

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ**  
**FACULTAD DE GESTIÓN Y ALTA DIRECCIÓN**



**FITFOOD: Comida saludable para colaboradores administrativos  
de empresas.**

**Proyecto profesional para obtener el título en profesional de Licenciado en  
Gestión, con mención en Gestión Empresarial presentada por:**

**MELGAREJO LOO, Silvana Marilú**

**20095248**

**Asesorada por: Ing. Ing. Noé Bilibio Noce**

**Lima, junio de 2016**

El proyecto profesional

**FITFOOD: Comida saludable para colaboradores administrativos de empresas.**

ha sido aprobado.

---

Mgr. Fátima Ponce Regalado

[Presidente del Jurado]

---

Ing. Noé Bilibio Noce

[Asesor del proyecto profesional]

---

Mgr. Renato Gandolfi Castagnola

[Tercer Jurado]

# ÍNDICE

RESUMEN EJECUTIVO .....	10
INTRODUCCIÓN.....	12
CAPÍTULO 1: IDEA DE NEGOCIO .....	13
1.    Oportunidad Identificada.....	13
2.    Descripción de la idea de negocio .....	14
3.    Propuestas similares en el mercado.....	16
4.    Justificación.....	17
CAPÍTULO 2: ANÁLISIS Y DIAGNÓSTICO SITUACIONAL .....	18
1.    Análisis del macro entorno.....	18
1.1    Análisis PESTA.....	18
1.2    Matriz de Evaluación Factores Externos (EFE).....	24
2.    Análisis del micro entorno .....	25
2.1.    Análisis del sector .....	25
2.2.    Fuerzas de Porter .....	26
2.3.    Matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI).....	29
CAPÍTULO III: INVESTIGACIÓN DE MERCADO .....	31
1.    Objetivo General .....	31
2.    Objetivos específicos.....	31
2.1.    Oferta.....	31
2.2.    Demanda.....	31
3.    Metodología .....	31
3.1    Oferta.....	31
3.2.    Demanda.....	32
4.    Resultados .....	33
4.1    Oferta.....	33
4.2.    Demanda.....	34
5.    Conclusiones .....	44

CAPÍTULO IV: PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO .....	45
1.    Visión .....	45
2.    Misión .....	45
3.    Valores .....	46
4.    Oferta de valor ajustada.....	46
4.1.  Beneficios:.....	46
4.2.  A los clientes: .....	46
4.3.  A la comunidad: .....	47
4.4.  Relación empresa – cliente:.....	47
4.5.  Imagen:.....	47
5.    FODA Cruzado .....	49
5.1.  Estrategias FO: .....	49
5.2.  Estrategias FA: .....	49
5.3.  Estrategias DO:.....	50
5.4.  Estrategias DA: .....	50
6.    Cadena de Valor .....	51
6.1  Actividades primarias.....	51
6.2  Actividades de apoyo. ....	52
7.    Ventaja competitiva.....	54
8.    Estrategia competitiva genérica.....	55
9.    Estrategia de crecimiento .....	55
CAPITULO V: PLAN DE MARKETING Y COMERCIAL .....	56
1.    Descripción del servicio .....	56
1.1.  Servicios complementarios.....	59
1.1.1.  Servicio complementario de facilitación .....	59
1.1.2.  Servicio complementario de mejora.....	60
2.    Proyección de la demanda.....	61
3.    Objetivos del plan de marketing y comercial .....	63
3.1.  Objetivos cuantitativos .....	63
3.2.  Objetivo cualitativo .....	64

4.	Definición de la estrategia de marketing.....	65
4.1.	Estrategia de segmentación.....	65
4.2.	Estrategia de posicionamiento.....	65
4.3.	Estrategia de fidelización.....	65
5.	Mix de Marketing.....	66
5.1.	Producto.....	66
5.2.	Precio.....	66
5.3.	Plaza.....	67
5.4.	Publicidad.....	68
5.5.	Promoción de ventas.....	69
5.6.	Personal.....	69
5.7.	Procesos.....	69
6.	Plan de Acción.....	69
6.1.	Actividades seleccionadas.....	69
6.1.1.	Lanzamiento:.....	70
6.1.2.	Mantenimiento.....	71
6.1.3.	Fidelización:.....	72
6.2.	Cronograma de actividades.....	72
7.	Presupuesto de marketing y comercial.....	72
CAPÍTULO VI: PLAN OPERATIVO.....		74
1.	Objetivos del plan operativo.....	74
2.	Diseño del ciclo operativo.....	74
3.	Procesos Claves:.....	76
3.1.	Procesos estratégicos.....	76
3.2.	Procesos operativos.....	76
3.3.	Proceso de soporte.....	77
4.	Nivel de ocupabilidad.....	78
5.	Capacidad de atención.....	79
5.1.	Capacidad de atención en piso.....	79
5.2.	Capacidad de delivery.....	80

5.3.	Capacidad de producción teórica a pleno empleo:.....	81
5.4.	Requerimiento de materiales.....	83
5.5.	Requerimiento de equipo y mobiliario.....	84
5.6.	Requerimiento de mano de obra (Considerando la capacidad máxima de producción)	85
6.	Actividades pre-operativas:.....	86
6.1.	Constitución legal de la empresa:.....	86
6.2.	Licencia municipal de funcionamiento.....	86
6.3.	Capacitación por inicio de operaciones.....	86
6.4.	Acondicionamiento del local.....	87
7.	Indicadores de desempeño.....	87
8.	Riesgos operacionales.....	88
CAPÍTULO VII: ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL.....		89
1.	Tipo de Organización.....	89
2.	Estructura organizacional.....	89
3.	Organigrama.....	90
4.	Descripción de cargos.....	90
5.	Modalidad de contratación y presupuesto de RRHH.....	92
6.	Admisión y empleo.....	93
7.	Evaluación de desempeño.....	93
CAPITULO VIII: ANÁLISIS FINANCIERO.....		95
1.	Financiamiento.....	95
2.	Balance General Proforma.....	96
3.	Ingresos.....	97
4.	Estado de GyP.....	97
5.	Flujo de Caja.....	99
6.	Indicadores de rentabilidad.....	100
CAPITULO IX: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....		101
1.	Conclusiones.....	101
2.	Recomendaciones.....	101

