopas, carnes a la leña, al cilindro, a la caja china y al palo.

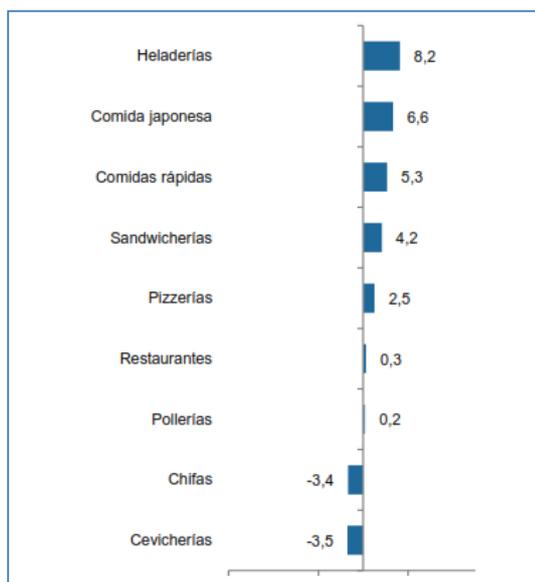
- **Otras actividades de servicio de comidas crecieron en 2,75%**, por la actividad de concesionarios de alimentos con participación de nuevas concesiones, mayor afluencia de estudiantes en comedores de centros de enseñanza superior, servicio delivery corporativo e innovaciones que incluye programas de beneficios y servicios complementarios en las principales empresas y proyectos. Así también, el suministro de comidas para contratistas creció significativamente por mayores contratos con empresas de transporte aéreo y terrestre, acorde a la mayor demanda de paquetes turísticos, apertura de nuevos destinos y solicitudes corporativas.

- **La actividad de servicio de bebidas evolucionó en 1,06%** sustentado en los rubros de cafeterías, discotecas y bares, negocios que fueron beneficiados por la celebración del Día del Trabajador, afianzamiento de franquicias, bebidas gratis por mayor número de visitas y presentación de shows. Fue favorable la realización de eventos como el Craft Beer Sessions 2017- festival de las cervezas artesanales extremas y el Festival del Vino Español 2017.

- **Suministro de comida por encargo decreció en -12,86%**, por menores órdenes de pedido de preparación y distribución de alimentos para eventos; organización, asesoría y producción de recepciones.

Por otro lado, la actividad en Lima por las campañas de salubridad, obligaron al cierre temporal de ciertos establecimientos.

Figura 4.4. Crecimiento de ventas por tipo de negocio, Mayo 2017

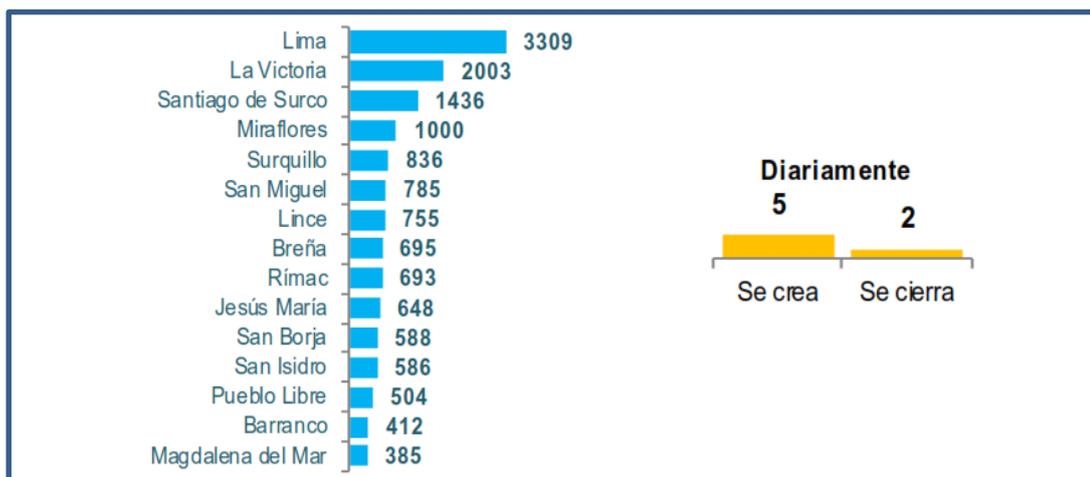


Fuente: Instituto Nacional de Estadística e Informática (2017).

- Restaurantes en Lima Metropolitana

En los distritos de Lima Metropolitana funcionan más de 47 mil restaurantes. Tal como se ve en la Figura 4.5, en el caso de la Zona de Lima Centro existen 14,635, lo que representa el 31.1% de Lima Metropolitana (INEI, 2014).

Figura 4.5. Restaurantes en Lima Centro, 2014

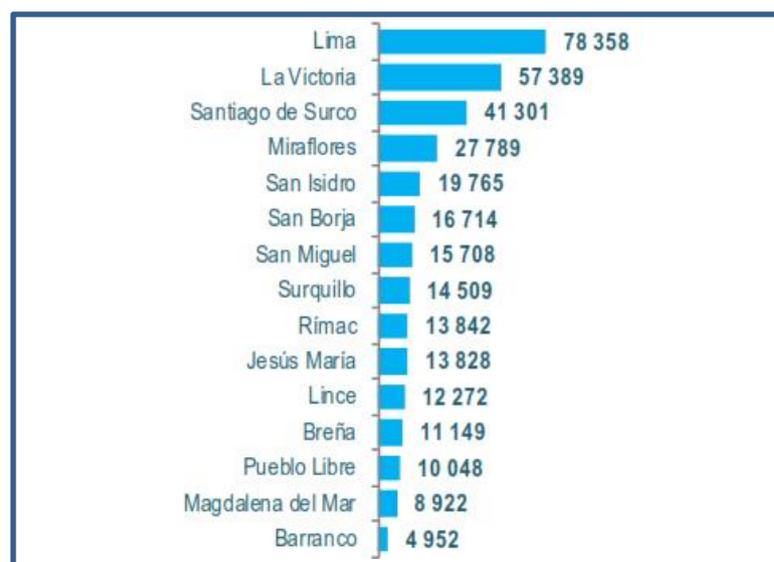


Fuente: INEI (2014)

- Distribución de empresas en Lima Metropolitana

En Lima Metropolitana existen 861 mil empresas. Al analizar por zonas, como se aprecia en la Figura 4.6, la mayor proporción de empresas se concentra en **Lima Centro con 346,546 (40.3%)**, seguido de Lima Este con 172,481 empresas (20%), Lima Norte con 172,174 (20.0%), Lima Sur con 108,614 (12.6%) y la Provincia Constitucional del Callao con 60,913 empresas (7.1%) (INEI, 2014).

Figura 4.6. Distribución de empresas en la Zona Lima Centro, 2014



Fuente: INEI (2014)

4.2. Análisis del entorno, metodología SEPTTE

La tendencia en la alimentación saludable en Lima está en crecimiento, debido a que los ciudadanos están tomando mayor conciencia en los riesgos que puede traer el no cuidar el balance adecuado de su alimentación. La presente sección analiza los elementos más importantes del entorno externo de la industria de comida saludable en la ciudad de Lima, tomando en cuenta los aspectos más importantes e influyentes en los campos social, económico, político, y tecnológico.

4.2.1. Aspectos sociales

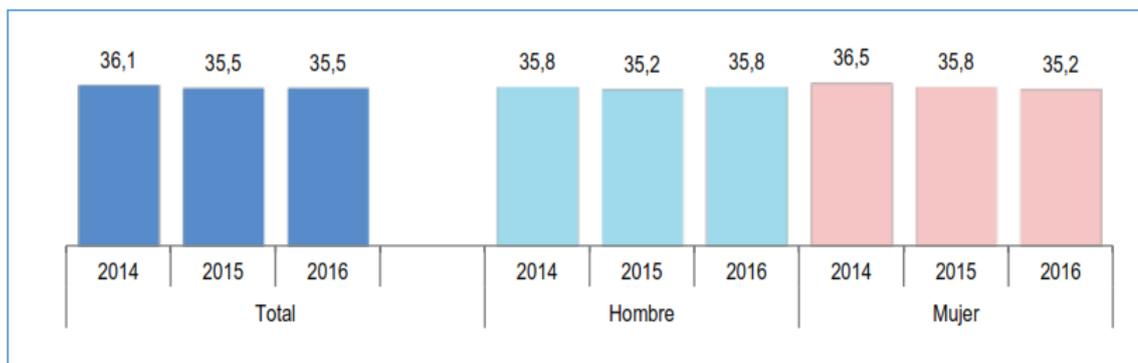
Los índices del estado de la población de 15 y más años de edad en el Perú, presentan una preocupación por el incremento de factores relacionados a la obesidad, lo que afecta a la salud de la población. Como se ha visto anteriormente, en el capítulo

2, son factores de riesgo el sobrepeso, la obesidad, el consumo de bebidas alcohólicas y el bajo consumo de frutas y verduras. A continuación, se muestra la situación del sobrepeso y la obesidad en el Perú en el año 2016.

4.2.2. *Sobrepeso en el Perú*

En el Perú, en el año 2016, como lo refleja la Figura 4.7, el 35.5% de las personas de 15 y más años de edad, presentan sobrepeso, el mismo porcentaje que en el 2015. Según sexo, el 35.8% de los hombres y el 35.2% de las mujeres tenían sobrepeso, en el momento de la encuesta (INEI, 2017).

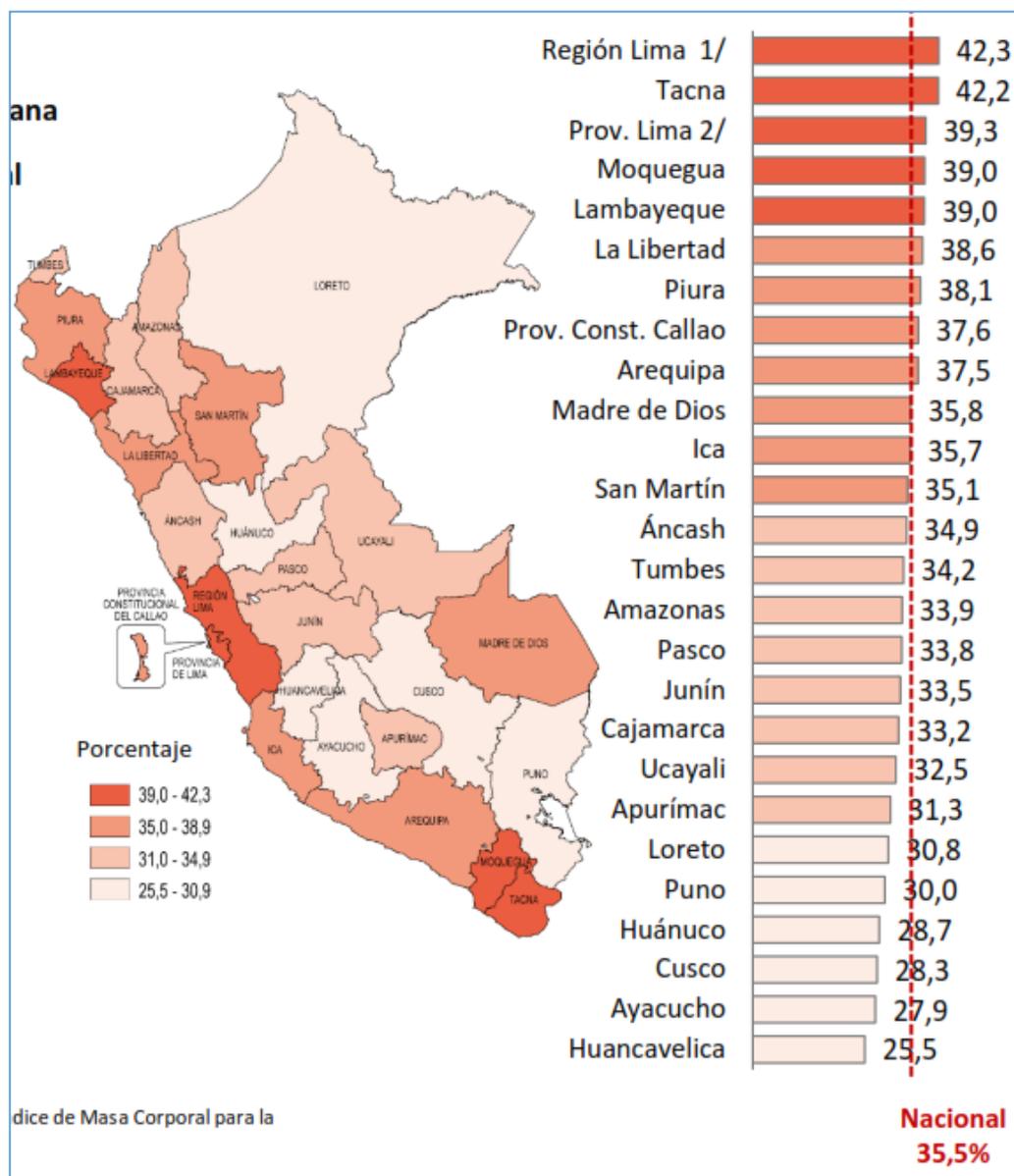
Figura 4.7. Perú: Personas de 15 y más años de edad con sobrepeso, 2014-2016 (%)



Fuente: INEI (2017)

En el caso de la provincia de Lima, el índice de sobrepeso es de 39.3%, lo cual significa que ocupa el tercer lugar a nivel nacional, solo superado por la Región de Lima y Tacna, según se observa en la figura 4.8.

Figura 4.8. Perú: Personas de 15 y más años de edad con sobrepeso, según regiones, 2016



Región Lima 1/ Comprende las provincias: Barranca, Cajatambo, Canta, Cañete, Huaral, Huarochirí, Huaura, Oyón y Yauyos
 Prov Lima 2/ Comprende los 43 distritos que conforman la provincia de Lima.
 Fuente: INEI (2017b) -

4.2.3. Obesidad

La obesidad expresa la existencia de un exceso de tejido adiposo (grasa) en el cuerpo. En el país, en el 2014, el 18,5% de las personas de 15 y más años de edad sufrían de obesidad, este indicador se redujo levemente para el 2015 con 17,8%, pero volvió a subir, siendo para el 2016 de 18,3% esta prevalencia. En la distribución por sexo, el

22,5% de personas obesas son mujeres y el 14,0% son hombres (INEI, 2017), como se aprecia en la Figura 4.9.

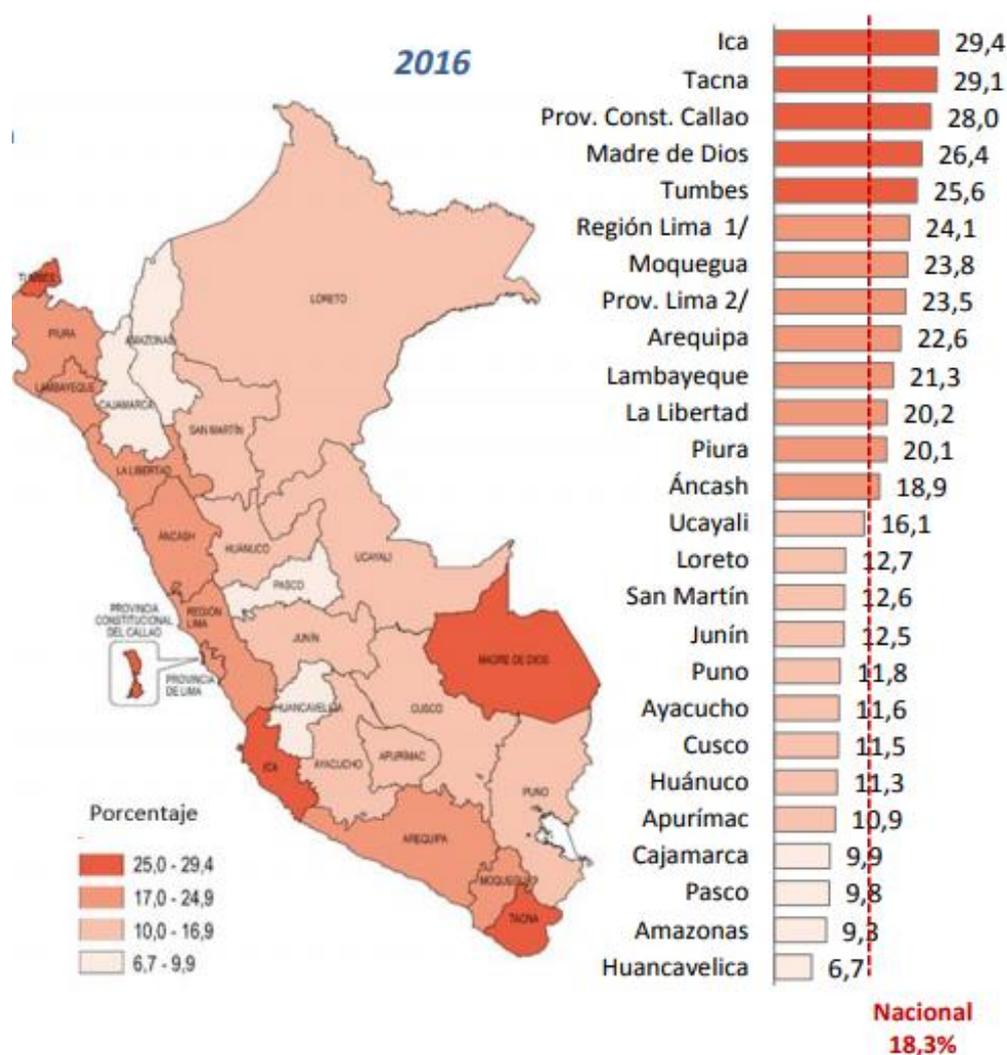
Figura 4.9. Perú: Personas de 15 y más años con obesidad por sexo, 2014 -2016



Fuente: INEI (2017).

Al analizar por regiones, se observa que la provincia de Lima presenta un porcentaje superior al promedio del país con obesidad del 23.5% en personas de 15 y más años de edad, como se aprecia en la Figura 4.10.

Figura 4.10. Perú: Personas de 15 y más años de edad con obesidad por regiones, 2016



Región Lima 1/ Comprende las provincias: Barranca, Cajatambo, Canta, Cañete, Huaral, Huarochirí, Huaura, Oyón y Yauyos

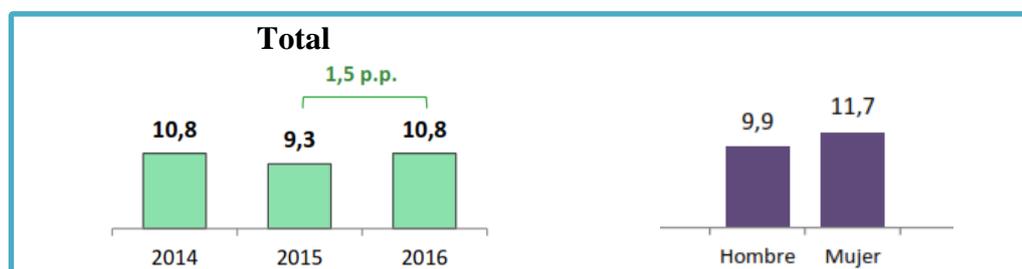
Prov Lima 2/ Comprende los 43 distritos que conforman la provincia de Lima.

Fuente: INEI (2017b)

4.2.4. Nivel de consumo de al menos cinco porciones de fruta y/o ensalada de verduras al día

En el Perú, el consumo de al menos cinco porciones de fruta y/o ensalada de verduras al día, lo realizan solo el 10.8% de las personas de 15 y más años de edad, como se ve en la figura 4.11.

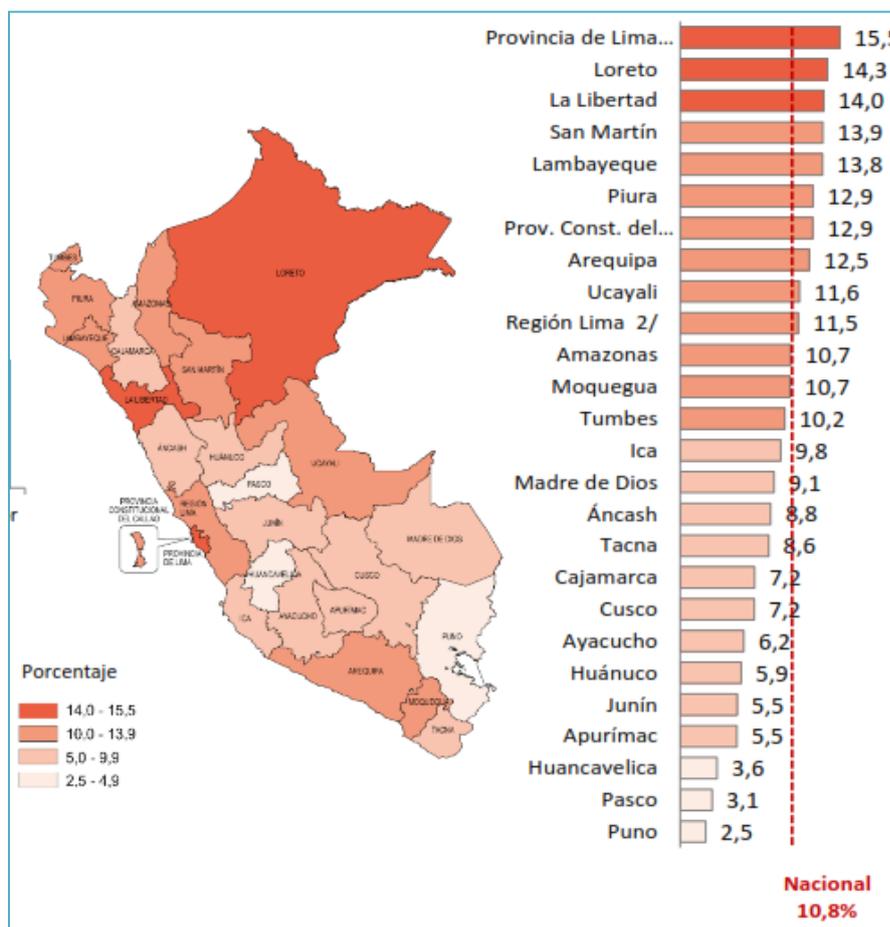
Figura 4.11. Perú: consumo de al menos cinco porciones de fruta y/o ensalada de verduras al día de las personas de 15 y más años de edad, 2014 -2016



Fuente: INEI (2017).

