

UNIVERSIDAD ESAN



**PLAN DE NEGOCIO PARA DETERMINAR LA FACTIBILIDAD DE
CREACIÓN DE UNA CADENA DE JUGUERÍA CON FINES
SALUDABLES DENTRO DE CENTROS COMERCIALES DE LOS
NIVELES SOCIOECONÓMICOS A Y B DE LIMA METROPOLITANA**

**Tesis presentada en satisfacción parcial de los requerimientos para obtener
el grado de Magíster en Marketing**

por:

Estefanía Merino Castañeda

Gina Pastor Noriega

Claudia Porras Navarro

Katherine Roncal Jara

Programa de la Maestría en Marketing

Lima, 20 de setiembre del 2016

ÍNDICE GENERAL

CAPÍTULO I INTRODUCCIÓN	1
1.1 Antecedentes.....	1
1.2 Objetivos.....	3
1.2.1 <i>Objetivo General</i>	3
1.2.2 <i>Objetivos Específicos</i>	4
1.3 Justificación	5
1.4 Alcance	8
1.5 Contribución	9
1.6 Limitantes	9
1.7 Metodología a emplear	10
1.7.1 <i>Fuentes Primarias</i>	10
1.7.2 <i>Fuentes Secundarias:</i>	11
1.8 Conclusiones del capítulo I.....	11
CAPÍTULO II MARCO CONCEPTUAL.....	12
2.1 Bebidas nutricionales.....	12
2.2 El sector retail en Perú.....	17
2.2.1 <i>Desarrollo del retail en Perú</i>	17
2.2.2 <i>Tendencia del Retail</i>	21
2.3 Los fast food en Perú	22
2.3.1 <i>Consumo saludable en Perú</i>	22
2.3.2 <i>Contexto actual de los fast food en Perú</i>	23
2.3.3 <i>Tendencias de consumo de los peruanos en los fast food</i>	24
2.3.4 <i>Iniciativas para el consumo saludable</i>	25
2.4 Conclusiones del capítulo II	26
CAPÍTULO III ANÁLISIS ESTRATÉGICO DEL SECTOR	28
3.1 Análisis del sector de juguerías	28
3.1.1 <i>Comportamiento del sector</i>	28
3.1.2 <i>Principales participantes del sector</i>	30
3.1.3 <i>Tendencias del sector</i>	33
3.2 Análisis del entorno	34
3.2.1 <i>Análisis SEPTE</i>	34
3.2.1.1 Político.....	34
3.2.1.2 Económico	36
3.2.1.3 Socio Cultural	37

3.2.1.4	Tecnológico	39
3.2.1.5	Ecológico	39
3.2.2	<i>Modelo de las cinco Fuerzas de Porter</i>	40
3.2.2.1	Riesgo de entrada de potenciales competidores	40
3.2.2.2	Intensidad de rivalidad entre las empresas establecidas	42
3.2.2.3	Poder de negociación de los compradores	44
3.2.2.4	Poder de negociación de los proveedores	46
3.2.2.5	Amenaza de productos sustitutos	46
3.3	Identificación de Oportunidades y Amenazas	47
3.3.1	<i>Oportunidades</i>	47
3.3.2	<i>Amenazas</i>	48
3.3.3	<i>Matriz EFE: Oportunidades y Amenazas</i>	48
3.4	Conclusiones del capítulo III	50
	CAPÍTULO IV MARCO ESTRATÉGICO	52
4.1	Misión y visión del negocio del negocio	52
4.1.1	<i>Visión del negocio</i>	52
4.1.2	<i>Misión del negocio</i>	52
4.1.3	<i>Valores corporativos</i>	53
4.1.4	<i>Ventaja Competitiva</i>	53
4.2	Fortalezas	54
4.3	Debilidades	54
4.4	Matriz EFI	55
4.5	FODA	56
4.6	Conclusiones del capítulo IV	57
	CAPÍTULO V INVESTIGACIÓN DE MERCADO.....	59
5.1	Investigación cualitativa	59
5.1.1	<i>Entrevistas a expertos del sector</i>	59
5.2	Focus Groups	64
5.3	Observación de la zona	68
5.3.1	<i>Observación en mercados tradicionales</i>	68
5.4	Investigación cuantitativa	69
5.4.1	<i>Encuestas</i>	69
5.5	Definición y estimación del mercado	84
5.6	Conclusiones del capítulo V	90
	CAPÍTULO VI PLAN DE MARKETING Y COMERCIAL	92
6.1	Segmentación de Mercado	92
6.1.1	<i>Macrosegmentación</i>	92