ANEXOS..... 102  
BIBLIOGRAFÍA.....143



## LISTA DE TABLAS

Tabla 1: Modelo de Negocio CANVAS de FitFood.....	15
Tabla 2: Matriz EFE.....	24
Tabla 3: Matriz EFI.....	29
Tabla 4: Herramientas de investigación a utilizarse según objetivos de investigación de la oferta de mercado.....	32
Tabla 5: Herramientas de investigación a utilizarse según objetivos de investigación de la demanda de mercado.....	33
Tabla 6: Calificación según valoración de variables para evaluar una comida saludable como buena (siendo 1 el puntaje más alto).....	38
Tabla 7: Matriz VRIO de FitFood.....	54
Tabla 8: Cálculo de la demanda.....	62
Tabla 9: Objetivos cuantitativos de FitFood.....	63
Tabla 10: Análisis de fijación de precios.....	67
Tabla 11: Proyección de presupuesto de marketing y comercial.....	73
Tabla 12: Nivel de ocupabilidad por hora (atención en piso).....	78
Tabla 13: Nivel de ocupabilidad de FitFood – Atención en piso.....	79
Tabla 14: Capacidad de atención FitFood.....	79
Tabla 15: Capacidad máxima de atención en piso.....	80
Tabla 16: Capacidad máxima de delivery.....	80
Tabla 17: Máxima capacidad de producción de FitFood.....	82
Tabla 18: Indicadores de desempeño de actividades operativas FitFood.....	87
Tabla 19: Matriz de riesgos operacionales.....	88
Tabla 20: Cuadro de asignación de personal FitFood.....	91
Tabla 21: Detalle de tipo de contratación por puesto.....	92
Tabla 22: Financiamiento bancario FitFood.....	96
Tabla 23: Balance General Proforma.....	96
Tabla 24 Proyección de ingresos anual FitFood.....	97
Tabla 25: Estado de Ganancias y Pérdidas Proforma.....	98
Tabla 26: Flujo de Caja FitFood.....	99

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Evolución mensual histórica del índice de precios al consumidor de Frutas y Hortalizas, legumbres y Tubérculos. ....	20
Figura 2: Evolución anual histórica del ingreso promedio en soles proveniente del trabajo de los ocupados, según tamaño de empresa, a nivel nacional. ....	21
Figura 3: Penetración de internautas en Lima Metropolitana según NSE (usan internet por los menos 1 vez al mes).....	22
Figura 4: Análisis de preguntas filtros de la encuesta para hallar público objetivo. ....	35
Figura 5: Consumo de comida saludable de la población objetiva, según cada comida ..... 35	35
Figura 6: Preferencias de opciones alimenticias para el desayuno según coyuntura. ....	36
Figura 7: Frecuencia de consumo de comida saludable en el almuerzo según coyuntura. ....	37
Figura 8: Preferencia de medios para adquirir comida saludable.....	37
Figura 9: Presupuesto para el desayuno: gasto actual y gasto ideal.....	38
Figura 10: Presupuesto para el almuerzo: gasto actual y gasto ideal. ....	39
Figura 11: Servicios adicionales preferidos. ....	39
Figura 12: Medios de información preferidos para mantener contacto con la empresa.....	40
Figura 13: Diagrama de Abell de FitFood.....	45
Figura 14: Oferta de valor FitFood ..... 46	46
Figura 15: Cadena de valor FitFood.....	51
Figura 16: Estrategia de Crecimiento de FitFood, según Matriz de Ansoff.....	55
Figura 17: Diagrama de flujo del servicio de FitFood (desde la perspectiva del cliente). ....	57
Figura 18: Flor de servicio de Lovelock & Wirtz ..... 58	58
Figura 19: Logo de FitFood ..... 69	69
Figura 20: Ciclo operativo FitFood.....	75
Figura 21: Organigrama FitFood.....	90
Figura 22: Retorno contable de la inversión. ....	99

## LISTA DE ANEXOS

ANEXO A: Observación directa de opciones de Alimentación Saludable.....	1022
ANEXO B: Oferta de alimentación saludable obtenida de fuentes públicas conocidas. ....	1074
ANEXO C: Minuta de entrevista a profundidad realizada a Business Partner de empresa de consumo masivo ubicada dentro del área de interés.....	11007
ANEXO D: Matrices de enfrentamiento de factores externos .....	11209
ANEXO E: Matrices de enfrentamiento de factores internos .....	113
ANEXO F: Observación Directa de Precios de la oferta de Comida saludable.....	114
ANEXO G: Ficha técnica Focus Group.....	117
ANEXO H: Ficha técnica Encuesta. ....	120
ANEXO I: Minuta de entrevista a profundidad con expertos del sector.....	125
ANEXO J: Método para hallar universo de personas de público objetivo.....	126
ANEXO K: FODA.....	129
ANEXO L: Ficha técnica Encuesta de aceptación de idea de negocio .....	130
ANEXO M: Cronograma de actividades del plan de acción de marketing.....	134
ANEXO N: Flujo de planificación de la demanda y compra de insumos.....	135
ANEXO O: Flujo de planificación de platos del mes. ....	136
ANEXO P: Flujo de recepción y almacenamiento de insumos.....	137
ANEXO Q: Flujo de preparación de la comida del día.....	138
ANEXO R: Flujo de reparto de pedidos .....	139
ANEXO S: Flujo de atención en piso. ....	140
ANEXO T: Flujo de atención de reclamos .....	141
ANEXO U: Cotización equipos .....	142

## RESUMEN EJECUTIVO

La tesis propone el desarrollo y validación un Plan de Negocios que se basa en la creación de un restaurante de comida saludable para personas que laboren en áreas administrativas de empresas ubicadas dentro del área industrial del Callao y Lima delimitada por las avenidas Nicolás Dueñas, Néstor Gambetta, Morales Duarez y Oscar R. Benavides.