Asimismo, se evidencia que, tal como lo indica la Figura 4.12, en la provincia de Lima, este índice es de 15.5%, ocupando el primer lugar en comparación con las regiones del país en consumo de al menos cinco porciones de fruta y/o ensalada de verduras al día, (INEI, 2017).

Figura 4.12. Perú: consumo de al menos cinco porciones de fruta y/o ensalada de verduras al día de las personas de 15 y más años de edad, 2016



Fuente: INEI (2017b)

4.2.5. Aspectos económicos

De acuerdo a los estudios de Perfiles Socioeconómicos Lima Metropolitana 2015 de IPSOS y Niveles Socioeconómicos 2016 de APEIM, la estructura socioeconómica de Lima Metropolitana está compuesta de la siguiente manera: 5.2% correspondiente al NSE A, 22.3% de NSE B, 40.5% de NSE C, 25.7% de NSE D y 8.7% de NSE de E; ver Tabla 4.1

De acuerdo a dicho estudio, en los últimos 12 años, la población de los NSE A presenta un ligero crecimiento de 1.8 puntos porcentuales y la población de los NSE B ha crecido 10 puntos porcentuales.

Tabla 4.1. Distribución del NSE de Lima Metropolitana, 2005-2016

NSE	2005	2010	2013	2014	2015	2016
NSE A	3.4%	4.7%	5.2%	4.9%	5.2%	5.2%
NSE B	12.3%	15.7%	18.5%	18.8%	20.0%	22.3%
NSE C	31.6%	35.9%	38.4%	40.7%	40.4%	40.5%
NSE D	37.6%	34.5%	30.3%	26.6%	25.7%	24.3%
NSE E	15.1%	9.1%	7.6%	9.4%	8.7%	7.7%

Fuente: IPSOS/APEIM/INEI – ENAHO (2005,2010, 2012-2013 y 2014-2016).

Perfiles Socioeconómicos de Lima Metropolitana con enfoque en NSE A y B

Según encuesta de hogares del INEI, como lo muestra la Tabla 4.2, el ingreso promedio mensual de hogares del NSE A asciende a S/. 10,860, de los cuales, S/. 7,362 lo destina al gasto mensual y el resto queda disponible para el ahorro. En el caso del NSE B, el ingreso promedio es S/. 5,606 y el gasto promedio es S/. 4,249.

Asimismo, el gasto promedio mensual destinado a alimentos es S/. 997 en el NSE A y S/.787 en el NSE B.

Tabla 4.2. Ingresos y Gastos según NSE, 2016

PROMEDIOS	Lima Metropolitana							
	TOTAL	NSE A	NSE B	NSE C	NSE C1	NSE C2	NSE D	NSE E
Grupo 1 : Alimentos – gasto promedio	S/. 688	S/. 997	S/. 787	S/. 692	S/. 709	S/. 662	S/. 582	S/. 467
Grupo 2 : Vestido y Calzado – gasto promedio	S/. 98	S/. 253	S/. 136	S/. 87	S/. 92	S/. 78	S/. 62	S/. 44
Grupo 3 : Alquiler de vivienda, Combustible, Electricidad y Conservación de la Vivienda – gasto promedio	S/. 256	S/. 566	S/. 382	S/. 236	S/. 258	S/. 195	S/. 153	S/. 84
Grupo 4 : Muebles, Enseres y Mantenimiento de la vivienda – gasto promedio	S/. 110	S/. 611	S/. 165	S/. 65	S/. 71	S/. 55	S/. 48	S/. 37
Grupo 5 : Cuidado, Conservación de la Salud y Servicios Médicos – gasto promedio	S/. 126	S/. 301	S/. 175	S/. 117	S/. 133	S/. 87	S/. 77	S/. 53
Grupo 6 : Transportes y Comunicaciones – gasto promedio	S/. 209	S/. 861	S/. 361	S/. 150	S/. 168	S/. 116	S/. 74	S/. 46
Grupo 7 : Esparcimiento, Diversión, Servicios Culturales y de Enseñanza – gasto promedio	S/. 233	S/. 879	S/. 375	S/. 182	S/. 200	S/. 151	S/. 95	S/. 56
Grupo 8 : Otros bienes y servicios – gasto promedio	S/. 113	S/. 286	S/. 154	S/. 101	S/. 109	S/. 86	S/. 72	S/. 57
PROMEDIO GENERAL DE GASTO FAMILIAR MENSUAL	S/. 3,110	S/. 7,362	S/. 4,249	S/. 2,840	S/. 3,012	S/. 2,527	S/. 2,034	S/. 1,479
PROMEDIO GENERAL DE INGRESO FAMILIAR MENSUAL*	S/. 3,927	S/. 10,860	S/. 5,606	S/. 3,446	S/. 3,649	S/. 3,075	S/. 2,321	S/. 1,584

Fuente: APEIM/INEI – ENAHO (2005,2010, 2012-2013 y 2014-2016).

Gasto de los limeños en alimentos fuera del hogar

Según el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI, 2015), del total de gastos en alimentos que realiza la población de Lima Metropolitana, el 35.8% se destina al consumo de alimentos fuera del hogar, lo que significó un incremento de 13,4 puntos porcentuales al compararlo con el año 2005 (22,4%).

Al analizar por sexo, los hombres gastan 34,5% más que las mujeres en el consumo de alimentos fuera del hogar.

Por grupos de edad, la población de 25 a más años de edad es la que gasta más en promedio por consumo de alimentos fuera del hogar, es decir, 33,0% más que la población de 14 a 24 años de edad que gasta S/.40,8 nuevos soles.

Según nivel de educación alcanzado, los que tienen educación superior son los que realizan el mayor gasto en alimentos fuera del hogar.

Respecto a las preferencias gastronómicas, en el año 2014, entre las principales preferencias de la población que consume alimentos fuera del hogar se encuentran: Ceviche, Pollo a la Brasa, Chifa al Paso, Salchipapa, Pollo Broaster, Caldo de Gallina y los Anticuchos.

Por estratos socioeconómicos, la Pizza tiene mayor preferencia en los estratos A y B. A su vez, el Caldo de Gallina es consumida mayormente por los estratos C y D; mientras que el estrato socioeconómico E tiene predilección por la Salchipapa.

4.2.6. Aspectos tecnológicos

Actualmente, la mayoría de teléfonos celulares, tablets, etc forman parte de nuestro estilo de vida. Los dispositivos móviles en su mayoría pueden conectarse a internet, descargar y ejecutar aplicaciones que se pueden utilizar con o sin un plan de datos. Cada día el número de usuarios en el mundo se incrementa, y las expectativas que se tienen por los nuevos lanzamientos también son mayores a medida que la tecnología va avanzando. Por ello, el diseño de un sitio debe contemplar el tipo de plataformas que utilizan los diferentes modelos de celulares para que finalmente se pueda crear un sitio accesible y usable.

Las conexiones a la red a través de dispositivos inalámbricos cada día se incrementan gracias a:

- Nuevas tecnologías de conexión como GPRS y UMTS, más rápidas y fiables.
- Las compañías de Telecomunicaciones han ampliado sus ofertas de este tipo de

servicios generando un mercado muy dinámico y competitivo.

- El auge de las redes inalámbricas WIFI, hoy en día se puede encontrar redes WIFI en varios lugares públicos.

4.2.7. Aspectos políticos, legales y regulatorias

El entorno político estuvo fuertemente agredido por las posiciones distantes entre el Ejecutivo y el Congreso, lo que retuvo las inversiones el 2017; para el 2018, se espera que no afecte tanto a la economía debido al compromiso del sector privado de invertir más de la mano del Estado.

Desde el Ministerio de Salud, el Estado Peruano tiene el compromiso de construir un Perú saludable, por ello las acciones de Promoción de la Salud son priorizadas por estar alineadas a los objetivos de la Estrategia Sanitaria Nacional de Alimentación y Nutrición Saludable. En este marco se tienen campañas de nutrición infantil, alimentación de la madre gestante, alimentación y nutrición durante la etapa Adulto y la distingue de aquella correspondiente al Adulto Mayor.

En el año 2008, dentro del marco de salvaguardar la basta riqueza natural y con el objetivo de garantizar una producción agrícola sostenible y adecuada para el consumo humano, se promulgó la Ley N° 29196 que destaca la importancia de los productos orgánicos, el Ministerio de Agricultura y Riego del Perú, comprometido con la agricultura sostenible aprobó el reglamento de la Ley de Promoción de Producción Orgánica o Ecológica y es a través de SENASA que fiscaliza y con el INIA investiga y realiza transferencia tecnológica para la producción orgánica.

En el año 2013, el Congreso aprobó la Ley N°30021, de la promoción de la alimentación saludable para niños, niñas y adolescentes, desde donde se promueve mantener informada a la población sobre los productos que son nutritivos y aquellos que pueden no ser saludables. Se valora los productos naturales, se previene sobre contenido de aditivos industriales que cuando no son naturales pueden causar reacciones alérgicas e inclusive se estuvo normando el etiquetado de los alimentos y el tipo de información que debiera contener.

La normativa de esta ley de alimentación saludable, también contempla las loncheras saludables, que deben contener alimentos que aporten calorías para poder

jugar y proteínas para el crecimiento y desarrollo, además de las frutas y verduras que aportan vitaminas y minerales para regular y proteger el cuerpo.

4.3. Análisis de las fuerzas competitivas

Se procede a realizar el análisis de las 5 fuerzas de Porter:

4.3.1. *Productos Sustitutos*

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

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

4.3.2. *Amenaza de entrada de nuevos competidores*

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

4.3.3. *Rivalidad entre competidores*

La rivalidad entre competidores de restaurantes/cafeterías que tienen el concepto saludable es baja debido a que es un segmento de la industria que recién se viene posicionando en el mercado. Si bien es cierto, existen en el mercado empresas que vienen funcionando hace varios años, como negocios independientes que no llegan a acaparar gran parte de la demanda dado que sus estrategias no tienen un impacto masivo entre los consumidores. Se realizó un mapeo de los competidores actuales, según lo que se observa en el Anexo 11.

4.3.4. Poder de negociación de los proveedores

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

4.3.5. Poder de negociación de los clientes

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

En la tabla 4.3, se muestra la calificación otorgada a las cinco fuerzas del sector de comidas saludables por delivery.

Tabla 4.3. Resumen de calificación de las cinco fuerzas del sector

Cinco Fuerzas del Sector		
1	Productos Sustitutos	Alta
2	Amenaza de entrada de nuevos competidores	Baja
3	Rivalidad entre competidores	Baja
4	Poder de negociación de los proveedores	Medio
5	Poder de negociación de los clientes	Alto

Elaboración: Autores de esta tesis

CAPITULO 5. PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO

5.1. Propuesta de valor:

La propuesta de valor de “**Qhali Bowl**” radica los siguientes puntos:

- Practicidad del servicio. Los clientes pueden solicitar sus almuerzos desde la comodidad de su oficina, ya que cuenta con una aplicación que registra el pedido, se puede hacer pagos y hasta trackeo del pedido.
- Comida Saludable y/o Casera. Ninguno de los platos ofrecidos por “**Qhali Bowl**”, cuentan con conservantes ni colorantes artificiales, todos los ingredientes pasan por un riguroso control de calidad.
- Variedad de productos. A diferencia de otros restaurantes que ofrecen solo ensaladas o comidas caseras, “**Qhali Bowl**” tiene ambas, incluyendo la opción de armar tu propia ensalada, considerando una lista variada de ingredientes, el cliente puede escoger. Platos con ingredientes en el Anexo 2.

5.2. Análisis VRIO

El análisis VRIO, es una herramienta que ayuda a identificar qué estrategia se va a utilizar, cuáles desarrollar y cuáles no son críticas, como explica Hunger, David (2007).

VRIO es un acrónimo en inglés. Sus iniciales representan:

V: Value (¿Es este un recurso de valor para el cliente?)

R: Rarity (¿Es un recurso novedoso o al alcance de todos?)

I: Inimitability (¿Que sean difíciles de imitar, costoso o complicado desarrollarlo?)

O: Organization (¿Esta la compañía organizada para utilizar este recurso?)

Este análisis implica listar los recursos que son relevantes para competir en el mercado. En la Tabla 5.1 se puede apreciar el análisis realizado obteniendo una ventaja competitiva perdurable.

Los resultados de este análisis se categorizan de la siguiente forma:

- VCS: Ventaja competitiva sostenible: si el recurso tiene valor, es raro y cuesta imitarlo y además la organización está bien formada.
- VCT: Ventaja competitiva temporal: si el recurso tiene valor y es raro, pero no cuesta mucho imitarlo.
- DC: Desventaja competitiva, no cuenta con ninguno de los recursos mencionados.
- PC: Paridad competitiva: un recurso valuable, pero otros competidores también cuentan con este. (No es raro).

Tabla 5.1. Análisis VRIO “Qhali Bowl”

RECURSO / CAPACIDAD	V	R	I	O	Implicancia competitiva
RECURSOS FINANCIEROS					
Acceso a fuentes de financiamiento	SI	NO	NO	NO	PC
RECURSOS FÍSICOS					
Cuenta con Local de atención Físico	NO	NO	NO	NO	DC
Oferta de productos de calidad	SI	SI	SI	SI	VCS
Atención 7 días a la semana	NO	NO	NO	NO	DC
Servicio Delivery con tracking disponible	SI	SI	NO	SI	VCT
Página web	SI	NO	SI	SI	PC
APLICACIÓN MÓVIL Android y IOS	SI	SI	SI	SI	VCS
Venta en línea	SI	NO	NO	SI	PC
RECURSOS INDIVIDUALES					
Producción estandarizada	SI	NO	SI	SI	PC
Producción hecha en local propio	SI	NO	NO	SI	PC
RECURSOS ORGANIZACIONALES					
Cuenta con suficiente personal operativo	NO	NO	NO	NO	DC

Fuente: Autores de esta tesis

Elaboración: Autores de esta tesis

De acuerdo a la Tabla 5.1, se muestran cuáles son las ventajas competitivas sostenibles de Qhali Bowl:

- Oferta de productos de calidad

- La tienda virtual por medio de la aplicación móvil para Android y IOS.

Respecto a las desventajas se presentan las siguientes:

- No se cuenta con local físico
- No se atiende todos los días de la semana
- No cuenta con suficiente personal operativo

Respecto a las ventajas competitivas temporales se tienen:

- Servicio delivery con tracking disponible.

En lo que respecta a la debilidad de no contar con un local físico, “**Qhali Bowl**” también se puede calificar como una fortaleza ya que está enfocado en el crecimiento a través e-commerce (web y aplicativo móvil) y en el corto plazo no se generarían gastos fijos adicionales que el local físico si generaría. Para la desventaja de no atender todos los días de la semana, esto también ha sido analizado ya que responde a una demanda de clientes que únicamente demandan este servicio los días de semana desde sus oficinas. Los fines de semana los distritos a los cuales va orientado el presente plan de negocio suelen estar vacíos, por lo cual no justifica la atención.

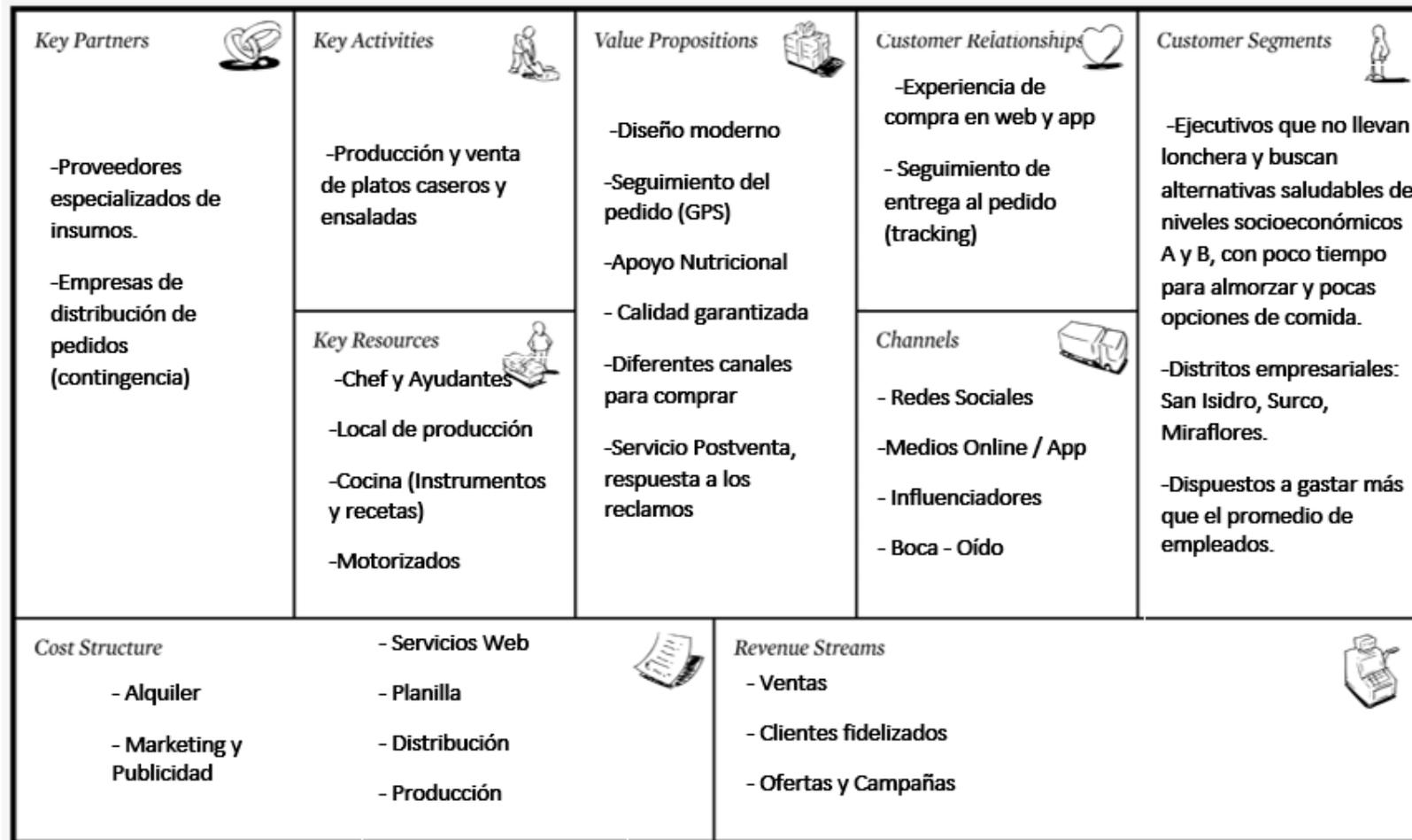
Para combatir el hecho de que no se cuenta con suficiente personal operativo, se está desarrollando un perfil de puesto para cada una de las posiciones que la empresa debería tener.

Finalmente, respecto al servicio delivery con tracking disponible, se debe aprovechar esta ventaja competitiva temporal, para darse a conocer en el mercado como pioneros.

5.3. Modelo Canvas

A continuación, en la Figura 5.1 se detalla el modelo Canvas creado por Alexander Osterwalder, el cual divide en nueve partes el negocio.

Figura 5.1. Modelo Canvas



Elaboración: Autores de esta tesis

5.3.1. *Propuesta de valor*

La propuesta de valor de “**Qhali Bowl**” radica en dos pilares. Primero es que es una comida saludable, casera y fresca, la cual no contiene conservantes ni colorantes que son dañinos para la salud. La segunda es la practicidad del servicio, ya que se puede pedir un almuerzo desde diferentes medios, conociendo la cantidad de calorías a ingerir y haciendo seguimiento del plato desde el momento que se realiza el pedido. Finalmente, se tiene una interesante variedad de productos por escoger y es factible personalizar el plato como el cliente lo desee.

5.3.2. *Relaciones con los clientes*

Se busca crear una nueva experiencia de compra en la web en la que el cliente perciba el valor agregado de los servicios. La página web será de fácil interacción para el usuario, todos los platos que se ofrecen tendrán fotos y además ofrecerá la opción de pagar a través de tarjeta de crédito y será segura para brindar confianza al usuario. Esta página web también tendrá versión para aplicación móvil.

Chat en línea: se ofrecerá un servicio de nutricionista a través de un chat en línea para que todos los usuarios puedan absolver sus dudas en el momento. La idea es que se pueda brindar orientación tanto de las calorías y planes alimenticios mensuales.

Call center o línea telefónica: busca generar un contacto más cercano con el cliente. Orientación sobre los productos que se ofrece, sugerencias plato del día, alergias, membresías y hasta ayuda al momento del pago en línea.