6.1.2	<i>Microsegmentación</i>	94
6.2	Análisis de la atractividad del mercado de referencia	95
6.3	Análisis de la competitividad de la empresa	96
6.4	Posicionamiento estratégico	97
6.5	Marketing mix	99
6.5.1	<i>Producto</i>	99
6.5.2	<i>Precio</i>	112
6.5.3	<i>Plaza</i>	115
6.5.4	<i>Promoción</i>	118
6.5.5	<i>Proceso</i>	124
6.5.6	<i>Planta y entorno físico</i>	126
6.5.7	<i>Personal</i>	129
6.6	Presupuesto de marketing.....	129
6.7	Conclusiones del capítulo VI.....	130
CAPÍTULO VII PLAN DE OPERACIONES Y RECURSOS HUMANOS ...		132
7.1	Plan de Operaciones	132
7.1.1	<i>Infraestructura e Instalaciones</i>	132
7.1.2	<i>Estandarización de la preparación del producto</i>	133
7.1.3	<i>Cadena de Valor</i>	137
7.2	Recursos Humanos	139
7.2.1	<i>Visión y Misión</i>	139
7.2.2	<i>Cultura Organizacional</i>	140
7.2.3	<i>Estructura Organizacional</i>	141
7.2.4	<i>Plan para los próximos cuatro años</i>	143
7.2.5	<i>Proceso de Reclutamiento y Selección</i>	143
7.2.6	<i>Programa de inducción a la empresa y al puesto</i>	144
7.2.7	<i>Contratación de los postulantes</i>	145
7.2.8	<i>Horarios de trabajo</i>	145
7.2.9	<i>Estructura salarial del personal</i>	146
7.2.10	<i>Evaluación del personal</i>	147
7.3	Marco legal	147
7.3.1	<i>Constitución Política del Perú de 1993</i>	147
7.3.2	<i>Ley N° 29571 Código de protección y defensa del consumidor del 2010</i> 148	
7.4	Conclusiones del capítulo VII	150
CAPÍTULO VIII PLAN DE EVALUACIÓN FINANCIERA.....		152
8.1	Objetivos Financieros	152

8.2	Estimación de demanda y flujo de ventas	152
8.3	Costo de Ventas	154
8.4	Datos y supuestos para elaboración del análisis financiero.....	155
8.5	Punto de equilibrio	158
8.6	Estado de Pérdidas y Ganancias	158
8.7	Flujo de caja Financiero	159
8.8	Evaluación financiera	159
8.9	Conclusiones del capítulo VIII	160
CAPÍTULO IX CONCLUSIONES		161
ANEXOS		164
BIBLIOGRAFÍA.....		211

RESUMEN EJECUTIVO

Actualmente existe una creciente tendencia de las personas hacia el consumo de productos saludables para mantener un estilo de vida sano. Para ello toman en cuenta en primer lugar una alimentación balanceada en base a frutas y verduras, seguido de hacer deportes, esto se da principalmente en los niveles socioeconómicos A y B, en personas entre los 25 y 44 años de edad, quienes están dispuestos a pagar un precio más elevado por productos saludables, según un estudio de Arellano Marketing.

Por otro lado, el crecimiento económico del país se ve de manera favorable para los siguientes años según el Ministerio de Economía y Finanzas (MEF), que estima un crecimiento de 4.2% del PBI, lo que influye directamente en el consumo de los hogares peruanos generando mayores expectativas de consumo. Sumado a ello, la apertura de nuevos centros comerciales ha mostrado mejoría constante en los últimos cuatro años, es muy importante destacar que todo ello se da gracias a la creciente tendencia de las personas por visitar los centros comerciales al ver mayores ofertas lo cual origina que cada vez el canal moderno se convierta en una plaza muy interesante para nuevas propuestas de negocio (ACCEP, 2015).

De lo anterior expuesto, se observa que se tiene una oportunidad de negocio relacionada a ofrecer una alternativa de alimentación saludable dentro de un centro comercial, donde hoy en día las ofertas de consumo generalmente están bastante ligadas a los lugares que ofertan comida chatarra y con pocas opciones saludables que puedan ser en formato de fast food.

Por tanto, la presente tesis tiene como objetivo general comprobar la factibilidad operativa, comercial y económica de la creación de una cadena de juguerías con fines saludables dentro de centros comerciales, la cual ofrecerá jugos naturales de frutas y verduras cuyos aportes vitamínicos sean combinados de tal forma que fortalezcan el organismo de las personas frente a enfermedades comunes de la salud que le pueden aquejar en su día a día, siendo a su vez ello una ventaja competitiva. Este concepto de negocio estará dirigido de primer momento a los niveles socioeconómicos A y B en Lima Metropolitana.