Para su desarrollo, se realizaron dos investigaciones, una exploratoria y otra concluyente, tanto con fuentes primarias como secundarias. El objetivo de estas investigaciones fue conocer el entorno, la demanda y la oferta de la idea de negocio.

Como resultado se obtuvo que si bien no existe una oferta especializada ni ningún proveedor con una oferta de valor suficientemente atractiva como para satisfacer las expectativas del público, las personas de éste nicho de mercado sí valora la comida saludable y tiene deseos de consumirla.

Con respecto a la comida, los atributos más valorados son: buen sabor, el valor nutricional y el tamaño de la porción; y con respecto al servicio, lo que más valoran y demandan las personas es una atención rápida y el servicio de *delivery*.

Dado estos resultados, se procede a diseñar una oferta de valor para FitFood que nos permita ofrecer no sólo comida saludable, sino una experiencia de alimentación saludable completa para nuestros clientes.

La venta máxima esperada es de 913 platos de comida al día, con un ratio de 74% menús y 26% platos a la carta o especiales del día. El precio para el menú será de 13 soles, y para platos a la carta o especiales del día de 17.50 soles en promedio, lo que nos da un ingreso diario de 12, 937 soles.

Para iniciar sus operaciones, FitFood necesitará 1,110,739 soles, los cuales serán financiados con aporte de los socios y con préstamo bancario (con un *split* de 60 – 40 respectivamente).

Como resultado final se obtiene que es recomendable ejecutar FitFood, debido a que genera un margen de utilidad considerado como atractivo para los inversionistas (20%), un VAN positivo y una tasa interna de retorno considerable (24%)

Para llegar a ese resultado en la presente tesis se sigue el siguiente esquema: en el primer capítulo se desarrollará la idea de negocio y se evaluará la validez de la misma, para luego pasar a hacer un análisis del macro y micro entorno de la empresa, y evaluar la factibilidad de desarrollo (capítulo II). Después, se procede a realizar en una investigación de mercado tanto exploratoria como concluyente en el capítulo III, esto con el objetivo de hallar un estimado del nivel de demanda, y levantar los principales lineamientos de la propuesta de valor.

Una vez definida la aceptación de la idea de negocio, se procede a desarrollar el planeamiento estratégico en el capítulo IV, definiendo en esta sección temas como la visión y misión de la empresa, la propuesta de valor, los factores críticos de éxito y la estrategia competitiva a seguir. En base a las directrices que se definen en el capítulo IV, se procede a elaborar el plan de marketing y comercial (capítulo V), el plan operativo (capítulo VI) y la estructura organizacional (capítulo VII).

Finalmente, se hace un análisis financiero para estudiar la viabilidad económica (capítulo VIII); y en base a todo lo analizado, se elaboran las conclusiones y recomendaciones (capítulo IX).



## INTRODUCCIÓN

La sociedad peruana actual viene experimentando un cambio apreciable en los hábitos alimenticios de los ciudadanos: se ha incrementado la preferencia por alimentos saludables, y existe una tendencia generalizada a hacer dietas periódicamente por razones estéticas y de salud (Del Greco, 2010, pág. 10); esto dado que la alimentación se está considerando como parte de una estrategia global de mejora personal, basada en sentirse bien con uno mismo. (Industria Alimenticia, 2014).

Sin embargo, los hábitos alimentos no son el único ámbito en el que se han venido experimentando modificaciones; los hábitos de consumo también han venido evolucionando con el tiempo. Con respecto a los hábitos de consumo relacionados a la alimentación, actualmente se pueden apreciar tendencias hacia la dedicación de menor tiempo a la compra y la elaboración de alimentos, la búsqueda de experiencias de compra más rápidas, fáciles y placenteras, y la preferencia por productos con mejor portabilidad. (Del Greco, 2010, págs. 10-12). Al observar estos cambios en los hábitos, se detectaron necesidades que aún no han sido satisfechas por el mercado y que crean espacios para nuevas oportunidades de negocio.

En este sentido, el presente plan de negocios tiene por objetivo evaluar la viabilidad de crear una empresa rentable que ofrezca alimentación saludable para colaboradores administrativos que laboren en la sedes empresariales ubicadas dentro del área industrial del Callao y Lima (delimitada por la av. Nicolás Dueñas, la av. Néstor Gambetta, la av. Morales Duarez y la av. Oscar R. Benavides; y de ese modo satisfacer el deseo de ingerir alimentos saludables de ése personal administrativo asalariado, pero cumpliendo al mismo tiempo con las exigencias de las tendencias en los hábitos de consumo anteriormente mencionadas (dedicación de menor tiempo a la compra y la elaboración de alimentos, búsqueda de experiencias de compra más rápidas, fáciles y placenteras; y preferencia por productos con mejor portabilidad).

# CAPÍTULO 1: IDEA DE NEGOCIO

## 1. Oportunidad Identificada

Según DATUM internacional, en Estudio de Opinión Pública sobre nutrición y hábitos de alimentación saludable (2013), 4 de cada 10 peruanos (el 40%) señala que se preocupa por seguir una dieta saludable; y esta preocupación crece en niveles socioeconómicos altos (AB), llegando a ser el 63% de dicha población la que se preocupa por seguir una dieta alimenticia saludable (Datum Internacional, 2013). Además, en conjunto con el incremento de la valoración de los productos saludables se está dando un incremento en la predisposición de pago por los mismos. “Según el estudio Thinkfit de Kantar Worldpanel, que toma como muestra 8,100 hogares de 16 ciudades de Latinoamérica, arrojó que los consumidores peruanos pagan hasta 123% más en la compra de productos saludables, versus otras opciones no saludables” (Salas Oblitas & Trigos López, 2012).