Redes Sociales, finalmente, no se debe descuidar las redes sociales, que hoy más que nunca deben estar activas para mantenerse cerca y en la mente de los clientes. Estas deben mantenerse constantemente actualizadas y con publicaciones de fotos de los productos ofrecidos. Siempre es un buen medio para además, poder interactuar con los clientes.

Finalmente, se tiene el seguimiento del pedido, que es uno de los valores agregados de “**Qhali Bowl**”, ya que permite hacer seguimiento al pedido mediante la aplicación y saber dentro en cuánto tiempo estará llegando a su destino.

5.3.3. *Canales de distribución y comunicación*

El único canal de distribución que se cuenta es la opción de delivery, ya que como se mencionó, es una tienda virtual que solo vende con reparto al lugar que lo soliciten, para los distritos de San Isidro, Miraflores y Surquillo.

En cuanto a los canales de comunicación se contará con página de Facebook e Instagram. Otro canal a mencionar es el correo electrónico, el cual se usa para enviar el menú del día a los clientes que dejaron sus datos en la base de datos de “**Qhali Bowl**”.

También se tiene contemplado adicionar la página web. Se desarrollará una página web con un diseño amigable y de fácil interacción para el usuario. La idea es mediante la página web, ofrecerle al usuario una experiencia de compra que le brinde un valor agregado. También tendrá su propia aplicación.

5.3.4. *Segmento de clientes*

En cuanto al segmento de clientes se considera la misma que se hizo para la segmentación del mercado en donde se considera a hombres y mujeres de 25 a 59 años. Pertenecen al NSE A y B y son trabajadores de los distritos de San Isidro, Miraflores y Surquillo.

5.3.5. *Fuente de ingresos*

Los ingresos de la empresa se dan únicamente por la venta por delivery de la comida saludable “Qhali Bowl”.

5.3.6. *Socios Clave*

Los socios clave del negocio son los proveedores de insumos y envases. Para la preparación de las ensaladas y platos se requiere de diferentes insumos como verduras, carnes, harina, arroz, entre otros ingredientes y de un envase que no sea dañino para la salud.

Las relaciones de confianza con los proveedores son de suma importancia ya que depende de los proveedores para que la calidad de la comida sea A1 y también para la preparación puntual de los almuerzos. Asimismo, la estabilidad de precios es importante ya que cualquier variación de precio podría afectar los costos de la empresa.

5.3.7. *Actividades clave*

Las actividades clave serán la producción o elaboración de cada plato, la venta de ensaladas y platos caseros a través del canal virtual y la distribución de los mismos.

5.3.8. *Recursos claves*

“**Qhali Bowl**”, tendrá como recursos claves al Chef y su staff, el local de la cocina, los utensilios para la elaboración, los envases y los motorizados.

Los cocineros; deben ser personal de confianza, que tenga el know how y la motivación necesaria para poder cocinar con pasión, transmitir la visión de “**Qhali Bowl**” en cada plato.

La cocina, local alquilado de Surquillo; en este local se reúnen los insumos y se realiza la preparación de todos los productos y su posterior reparto.

La cocina, utensilios y las recetas; son otro de los recursos clave de la empresa, ya que sus recetas son la base de la estandarización del producto.

Finalmente se tiene a los motorizados; quienes distribuyen los pedidos y son la cara de la empresa ante el cliente, son los únicos que tienen contacto directo con el cliente final y a quien el cliente verá. Debe ser personal de confianza, debidamente presentados con uniforme, que se preocupen por llegar a tiempo y dar la mejor atención al cliente.

5.3.9. *Estructura de costos*

La estructura de costos está constituida por varios conceptos. En esta parte se hará mención a los conceptos cuyos montos serán detallados en el Capítulo Financiero, los conceptos son los siguientes:

- Alquiler: se debe considerar el alquiler de un local en Surquillo para la cocina y desde el cual se realizará la distribución.
- Marketing y Publicidad: se debe invertir en plan de marketing. Se considera que los primeros meses el monto será mayor para lograr un posicionamiento.
- Servicios Web: se desarrollará la página web de “**Qhali Bowl**”,
- Planilla: que agrupa al pago de todas las personas en planilla
- Distribución: en este concepto se considera el servicio de delivery.
- Producción: la producción es de las ensaladas y de los platos. Para esto se requiere el aprovisionamiento de los diversos insumos.

5.4. Propuesta estratégica

Es importante destacar que Qhali Bowl SAC está fundamentada en una concepción y filosofía, que será la que regirá a la organización y a cada uno de los colaboradores, en la posición en que se encuentren. Para implementar esta esencia, se ha definido la visión, misión y valores de la organización, los cuales se detallan a continuación:

5.4.1. Visión

Ser la mejor propuesta en el mercado para quienes buscan tener una alimentación saludable e innovadora con sabor casero por delivery en los distritos de San Isidro, Miraflores y Surquillo.

5.4.2. Misión

Ayudar a nuestros clientes a tener una vida saludable y óptima, ofreciendo por un canal virtual alimentación saludable.

5.4.3. Valores

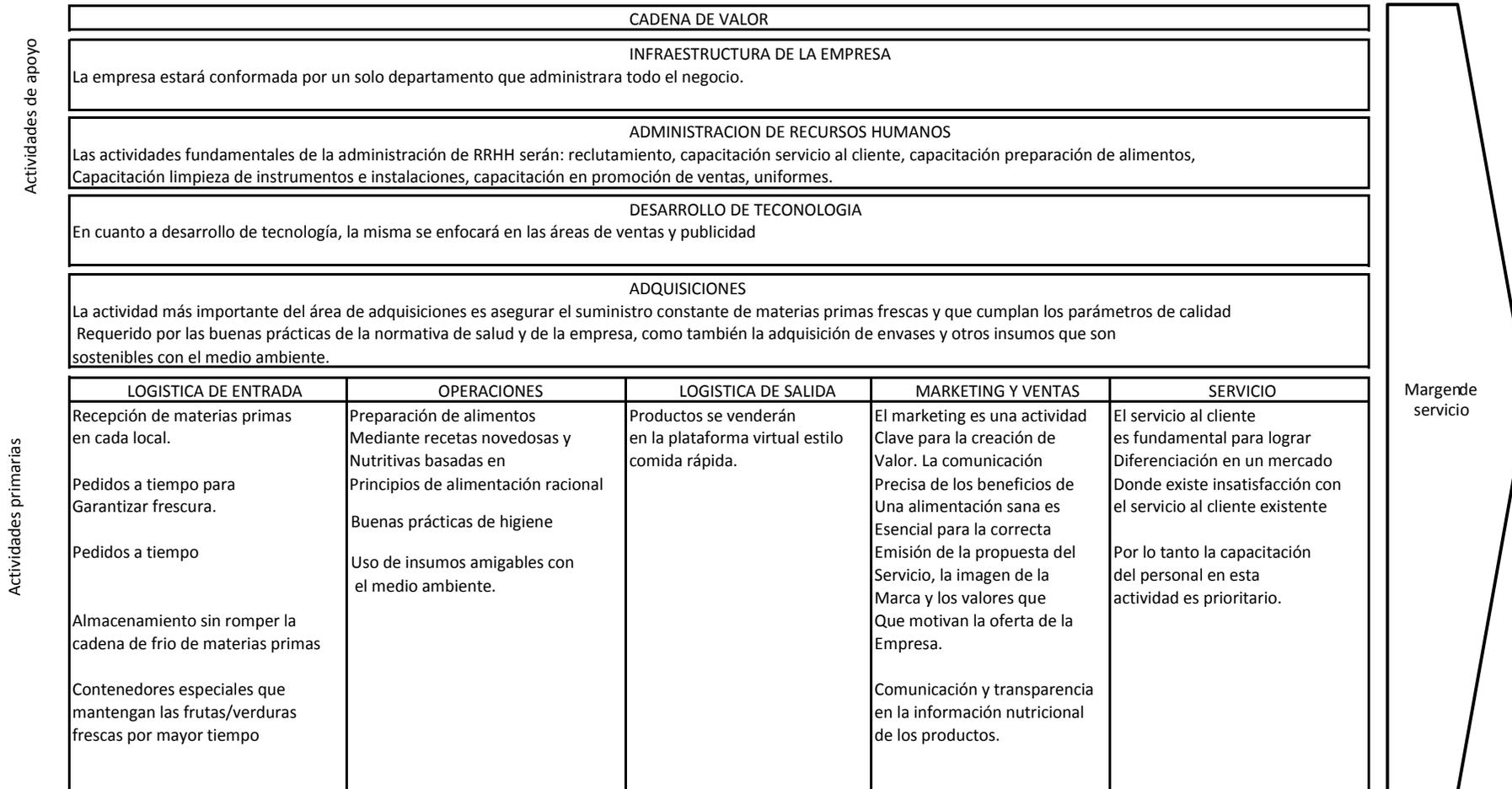
Son los fundamentos en los que se basará el trabajo de cada día, desde el proceso de selección, y se aplican tanto dentro de la organización, como de cara al cliente. Se busca tener una organización orientada al cliente, donde el servicio será el que genere la diferencia, para lo cual se necesita contar con colaboradores alienados al 100% con los valores de la empresa, los cuales se detallan a continuación:

- Honestidad
- Respeto
- Responsabilidad
- Compromiso
- Disciplina
- Amabilidad
- Empatía
- Puntualidad
- Trabajo en equipo

5.5. Análisis Interno

La cadena de valor permite definir los factores internos en los cuales se debe centrar los esfuerzos para establecer las estrategias del negocio.

Figura 5.2. Cadena de valor del negocio



Elaboración: Autores de esta tesis

5.6. Matriz FODA

El análisis de los factores estratégicos de la empresa comienza por medio de la elaboración de un análisis de FODA. Este análisis describe las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, y Amenazas particulares que son factores estratégicos para el negocio.

Fortalezas	Oportunidades
<ul style="list-style-type: none"> • Oferta de comida de servicio rápido saludable, creativa y sabrosa. • Implementación de acciones que fortalecen la imagen de la empresa con relación al cuidado del medio ambiente. • Conocimiento de los alimentos y sus propiedades nutritivas para guiar el proceso de compra. • Flexibilidad para seleccionar adicionales o reducir ingredientes. • Recetas novedosas y atractivas. 	<ul style="list-style-type: none"> • Poca oferta de opciones percibidas como saludables en el mercado de comida rápida por delivery. • Tendencia creciente en la población limeña por la búsqueda de alimentos saludables. • Aumento en el consumo de comida saludable rápida y pronóstico de tendencia creciente de la demanda. • Poca variedad de comida en la industria. • Estilo de vida actual con poco tiempo para comer.
Debilidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none"> • Cero conocimientos de Qhali Bowl debido a que es un servicio completamente nuevo. • Falta de locales lo cual limita el alcance y penetración en el mercado. • Menú sin oferta de carnes rojas, carne de cerdo, ni postres. • Segmentos objetivo con menor número de integrantes. • Precios más altos que el promedio de la industria de comida rápida no saludable. • Baja inversión inicial para competidores. 	<ul style="list-style-type: none"> • Competitividad fuerte por parte de los competidores ya establecidos. • Economías de escala de las cadenas de comida rápida saludable más importantes. • Precios más baratos de competidores ya establecidos. • Alto número de competidores en el mercado de comida rápida. • Competidores existentes muy conocidos con reputaciones ya establecidas, con gran cobertura geográfica y alto número de locales. • Locales de competidores modernos, atractivos e invitadores con muebles cómodos.

5.6.1. Matriz FODA cruzado

	Fortalezas	Debilidades
Oportunidades	<ul style="list-style-type: none"> • Explotar capacidades de crear nuevos productos saludables de acuerdo a tendencias y preferencias del consumidor. • Ampliar red de clientes mediante marketing en redes sociales y eventos saludables. • Proteger y posicionar la marca y prestigio como primer servicio flexible de comida saludable y cuidado del medio ambiente. 	<ul style="list-style-type: none"> • Encontrar socios para establecer una franquicia de comida saludable para ampliar la red de servicio o para acortar los tiempos de atención. • Actuar cuando competidores traten de copiar, mediante un portafolio de productos nuevos y ofertas atractivas, atendiendo clientes claves y estableciendo alianzas con prontitud. • Campaña informativa de alimentos alternativos a las carnes rojas y carne de cerdo.
Amenazas	<ul style="list-style-type: none"> • Adquirir el negocio de empresas chicas que surgen al mercado o franquiciarlos, con el fin de aumentar la participación de mercado y eliminar competidores. • Fusionarse con empresas internacionales, adquiriendo respaldo político y brindando “know how” y marca. 	<ul style="list-style-type: none"> • Reformulación de segmentos objetivos, cambio de menú para apuntar a nuevo mercado.

CAPITULO 6. PLAN DE MARKETING

El presente capítulo define los objetivos de marketing que se propone conseguir para “*Qhali Bowl*”. Se describirá la mezcla de marketing (producto, precio, plaza y promoción) con sus respectivas estrategias alineadas a la propuesta de valor. Finalmente se detallará el diseño de la campaña a realizarse por redes sociales y otros medios.

6.1. Objetivos del plan de marketing

Los objetivos de marketing están alineados a la misión, visión y objetivos estratégicos de “*Qhali Bowl*”, teniendo en consideración los siguientes detalles:

- Dar a conocer la marca “*Qhali Bowl*” y posicionarla como una marca de un servicio diferente con valor agregado. (Experiencia de compra, calidad de producto, canales y servicios adicionales)
- Conseguir el 0.45% de participación en el mercado meta al primer año y el 1.16% al quinto año.
- Posicionarse como la opción de comida saludable líder dentro de los distritos empresariales de Miraflores, San Isidro, Surquillo para la hora del almuerzo.
- Implementar programas de fidelización y seguimiento preferencias de clientes.

6.2. Estrategia de posicionamiento

Uno de los puntos importantes en la estrategia de marketing es el posicionamiento que tendrá los productos que se ofrece. Según Kotler, “el posicionamiento de un producto es la forma en que los consumidores definen los productos con base en sus atributos importantes; el lugar que el producto ocupa en la mente de los consumidores, en relación con los productos de la competencia.” (Kotler,P. y Armtrong,G. 2012),

Considerando eso se debe posicionar cada uno de los platos y hacer conocida a la tienda virtual como una buena opción para almorzar en el horario de oficinas.

Para el caso de “*Qhali Bowl*” se puede establecer como diferenciador la calidad de los platos, el servicio que se ofrece, la información calórica, la variedad de opciones y el precio diferenciado, a continuación se detallan:

- a) Calidad: El producto que se ofrece cumple los estándares de calidad y supera las expectativas de los consumidores.
- b) Servicio: El cliente puede solicitar fácilmente su pedido y recibirlo en la comodidad de su oficina.
- c) La información calórica: todos los platos contarán con las calorías aportadas. Con esta información los usuarios podrán tomar mejores decisiones respecto a su alimentación.
- d) Variedad de Opciones: Se refiere a las diferentes alternativas que tiene el cliente a su disposición. Se tiene un plato por día y la opción de arma tu ensalada. Ver Anexo 3
- e) Precio: Es el valor que el cliente le da a los platos ofrecidos y lo que está dispuesto a pagar. Para mayor detalle de los precios de **“Qhali Bowl”** ver Anexo 4.

Para los productos ofrecidos por **“Qhali Bowl”** se tiene contemplada la calidad como el elemento diferenciador, esto sumado al servicio y atención personalizada, la opción de tener un nutricionista que puede responder consultas. Por ese motivo no será necesariamente la opción más económica, comparado con otras tiendas que ofrecen productos similares.

6.3. Mix de marketing

6.3.1. Estrategias para el producto

Los productos ofrecidos por **“Qhali Bowl”** son platos de comida que corresponden a consumo masivo y son llamados también “bienes de especialidad” en donde el consumidor tiene una preferencia por una marca en particular y es consciente que existen productos similares o sustitutos.

En este punto es necesario establecer algunos atributos diferenciadores del producto como el mix de productos: la marca, el empaque, el etiquetado.

Mix de producto:

Respecto al mix de productos se considera a los dos productos que se mencionaron como foco del negocio: Ensaladas y Platos variados.

Estos son productos de calidad que tienen como principal característica que son saludables. Los productos que se ofrecen en el mercado son similares, incluso a menores precios. Por ese motivo “**Qhali Bowl**” tiene como diferenciador la calidad de los platos que ofrece. Esto asume la ausencia de defectos en la elaboración de los platos y la entrega del producto con los estándares indicados.

Marca:

La Marca es la manera que se representa la esencia del negocio. Es la forma como los clientes reconocerán el producto y generará una percepción y sentimientos hacia los productos que se ofrece.

El logo de la marca se presenta como un logo simple de colores verdes que asocian la frescura de las ensalada y de los alimentos sanos que se ofrece.

Figura 6.1. Logo de marca



Elaboración: Autores de esta tesis

El Empaque:

Un elemento importante en la definición del producto está asociado al envase que se utilizará para enviar los platos. Actualmente los competidores utilizan envases de tecnopor y plástico en formas rectangulares o cuadradas. La propuesta de “Qhali bowl” es que los almuerzos sean enviados en un bowl plástico que tiene una mejor presentación al empaque convencional, la figura 6.2 muestra el modelo de empaque.

Figura 6.2. Empaque en bowl plástico



Elaboración: Autores de esta tesis

Etiquetado:

Este debe contener información de datos de utilidad para el consumidor.

- Nombre del plato
- Gramos
- Tipo de salsa (en caso aplique)
- Fecha de Fabricación

- Instrucciones para servir
- Razón social de la empresa
- Correo electrónico
- Calorías

Figura 6.3. Ejemplo de etiquetado

<i>Nombre del plato</i>	<i>Chaufa de Quinoa</i>
<i>Gramos</i>	<i>240</i>
<i>Tipo de salsa (en caso aplique)</i>	<i>N/A</i>
<i>Fecha de Fabricación</i>	<i>15/07/2018</i>
<i>Instrucciones para servir</i>	<i>Microondas por 3 min.</i>
<i>Razón social de la empresa</i>	<i>Qhali Bowl SAC</i>
<i>Correo electrónico</i>	<i>atencion@qhaliibowl.com</i>
<i>Calorías</i>	<i>527</i>

Elaboración: Autores de esta tesis

6.3.2. Estrategias para la plaza

En el caso de la plaza del mercado se debe definir una estrategia de distribución. “Qhali Bowl” planea operar a partir de un solo punto desde donde realizará todos los despachos. Este local se ubica en el distrito de Surquillo de manera que tenga un fácil alcance al mercado meta y el alquiler del local no signifique un alto monto mensual.

i. Propuesta del canal

La principal propuesta para el canal de ventas es la oferta por medio de la aplicación móvil y canal online a través de una página web. Estas han sido desarrolladas para Qhali Bowl acorde a su misión y visión.

Como apoyo a estos canales principales se plantea tener una página pagada en Facebook, que soporte la parte comercial, donde se pueda interactuar con los clientes, creando comunidades, posteando fotos, comentarios respondiendo consultas y un chat de atención al cliente. También se considera una página en Instagram en donde el

asistente administrativo y de comunicaciones es la persona responsable de administrar estos medios.

Finalmente se tienen el medio tradicional de teléfono fijo y celular para poder realizar los pedidos, así como también se ofrecerá la opción de WhatsApp, a través del cual se puede solicitar el pedido y se tiene un mensaje de confirmación.

Los principales canales se detallan en la figura 6.4.