Por otro lado los objetivos específicos estarán enfocados en:

- Analizar el entorno de mercado donde se desarrollaría la propuesta de negocio.

- Conocer cuáles son los hábitos de consumo y compra de las personas que actualmente consumen bebidas naturales saludables.
- Conocer el nivel de aceptación del mercado objetivo.
- Conocer la rentabilidad del negocio de acuerdo a la estimación de la demanda actual del mercado y evaluación financiera.
- Definir el plan estratégico de negocio.
- Definir los planes de marketing, operación, recursos humanos y financieros para el nuevo concepto de negocio.

Para todo ello se han utilizado diferentes tipos de fuentes de información como fuentes secundarias a través de libros de nutrición y fuentes primarias a través de la investigación de mercado en base a estudios cualitativos como cinco focus groups, tres entrevistas de profundidad a expertos y la observación, además de un estudio cuantitativo a través de 200 encuestas dirigidas que ayudaron a determinar mejor el concepto de negocio y afianzar el público objetivo hacia el cual se deberá dirigir.

De los estudios realizados se infiere que los hábitos de consumo de jugos naturales de fruta fuera del hogar son elevados, siendo el lugar de compra de preferencia las juguerías de barra en pasadizos dentro de centros comerciales, y preferencia por jugos de frutas clásicas como papaya, naranja, piña y fresa. Actualmente los clientes potenciales no muestran una preferencia fuerte por una juguería, sin embargo tienen a dos juguerías en la mente, estas son La Gran Fruta y Frutix. Los atributos que más valoran al elegir una juguería son que los procesos sean impecables y que los insumos sean frescos, mientras que para los jugos es el sabor y que estén hechos de frutas frescas.

Asimismo existe gran aceptación por parte del público objetivo, se infiere que el 46% considera ésta idea de negocio como muy atractiva, ya que además de tomar un jugo natural con fruta fresca y agradable combinación de sabores, les puede ayudar como complemento saludable para su día a día.

En paralelo se realizó un análisis estratégico del macroentorno a través del análisis SEPTE y del microentorno a través de las cinco Fuerzas de Porter, en donde se pudieron identificar oportunidades y amenazas claves, entre ellas las más importantes son:

- Baja inversión en capital para ingresar, por tanto es bastante factible poder ingresar al mercado.
- No se tiene una marca de preferencia y existen tres cadenas de juguerías reconocidas en el mercado.

- Amplia variedad de frutas y verduras en el mercado peruano.
- Con respecto a las amenazas y sustitutos se encuentran los suplementos vitamínicos y los jugos hechos en casa.
- En el mercado cada vez se encuentran más opciones de comida saludable y es bajo el costo de cambio de lugar de compra.

En función de los resultados del estudio de mercado y del análisis estratégico se elaborará el Plan de marketing el cual incluye objetivos estratégicos, descripción del segmento objetivo, propuesta de valor y la estrategia de marketing mix basado en las 7P's (producto, precio, plaza, promoción, personas, entorno físico, y procesos). A través de estas herramientas se busca resaltar las ventajas competitivas del negocio mejorando la exposición de la marca e incrementando las ventas, además de generar una cultura saludable dentro de la categoría. Por otro lado, el precio se encontrará en un rango de S/. 9.90 soles el más económico y S/. 14.90 el jugo de precio más alto, el mismo que se encuentra por encima de la competencia en S/ 2.00 adicionales. En cuanto a la estrategia de promoción y publicidad será una estrategia de marketing 360 que abarcará cada punto de contacto para poder dar a conocer el negocio, el cual tendrá como nombre comercial FRUTIFICIOS con el respectivo eslogan "Bienestar y Beneficios".

Gracias a la estimación de la demanda se planea abrir durante el periodo de cuatro años siete puntos de venta dentro de centros comerciales, siendo el primer establecimiento dentro del Jockey Plaza durante el primer año.

Asimismo, se definirá el plan de Operaciones, donde se establecerán los flujos internos para el proceso de producción y la cadena de valor del negocio. También se establece el Plan de Recursos Humanos que incluye el organigrama de la empresa delimitando funciones y perfiles a través de una estructura funcional y jerárquica, así como el proceso de reclutamiento y selección de personal idóneo.

Para finalizar, se elaborará el estado de pérdidas y ganancias y el flujo de caja financiero donde se evaluará la factibilidad del proyecto mediante el cálculo del costo promedio ponderado del capital, la tasa de retorno para el inversionista y el valor actual neto. El punto de equilibrio es de 73,686 unidades para el primer año, un EBITDA de S/.269 mil soles para el primer año, que representa el 17% de las ventas, una TIR Financiera de 50%, un WACC de 24.89% y un VAN de S/.341,555.