Sin embargo, muchos empleados administrativos de diversas empresas se ven imposibilitados de saciar el deseo de ingerir alimentos saludables en recurrentes oportunidades debido a diversos factores, entre los que encontramos las nuevas tendencias de consumo (como el menor tiempo a la compra y la elaboración de alimentos; y la búsqueda de experiencias de compra más rápidas, fáciles y placenteras), y el incremento de estrés laboral. Este incremento en el nivel de estrés se demuestra con la encuesta realizada por la empresa Regus, en la que se comprobó que el 58% de las compañías a nivel mundial experimentó un incremento significativo del estrés laboral en los dos últimos años, y los motivos más destacados por la mayoría de los encuestados se refiere al creciente énfasis en la rentabilidad, la carga excesiva de labores, un ritmo de trabajo elevado, y la amenaza constante de perder el empleo (RPP Noticias, 2009).

La idea de vender alimentación saludable para colaboradores administrativos que laboren en la sedes empresariales ubicadas dentro del área industrial del Callao y Lima delimitada por la av. Nicolás Dueñas, la av. Néstor Gambetta, la av. Morales Duarez y la av. Oscar R. Benavides nace a partir de conversaciones realizadas con varias personas que laboran en sedes empresariales ubicadas en la mencionada área (quienes viven día a día la demanda insatisfecha de comida saludable en sus centros laborales) y de observaciones<sup>1</sup> realizadas en el área y a la interna de algunas sedes empresariales como Alicorp, Goodyear y Atento, en donde se vio que las opciones de alimentación saludable en las sedes empresariales observadas eran muy limitadas, o incluso nulas. Por ejemplo, en los restaurantes dentro de las sedes de la empresa Alicorp y Goodyear ofrecían ensaladas como opción

---

<sup>1</sup> Ver fichas técnicas de las observaciones realizadas en el Anexo A.

de almuerzo saludable; y en la sede de Atento no se ofrecía ningún tipo de comida saludable ni ensaladas. En las zonas aledañas y centros comerciales cercanos, si bien había restaurantes que dentro de sus cartas ofrecían ensaladas u otros platos “*light*”, no había ningún restaurante especializado en comida saludable.

El objetivo de esta idea de negocio es poder brindarles a estos empleados una opción de comida saludable, rápida, práctica, y de fácil acceso, que logre satisfacer sus deseos y necesidades alimenticias. Luego de esquematizar la idea de negocio (*ver el punto 2. Descripción de la idea de negocio*), se decidió que la idea de negocio planteada para el presente trabajo podría ser atractiva y se procedió a desarrollar en el presente trabajo

## **2. Descripción de la idea de negocio**

La idea de negocio se centra en crear una empresa rentable que ofrezca alimentación saludable para colaboradores administrativos que laboren en sedes empresariales ubicadas dentro del área industrial del Callao y Lima delimitada por la av. Nicolás Dueñas, la av. Néstor Gambetta, la av. Morales Duarez y la av. Oscar R. Benavides. Se tiene pensado crear una estructura con dos canales de atención: atención presencial en el restaurante (“en piso”), y atención por medio del servicio de reparto<sup>2</sup>. Además, se evaluará la opción de ofrecer servicios adicionales como consejería nutricional y así crear una experiencia innovadora de alimentación saludable.

Para poder describir y estructurar de manera integral la idea de negocio, se muestra a continuación el modelo de negocio CANVAS de Alex Osterwalder de FitFood.

---

<sup>2</sup> De ahora en adelante “*delivery*”

**Tabla 1: Modelo de Negocio CANVAS de FitFood**

SOCIOS CLAVE	ACTIVIDADES CLAVE	PROPUESTA DE VALOR	RELACIÓN CON CLIENTES	SEGMENTOS DE CLIENTES
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Empresas en donde laboran el mayor porcentaje de los potenciales clientes.</li> <li>- Proveedores de insumos alimenticios frescos y de calidad (vegetales, carnes, frutas) para la preparación de las comidas.</li> <li>- Proveedores de envases para el almacenamiento y distribución de la comida.</li> <li>- Dueño del lugar que se alquilará para montar las instalaciones de la empresa.</li> <li>- Centros comerciales o lugares de la zona donde concurre el público objetivo durante la hora de almuerzo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Estudios de mercado periódicos para hallar los deseos y necesidades alimenticias del público objetivo.</li> <li>- Abastecimiento efectivo de insumos.</li> <li>- Producción de comida saludable de calidad.</li> <li>- Ejecución de campañas publicitarias (para incentivar consumo y generar confianza)</li> <li>- Ubicación estratégica de las instalaciones.</li> <li>- Respuesta rápida a reclamos</li> <li>- Recepción efectiva de pedidos</li> </ul>	<p style="text-align: center;">Conveniencia</p> <p>"Comida nutritiva y saludable, rápido ya tu alcance"</p> <p>- Valor base: Comida saludable y nutritiva lista para el consumo rápido.</p> <p>- Valor esperado: Variedad de alternativas (platos y/o snacks) y precios accesibles</p> <p>- Valor añadido: consejería nutricional, conteo calórico</p>	<p>Relación cercana entre la empresa y sus clientes mediante medios virtuales (como un aplicativo interactivo, Facebook y una página web) y el contacto directo con el personal tanto de delivery como del local de atención.</p>	<p>Personas pertenecientes a los estratos socioeconómicos medio y medio alto; de ambos sexos; entre los 18 y 55 años; de cualquier estado civil; con o sin hijos; que valoren su salud y su estado físico; que pertenezcan a la población asalariada, que laboren en sedes corporativas dentro del alcance de FitnessFood, y que tengan un horario laboral de 8 horas diarias o más, con una agenda recargada.</p>
	RECURSOS CLAVE		CANALES	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Cheff principal con experiencia en preparación de platos saludables</li> <li>- Nutricionista</li> <li>- Community Manager</li> <li>- Unidades de transporte bien acondicionadas (con frío-cámaras) para el traslado de los productos</li> <li>- Transportistas bien capacitados</li> <li>- Personal de atención en el local de atención bien capacitado</li> <li>- Local de producción</li> <li>- Capital inicial para poder dar inicio a las actividades</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>- Delivery</li> <li>- Atención en piso (en el restaurante)</li> </ul>	
ESTRUCTURA DE COSTOS		FUENTE DE INGRESOS		
<p>Costos de Marketing: costos de la estrategia publicitaria</p> <p>Costos de Ventas: costo de las promociones de introducción y mantenimiento.</p> <p>Costos de Logística: costos de la cadena de abastecimiento y de mermas</p> <p>Costos Administrativos: costos de personal y de mantenimiento de infraestructura</p>		<p>Ingreso por venta de platos de comida</p>		