Figura 6.4. Principales canales de comunicaciones en Qhali Bowl



Fuente: Autores de esta tesis

Elaboración: Autores de esta tesis

ii. Características de la página web y la aplicación móvil

La plataforma online se considera el principal canal de ventas, el mismo que está compuesto por los siguientes puntos. Adicionalmente, en el Anexo 5 y Anexo 6, se tienen los bocetos y partes de la página web, en versión desktop y versión móvil respectivamente.

a) Registro

- La opción del Registro ayuda a tener un seguimiento del cliente, grabando sus datos personales donde se creará un historial de compra con la opción de guardar platos favoritos, seguimiento de calorías, etc. Es necesario estar registrado para completar el pedido.
- Todos los datos ingresados en el registro, quedan grabados cumpliendo la Ley 29733, Ley de Protección de Datos Personales. También se cumplen las demás leyes de uso de correo electrónico (Ver Anexo 7)

b) Diseño y programación

- Se diseña bajo el concepto de “diseño web adaptable” o como lo conocen en inglés “Responsive web design”, donde se plantea que el diseño se adapte al dispositivo que se esté utilizando en ese momento. Pueden ser tablets, teléfonos móviles, notebooks, etc.
- Para que el usuario tenga una navegación “amigable” y una correcta interacción con la website, donde los contenidos estén ordenados y la navegación sea rápida se utiliza la tendencia y principio de la experiencia de usuario o conceptos de usabilidad (UX).
- Como ya no se tiene un control desde el tipo de interfaz ingresan los clientes, la programación se debe adaptar a cualquier medio, por ese motivo primero se diseñará el entorno Mobile, luego para Tablet y finalmente para computadores.

c) Catálogo de productos

- En la página web se pueden encontrar los platos que se ofrecen, como son las ensaladas y platos del día. Así como, ofertas, arma tu ensalada y platos novedosos.
- Cada producto tiene un detalle de ingredientes utilizado, calorías y una ficha técnica del plato, así como algunas fotos en diferentes posiciones y las descripciones detalladas que brinden una completa información al usuario.

d) Buscador

- Se tiene la opción de búsqueda donde el cliente puede poner palabras claves para encontrar el plato que desee pedir.
- En caso el cliente esté “logueado” en su cuenta, en la opción de búsqueda se podrá autocompletar la palabra en base al historial que tiene cada cliente.

e) Proceso de compra

- Los usuarios tendrán la opción de compra, donde el cliente selecciona el plato y hora del pedido.
- Los usuarios tienen la opción de hacer pedidos programados en la semana. Cada usuario cuenta con un calendario de pedidos donde también se tiene la historia de compras anteriores.
- Luego de este paso, continua el proceso de pago.

f) Medios de pago

- Pago con tarjeta: El cliente podrá realizar el pago en línea. La página web está integrada con el proveedor “PayU”. Con esta opción de pago se puede utilizar tarjeta de crédito y débito para completar el proceso de compra.
- Pago en Efectivo: El cliente puede realizar el pago al momento de recibir el pedido. (contra entrega del producto) este pago puede ser con tarjeta de crédito, débito o efectivo, ya que el personal cuenta con un POS inalámbrico.

g) Seguridad

- Se solicitará los servicios de la empresa “GoDaddy” la cual brinda certificados de seguridad SSL con este servicio se puede establecer una conexión segura, importante para mantener los pagos e información confidencial.
- Al tener una mayor seguridad en la web incrementa el posicionamiento en el buscador de google.

h) Medición

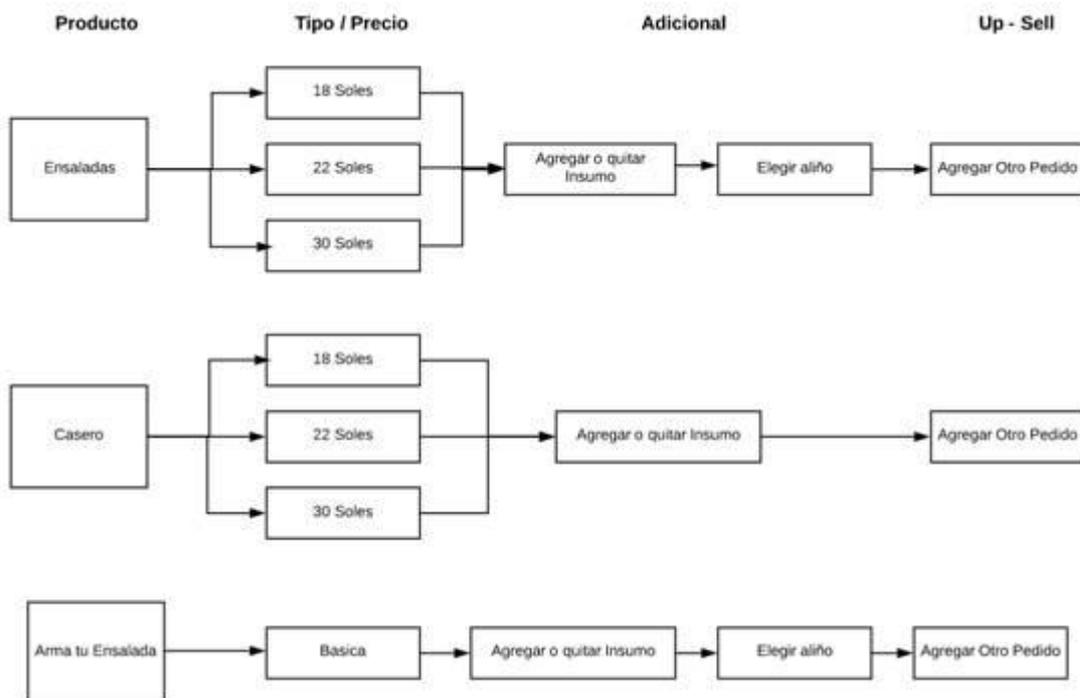
- Para poder conocer el comportamiento de los clientes en la web y los resultados de nuestras acciones de marketing se utilizaran herramientas gratuitas y pagadas con esto se podrá hacer seguimiento de visitas, preferencias, horarios picos, tipos de navegadores y equipos utilizados. Los servicios utilizados serán:
 - Google Analytics. Ofrece datos en tiempo real y se utilizara su versión gratis.
 - Luckyorange, te da la posibilidad de chatear con los clientes el pago será de 10 USD al mes.

iii. Árbol de decisión de compra

Con el árbol de decisión de compra se puede identificar las diferentes opciones que tiene el cliente al momento de ingresar a la página web o APLICACIÓN MÓVIL para ejecutar su compra.

Una vez que el cliente ingrese, tendrá tres opciones de elección. Los platos del día, Las ensaladas y la opción Arma tu ensalada; donde podrá escoger entre vegetales como cebolla, tomates, palta, carnes como pollo, salmón, etc. Y diferentes tipos de aliños. Luego se debe seleccionar la cantidad que se desea pedir, y por último, se muestra la opción “up-sell” que permite pedir complementos al pedido. Logrando ofrecer más pedidos en una sola compra. En la Figura 6.5 se pueden observar todo el flujo de decisión de compra.

Figura 6.5. Árbol de decisión de compra en la página web



Fuente: Autores de esta tesis
Elaboración: Autores de esta tesis

6.3.3. Estrategia de promoción

Como estrategia de promoción se tiene planeado adecuar la comunicación y publicidad utilizando principalmente medios online y volanteo en zonas aledañas y activaciones. Estos costos son bajos y permiten tener un mayor retorno. En la siguiente tabla se detalla los medios a utilizar.

Tabla 6.1. Medios de promoción

	Google Adwords	Con el servicio que ofrece Google Adword se puede tener prioridad en las búsquedas de comida saludable y casera vía delivery. Facilitando la publicidad de la empresa en los buscadores.
	Cuponic	Se busca convenios de descuentos con Cuponic, como campaña de lanzamiento. De esta forma se busca que el consumidor conozca la marca. La idea es que los clientes conozcan los productos que se ofrecen.
	Facebook	Con ayuda de la red social se busca tener comunicación constante con los clientes, mostrando las novedades y promociones. Así como generar la intriga necesaria antes del lanzamiento de la marca.
	Mailing	Las promociones y platos del día se envían vía mailing. Se trata de tener una base de datos de las personas interesadas o posibles consumidores

		<p>que quieran recibir novedades y noticias. Se puede hacer convenios con empresas.</p>
	<p>Volantes</p>	<p>El único medio físico que utilizará la empresa será el del volanteo impreso. Mediante este medio de promoción se busca dar códigos promocionales o paquetes especiales, pudiendo llegar a nuevos clientes que no se logre alcanzar con los otros medios.</p>

Fuente: Autores de esta tesis

Elaboración: Autores de esta tesis

Se tiene tres propuestas para la promoción de la marca, el primero se realiza vía marketing Online con un costo mensual de inversión en medios de: S/. 2,475. Según las estimaciones revisadas en la entrevista a expertos de la agencia Marketing alterno, tendría impacto directo en 15,525 personas en un plazo de 8 semanas, y considerando un factor de conversión conservador del 1% se puede llegar a 155 clientes en el primer mes. El detalle de la pauta se puede ver en la Tabla 6.2.

La segunda propuesta de promoción, es a través de cuatro activaciones que se realizaran en lugares transitados como Av. Las Begonias, o Av. Pardo. Donde se cuenta con los servicios de una empresa especialista en medios. En cada activación se tendrá dos promotores promoverán la instalación y registro de usuarios. Se espera llegar en un periodo de 4 meses a 4800 inscritos y se considera un ratio de conversión del 5%. Pudiendo llegar al cuarto mes a 247 clientes por este medio.

La tercera propuesta es la identificación de “influencers” en diferentes empresas de las zonas de Miraflores y San Isidro. La dinámica será la siguiente: Una vez a la semana se seleccionara a 5 trabajadores que son influenciadores en 10 empresas, 5 de Miraflores y 5 de San Isidro y se les regalara una prueba de diversos platos. Esta campaña durara

5 meses regalando en total 750 platos. A diferentes personas con el objetivo se logren captar nuevos clientes.

Tabla 6.2. Propuesta de pauta online

PAUTA ONLINE CAMPAÑA MENSUAL										
Canal	Categoría	Dispositivo	Formato	Tipo de Compra	Costo S/.	Impresiones Contratadas	CTR Estimado	Clics Estimados	Vigencia	Inversión Neta S/.
Google	Red de búsqueda	Computadora y Mobile	Anuncios de texto	CPC	S/. 0.25	7,000,000	0.10%	7,000	4 semanas	S/. 1,750
Internet	Red de Contenido	Computadora y Mobile	Banners estándar	CPC	S/. 0.40	750,000	0.10%	750	4 semanas	S/. 300
Affiperf	Red de Contenido	Mobile	Banners Mobile	CPC	S/. 0.02	85,720	3.82%	3,275	4 semanas	S/. 65
Facebook	Redes Sociales	Computadora y Mobile	Dark Post Link	CPC	S/. 0.08	5,000,000	0.09%	4,500	4 semanas	S/. 360
Monto Total Campaña Online						12,835,720	0.25%	15,525		2,475

Fuente: Autores de esta tesis

Elaboración: Autores de esta tesis

6.3.4. Estrategias para el precio

Establecer el precio acorde a la calidad del producto y servicio ofrecido, es decir, de acuerdo a la conceptualización de Kotler y Keller la relación con la calidad del producto es **“Lograr el liderazgo en Calidad de Producto”**

“Una empresa puede aspirar a ser el líder del mercado en calidad de productos. Muchas marcas se esfuerzan por convertirse en "lujos accesibles", es decir, en productos o servicios que se caracterizan por niveles elevados de calidad percibida, gusto y estatus, pero con un precio no demasiado alto como para poder estar al alcance de los consumidores” (Kotler P. y Keller, K., 2006: pp. 437 y 439)

Para poder determinar el precio adecuado de los productos que se ofrecen, se puede realizar preguntas en el análisis exploratorio en el estudio de mercado. (Encuestas y focus groups). De manera que se pueda conocer cuáles son las percepciones de los compradores en cuanto al valor y cuánto están dispuestos a pagar. Al ofrecer un producto con alta calidad, buen trato y servicio adicional, los precios básicos son altos, esto se puede apreciar en productos que ofrecen los competidores.

Haciendo un estudio de las empresas con las que se compete indirectamente se pueden ver los siguientes precios promedios por plato.

En la Tabla 6.3 se puede apreciar que los precios promedios de los competidores o empresas que ofrecen productos sustitutos.

Tabla 6.3. Análisis de precios

Competidor	Precio Prom plato (En S/.)
Quinoa	25,00
Freshii	31,00
Qumara	22,00
Pastipan	20,00
Comma	22,00
Ambrea	17,00
Bocadio	20,00
Charlotte	20,00
Promedio	22,13

Fuente: Análisis del mercado

Elaboración: Autores de esta tesis

6.4. Presupuesto de marketing

Para conocer mejor los gastos que se tendrán en el plan de marketing se debe tener claro cuáles son los planes de ventas, proyecciones de demanda, cantidad de platos vendidos, etc. En los siguientes puntos se explicarán a detalle.

6.4.1. Plan de ventas y proyección de la demanda

El plan inicial de “**Qhali Bowl**” es ingresar al mercado como una marca moderna y diferente tomando en cuenta las estrategias del marketing mix, producto, precio, plaza y promoción, por ese motivo el precio básico de la ensalada sería 18 soles y se tiene un precio promedio de platos en S/. 21.13. Para el primer año se desea alcanzar el 0.45% del mercado meta, con un crecimiento mensual de 2% (2 clientes) en promedio. Se considera que el periodo de retención promedio para los clientes es de 4 meses. Se proyecta vender 2,416 almuerzos en el primer mes, contemplando ventas de lunes a viernes.

En el año se espera ventas promedio de S/ 684,505 y al mes llegar a un promedio de S/ 57,042, en la tabla 6.4 se puede ver la proyección de ventas mensuales para el primer año de operación. (Para mayor detalle de la proyección de ventas ver Anexo 8).

Tabla 6.4. Proyección de ventas mensuales

Ventas / Mes	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12
Número de clientes	302	308	314	320	327	333	340	347	354	361	368	375
Nro Días	22	22	22	22	22	22	22	22	22	22	22	22
Nro Platos	2,416	2,464	2,513	2,563	2,615	2,667	2,720	2,775	2,830	2,887	2,945	3,003
Ventas Mensuales	51,036	52,057	53,098	54,160	55,243	56,348	57,475	58,625	59,797	60,993	62,213	63,457

Elaboración: Autores de esta tesis

Se considera que en los meses de verano se tendrá mayor cantidad de ventas de ensaladas y menos de platos caseros. Y en los meses de invierno se tendrá mayor consumo de platos caseros.

Considerando la tendencia del primer año, se espera tener una proyección de venta para los años consecutivos de 2%. En la tabla 6.5 se puede ver la proyección de venta en soles de los primeros 5 años de operación.

Tabla 6.5. Proyección de ventas en soles. Año 1 al Año 5

Ventas / Año	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Demanda Clientes	32,398	41,088	52,110	66,088	83,816
Ventas Anuales	684,505	868,118	1,100,983	1,396,313	1,770,862

Elaboración: Autores de esta tesis

Para poder mantener la proyección de venta en los años siguientes se mantendrán de manera consistente las siguientes promociones:

- ✓ Un viernes al mes 10% de descuento en cualquier plato.
- ✓ Recomienda a tus amigos. (15% para el que recomienda y 10% para el que compra)
- ✓ Sorteos vía Facebook e Instagram.

Otro método para impulsar la venta de los fines de semana (jueves- viernes), se ofrecerán descuentos en los platos, ya que la demanda baja porque las personas tienden a consumir comida grasosa.

6.4.2. Presupuesto

Los gastos de marketing y publicidad varían mes a mes dependiendo la estación y cantidad de promociones que se apliquen. Se estima que para el primer año, estos gastos corresponden al 10% de las ventas. Se estima que para los años siguientes el gasto en publicidad disminuya.

En la tabla 6.6 se observan los gastos de publicidad para los próximos cinco años.

Tabla 6.6. Gasto mensual y anual en publicidad

Gasto / Año	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Mensual	5,634	1,929	1,420	1,426	1,622
Anual	67,609	23,153	17,037	17,116	19,467

Elaboración: Autores de esta tesis

El presupuesto final de marketing está dividido por los costos de publicidad o promoción online en los que se incluye los costos de mailing, google adwords y Facebook ads. Y por otro lado las actividades pre operativas de publicidad, como las campañas de activación, los programas de fidelización, volanteo, etc. Mayor detalle y proyección se pueden observar en la tabla 6.7.

Tabla 6.7. Presupuesto final de marketing

Detalle	1	2	3	4	5
Plan de promoción pauta online	7,667	7,667	7,667	7,667	7,667
Google Adwords	300	300	300	300	300
Email Marketing	732	732	732	732	732
Dominio, Mail	227	227	227	227	227
Redes sociales	6,408	6,408	6,408	6,408	6,408
Facebook	5,376	5,376	5,376	5,376	5,376
Instagram	1,032	1,032	1,032	1,032	1,032
Actividades Pre operacionales y Publicidad	59,942	15,486	9,370	9,449	11,800
Activación campaña descarga aplicación y registro 3 semanas	34,350	-	-	-	-
Fidelización Recomienda la aplicación 15% de descuento	3,795	1,468	2,907	2,098	1,466
Fidelización viernes 10% de descuento	3,178	3,799	4,543	5,431	6,494
Primeras 250 compras 2x1	2,149	2,149	-	-	-
Campañas	4,950	2,310	-	-	-
Publicidad con volantes (volanteadores)	11,520	5,760	1,920	1,920	3,840
TOTAL	67,609	23,153	17,037	17,116	19,467

Elaboración: Autores de esta tesis

CAPITULO 7. PLAN DE OPERACIONES

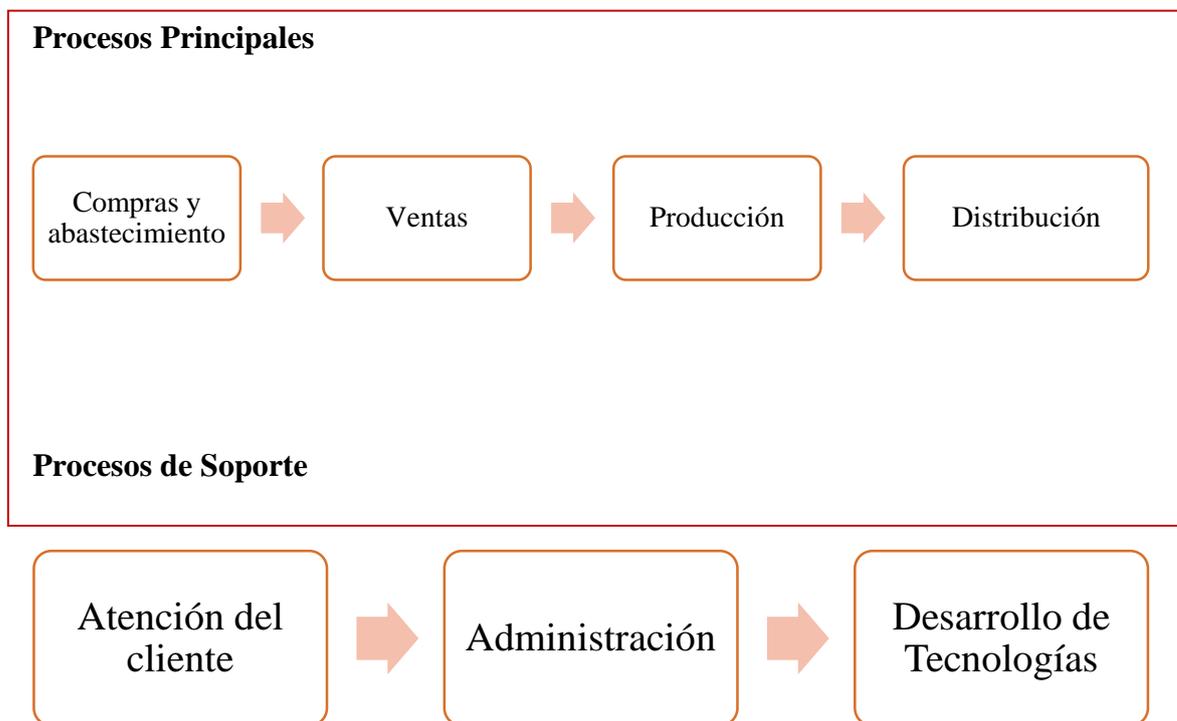
Este capítulo describe los procesos necesarios para el funcionamiento del centro de producción de los platos del servicio de comida saludable, la distribución de espacios, equipamiento y mobiliario, los horarios de atención e indicadores que permitirán medir la eficiencia del servicio.

7.1. Objetivos de operaciones

- Garantizar la correcta preparación de los platos del servicio de comida saludable que se ofrecerán a los clientes.
- Describir el proceso del servicio a brindar a los clientes.
- Determinar la distribución de espacios del centro de preparación.
- Describir el equipamiento y mobiliario necesario para el servicio.
- Establecer indicadores de medición de los procesos.

7.2. Procesos de la empresa

Figura 7.1. Procesos Principales y de Soporte



Fuente y elaboración: Autores de esta tesis

Para lograr la ventaja competitiva, se han identificado los procesos de la empresa que permita generar valor para el cliente, es decir, aquellas actividades que se deben ejecutar para el desarrollo del servicio y permitan diferenciar el negocio de la competencia. En la Figura 7.1. se muestran los procesos principales y de soporte para la propuesta de negocio:

En la Tabla 7.1 se muestran los procesos de manera desagregada hasta los niveles de subprocesos y actividades. Asimismo, se establece si las actividades serán realizadas por recursos propios o serán tercerizadas.

Tabla 7.1. Relación de procesos, subprocesos y actividades del servicio

Macroproceso	Procesos	Subproceso	Actividades	Recursos
Principales	Compras y abastecimiento	Programa de compras	Elaboración de la lista de insumos y selección de proveedores	Interno
		Abastecimiento	Recepción de insumos y almacenamiento	Interno
	Ventas	Captación	Ventas y Promociones	Interno
		Compra	Registro de datos y pago	Interno
	Producción	Pre-elaboración	Habilitación de los insumos a utilizar	Interno
		Elaboración	Elaboración de los platos y el envasado	Interno
	Distribución	Rutas	Planificación de las rutas según pedidos	Interno
		Despacho	Entrega del producto mediante el servicio delivery	Interno
Soporte	Atención al cliente	Inscripción	Registro en el sistema	Interno
		Asesoría	Atenciones, ofertas y promociones.	Interno
		Reclamos	Seguimiento de reclamos.	Interno
	Administración	Recursos Humanos	Evaluación, contratación y gestión de personal	Interno
		Marketing	Promoción y estrategia	Interno
		Contabilidad	Registro de ventas y gastos, libros contables	Externo
	Tecnología	Operación	Registro, venta y seguimiento del pedido.	Externo
		Contenido	Portal web, aplicaciones móviles, redes sociales, actualizaciones.	Externo

Fuente y elaboración: Autores de esta tesis

7.3. Flujo general de operaciones

En el Anexo 9 se presenta el flujo general de operaciones conformado por cinco procesos claves:

Compras y abastecimiento: se realiza en mercados mayoristas y a proveedores previamente calificados, quienes realizarán la entrega directamente al centro de producción.

Cientes: Quienes solicitan el pedido por la plataforma web o por teléfono.

Registro y venta: Donde se registra el pedido y se genera la orden de producción.

Producción: Se elabora la orden de producción en función a las especificaciones del cliente.

Distribución: Se recibe el pedido debidamente empaquetado y las boletas o facturas de venta para su posterior distribución.