### 3. Propuestas similares en el mercado

Luego de realizar una búsqueda en fuentes públicas conocidas<sup>3</sup> como guías de restaurantes y webs oficiales de algunos restaurantes, se halló que actualmente existen empresas con propuestas similares a la que se plantea para el presente trabajo. Estas empresas también ofertan alimentación saludable para personas que laboran en centros empresariales o sedes corporativas; sin embargo, tienen algunas características que las diferencian y por eso las hemos agrupado en tres tipos:

- Restaurantes o Cafés que ofrecen opciones de platos nutritivos y saludables dentro sus cartas, y que además ofrecen el servicio de delivery para centros empresarias o corporativos ubicados cerca a sus instalaciones.

Dentro de esta clase de empresas encontramos opciones como Todo Light, Loreta, San Antonio y Don Mamino; sin embargo, la diferencia entre estos restaurantes versus el modelo de negocio que se planea desarrollar en el presente trabajo radica en que estos restaurantes no se especializan en comida saludable.

- Empresas que sólo ofrecen alimentación saludable a personas que laboran en sedes empresariales o corporativas mediante delivery (no tienen sede de atención al público).

Algunos ejemplares de éste modelo de negocio son Arbóreo, GetUp y FitZone. La diferencia entre estas tres empresas radica en que la primera sí acepta pedidos el mismo día de reparto (con un mínimo de 02 horas de anticipación), y las otras dos empresas no, pues se dedican a ofrecer planes alimenticios completos programados durante un determinado tiempo (una semana, un mes o más).

- Restaurantes o Cafés que sólo ofrecen comida saludable o vegetariana en sus cartas, y que además ofrecen el servicio de delivery para centros empresarias o corporativos ubicados cerca a sus instalaciones; pero no ofrecen servicios adicionales como asesoría nutricional ni conteo calórico de sus platos

Dentro de esta clase de empresas se ha encontrado opciones como Arbóreo, La Canasta Verde, Restaurant Golden Food (comida vegetariana) y Sabor y Vida (comida vegetariana).

Hasta donde ha llegado esta investigación, se puede decir qué de las empresas mencionadas, sólo La Canasta Verde y FitZone llegan a atender el área de nuestro interés (área industrial del Callao

---

<sup>3</sup> Para mayor detalle, ver Anexo B: Oferta de alimentación saludable obtenida de fuentes públicas conocidas.

Lima delimitada por la av. Nicolás Dueñas, la av. Néstor Gambetta, la av. Morales Duarez y la av. Oscar R. Benavides).

#### **4. Justificación**

En el presente escenario en el que se aprecia el incremento del interés por el consumo de alimentos saludables, un mayor dinamismo de las jornadas laborales, y la falta oferta de opciones alimenticias nutritivas en el área de interés (área industrial del Callao y Lima delimitada por la av. Nicolás Dueñas, la av. Néstor Gambetta, la av. Morales Duarez y la av. Oscar R. Benavides) se considera que FitFood es un modelo de negocio pertinente, pues tendría la facultad de satisfacer las necesidades y deseos alimenticios de un nicho de mercado. Éste nicho de mercado estaría compuesto por los empleados administrativos no están satisfechos con las opciones alimenticias actuales, pues busca una oferta de alimentos saludables más conveniente, y que laboran en sedes empresariales dentro de la mencionada área de interés.

Además, con una oferta de comida saludable estaríamos colaborando a cuidar la salud y el cerebro de nuestros clientes, dado que “la alimentación es uno de los factores que influyen en el estado de salud, el bienestar y la resistencia a las enfermedades” (Williams H., 2002, pág. 14), y “un pilar importante para conseguir un cerebro sano es la alimentación, pues la forma de cuidar la vertiente puramente fisiológica de éste órgano, concretamente el tejido cerebral, es darle los nutrientes que necesita. Para ellos, además del ejercicio físico que proporciona el oxígeno necesario, también es fundamental una alimentación saludable”. (Hoffmann Muñoz-Seca, 2014, pág. 29)

## **CAPÍTULO 2: ANÁLISIS Y DIAGNÓSTICO SITUACIONAL**

A continuación se muestra el análisis del macro entorno y del sector para la puesta en marcha de FitFood: empresa dedicada a brindar alimentación saludable para colaboradores administrativos que laboren en la sedes empresariales ubicadas dentro del área industrial del Callao y Lima delimitada por las avenidas Nicolás Dueñas, Néstor Gambetta, Morales Duarez y Oscar R. Benavides. El objetivo de éste capítulo es identificar las oportunidades o amenazas vigentes en el mercado actual.

### **1. Análisis del macro entorno**

#### **1.1. Análisis PESTA**

##### ***1.1.1. Factores Políticos***

Un factor importante a considerar dentro de los factores políticos es el cambio de gobierno dadas las elecciones que se han llevado a cabo en este 2016. Si bien la incertidumbre política ha disminuido considerablemente al salir electo un presidente con una propuesta que descarta los cambios extremistas y radicales, existen grandes retos para el nuevo gobierno: “Los principales desafíos serán: lograr que el crecimiento económico sea sostenible y continuar fortaleciendo los vínculos entre el crecimiento y la equidad.” (Banco Mundial, 2016)

Con respecto al tema específico de la alimentación, el Estado Peruano publicó en el 17 de mayo del 2013 la Ley N° 30021 – Ley de Comida Saludable – como respuesta a la preocupación social por la obesidad infantil. Esta ley tiene por objetivo promover diferentes factores que contribuyan a fomentar la ingesta de alimentos saludables y nutritivos, la promoción de la educación nutricional (fomentar el conocimiento de la importancia de una buena alimentación) y la regulación publicitaria basada en el principio de veracidad publicitaria: Los mensajes publicitario deben ser claros, objetivos y pertinentes, teniendo en cuenta que el público infantil y adolescente no tiene la capacidad ni la experiencia suficiente para valorar o interpretar debidamente la naturaleza de dichos mensajes (Ley N° 30021, 2013). Los esfuerzos del Estado por cuidar y educar a la población peruana en temas nutricionales aporta a nuestro proyecto de negocio, pues refuerza y respalda la tendencia a comer comida saludable, lo cual podría incrementar la probabilidad de una mayor demanda de los productos que se tiene pensado ofrecer.

Además, en artículo 4 de esta ley se estipula que el ministerio de Educación y el Ministerio de Salud difundirán y promocionarán a nivel nacional, en los medios de comunicación masiva, las ventajas de la alimentación saludable y el consumo de alimentos naturales con alto contenido nutricional (Ley N° 30021, 2013), lo cual incentiva una cultura que valore más los productos saludables y nutritivos, como los que se han pensado para la venta en FitFood.

Por otro lado, es importante mencionar que FitFood se regirá por normas regulatorias para la conservación de alimentos debido al carácter perecible de los productos a vender. Entre ellas se encuentran las siguientes: Normas Sanitarias de la DIGESA, Normas Sanitarias de las Municipalidades y el Codex Alimentarius. El cumplimiento de estas normas garantiza una alimentación saludable y segura para nuestros clientes.

### ***1.1.2. Factor Económico***

En el ámbito económico hay varios factores que están impactando de manera negativa en nuestra economía. Entre los principales están la caída en los precios de las materias primas y el estancamiento en la Zona Euro y Japón y deterioro en las economías emergentes con crecientes vulnerabilidades y desequilibrios macro-financieros (Ministerio de Economía y Finanzas, 2015, pág. 3)

En los últimos meses se han dado bruscas caídas en los precios de las materias primas, como cobre o petróleo, previéndose que no se reviertan de forma significativa en el horizonte de proyección del presente Marco Macroeconómico Multianual 2016-2018 (MMM) (Ministerio de Economía y Finanzas, 2015, pág. 3). Esto impacta directa y negativamente al sector minería e hidrocarburos de nuestra economía, el cual representó el 12.4 % de nuestro PBI durante el 2015, aportando más de 59 millones de soles (a valores constantes del 2007) (Banco Central de Reserva del Perú, 2016)

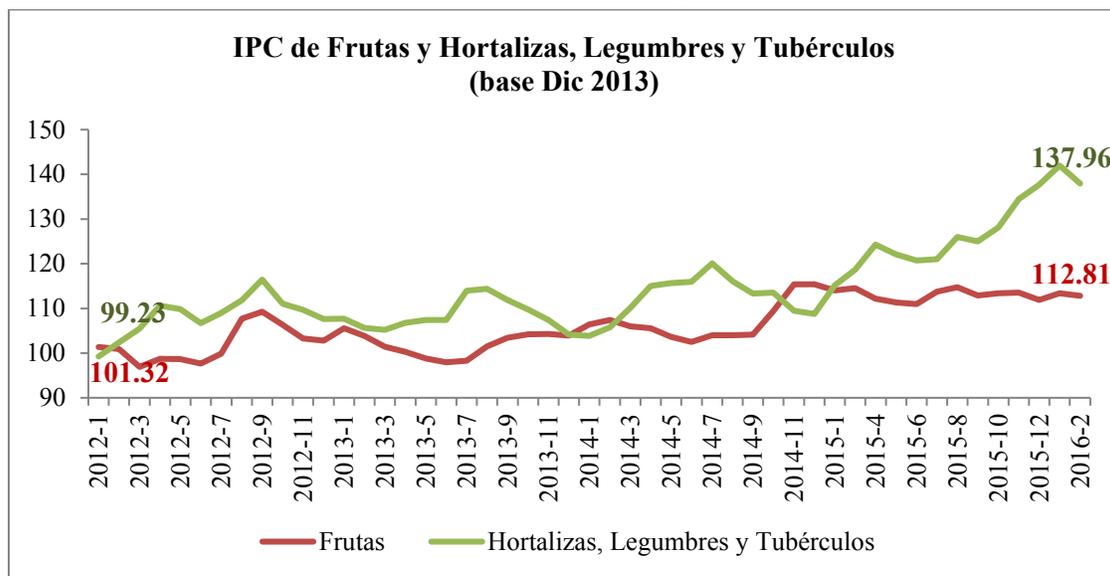
Por otro lado, el estancamiento de los mercados de la Zona Euro, Japón y China, y el deterioro en las economías emergentes afecta al sector exportador peruano, y además afecta las expectativas de los agentes económicos, lo cual podría generar una contracción significativa de la acumulación de capital y generación de empleo. (Ministerio de Economía y Finanzas, 2015, pág. 9)

Sin embargo, y pese a los factores antes mencionados que están afectando a nuestra economía, Perú es el tercer mejor país para hacer negocios en América Latina. Esto gracias a que posee el mejor ambiente macroeconómico de la región, según un estudio del

semanario Latin Business Chronicle que estudia a 19 países latinoamericanos. (Diario Gestión, 2016)

Con respecto al tema específico de la alimentación, un factor importante a considerar es el alza de precios de los alimentos (véase figura 1), lo que limita la capacidad de gasto de las familias. Justamente, según Apoyo Consultoría, algunos precios de bienes y servicios clave en la canasta de consumo como alimentos, tarifas eléctricas y pasajes, registraron incrementos importantes.” (Diario Gestión, 2015)