7.3.1. *Procesos principales*

a) Flujo del proceso de compras y abastecimiento

Se realiza semanalmente y en especial el fin de semana, debido al horario de operaciones, basados en el plan de venta semanal el cual será entregado a los distintos proveedores.

La revisión del plan de ventas semanal se realiza en función a un pronóstico de la demanda.

La elaboración de la lista de insumos se realiza en función a los ingredientes requeridos en cada opción de platos, el cual tiene la validación del Chef.

La elaboración del programa de compras tiene como input la lista de insumos y el plan de ventas semanal, el cual permitirá un adecuado abastecimiento por parte de los proveedores.

La emisión de las órdenes de compra se realiza luego de selección de los proveedores y de la aprobación del programa de compras por parte del gerente general y el chef. Las compras serán entregadas por los proveedores en el centro de producción. Cualquier problema de stock significará que se destinen recursos para la solución de este.

La recepción de productos pasa por una verificación de los insumos versus la orden de compra, se verifica el peso total de cada insumo y se realiza una validación del buen estado, peso y calidad de las carnes magras y pescados.

El almacenamiento se realizará en las zonas identificadas en el plano de distribución el cual contará con espacios para las verduras a temperatura ambiente. En el caso de las carnes magras y pescados serán depositados en la congeladora para su adecuada preservación. Asimismo, se hará uso de la refrigeradora para almacenar las verduras perecibles.

El pago de proveedores se realizará a las cuentas establecidas en los acuerdos del servicio.

b) Flujo del proceso de producción

La recepción de la orden de producción se da junto con el ingreso de los insumos y son derivados a la zona de cocina. Además, se verifican las fechas de producción y de vencimiento de los insumos a utilizar.

La pre elaboración de alimentos consiste en la limpieza y lavado de insumos a usar empleando agua potable e hipoclorito de sodio. Para el caso de las carnes magras y pescados solo se utilizará agua.

En la elaboración del pedido todo el personal de cocina deberán estar correctamente uniformados, con manos limpias, uñas cortas y bien aseados, con el cabello recogido sujetos con el gorro de cocina y la mascarilla correspondiente.

En este proceso se realiza el corte de verduras y de las carnes magras o pescado, necesarias en la preparación de los pedidos, así como también con todas las demás preparaciones incluyendo el horneado o parrilla.

Este proceso finaliza con los pedidos completos y listos para su respectivo empaquetado.

El empaquetado se realizará en envases tipo bowl el cual es hermético y cumple con estándares de salubridad, además contarán con rotulación que detallarán los insumos, cantidades calóricas, la fecha de producción y de vencimiento.

c) Flujo del proceso de distribución:

El proceso inicia con la recepción del pedido y termina con la distribución y entrega de la boleta o factura de venta por parte del motorizado. Quien a su vez

realiza el plan de rutas de los pedidos. Los pedidos se podrán realizar a través de la página web o por teléfono 1 hora antes del horario requerido.

El tiempo estimado de la ruta no excederá los 40 minutos teniendo en consideración la ubicación del centro de producción y el radio de atención. El estudio de las rutas permitirá lograr el compromiso de servicio, teniendo en consideración las horas pico y los problemas de estacionamiento.

El motorizado contará con un equipo POS para el pago del pedido con tarjeta como también de una caja chica para el pago en efectivo.

7.3.2. *Procesos de Soporte*

a) Atención al cliente

Este proceso se ocupa del apoyo que se les brinda a los clientes en el proceso de inscripción, asesoría y seguimiento de los requerimientos y de ser el caso, de los reclamos durante todas las etapas del servicio.

b) Administración

Los procesos administrativos están orientados a tener la base para la operación del servicio como la gestión de personas, así como el cumplimiento de actividades de índole regulatorio como son los procesos contables.

El subproceso de recursos humanos es uno de los más importantes dado que se encargará de la definición del perfil, así como el proceso de evaluación para la contratación del personal tanto interno como externo. Será el encargado de las evaluaciones desempeño y así como el plan de capacitación necesario para mantener el valor diferencial respecto a la competencia.

El subproceso de marketing tiene la importancia en la definición de las necesidades reales de los clientes, para, a partir de ello, generar servicios que cubran dichas necesidades. Asimismo, en este subproceso, se define la estrategia de promoción y de ventas que permitirá alcanzar los objetivos definidos para el éxito del negocio.

El subproceso de contabilidad está tercerizado. Permite el cumplimiento de las normas regulatorias, así como poder realizar análisis de la situación contable y financiera de acuerdo con las proyecciones realizadas lo cual permite medir el avance respecto a lo programado

c) Tecnologías de información

Para la gestión del servicio de comida saludable se requiere un soporte tecnológico que permita el cumplimiento de los objetivos básicos de gestión de la empresa y también aquellos objetivos diferenciadores del negocio. Se requiere tecnología que cumpla los siguientes componentes: Gestión de la Operación, Gestión de Contenido y Gestión de la Comunidad.

Para el subproceso de *Gestión de la Operación* se requiere tecnología que facilite al cliente realizar sus pedidos diarios, tales como: selección del pedido, horarios de envío, pago del pedido, seguimiento nutricional, gestión de ventas y gestión de reclamos.

Para el subproceso de *Gestión de Contenido* se requiere una solución que permita la difusión de las comunicaciones que la empresa desea transmitir a los clientes y potenciales clientes, se buscó lo siguiente: Portal web personalizable y aplicaciones móviles nativas.

Para el subproceso de la *Gestión de la Comunidad*, se requiere un soporte que permita a los clientes pertenecer a un gran equipo, conocer a sus integrantes y promover la alimentación saludable: control de peso, ranking de calorías, chats con nutricionistas, blogs de salud, integración con redes sociales (Facebook e Instagram) e integración con dispositivos de monitoreo y seguimiento.

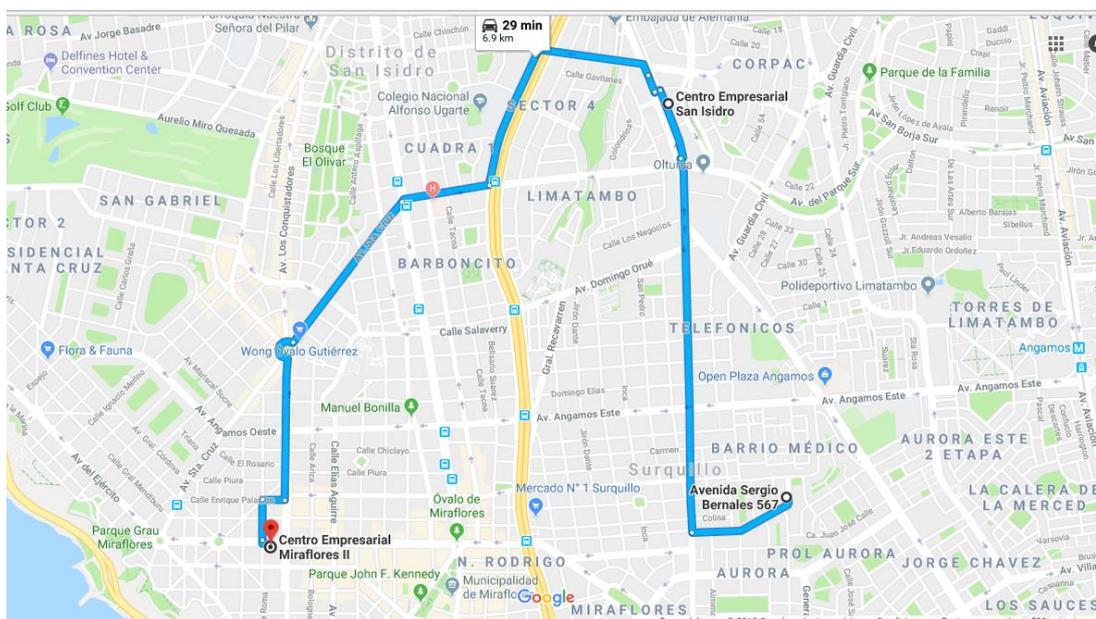
7.4. Propuesta de instalación

7.4.1. Localización de la instalación

Qhaly Bowl estará ubicado en la Avenida Sergio Bernales 567, primer piso - Surquillo. Se eligió esta ubicación por la cercanía a los centros empresariales de Miraflores y San Isidro los cuales están aproximadamente a 3 km de distancia con una duración promedio de 20 minutos. Además, este sector cuenta con un precio de alquiler accesible de \$8.00/m². Por debajo de los \$16.00/m² que se ofrece en Miraflores o San Isidro.

Además, cuenta con un fácil acceso para proveedores, para un abastecimiento oportuno, y para el personal de cocina y motorizados. La ubicación propuesta se muestra en la Figura 7.2.

Figura 7.2. Ubicación propuesta

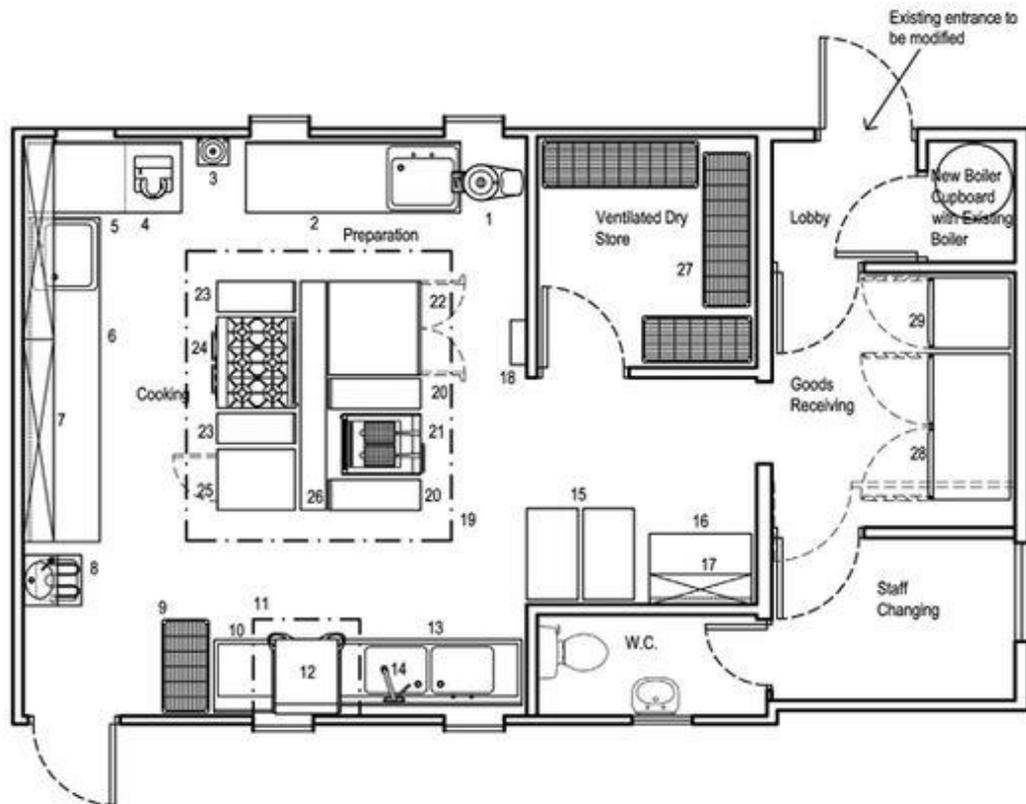


7.4.2. *Tamaño y distribución del centro de producción*

El centro de producción contará con un mínimo de 80m (AxB) en una planta, los pisos serán de cerámico y las paredes contarán con cerámico hasta media altura. El espacio tendrá una altura de 3 metros para una adecuada ventilación e instalación de los equipos de iluminación y sistemas de extracción. En este centro se realizarán toda la elaboración de pedidos, según los estándares y procesos establecidos para la operación.

En la Figura 7.3, se muestra la distribución del centro de producción. En ella se distinguen la zona de la recepción de insumos y despacho de productos, la oficina administrativa, los camerinos y baños del personal, la zona de productos no congelados, el espacio de congeladora, la zona de preparación y cocina.

Figura 7.3: Layout del centro de producción



Fuente y elaboración: Autores de esta tesis

El centro de producción contará con el equipamiento necesario para el adecuado funcionamiento administrativo y de producción, como se detalla en la Tabla 7.2.

Tabla 7.2. Equipamiento

Descripción	Cantidad
Laptop	1
Impresora	1
Impresora Térmica y Comanda	1
Escritorio	1
Sillas	3
Archivadores	1
Lavadero +Escurrideros acero inoxidable 2 niveles	1
Cocina industrial de 4 hornillas	1
Campana extractor industrial	1
Instalación de cocina + campana	1
Congeladora 300lt	1
Refrigeradora 290lt Visicooleer	2
Licuadaora profesional	2
Balanza electrónica	1
Mesa de trabajo refrigerada	1
Mesa de apoyo	1
Repisa	1
Parrilla industrial	1
Micro horno	1
Ollas, Sartenes, cucharas, entre otros	1
Olla arrocera industrial 9lt	1
Sartén wok antiadherente 36 cm	1

Fuente y elaboración: Autores de esta tesis

7.4.3. Horarios

De acuerdo con el estudio de mercado, los principales clientes son ejecutivos que laboran de lunes a viernes en los centros empresariales de San Isidro y Miraflores por lo cual el horario de atención será:

- Lunes a viernes: 12:00 – 15:00 horas

7.5. Especificaciones técnicas del producto

El producto es elaborado con insumos de alta calidad, preparados según los tipos de platos a ofrecer, los cuales permiten controlar los problemas de peso y/o salud, para personas deportistas o que desean llevar un régimen saludable. La siguiente lista se propone como muestra en base a los componentes nutritivos de cada insumo:

En la Tabla 7.3, se propone los insumos de cada pedido basados en una dieta nutritiva y balanceada.

Tabla 7.3. Insumos y valor calórico

Omega Bowl						Fibra Bowl					
	Calorías	Cantidad	Unidad	Precio Unitario	Costo S/.		Calorías	Cantidad	Unidad	Precio Unitario	Costo S/.
Espinaca	25	0.05	kg	6.79	0.3395	Espinaca	25	0.05	kg	6.79	0.3395
Arugula	25	0.05	Unidad	5.39	0.2695	Zanahoria rayada	10	0.045	kg	2.99	0.13455
Perejil	0	0.05	Unidad	1.49	0.0745	Col morada rayada	5	0.1	kg	3.09	0.309
Tomate cherry	10	0.03	kg	15.96	0.4788	Garbanzo cocido	110	0.1	kg	9	0.9
Pepino	0	0.08	kg	1.69	0.1352	Quinoa cocida	50	0.1	kg	14.6	1.46
Palta	140	0.1	kg	5.99	0.599	Pollo a la parrilla	130	0.1	kg	8.9	0.89
Salmon a la parrilla	230	0.08	kg	54.9	4.392	Aderezo de yogurt	110				0.02
Aderezo oriental	140				0.02						
Bebida					0.36	Bebida					0.36
Calorías/ Costo	570				S/6.67	Calorías/ Costo	440				S/4.41



Pesto Bowl					
	Calorías	Cantidad	Unidad	Precio Unitario	Costo S/.
Broccoli	45	0.15	kg	5.79	0.8685
Hongos Portobello	100	0.05	kg	27.95	1.3975
Garbanzo cocido	110	0.1	kg	9	0.9
Quinua cocida	50	0.1	kg	14.6	1.46
Pollo a la parrilla	130	0.1	kg	8.9	0.89
Vinagreta al pesto	190				0.02
Bebida					0.36
Calorías/ Costo	625				S/5.90



Cesar Bowl					
	Calorías	Cantidad	Unidad	Precio Unitario	Costo S/.
Lechuga orgánica	15	0.25	Unidad	2.79	0.6975
Lechuga Romana	25	0.25	Unidad	1.69	0.4225
Tomate cherry	10	0.03	kg	15.96	0.4788
Crutón	100	0.05	kg	18.68	0.934
Queso parmesano	45	0.01	kg	78	0.78
Pollo a la parrilla	130	0.1	kg	8.9	0.89
Aderezo Cesar	100				0.02
Bebida					0.36
Calorías/ Costo	425				S/4.58



Guacamole Bowl					
	Calorías	Cantidad	Unidad	Precio Unitario	Costo S/.
Lechuga orgánica	15	0.25	Unidad	2.79	0.6975
Espinaca	25	0.05	kg	6.79	0.3395
Cebolla Blanca	15	0.02	kg	1.99	0.0398
Tomate cherry	10	0.03	kg	15.96	0.4788
Chips de tortilla	80	0.08	kg	17.8	1.424
Palta	140	0.1	kg	5.99	0.599
Pollo a la parrilla	130	0.1	kg	8.9	0.89
Aderezo Jalapeño	150				0.02
Bebida					0.36
Calorías/ Costo	565				S/4.85



Vega Bowl					
	Calorías	Cantidad	Unidad	Precio Unitario	Costo S/.
Lechuga orgánica	15	0.25	Unidad	2.79	0.6975
Frijol Chino	5	0.05	kg	5.59	0.2795
Col morada rayada	5	0.1	kg	3.09	0.309
Hongos Portobello	100	0.05	kg	27.95	1.3975
Beterraga	15	0.125	Unidad	1.99	0.24875
Arroz integral	160	0.1	kg	3.99	0.399
Tofu a la plancha	130	0.1	kg	15	1.5
Aderezo oriental	140				0.02
Bebida					0.36
Calorías/ Costo	570				S/5.21



Pesto Quinoa Bowl					
	Calorías	Cantidad	Unidad	Precio Unitario	Costo S/.
Quinoa cocida	50	0.2	kg	14.6	2.92
Albahaca	25	0.05	Unidad	1.49	0.0745
Queso parmesano	45	0.01	kg	78	0.78
Pollo a la parrilla	130	0.1	kg	8.9	0.89
Aceite de oliva	190				0.02
Bebida					0.36
Calorías/ Costo	440				S/5.04

Risotto Bowl					
	Calorías	Cantidad	Unidad	Precio Unitario	Costo S/.
Quinoa cocida	50	0.2	kg	14.6	2.92
Cebolla Blanca	15	0.02	kg	1.99	0.0398
Zapallo italiano	15	0.05	kg	7.96	0.398
Hongos Portobello	100	0.05	kg	27.95	1.3975
Queso parmesano	45	0.01	kg	78	0.78
Pollo a la parrilla	130	0.1	kg	8.9	0.89
Vino Blanco	100				1
Bebida					0.36
Calorías/ Costo	455				S/7.79



Fuente y elaboración: Autores de esta tesis asesorados por un nutricionista.

7.6. Indicadores de gestión operacional

Se cuenta con indicadores clave de medición del servicio y de la operación, con la finalidad de conocer la efectividad de cada actividad y aplicar medidas correctivas de ser necesario.

7.6.1. Indicadores de satisfacción de la experiencia de compra

En la Tabla 7.4 se muestran los indicadores para medir el nivel de satisfacción de los clientes sobre el servicio que están recibiendo:

Tabla 7.4. Indicadores de la experiencia de compra

Indicador	Definición	Escala de evaluación	Fórmula	Técnica
Satisfacción de la experiencia de compra.	Porcentaje de personas insatisfechas y muy satisfechas con el servicio.	Del 1 al 5: Muy insatisfecho (1) y Muy Satisfecho (5)	$(\text{Número de clientes satisfechos y muy satisfechos} / \text{Total de clientes encuestados}) \times 100\%$	Encuestas a los clientes sobre la experiencia de compra.
Satisfacción del proceso de registro del pedido.	Porcentaje de personas que están satisfechas y muy satisfechas con el proceso de registro del pedido.	Del 1 al 5: Muy insatisfecho (1) y Muy Satisfecho (5)	$(\text{Número de clientes satisfechos y muy satisfechos} / \text{Total de clientes encuestados}) \times 100\%$	Encuestas a los clientes sobre la experiencia de compra.
Satisfacción del servicio recibido por los motorizados	Porcentaje de personas que están satisfechas y muy satisfechas con el servicio recibido por los motorizados	Del 1 al 5: Muy insatisfecho (1) y Muy Satisfecho (5)	$(\text{Número de clientes satisfechos y muy satisfechos} / \text{Total de clientes encuestados}) \times 100\%$	Encuestas a los clientes sobre la experiencia de compra.
Satisfacción de los platos recibidos	Porcentaje de personas que están satisfechas y muy satisfechas con los platos recibidos	Del 1 al 5: Muy insatisfecho (1) y Muy Satisfecho (5)	$(\text{Número de clientes satisfechos y muy satisfechos} / \text{Total de clientes encuestados}) \times 100\%$	Encuestas a los clientes sobre la experiencia de compra.
Reclamos y quejas del servicio / producto	Número de reclamos y quejas presentadas sobre el servicio / producto	---	Número de reclamos y quejas	Uso de la base de datos.
Satisfacción del proceso de pago	Porcentaje de pagos exitosos		$(\text{Número de pagos sin errores} / \text{Total de pagos realizados}) \times 100\%$	Uso de la base de datos.
Medio de pago más usado (online o presencial)	Porcentaje del medio de pago más usado.		$(\text{Número de pagos más frecuentes} / \text{Total de pagos realizados}) \times 100\%$	Uso de la base de datos.