**Figura 1: Evolución mensual histórica del índice de precios al consumidor de Frutas y Hortalizas, legumbres y Tubérculos.**



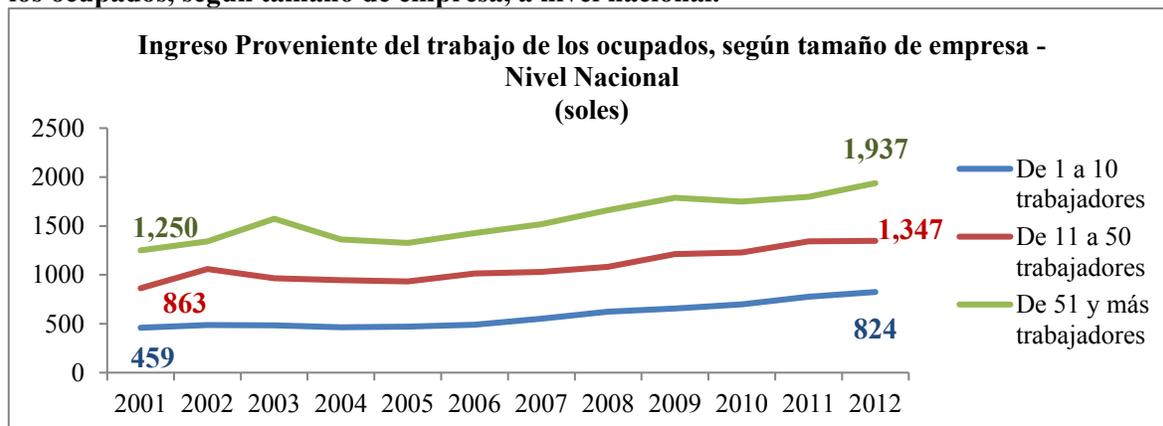
Adaptado de: (Instituto Nacional de Estadística e Informática, 2013).

No obstante, es importante mencionar que pese a la alza de los precios de los alimentos, el estudio Thinkfit de Kantar Worldpanel, que toma como muestra 8,100 hogares de 16 ciudades de Latinoamérica (incluyendo Lima), arrojó que los consumidores peruanos pagan hasta 123% más en la compra de productos saludables, versus otras opciones no saludables (Salas Oblitas & Trigos López, 2012). Entonces, con éste resultado se puede observar que el precio no es el factor limitante para los consumidores a la hora de adquirir productos saludables.

Por otro lado, si analizamos la información brindada por el Instituto Nacional de Estadística e Informática sobre la evolución de del ingreso promedio mensual proveniente del trabajo de los ocupados, según tamaño de empresa, se observa que el ingreso promedio

ha venido en aumento (véase figura 2); y que nuestro público objetivo está contenido dentro del grupo de trabajadores que perciben el ingreso promedio más alto, dado que laboran en empresas con un número de empleados mayor a 51.

**Figura 2: Evolución anual histórica del ingreso promedio en soles proveniente del trabajo de los ocupados, según tamaño de empresa, a nivel nacional.**



Adaptado de: (Instituto Nacional de Estadística e Informática, 2013).

### 1.1.3 Factor Social

En el ámbito social se está apreciando una tendencia hacia la practicidad. Según la consultora de tendencias del consumidor de Euromonitor, Daphne Kasriel-Alexander, los consumidores están preparados para pagar por productos que simplifican su vida, cada vez más ocupada y rápida. Los consumidores actualmente están maximizando su tiempo y dinero al encontrar productos y servicios que satisfagan sus múltiples necesidades. (Forbes México, 2015).

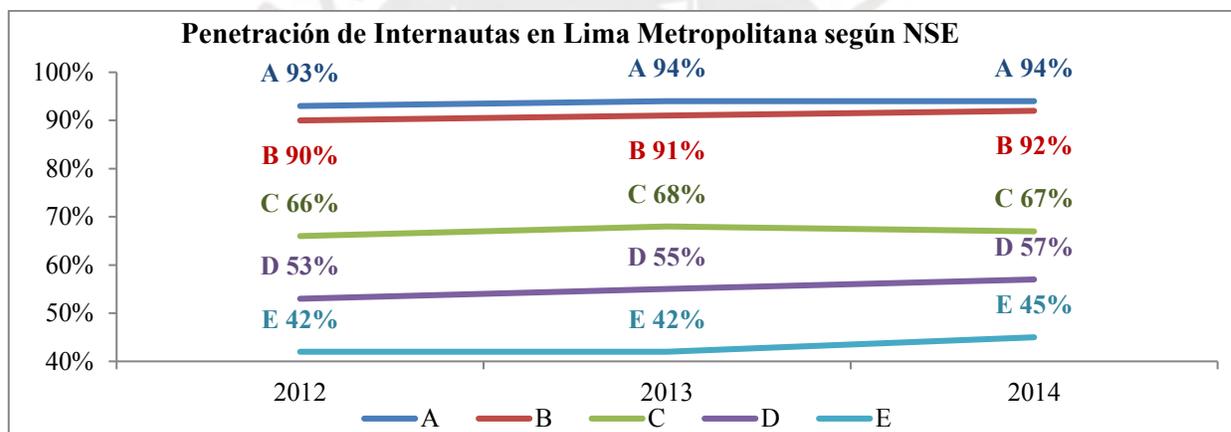
Además de esta tendencia que se rige por la practicidad, existe una palpable tendencia hacia el uso de internet. Tal cual muestra el gráfico de penetración de internautas en Lima Metropolitana (véase Figura 3), en los niveles socioeconómicos AB, más del 90% de la población se conecta a internet, y es de éste sector de la población al que pertenece el mayor porcentaje de los colaboradores administrativos que laboran en empresas grandes y corporaciones. Según la entrevista<sup>4</sup> llevada a cabo a una business partner de una reconocida empresa de consumo masivo ubicada en la zona de interés (área industrial del Callao y Lima delimitada por la av. Nicolás Dueñas, la av. Néstor Gambetta, la av. Morales Duarez y la av. Oscar R. Benavides), el grueso de los trabajadores administrativos de la

<sup>4</sup> En el anexo C se detalla la minuta de la entrevista a profundidad realizada a la Business Partner.

empresa para la que labora pertenecen al sector socioeconómico B, y el porcentaje restante se divide entre el sector socioeconómico A y C.