Fuente y elaboración: Autores de esta tesis

7.6.2. *Indicadores de operación*

En la Tabla 7.5 se muestran los indicadores para medir el cumplimiento de los objetivos de operaciones:

Tabla 7.5. Indicadores de Operación

Indicador	Definición	Fórmula	Técnica	Métrica
Rotación del personal	Relación entre las personas que ingresa a la empresa y las que se desvinculan.	$(\text{Ingresos} - \text{salidas de personal} / \text{Total de trabajadores}) \times 100\%$	Uso de base de datos interna	<15%
Tiempo de elaboración en cocina	Alcance de las metas	$(\text{Tiempo de elaboración} / \text{Tiempo total de atención}) \times 100\%$	Uso de base de datos interna	=100%
Cantidad de productos entregados	Alcance de las metas	$(\text{producto entregado} - \text{devueltos} / \text{cantidad total de pedidos}) \times 100\%$	Uso de base de datos interna	=100%

Fuente y elaboración: Autores de esta tesis

7.7. **Presupuesto de operaciones**

El presupuesto de operaciones está constituido principalmente por las inversiones iniciales en activos, acondicionamiento del local, gastos pre operativos y gastos fijos.

En la Tabla 7.6, se muestra el presupuesto para los activos fijos:

Tabla 7.6. Activos fijos

Activos Fijos	Cant.	Costo unit.	Total
Laptop	1	S/. 1,699.00	S/. 1,699.00
Impresora	1	S/. 579.00	S/. 579.00
Impresora Térmica y Comanda	1	S/. 1,550.00	S/. 1,550.00
Escritorio	1	S/. 400.00	S/. 400.00
Sillas	3	S/. 199.00	S/. 597.00
Archivadores	1	S/. 200.00	S/. 200.00
Lavadero +Escurrideros acero inoxidable 2 niveles	1	S/. 1,749.00	S/. 1,749.00
Cocina industrial de 4 hornillas	1	S/. 1,700.00	S/. 1,700.00
Campana extractor industrial	1	S/. 2,890.00	S/. 2,890.00
Instalación de cocina + campana	1	S/. 500.00	S/. 500.00
Congeladora 300lt	1	S/. 1,099.00	S/. 1,099.00
Refrigeradora 290lt Visicooleer	2	S/. 1,890.00	S/. 3,780.00
Licuada profesional	2	S/. 239.00	S/. 478.00
Balanza electrónica	1	S/. 539.00	S/. 539.00
Mesa de trabajo refrigerada	1	S/. 2,600.00	S/. 2,600.00
Mesa de apoyo	1	S/. 850.00	S/. 850.00
Repisa	1	S/. 600.00	S/. 600.00
Parrilla industrial	1	S/. 1,550.00	S/. 1,550.00
Micro horno	1	S/. 299.00	S/. 299.00
Ollas, Sartenes, cucharas, entre otros	1	S/. 2,900.00	S/. 2,900.00
Olla arrocera industrial 9lt	1	S/. 437.50	S/. 437.50
Sartén wok antiadherente 36 cm	1	S/. 220.00	S/. 220.00
TOTAL			S/. 27,216.50

Fuente y elaboración: Autores de esta tesis

En la Tabla 7.7, se muestra el presupuesto de los gastos pre operativos.

Tabla 7.7. Gastos pre operativos

Gastos pre operativos	Costo
Constitución de la empresa	S/. 18,506.00
Registro de la marca (INDECOPI)	S/. 1,000.00
Elaboración de la minuta de Constitución	S/. 100.00
Escritura Pública.	S/. 300.00
Derecho de inscripción SUNARP	S/. 80.00
Tramite de RUC	S/. 100.00
Inscripción de trabajadores en Essalud	S/. 200.00
Legalización de libros contables	S/. 200.00
Licencia de funcionamiento Surquillo	S/. 226.00
Implementación del local (infraestructura)	S/. 16,300.00
Diseño y desarrollo de app móvil	S/. 20,700.00
Diseño y desarrollo de página web	S/. 699.00
Diseño de logo	S/. 843.00
Licencia y softwares	S/. 1,640.00
Total	S/. 23,882.00

Fuente y elaboración: Autores de esta tesis

En la Tabla 7.8, se muestra el presupuesto de gastos fijos de operación para los cinco años de evaluación.

Tabla 7.8. Gastos fijos de operación

Año	1	2	3	4	5
Costos Fijos	461,568	435,578	443,118	463,039	485,345
Planilla	291,256	307,466	323,676	339,885	356,095
Outsourcing legal y contable	24,000	24,000	24,000	24,000	24,000
Luz, agua, teléfono, Internet	6,350	6,477	6,607	6,739	6,873
Telefonía Móvil	1,656	1,689	1,723	1,757	1,793
Alquiler Oficina	38,400	39,168	39,951	40,750	41,565
Seguridad	1,620	1,652	1,685	1,719	1,754
Útiles de Oficina y Limpieza	3,600	3,672	3,745	3,820	3,897
Movilidad para compras	6,000	6,120	6,242	6,367	6,495
Gas	9,500	9,690	9,884	10,081	10,283
Mantenimiento	3,840	3,917	3,995	4,075	4,157
Uniformes	640	653	666	679	693
Gastos de Mkt	74,706	31,075	20,943	23,165	27,741

Fuente y elaboración: Autores de esta tesis

CAPITULO 8. PLAN ORGANIZACIONAL Y DE RRHH

En este capítulo se define el plan administrativo y la estructura organizacional, que permite plantear la forma en que se dispone la empresa para el buen desarrollo de la misma, así como la correcta asignación del capital humano, con los perfiles adecuados para cada puesto. De igual manera, se exponen las funciones que debe de desempeñar cada colaborador, así como su nivel jerárquico, con el fin de encontrar la mayor eficiencia en el trabajo, apuntando a cumplir con los objetivos de la organización y responder adecuadamente a los accionistas.

8.1. Plan Administrativo

El Plan Administrativo contempla la constitución y formalización de la empresa, así como los trámites necesarios para iniciar su ejercicio, considerando todo lo que la ley exige, de acuerdo a las características del tipo de empresa que han elegido los accionistas, por su naturaleza.

8.1.1. *Constitución de la empresa y aspectos legales*

Qhali Bowl es una propuesta de negocios que será puesta en marcha por cuatro socios, quienes son los que desarrollarán la empresa: Alejandro Hinostroza Borda, Carlos Montoya Chocano, Julio Mori Chamorro, Giselle Parodi Zuazo. Este trabajo responde a las pautas y a los lineamientos establecidos por la universidad, que se basan en los conocimientos impartidos en el MBA de Esan, y en la guía y seguimiento estrecho por el asesor de tesis del grupo René Cornejo.

La razón social de la empresa será la misma, Qhali Bowl, y para su funcionamiento, los accionistas la registran y establecen una sociedad anónima cerrada, la cual se ajusta a la Ley Nro. 26887 de la Ley general de Sociedades. Esta empresa, dada su naturaleza, debe de alinearse a los requerimientos legales, para lo cual es necesario establecer una Junta General de Accionistas y una Gerencia General. De igual manera se debe definir el capital social, que será de S/. 416,688, el cual equivale a 77,426 acciones nominativas, con un valor de S/.1.00 cada una, la que se traduce en 104,172 para cada accionista, dada la participación del accionariado en partes iguales. Estas acciones se deben de registrar en el Registro de Matrícula de Acciones. La sociedad será creada con

el nombre de Qhali Bowl Sociedad Anónima Cerrada (S.A.C), nombre con el que también será usada para efectos comerciales.

A continuación y de acuerdo a la página de la SUNAT, <http://www.sunat.gob.pe/exportaFacil/iniciarNegocio.htm> donde detalla los pasos para iniciar un negocio en el Perú, se describen los trámites que debe de hacer la empresa para su puesta en funcionamiento:

1. Elaborar la Minuta de constitución, la cual debe de ser redactada por un abogado.
2. Se debe de elaborar la Escritura Pública ante un Notario Público.
3. La Escritura Pública se debe de presentar ante la SUNARP para su debida inscripción en el registro de Personas Jurídicas.
4. Se debe de obtener ante la Superintendencia Nacional de Administración Tributaria (SUNAT) el Registro Único de Contribuyentes (RUC) a fin de realizar el pago de impuestos.
5. Se deben de registrar los trabajadores en ESSALUD, con el fin de que accedan a prestaciones de salud.
6. Se debe de conseguir la autorización y legalización del libro de Planillas.

8.1.2. Régimen tributario

Qhali Bowl S.A.C. adoptará el régimen tributario para micro y pequeñas empresas (Régimen MYPE Tributario - RMT), cuyas características son las siguientes y están definidas por la SUNAT en su página <http://emprender.sunat.gob.pe/regimen-mype>

- Debe de tener domicilio en el país
- Debe de realizar actividades empresariales (Renta de tercera categoría)
- Los ingresos no deben de superar las 1,700 unidades Impositivas Tributarias (UIT) en el año.
- Se pueden emitir como comprobantes de pago:
 - Facturas
 - Boletas de venta
 - Tickets
 - Liquidaciones de compra
 - Notas de crédito y débito

- Guías de remisión
- Los libros que se deben de llevar son:
 - Si los ingresos netos son hasta 300 UIT, entonces son los siguientes: Registro de Ventas, Registro de Compras y Libro Diario de Formato Simplificado.
 - Si los ingresos netos anuales son mayores a 300 UIT y no supera los 500 UIT de ingresos brutos anuales entonces se debe de llevar los siguientes: Registro de Ventas, Registro de Compras, Libro Diario, Libro Mayor.
 - Si los ingresos brutos anuales son mayores a 500 UIT pero menores a 1700 UIT netos, entonces se lleva los siguientes libros: Registro de Ventas, Registro de Compras y Libro Diario de Formato Simplificado, Libro Diario, Libro Mayor, Libro de Inventarios y Balances.
- Los impuestos que se deben de pagar de la siguiente manera:
 - Ingreso anual no supera las 300 UIT, se declaran y se paga el 1% de los ingresos netos mensuales.
 - Si en algún mes se supera las 300 UIT, se debe de pagar el 1.5% de los ingresos netos mensuales, de acuerdo a lo establecido por la ley del Impuesto a la Renta, artículo 85.

8.1.3. Régimen Laboral

Qhali Bowl se registrará dentro del marco de la Ley número 28015, Ley de Promoción y Formalización de la Pequeña y Mediana Empresa, por lo cual formará parte del Régimen Laboral en la Micro y Pequeña Empresa (MYPE), cuyo detalle figura en la página de SUNAFIL <https://www.sunafil.gob.pe/regimenes-especiales.html#ii-derechos-y-obligaciones-de-los-trabajadores-del-hogar>

Los beneficios laborales que esto conlleva son :

- Jornada de trabajo de 8 horas.
- Descanso físico de 24 horas continuas.
- Recibir una Remuneración Mínima Vital (RMV).
- Vacaciones de 15 días por año trabajado, o su parte proporcional
- Feriados establecidos en el régimen común o general.

- Medio sueldo por año trabajado como CTS (Compensación de Tiempo de Servicio)
- Medio sueldo en julio y medio sueldo en diciembre por concepto de Gratificación, siempre y cuando haya trabajado todo el tiempo, en su defecto, la parte proporcional.
- Participar en el reparto de utilidades.
- Registro al régimen contributivo ESSALUD, en donde el empleador aporta el 9% de la Remuneración del trabajador.
- Derecho a estar afiliado al Sistema Nacional de Pensiones (ONP) o al Sistema Privado de Pensiones (AFP).
- Si realiza actividades de riesgo, debe de contar con el seguro SCTR (Seguro complementario de Trabajo de Riesgo).

8.1.4. Registro de Marca

Qhali Bowl debe de solicitar al Instituto Nacional de Defensa de la Competencia y de la Protección de la Propiedad Intelectual (INDECOPI), la búsqueda de marcas con nombres similares, para el registro de la misma. De no haber coincidencias, se realiza el registro correspondiente de la marca y su certificación, con el fin de que no sea utilizada posteriormente por cualquier otra empresa.

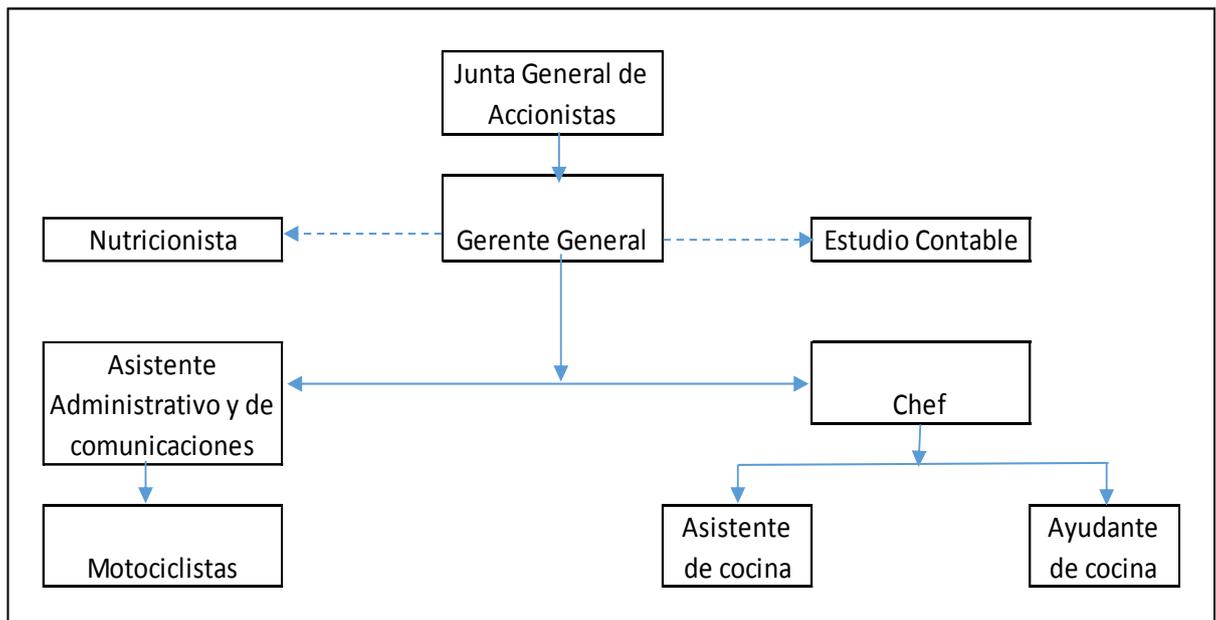
De acuerdo a la página de INDECOPI (<https://www.indecopi.gob.pe/web/signos-distintivos/registro-de-marca-y-otros-signos>) , se debe de cumplir los siguientes requisitos para el registro de la marca:

- Se debe de presentar tres ejemplares del formato de la solicitud donde se consignen los siguientes datos:
 - Los datos de identificación, es decir, el RUC de la empresa.
 - El domicilio en el que se recibirán las notificaciones en el Perú, donde se incluyan las referencias.
 - El signo que se quiere registrar (denominativo, mixto, tridimensional, figurativo, etc.) De ser mixto, tridimensional o figurativo, es necesario adjuntar tres copias de cinco por cinco cm. de ancho. Si se quiere proteger los colores, se presenta a colores.

- Consignación de los productos y/o servicios que se quiere distinguir junto con el signo, de igual forma la clase a la que pertenecen, la cual se busca en el buscador “Peruanizado”.
- Firma de la solicitud por el que lo solicita o por su representante.
- Constancia de pago por derecho al trámite, que corresponde al 13.9% de una UIT, por clase solicitada.

8.2. Estructura organizacional

Figura 8.1. Organigrama



Fuente y elaboración: Autores de esta tesis

8.3. Perfil y Funciones del personal

A continuación se detallan los perfil definidos para cada puesto, así como las competencias que se requiere y las principales funciones que debe de desarrollar cada colaborador.

8.3.1. Cargos Permanentes en la Empresa

Junta General de Accionistas

La Junta General de Accionistas la conforman los 4 socios que han constituido Qhali Bowl. Dado que los cuatro tienen la misma cantidad de accionariado, son quienes

en conjunto toman las decisiones para la organización y serán también los directores de la empresa.

OBJETIVO DEL PUESTO: La responsabilidad principal de este organismo es realizar anualmente el Planeamiento Estratégico de la compañía, definir los Planes de acción y aterrizar los objetivos de la organización, así como de compartirlo con la Gerencia General y que sean debidamente desplegados a todos los colaboradores. La Junta General de Accionistas se reunirá mensualmente para revisar el avance de los objetivos y los resultados del mes, a fin de analizar si el plan está yendo por el camino correcto o hay necesidad de hacer algún ajuste. Todo lo acordado será levantado en un acta, la cual debe de ser debidamente firmada por cada uno.

FUNCIONES: Entre las funciones más importantes, La Junta General de Accionistas es quien designa al Gerente General y es, para todos los efectos, el representante legal de la empresa, debe de realizar las funciones que la ley establezca y cumplir con los estatutos de la sociedad. Debe de ser quien revise y apruebe los Estados Financieros y decidir sobre las utilidades, si es que hubiere. Debe de definir las políticas de la organización y asegurarse que estas se respeten correctamente por intermedio del Gerente General.

PERFIL DEL PUESTO: Los 4 accionistas tienen como parte de su formación un MBA.

8.3.2. Gerente General

Uno de los accionistas de Qhali Bowl toma el puesto de Gerente General de la compañía y es quien asume la responsabilidad legal de la empresa.

OBJETIVO DEL PUESTO: Es el encargado de hacer cumplir con los acuerdos de la Junta General de Accionistas y de asegurar la veracidad de la información que llegue a la misma, en la presentación de los resultados de desempeño.

FUNCIONES: Las principales funciones de este puesto son, gestionar la administración y la operativa de la empresa, así como la tarea comercial. Es responsable de planificar, dirigir y controlar con el fin de buscar eficiencias para la organización. Debe de presentar al directorio los estados financieros, los presupuestos, los programas de trabajo y proponer nuevas actividades para su respectiva aprobación. Es su deber

hacer cumplir el Plan de Negocios realizado y aprobado por la Junta Directiva y presentar propuestas para su mejora. Debe de efectuar el proceso de selección y contratación, así como realizar y ejecutar los planes de desarrollo y de capacitación para el personal.

Será el encargado de realizar la selección de los proveedores y supervisar la correcta realización de sus pagos. así la comunicación y coordinación con el estudio contable. Debe de supervisar el pago de Planillas y los pagos a proveedores y a externos.

Es el encargado de negociar y gestionar los créditos, de abrir, cerrar y administrar las cuentas corrientes de la empresa. Debe de girar, cobrar y endosar los cheques.

PERFIL DEL PUESTO: Las principales competencias que debe de tener desarrolladas son liderazgo, comunicación, orientación hacia resultados, empatía, enfoque en el cliente.

8.3.3. Asistente Administrativo y de Comunicaciones

OBJETIVO DEL PUESTO: La responsabilidad principal de este puesto es recibir, organizar y distribuir los pedidos generados por los clientes a la cocina. Asi como recibir los platos listos para el envío, organizarlos por zonas y distribuirlo entre los motorizados. Es su deber realizar la verificación de rutas de los repartidores.

FUNCIONES: Es el encargado de solicitar los pedidos a los proveedores, de acuerdo a los requerimientos del área de cocina.

Debe de recibir y gestionar los requerimientos de los clientes. Se encarga además de mantener activas las redes sociales, que implica alimentar, gestionar y hacer seguimiento de la información de la web y usuarios inscritos, responder las comunicaciones, coordinar con el diseñador, el publicista y los encargados de la difusión externa. Será el receptor de los reclamos y el encargado de gestionarlos para que el cliente reciba una respuesta oportuna.

PERFIL DEL PUESTO: El asistente Administrativo y de Comunicaciones debe de tener como formación, de preferencia, administración, ciencias de la comunicación, marketing o carreras afines, y debe de tener experiencia mínima de 2 años en labores similares. Las principales competencias que debe de tener desarrolladas son,

organización, empatía, responsabilidad, capacidad de trabajar bajo presión, orientación hacia resultados, orientación hacia el cliente, trabajo en equipo, liderazgo.

8.3.4. Chef

OBJETIVO DEL PUESTO: La responsabilidad principal de este puesto es planificar, organizar y preparar los pedidos que soliciten los clientes. Proponer nuevas opciones y combinaciones de platos y combos mensualmente.

FUNCIONES: Dirigir, controlar y supervisar el trabajo tanto del ayudante de cocina, como del asistente de cocina. Se encarga de asegurar que tanto la cocina, como las instalaciones se encuentren impecables y que la calidad de los insumos sea la óptima para ofrecer un producto de excelencia. Se debe de mantenerse constantemente en búsqueda de eficiencias y trabajar alineado a los objetivos de la organización.

El chef estará encargado de supervisar el pedido de los insumos para la comida, utensilios, envases y artículos de limpieza, de acuerdo a la necesidad, asegurándose de cubrir el consumo diario y las proyecciones, de cara a las preferencias de los clientes.

PERFIL DEL PUESTO: El Chef debe de tener como formación, Cocina o Administración de Hoteles y Restaurantes, y debe de tener una experiencia mínima de 3 años en restaurantes en el mismo puesto. Las competencias principales que debe de tener desarrolladas son, dedicación al trabajo, responsabilidad, orden y limpieza, orientación al cliente, cumplir con altos estándares de calidad, capacidad para trabajar bajo presión, trabajo en equipo, liderazgo.

8.3.5. Ayudante de Cocina

OBJETIVO DEL PUESTO: La responsabilidad principal de este puesto es la recepción de pedidos que lleven los proveedores y entrega de los pedidos siguientes para tener bien abastecida la cocina. Organización de la cocina, cortar y separar en porciones los alimentos, de acuerdo a cada plato, buscando la productividad, calidad y eficiencia en cada actividad. Se encarga de supervisar que se mantenga impecable, tanto la cocina, como las instalaciones.

FUNCIONES: El ayudante de cocina estará encargado de verificar la necesidad de los insumos a fin de hacer el correcto pedido de comida, utensilios, envases y artículos

de limpieza de acuerdo a las necesidades y entregar el pedido al Asistente administrativo y de comunicaciones.

PERFIL DEL PUESTO: El ayudante de cocina debe de ser estudiante de los últimos ciclos de Cocina o Administración de Hoteles y Restaurantes, mas no es una condición necesaria que tenga experiencia en restaurantes. Las competencias principales que debe de tener desarrolladas son, responsabilidad, orden y limpieza, capacidad para trabajar bajo presión, trabajo en equipo, compromiso, honestidad y honradez.

8.3.6. Asistente de Cocina

OBJETIVO DEL PUESTO: La responsabilidad principal de este puesto es la limpieza y el orden del local, mantener impecables todos los ambientes, los utensilios de cocina y los insumos, así como organizar los productos que se reciban de los proveedores. Está bajo la supervisión del ayudante de cocina y del chef.

FUNCIONES: Debe de tener abastecidos los insumos y distribuirlos de acuerdo a las porciones que se definan para cada plato, en las cantidades y el lugar que defina el chef.

PERFIL DEL PUESTO: El asistente de cocina debe de haber concluido la secundaria, no es una condición necesaria que tenga experiencia previa en trabajos similares. Las competencias principales que debe de tener desarrolladas son, responsabilidad, orden, limpieza, compromiso, honradez y muy buena disposición.

8.3.7. Motorizados

OBJETIVO DEL PUESTO: La responsabilidad principal de este puesto es la puntual entrega de pedidos, optimizar tiempos y combustible.

FUNCIONES: Trabajar sus hojas de rutas para la entrega adecuada de los pedidos. Está bajo la supervisión del Asistente de Administrativo y de comunicaciones.

PERFIL DEL PUESTO: Los motorizados deben de haber concluido la secundaria y contar con brevet para motos y autos, es necesario que tenga experiencia previa en delivery y conocimiento de rutas. Las competencias principales que debe de tener

desarrolladas son, responsabilidad, orden y limpieza, compromiso, puntualidad, organización y trabajo bajo presión.

8.4. Cargos desempeñados por personas externas a la Empresa

8.4.1. Estudio Contable

Se contratará el servicio del estudio contable Bazan, De La Cruz & Asociados SAC, quienes tienen como oferta los servicios de asesoría contable y financiera, así como los servicios de asesoría tributaria.

8.4.2. Nutricionista

El nutricionista será contratado como un servicio externo y será el encargado de dar asesoría y absolver las consultas de los clientes sobre nutrición, hábitos alimenticios, calorías diarias que deben de consumir, propuestas de planes alimenticios etc. La comunicación será realizada vía WhatsApp, Messenger de facebook o en el chat de la página web de la empresa, de forma gratuita para el cliente. El pago será realizado como parte de los gastos de terceros.

8.5. Cultura Organizacional

La cultura de la empresa descansa básicamente en el Servicio de Excelencia, todos los colaboradores viven el servicio tanto de manera interna como de cara al cliente. La armonía, la empatía, la honestidad y el respeto, permiten que se respire la voluntad de mantener constantemente estándares de excelencia en la organización, desde el Gerente General, hasta los motorizados. El factor diferenciador en Qhali Bowl es justamente vivir y desarrollar esa cultura de servicio constante y de esa manera conseguir tanto clientes internos como clientes externos totalmente satisfechos.

8.6. Reclutamiento, selección y contratación

El proceso de reclutamiento dependerá del perfil del trabajador. El chef y el asistente de cocina pueden ser captados de las escuelas y universidades peruanas que tienen como profesión cocina, poniendo avisos en las bolsas de trabajo de la universidad o instituto, así como en las webs especializadas en captar personal y son públicas, como Computrabajo, Bumeran Perú, Aptitus etc.

Para este puesto, pasarán por un proceso de evaluación a fin de analizar las competencias, nivel de compromiso hacia el trabajo, aptitudes y actitud, así como una prueba práctica de cocina que consiste en preparar algunos platos que se tienen en la carta. En esta última prueba se define no sólo la calidad de la preparación, sino el nivel de detalle y el tiempo de preparación, ya que al tratarse de delivery, se deben manejar tiempos de preparación máximo por cada plato.

Para el caso de los motorizados y del ayudante de cocina, se puede captar por referidos o contactos con puestos similares. A los motorizados se les hará una prueba simulando una entrega en horas de mayor afluencia de pedidos y se tomará tiempos y rutas usadas, monitoreados por un dispositivo en línea que nos indique su posición.

En el proceso de selección, lo que se buscará básicamente es contar con colaboradores que estén orientados al servicio, alineados a la visión y a la misión de la empresa, y que comulguen y vivan los valores que propone la organización.

Una de las formas de validar la calidad de trabajo de los postulantes es pedir referencias de trabajos anteriores y, en el caso de ser referidos, de personas que puedan dar fe de su calidad moral y profesional. Y como requisito indispensable, se les pedirá no sólo los antecedentes penales y policiales, sino también un examen riguroso de salud dada la naturaleza del trabajo, por la constante manipulación de los alimentos.

8.7. Administración de compensaciones

La dirección de la empresa considera que el capital humano es el elemento fundamental para el buen desarrollo del negocio, por lo cual se han preparado programas de incentivos y campañas de premiación, las cuales están orientadas a la búsqueda de eficiencia. Se realizará un programa de propuestas de ahorro de costos, en el cual se evaluará la ejecución y la medición de cada propuesta; en este programa participan todos los colaboradores de la empresa. El colaborador cuya propuesta genere la mayor eficiencia, recibirá como incentivo un porcentaje del ahorro en los costos que arroje la propuesta. En el caso que más de un colaborador genere un ahorro importante, con una propuesta innovadora, aunque no haya generado el ahorro más grande, la gerencia evaluará si amerita recibir dicha compensación. Las campañas serán lanzadas cada semestre, dentro del cual se debe de presentar el proyecto, implementarlo y demostrar sus resultados.

8.8. Capacitación

La capacitación es fundamental en la organización, se busca que todos los colaboradores estén alineados a la cultura de la empresa y tengan muy claros los objetivos. La política de capacitación contempla mejorar las competencias con el fin de desarrollar de manera óptima las labores y el consecutivo logro de los planes, así como, en la etapa de ingreso, facilita la adecuación de los nuevos colaboradores y su adaptación a los cambios constantes. La capacitación está a cargo del Gerente General y se realiza cada semestre.

8.9. Jornada de Trabajo

De acuerdo a la página del Ministerio de Trabajo (http://www.trabajo.gob.pe/archivos/file/faqs/PREGUNTAS_FRECUENTES_2012.pdf), y tomando como referencia el Decreto Supremo Número 007-2002-TR, Artículo 1, la jornada de trabajo debe de ser de 8 horas diarias o de 48 horas semanales. Esta jornada, en decisión consensuada o unilateral por parte del empleador, puede ser menor a las 48 horas semanales. Qhali Bowl SAC, considera como jornada laboral, para los colaboradores que trabajan en la oficina y la cocina, de lunes a viernes, en el horario comprendido entre las 8:00 a.m. y 5:00 p.m. (incluye una hora de refrigerio), y los sábados de 9:00 a 1:00 p.m. Para los motorizados, el horario será de lunes a viernes de 11:00 a 4:00 p.m.

CAPITULO 9. PLAN FINANCIERO

Este capítulo presenta la evaluación financiera para el desarrollo de una tienda virtual de comida saludable por delivery. El objetivo de este plan es determinar la viabilidad financiera del proyecto.

9.1. Supuestos y consideraciones generales

Para la elaboración del presente plan financiero se han tomado los siguientes supuestos relevantes:

- Se realiza una evaluación a 60 meses.
- No se considera un crecimiento del mercado a lo largo de los 5 años.
- La capacidad instalada de la cocina permite atender 353 platos por día.
- Se espera un crecimiento progresivo en la participación del mercado efectivo conformado por 83,874 personas.
- La participación en el mercado efectivo asciende a 0.45% en el primer año, 0.57% en el segundo año, 0.72% en el tercer año, 0.91% en el cuarto año y 1.16% en el quinto año.
- Los platos tienen 3 categorías de precios: S/.30, S/.22 y S/.18.
- Los platos vendidos tienen la siguiente distribución: El plato de S/.30 tiene una intención de compra de 12.3%, el plato de S/.22 tiene una intención de compra de 41.3% y los platos de S/.18 tienen una intención de compra de 46.4%. Estos ratios fueron obtenidos de la encuesta.
- La depreciación anual corresponde a 20% para el caso de equipos y mobiliario.
- Se consideran ratios aplicados a la estimación de la demanda de los 5 primeros meses según: 10% para el primer mes, 20% para el segundo mes, 40% para el tercer mes, 60% para el cuarto mes y 80% para el quinto mes.

9.2. Ingresos

Teniendo en cuenta un mercado efectivo de 83,874 personas, una participación inicial de 0.36% y un crecimiento de 2% mensual en la participación, se proyecta la cantidad demandada por año. Se debe tener en cuenta que considerando una curva de introducción, a la cantidad demandada de los 5 primeros meses se les ha afectado por ratios según: 10% para el primer mes, 20% para el segundo mes, 40% para el tercer mes, 60% para el cuarto mes y 80% para el quinto mes. Utilizando los ratios de intención de compra obtenidos en la encuesta de 12.3% para el plato 1, 41.3% para el plato 2 y 46.4% para el plato 3, se puede proyectar el consumo por plato según indica la tabla 9.1.

Tabla 9.1. Proyección de demanda de platos.

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Cantidad demandada(uds)	25,197	41,088	52,110	66,088	83,816
Plato 1 (uds)	3,099	5,054	6,410	8,129	10,309
Plato 2 (uds)	10,406	16,970	21,521	27,294	34,616
Plato 3 (uds)	11,691	19,065	24,179	30,665	38,891

Elaboración: Autores de esta tesis

Los precios por tipos de platos se muestran en la tabla 9.2.

Tabla 9.2. Precio por tipo de plato.

	Precios
Plato 1	S/30
Plato 2	S/22
Plato 3	S/18

Elaboración: Autores de esta tesis

Los ingresos proyectados para los 5 años de evaluación, provienen de la venta de tres tipos de platos tal como se muestra en la tabla 9.3. Estos valores se obtienen de la proyección de demanda de platos multiplicada por el valor de los mismos.

Tabla 9.3. Proyección de ingresos

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Plato 1	S/92,976	S/151,617	S/192,286	S/243,866	S/309,281
Plato 2	S/228,937	S/373,330	S/473,473	S/600,478	S/761,551
Plato 3	S/210,442	S/343,171	S/435,224	S/551,969	S/700,030
Total Ingresos	S/532,355	S/868,118	S/1,100,983	S/1,396,313	S/1,770,862

Elaboración: Autores de esta tesis

9.3. Costos

9.3.1. Costos variables

Los costos variables considerados corresponden al valor de los ingredientes de los platos, los recipientes bowl y los cubiertos. En la tabla 9.4 se muestran los costos variables según la cantidad demanda proyectada.

Tabla 9.4. Costos variables

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Cantidades (uds)	25,197	41,088	52,110	66,088	83,816
Materia Prima	S/225,801	S/292,098	S/377,860	S/488,802	S/632,317
Platos de S/.30	S/37,895	S/49,021	S/63,413	S/82,032	S/106,117
Platos de S/.16	S/103,681	S/134,122	S/173,501	S/224,442	S/290,339
Platos de S/.12	S/84,226	S/108,955	S/140,945	S/182,328	S/235,861
Empaque y Cubiertos	S/21,050	S/26,697	S/33,858	S/42,940	S/54,458
Costo Variables	S/246,851	S/318,795	S/411,718	S/531,742	S/686,775

Elaboración: Autores de esta tesis

9.3.2. Costos fijos

A continuación en la tabla 9.5 se muestra el detalle de los costos fijos para los 5 años de evaluación.

Tabla 9.5. Costos fijos

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Planilla	S/255,109	S/271,319	S/287,529	S/303,738	S/336,158
Outsourcing legal y contable	S/24,000	S/24,000	S/24,000	S/24,000	S/24,000
Luz, agua, teléfono, Internet	S/6,350	S/6,477	S/6,607	S/6,739	S/6,873
Mantenimiento Hosting y Aplicación	S/600	S/612	S/624	S/637	S/649
Telefonía Móvil	S/1,656	S/1,689	S/1,723	S/1,757	S/1,793
Alquiler Oficina	S/38,400	S/39,168	S/39,951	S/40,750	S/41,565
Seguridad	S/1,620	S/1,652	S/1,685	S/1,719	S/1,754
Utiles de Oficina y Limpieza	S/3,600	S/3,672	S/3,745	S/3,820	S/3,897
Movilidad para compras	S/6,000	S/6,120	S/6,242	S/6,367	S/6,495
Gas	S/9,500	S/9,690	S/9,884	S/10,081	S/10,283
Mantenimiento	S/3,840	S/3,917	S/3,995	S/4,075	S/4,157
Uniformes	S/640	S/653	S/666	S/679	S/693
Gastos de Mkt	S/190,889	S/38,343	S/34,537	S/17,116	S/19,467
Costos Fijos	S/542,204	S/407,312	S/421,188	S/421,480	S/457,783

Elaboración: Autores de esta tesis

9.4. Inversión

9.4.1. Activo fijo tangible

La inversión en activo fijo es de S/.27,217, el detalle de la inversión en activo fijo se muestra en la tabla 9.6.

Tabla 9.6. Activos fijos tangibles

	Importe
Laptop	S/. 1,699
Impresora	S/. 579
Impresora Termica y Comanda	S/. 1,550
Escritorio	S/. 400
Sillas	S/. 597
Archivadores	S/. 200
Lavadero +Escurrideros acero inoxidable 2 niveles	S/. 1,749
Cocina industrial de 4 hornillas	S/. 1,700
Campana extractor industrial	S/. 2,890
Instalacion de cocina + campana	S/. 500
Congeladora 300lt	S/. 1,099
Refrigeradora 290lt Visicooleer	S/. 3,780
Licuadaora profesional	S/. 478
Balanza electronica	S/. 539
Mesa de trabajo refrigerada	S/. 2,600
Mesa de apoyo	S/. 850
Repisa	S/. 600
Parrilla industrial	S/. 1,550
Micro horno	S/. 299
Ollas, Sartenes, cucharas, entre otros	S/. 2,900
Olla arrocera industrial 9lt	S/. 438
Sartén wok antiadherente 36 cm	S/. 220
Total	S/. 27,217

Elaboración: Autores de esta tesis

9.4.2. Pre operativo

Los gastos requeridos para el inicio de operaciones, serán destinados principalmente a dos grandes rubros: la constitución de la empresa y el diseño y desarrollo de la app móvil; que junto a otros rubros ascienden al monto de S/.42,388 soles. En la Tabla 9.7 se indican los gastos pre operativos requeridos para el negocio.

Tabla 9.7. Gastos pre operativos

	Importe
Constitución de la empresa	S/. 18,506
Registro de la marca (Indecopi)	S/. 1,000
Elaboracion de la minuta de Constitucion	S/. 100
Escritura Pública.	S/. 300
Derecho de inscripcion (Sunarp)	S/. 80
Tramite de Ruc	S/. 100
Inscripcion de trabajadores en Essalud	S/. 200
Legalizacion de libros contables	S/. 200
Licencia de funcionamiento Surquillo	S/. 226
Implementación del local (infraestructura)	S/. 16,300
Diseño y desarrollo de app móvil	S/. 20,700
Diseño y desarrollo de página web	S/. 699
Diseño de logo	S/. 843
Licencia y softwares	S/. 1,640
Gastos pre operativos	S/. 42,388

Elaboración: Autores de esta tesis

9.4.3. Capital de trabajo

Para definir el capital de trabajo se ha utilizado el método contable. Se considera tener un valor de caja para 3 días la misma que está compuesta por 1.8 días de caja por pagos al crédito con tarjeta y 1.2 días para cubrir caja chica y efectivo para los vueltos que entregarán los motorizados a los clientes que paguen con efectivo. Se consideran 5 días de inventario de materia prima, 7 días entre compras de materia prima. En la tabla 9.8 se pueden apreciar los valores del capital de trabajo para cada año.

Tabla 9.8. Capital de trabajo

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ventas	S/532,355	S/868,118	S/1,100,983	S/1,396,313	S/1,770,862
Caja días	3	3	3	3	3
Inv. Min MP (días)	5	5	5	5	5
Compras MP(días)	7	7	7	7	7
Duración del proceso (días)	0	0	0	0	0
Inv. Mínimo Productos Terminados (días)	0	0	0	0	0
Caja	S/3,835	S/6,254	S/10,198	S/16,631	S/27,120
Inventario MP	S/5,828	S/7,527	S/9,721	S/12,555	S/34,471
Inventario PP	S/0	S/0	S/0	S/0	S/0
Inventario PT	S/0	S/0	S/0	S/0	S/0
CXC	S/2,958	S/4,823	S/7,865	S/12,825	S/20,914
CXP	S/4,800	S/6,199	S/10,294	S/17,094	S/28,388
Capital de trabajo	S/7,821	S/12,405	S/20,269	S/33,119	S/54,117

Elaboración: Autores de esta tesis

9.5. Horizonte de evaluación

Se ha definido el horizonte de evaluación para 5 años con un escenario de cierre con valor de liquidación de S/. 2,000. Se considera una evaluación de 5 años debido a que los inversionistas estimamos un tiempo prudente para evaluar el rendimiento del negocio.

9.6. Tasa de descuento

Se ha realizado el cálculo de la tasa de descuento mediante el método del CAPM, para lo cual se obtiene una tasa de descuento de 11.44%, según se observa en la tabla 9.9.

Tabla 9.9. Método CAPM

Rf=	7.17%
Rm=	11.41%
Unlevered beta	0.68
Riesgo Pais	1.38%
COK	11.44%

Elaboración: Autores de esta tesis

Sin embargo debido a que los inversionistas no son diversificados este método no se puede utilizar. Para lo cual los inversionistas han definido una tasa de descuento de 20%, tomando en cuenta que el proyecto será financiado íntegramente por los inversionistas y la tasa promedio bancaria de los préstamos a los que pueden ser sujetos es de 13%.

9.7. Financiamiento

La inversión será realizada en su totalidad por los accionistas, debido a que los bancos prestan dinero para negocios cuyo flujo de caja sea verificable. Por lo que se considera cero endeudamiento.

9.8. Estado de resultados

En la tabla 9.10 se muestra el estado de resultados, donde se puede apreciar que en el año 1 se tiene una pérdida neta de S/270,577, en el año 2 se tiene una utilidad neta de S/128,134, en el año 3 se tiene una utilidad neta de S/222,908, en el año 4 se tiene una utilidad neta de S/309,034 y en el año 5 se tiene una utilidad neta de S/442,387.

Tabla 9.10. Estado de resultados

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ventas	S/532,355	S/868,118	S/1,100,983	S/1,396,313	S/1,770,862
Costo Variable	-S/246,851	-S/318,795	-S/411,718	-S/531,742	-S/686,775
Costo Fijo	-S/542,204	-S/407,312	-S/421,188	-S/421,480	-S/457,783
Depreciación anual	-S/5,399	-S/5,399	-S/5,399	-S/5,399	-S/5,399
Amortización	-S/8,478	-S/8,478	-S/8,478	-S/8,478	-S/8,478
Ing. Ext.					S/2,000
Egre. Ext. (V.Libros)					S/0
Utilidad antes de impuestos	-S/270,577	S/128,134	S/254,200	S/429,214	S/614,427
Impuesto a la Renta	S/0	S/0	-S/31,292	-S/120,180	-S/172,040
Utilidad Neta	-S/270,577	S/128,134	S/222,908	S/309,034	S/442,387

Elaboración: Autores de esta tesis

En el anexo 10 se ha preparado el estado de resultados y el flujo de caja mensual para el primer año, donde se puede observar que los inversionistas deben aportar dinero hasta el quinto mes, principalmente para cubrir las pérdidas por la baja demanda. En el mes 6 se puede observar que los ingresos prácticamente cubren los egresos.

9.9. Flujo de caja

En la tabla 9.11 se muestra el flujo de beneficios, el flujo de inversión en activo fijo y capital de trabajo. Con los cuales se obtiene el flujo económico para calcular los indicadores de Valor Actual Neto (VAN) y la Tasa Interna de Retorno (TIR).

Tabla 9.11. Flujo de caja

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos		S/532,355	S/868,118	S/1,100,983	S/1,396,313	S/1,770,862
Egresos		-S/789,055	-S/726,107	-S/832,906	-S/953,222	-S/1,144,558
Impuesto a la Renta		S/0	S/0	-S/31,292	-S/120,180	-S/172,040
Flujo de beneficios	S/0	-S/256,700	S/142,011	S/236,785	S/322,911	S/454,264
Inversión en AF	-S/69,605					
Inversión en CT	-S/7,821	-S/4,584	-S/7,864	-S/12,850	-S/20,998	S/54,117
Flujo económico	-S/77,426	-S/261,284	S/134,147	S/223,935	S/301,913	S/508,382

Elaboración: Autores de esta tes

9.10. Evaluación económica

Utilizando el Costo de capital de 20% para la evaluación financiera se alcanza un VAN de S/.277,493 nuevos soles y una TIR de 50.20%. Al ser el VAN positivo o el TIR mayor que el costo de capital definido, se demuestra la viabilidad de la propuesta de negocio.

9.11. Análisis de sensibilidad

El análisis de sensibilidad se ha realizado para las 3 variables que se observaron que tienen mayor variabilidad que son: el porcentaje de participación, la tasa de crecimiento en la participación de mercado y la frecuencia de consumo mensual.

En la tabla 9.12 se muestra el análisis de sensibilidad a la variable porcentaje de participación considerando un intervalo desde 0.28% hasta 0.44%. Cuando el porcentaje de participación esperado de 0.36% cae hasta 0.28% el VAN se hace negativo.

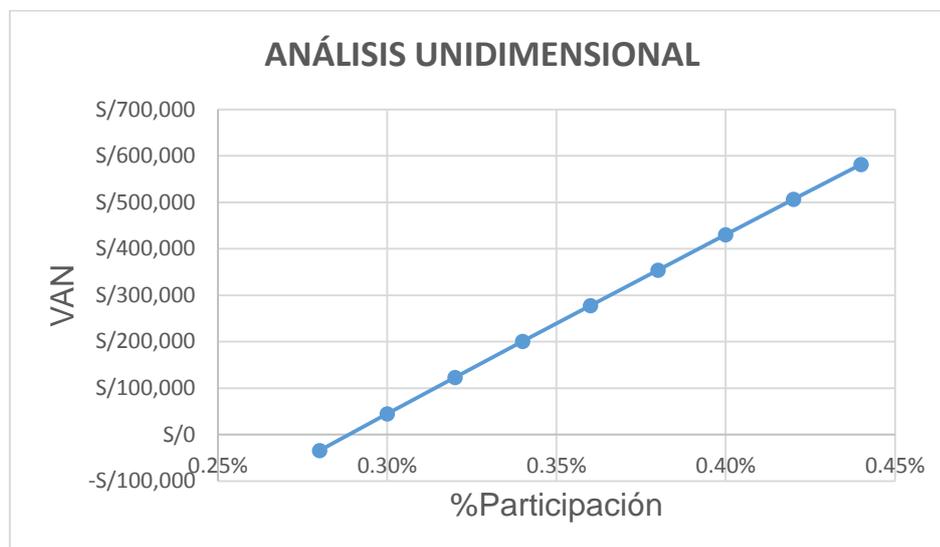
Tabla 9.12. Análisis de sensibilidad: %participación

%Particip.	VAN
0.28%	-S/34,027
0.30%	S/44,608
0.32%	S/123,242
0.34%	S/201,145
0.36%	S/277,493
0.38%	S/353,841
0.40%	S/430,188
0.42%	S/506,536
0.44%	S/581,488

Elaboración: Autores de esta tesis

En la Figura 9.1 se muestra la curva que tiene en el eje de las abscisas al porcentaje de participación y en las ordenadas al VAN.

Figura 9.1. Análisis de sensibilidad: %participación



Elaboración: Autores de esta tesis

En la tabla 9.13 se muestra el análisis de sensibilidad a la variable tasa de crecimiento considerando un intervalo desde 1.20% hasta 2.80%. Cuando la tasa de crecimiento esperada cae hasta 1.2% el VAN se hace negativo.

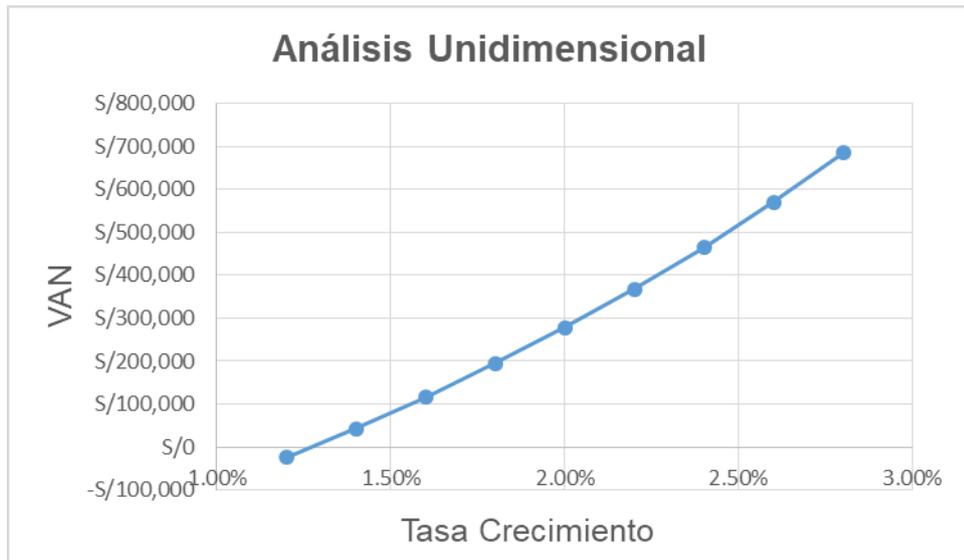
Tabla 9.13. Análisis de sensibilidad: tasa de crecimiento

Tasa Crecim.	VAN
1.20%	-S/24,620
1.40%	S/43,294
1.60%	S/116,473
1.80%	S/194,044
2.00%	S/277,493
2.20%	S/367,635
2.40%	S/465,064
2.60%	S/570,429
2.80%	S/684,439

Elaboración: Autores de esta tesis

En la Figura 9.2 se muestra la curva que tiene en el eje de las abscisas a la tasa de crecimiento y en las ordenadas al VAN.

Figura 9.2. Análisis de sensibilidad: tasa de crecimiento



Elaboración: Autores de esta tesis

En la tabla 9.14 se muestra el análisis de sensibilidad a la variable frecuencia considerando un intervalo desde 4 hasta 12 veces de consumo por mes. Cuando la frecuencia esperada cae hasta 6 veces por semana el VAN se hace negativo.

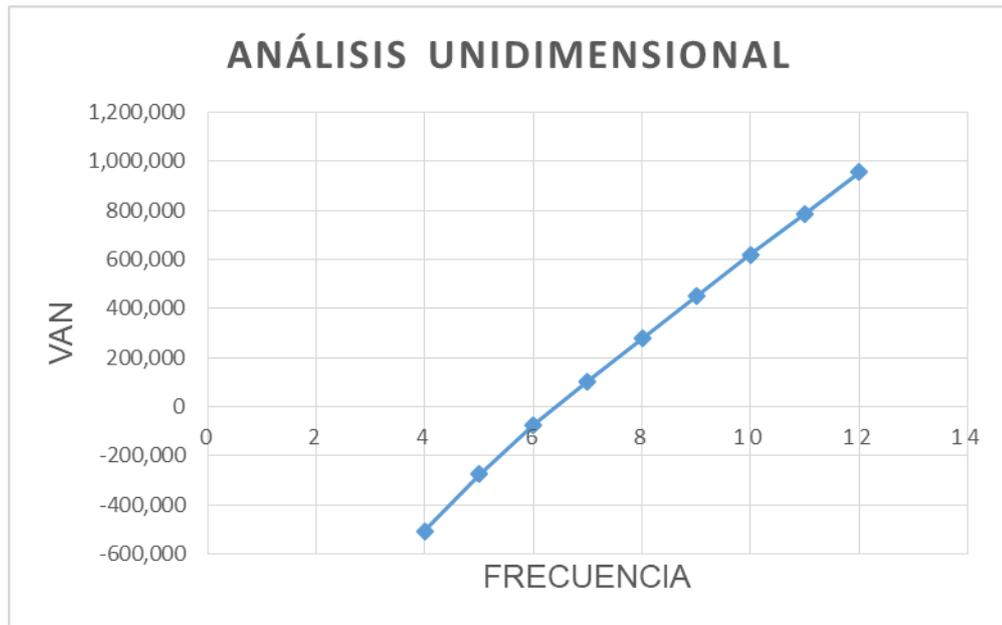
Tabla 9.14. Análisis de sensibilidad: frecuencia

Frecuencia	VAN
4	-507,278
5	-274,784
6	-74,608
7	103,584
8	277,493
9	449,275
10	618,910
11	787,311
12	955,712

Elaboración: Autores de esta tesis

En la figura 9.3 se muestra la curva que tiene en el eje de las abscisas a la frecuencia de consumo mensual y en las ordenadas al VAN.

Figura 9.3 Análisis de sensibilidad: frecuencia



Elaboración: Autores de esta tesis

9.12. Análisis de escenarios

En la tabla 9.15 se observa el resultado del análisis de escenarios, en el cual se tienen 3 escenarios: esperado, optimista y pesimista.

El escenario esperado contempla los valores de frecuencia, porcentaje de participación y tasa de crecimiento desarrollados en el proyecto.

El escenario pesimista contempla una frecuencia de consumo de 8 veces por mes, un porcentaje de participación de 0.32% y una tasa de crecimiento de 1.8%. Con estos valores el VAN incluso se mantiene positivo, por lo que el proyecto sería viable para este escenario.

El escenario optimista contempla una frecuencia de consumo de 9 veces por mes, un porcentaje de participación de 0.40% y una tasa de crecimiento de 2.2%. Con estos valores el VAN se incrementa en un 163% y el proyecto se vuelve mucho más atractivo para los inversionistas.

Tabla 9.15. Análisis de escenarios

Resumen del escenario					
		Valores actuales:	Esperado	Optimista	Pesimista
Celdas cambiantes:					
Frecuencia		8	8	9	8
Particip%		0.36%	0.36%	0.40%	0.32%
Tasa Crecimiento		2%	2.00%	2.20%	1.80%
Celdas de resultado:					
VAN		277,493	277,493	730,645	47,581
TIR		50.20%	50.20%	97.89%	25.35%

Elaboración: Autores de esta tesis

9.13. Punto muerto

Se realizó el análisis de punto muerto para los 5 años de evaluación del proyecto considerando como variables críticas la frecuencia de consumo mensual, el porcentaje de participación y la tasa de crecimiento.

En la tabla 9.16 se muestran las variaciones máximas de las variables analizadas para que el VAN del proyecto sea cero. Para la frecuencia de consumo esta se debería de reducir de 8 veces por mes que es la esperada a 6.41 veces por mes, El porcentaje de participación se debería de reducir de 0.36% que es el esperado a 0.29% y la tasa de crecimiento debería de reducirse de 2% que es el esperado a 1.27%.

Tabla 9.16. Análisis de punto muerto

	Esperado	Punto Muerto
Frecuencia	8	6.41
Particip%	0.36%	0.29%
Tasa Crecimiento	2.00%	1.27%

Elaboración: Autores de esta tesis

CAPITULO 10. CONCLUSIONES

- La evaluación financiera determina que el plan de negocios es económicamente viable para una inversión inicial de S/.77,426, con una tasa de descuento de 20% y un VAN de S/.277,493 y un TIR de 50.2% para un escenario moderado, con lo que se confirma la viabilidad del proyecto.
- En la investigación del mercado, se obtuvo que el segmento del mercado de alimentación saludable se está incrementando, existe un auge de verse bien y sentirse bien, lo que genera que las clases altas incrementen su gasto en alimentos que le garanticen una mejor calidad de vida. La tendencia es consumir productos orgánicos y sin colorantes ni preservantes para asegurar una alimentación saludable.
- Los resultados del estudio de mercado confirman que existe una demanda insatisfecha de comida saludable, la hora de almuerzo no permite esperar mucho tiempo para adquirirlo y que tenga variedad; el 60.7% de los clientes potenciales aceptan la idea de comprar en una tienda virtual.
- La legislación peruana promueve el cultivo y consumo de productos orgánicos, además de promocionar la alimentación saludable en bienestar de la población.
- El uso del smathphone y las aplicaciones virtuales están en constante incremento lo que lo hace una plataforma ideal como canal de promoción y venta para muchos productos.
-
- El plan de negocio propone una tienda virtual de alimentos saludables dirigidos a ejecutivos de los distritos de Miraflores, San Isidro y Surquillo que tengan entre 25 y 59 años.
- Los procesos operativos garantizan productos de calidad al asegurar el uso de insumos orgánicos, sin colorantes ni preservantes químicos, los mismos que serán adquiridos en alianzas estratégicas con proveedores que se comprometan con la visión de Qhali Bowl.
- El plan de marketing propone como estrategia de ventas el e-comercie, que unido a la publicidad en redes sociales y el contacto por correo para disipar

dudas o contar con una orientación de un nutricionista para los clientes, busca posicionarse como un producto de calidad y fácil de adquirir.

- La propuesta de valor es otorgar una alimentación saludable con sólo un clic.
- Uno de los factores importantes para la buena atención es la ubicación del centro de producción el cual permita atender la demanda del cliente en el menor tiempo posible y cuando lo requieran. Además, se debe tener pleno conocimiento de las rutas de distribución, para lo cual se contará con motorizados propios para garantizar la correcta atención de la demanda de los clientes, e ira aumentando de forma progresiva y de acuerdo al crecimiento estimado en el plan de ventas.
- El proceso de elaboración de los insumos permitirá generar el valor diferencial para los clientes, quienes buscan opciones de alta calidad y que a su vez les permitan controlar problemas de peso, enfermedades por problemas alimenticios o que deseen llevar un régimen saludable.
- Para asegurar y medir la experiencia de compra de los clientes y el cumplimiento del plan operativo se han establecido indicadores que permitan tomar las acciones necesarias para lograr el éxito del servicio y la satisfacción de los clientes.

CAPITULO 11. RECOMENDACIONES

- Se sugiere hacer revisiones de los indicadores de manera frecuente para afinar las preferencias del mercado, por ser un producto nuevo se recomienda monitorear el mercado constantemente
- Se recomienda no descuidar al recurso humano para asegurar una continuidad en la atención, dado que la alta rotación de personal reduce los niveles de productividad.
- Es recomendable evaluar el mercado de manera periódica, considerando que la tendencia de comer saludable se va a ir incrementando en los sectores socioeconómicos C y D, para plantear en un futuro la opción de expandirse en el campo de distribución hacia más distritos o la posibilidad de establecer una franquicia en un horizonte no muy lejano.
- La alimentación saludable, las prácticas deportivas, el cuidar el medio ambiente, uso de recursos renovables, son tendencias que están adquiriendo importancia por asociarse con la salud y el bienestar de la población mundial, es recomendable que los inversionistas tengan en cuenta estos factores al idear nuevos emprendimientos.
- Qhali Bowl ofrece elaborar ensaladas que incluye los ingredientes favoritos a solicitud del cliente, se recomienda monitorear los consumos por ingrediente para mantener un stock que permita la óptima atención en la personalización del servicio.
- Diseñar un plan de retención sólido para los stakeholders a largo plazo.
- Administrar y mantener actualizada la Base de Datos de los clientes registrados a fin de ofrecerles productos diferenciados de acuerdo a su perfil.
- Asegurar tiempos de respuesta estandarizado para los procesos de requerimientos y reclamos a fin de satisfacer a los clientes de manera oportuna y adecuada.
- En este tipo de modelo de negocio, la mayor concentración de inversión está en el capital de trabajo, por lo cual es recomendable prestar especial atención a este componente de la inversión.

BIBLIOGRAFIA

- APEIM (2016) *Niveles socioeconómicos 2016*. <http://www.apeim.com.pe/wp-content/themes/apeim/docs/nse/APEIM-NSE-2016.pdf>
- Colliers International (2017a) *Perú – Reporte de Mercado Oficinas 4T 2016* - <http://www.colliers.com/-/media/files/latam/peru/tkr%20oficinas%204t-%202016.pdf?la=es-PE>
- Colliers International (2017b) *Reporte de Mercado Oficinas 1T 2017* <http://www.colliers.com/-/media/files/latam/peru/tkr%20oficinas%20-%201t%202017.pdf?la=es-PE>
- COMECYT (2017) *Estudio de tendencias y oportunidades para el sector de alimentos procesados del Estado de México*. pp. 7-10
<http://fumec.org.mx/v6/htdocs/alimentos.pdf>
- Diario Gestión (2017a) *Solo el 26% de limeños considera que su alimentación es saludable – Febrero 2016*. <http://gestion.pe/tendencias/solo-26-limenos-considera-que-su-alimentacion-saludable-2154181>
- Diario Gestión (2017b) *Quince lugares de Lima donde se concentra la oferta de oficinas de lujo*. <http://gestion.pe/inmobiliaria/quince-lugares-lima-donde-se-concentra-oferta-oficinas-lujo-2161269/14>
- Diario Gestión (2017c) *El 15% del mercado de pollos a la brasa se consume por delivery*. 2014. <http://gestion.pe/tendencias/consultora-flanqueo-15-mercado-pollos-brasa-se-consume-delivery-2100370>
- Diario Gestión (2017d) *Lima Orgánica: “el mercado de comida saludable ha evolucionado favorablemente por la demanda del público”*. Abril 2017. <https://gestion.pe/tendencias/lima-organica-mercado-comida-saludable-evolucionado-favorablemente-demanda-publico-132445>
- Diario Gestión (2017e) *¿Qué deportes practican los peruanos y cuáles son las nuevas tendencias?* Abril, 2016. <https://gestion.pe/tendencias/deportes-practican-peruanos-son-nuevas-tendencias-145647>
- Diario Gestión (2017f) *Mas de un millón y medio de peruanos compran activamente via online*. <http://gestion.pe/tecnologia/dia-internet-mas-millon-y-medio-peruanos-compra-activamente-via-online-2189980>
- Diario Gestión (2017g) *Peruanos gastan en compras por internet S/.360 en promedio cada ocasión*. <http://gestion.pe/economia/peruanos-gastan-compras-internet-s-360-promedio-cada-ocasion-2184257>

- Edx (2017) <https://www.edx.org/course/introduction-health-wellness-asux-exw100x-2#!>
- El Comercio (2017) *19 millones de peruanos se conectan a Facebook mes a mes*. <http://elcomercio.pe/economia/negocios/19-millones-peruanos-conectan-facebook-mes-mes-144752>
- El Comercio Perú (2017a) *Delivery online de comida saludable creció 30% en Lima*. Agosto 2016. http://elcomercio.pe/economia/peru/delivery-online-comida-saludable-crecio-30-lima-noticia-1928052?ref=flujo_tags_86862&ft=nota_1&e=titulo
- El Comercio Perú (2017b) *El consumo de productos orgánicos crece entre los peruanos*- Marzo 2015 http://www.actualidadambiental.pe/wp-content/uploads/2015/03/elcomercio_2015-03-19_p12.pdf
- El Comercio Perú (2017c) *Ejecutivos saludables*. Diciembre 2015 <http://elcomercio.pe/zona-ejecutiva/estilo-de-vida/ejecutivos-saludables-10-locales-que-debes-visitar-noticia-1864110>
- El Comercio Perú (2017d) *Rubro saludable representa el 10% de pedidos online de comida*. Marzo 2016. <https://elcomercio.pe/economia/peru/rubro-saludable-representa-10-pedidos-online-comida-213733>
- El Comercio Perú (2017e) *El 2017 será un año más saludable*. Diciembre 2016. <https://elcomercio.pe/gastronomia/nutricion/2017-sera-ano-saludable-155909>
- El Peruano (2017a) *Ley N° 29196 Ley de la promoción de la producción orgánica y ecológica*. Diario Oficial, Normas Legales, enero 2008. <http://extwprlegs1.fao.org/docs/pdf/per77676.pdf>
- El Peruano (2017b) *Ley N°30021. Ley de promoción de la alimentación saludable para niños, niñas y adolescentes*. Diario Oficial, Normas Legales, Mayo 2013. <http://www.leyes.congreso.gob.pe/Documentos/Leyes/30021.pdf>
- Hunger, David J. (2007) *Administración estratégica y política de negocios*. 10 edición. PEARSON EDUCACIÓN, México, 2007 pp. 129
- INEI (2014) *Directorio Central de Empresas y Establecimientos*
- INEI (2017) *Encuesta Demográfica y de Salud Familiar*. http://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1432/index.html
- INEI (2017b) *Resultados de la Encuesta Demográfica y de Salud Familiar. – ENDES 2016*. Presentación de mayo 2017. https://proyectos.inei.gob.pe/endes/Investigaciones/Presentacion_del_Jefe_2016.pdf

- Instituto Nacional de Estadística e Informática (2017) *Produccion nacional Lima, 2016*. http://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/informe-tecnico-n03_produccion_ene2016.pdf
- Kotler, Philip y Armstrong, Gary (2012) *Marketing*. Decimocuarta edición PEARSON EDUCACIÓN, México, 2012 pp. 207
- Kotler, P. y Keller, K. (2006) *Dirección de Marketing*, Duodécima Edición, Prentice Hall, 2006.
- La Republica (2017a) *Smartphones alcanzan el 70% de penetración en el mercado peruano*. 2016. <http://larepublica.pe/imprensa/economia/796499-smartphones-alcanzan-el-70-de-penetracion-en-el-mercado-peruano>
- La Republica (2017b) *Comida saludable: un placer y un negocio rentable – Abril 2017*. <http://larepublica.pe/sociedad/870351-comida-saludable-un-placer-y-un-negocio-rentable>
- La Republica (2017c) *El sobrepeso y la obesidad en el Perú en las diferentes edades*. <http://larepublica.pe/imprensa/en-portada/5706-el-sobrepeso-y-obesidad-en-el-peru-en-las-diferentes-edades>
- Minedu (2017) *Mapa de Escuelas – Mapas*. <http://sigmed.minedu.gob.pe/mapaeducativo/>
- Rojas Malasquez, Royer, Villegas Rojas, Maria Luisa (2017) *Plan de negocio para una empresa de desarrollo de aplicaciones para dispositivos móviles – 2011*. Repositorio ESAN. http://cendoc.esan.edu.pe/Tesis/2011/MA/ma_1_2011_8.html
- Reimagine (2017) <http://www.reimagine-food.com/foodbiz-series/>
- Wikipedia (2017) *Tienda en línea*. <http://es.m.wikipedia.org>