La conectividad adquirida por medio del uso de Internet nos da como resultado un perfil de consumidor cada vez más informado. Liliana Alvarado, Jefa del departamento de marketing en la Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas, asegura que ahora estamos hablando de consumidores más informados y racionales, que tienen acceso a información en cualquier lugar, tiempo y por varios canales. Ellos usan esa información para aprender acerca de los beneficios, los precios y la competencia y así tomar decisiones. (Kasriel-Alexander, 2013). Esta situación plantea un gran desafío para las empresas, pues las reta a demostrar sus ventajas competitivas y generar cada vez más valor añadido para sus clientes, y así lograr convencerlos de que son la mejor opción para ellos en el mercado.

**Figura 3: Penetración de internautas en Lima Metropolitana según NSE (usan internet por los menos 1 vez al mes).**



Adaptado de: (Ipsos Marketing, 2014)

Las tendencias hacia la practicidad y el uso de internet son oportunidades para nuestro modelo de negocio, pues nuestra propuesta de valor está basada en la conveniencia: ofrecer a nuestros clientes alimentos saludables de manera rápida y a precios accesibles; y para lograr esta propuesta de valor se evaluará de qué herramientas tecnológicas nos podemos apoyar para poder tener la mayor conexión posible con nuestros clientes.

#### **1.1.4 Factor Tecnológico**

El avance tecnológico en la conservación de alimentos es un tema importante para no perder rentabilidad y al mismo tiempo mantener la satisfacción de nuestros consumidores al ofrecerles productos frescos y bien conservados. Por ejemplo, el acondicionamiento y

preservación de estos alimentos con temperatura controlada permiten que los consumidores dispongan de productos frescos todo el año, independientemente de la temporada. (Del Greco, 2010)

Las técnicas de conservación más frecuentemente utilizadas hasta ahora para el mantenimiento de la calidad de productos vegetales son las bajas temperaturas y el envasado en atmósfera modificada (AM). Sin embargo, la aplicación de nuevas tecnologías capaces de mantener la calidad organoléptica y de inhibir el crecimiento de la flora microbiana en todos y cada uno de los pasos de la cadena de producción, procesado y distribución resulta imprescindible. (Gil, Allende, Beltrán, & Selm, 2005). En el caso de alimentos frescos, la higienización de los productos alimenticios (sobre todo en el caso de hortalizas y frutas) antes del empacado es sumamente importante para su correcta conservación.

### ***1.1.5 Factor Ambiental***

En los últimos años, hemos notado una creciente toma de conciencia con respecto a los problemas ambientales que afectan a nuestro planeta. Los gobiernos han dictado normas para la protección del medio ambiente; y en cuanto a los consumidores, hemos ido cambiando nuestros hábitos para optar por productos ecoamigables. (Hamann Pastorino, 2013).

Para el Estado, “la conservación y aprovechamiento sostenible de los recursos naturales, la protección de la biodiversidad, el cambio climático y el cuidado ambiental en beneficio de la salud de los ciudadanos, hoy en día es sin duda la prioridad de la agenda ambiental” (Ministerio del Ambiente, 2012); y por el lado de los consumidores, “cada día surgen más consumidores con conciencia ecológica que exigen a las empresas, contemplar la protección del medio ambiente en el diseño de sus estrategias.” (Hamann Pastorino, 2013). Entonces, una buena gestión del respeto y cuidado del ambiente por parte de una empresa podría traer grandes beneficios para la propia organización, como una mejor imagen empresarial y una mayor valoración de sus productos o servicios. Es por este motivo que FitFood demostrará su compromiso con el ambiente mediante la clasificación de sus residuos y la correcta eliminación de los mismos.

Dado el giro del negocio, el mayor porcentaje de los desechos emitidos por FitFood estaría conformado por biorresiduos, los cuales “Si se recogen de forma separada y se someten a tratamiento biológico, se obtiene una enmienda orgánica muy valiosa que puede utilizarse

como componente de sustratos y para incrementar el contenido en materia orgánica de los suelos, mejorando su fertilidad y el rendimiento de los cultivos. Puede ser especialmente necesaria en las zonas dónde los suelos son más deficitarios en materia orgánica y tienen mayores problemas de erosión y riesgo de desertificación.” (Ministerio de Agricultura, Alimentación y Medio Ambiente, 2013)

## 1.2 Matriz de Evaluación Factores Externos (EFE)

En base a la descripción de la idea del negocio y el análisis PESTA, se realizó una matriz de enfrentamiento (véase Anexo D) para hallar los factores externos que se consideran críticos para evaluar el entorno de FitFood; y así mediante el análisis de la matriz EFE, hallar el nivel de respuesta que tiene nuestra organización. Es importante mencionar que tanto la matriz de enfrentamiento y la matriz EFE se realizaron con el aporte de los expertos Alberto Romani y Hernan Rojas, quienes se desempeña como Gerente y Jefe de Proyectos respectivamente de una reconocida corporación peruana.

**Tabla 2: Matriz EFE**

FACTORES DETERMINANTES DE ÉXITO		PESO	CALIFICACIÓN	PESO PONDERADO
<b>AMENAZAS</b>				
1	Alza de precios de alimentos.	0.07	1.00	<b>0.07</b>
2	Desconfianza de los potenciales clientes en la calidad del producto.	0.10	3.00	<b>0.30</b>
3	Reacciones de la competencia.	0.20	2.00	<b>0.40</b>
4	Ingreso de empresas que vendan alimentos saludables y que atiendan la zona de interés.	0.15	3.00	<b>0.45</b>
<b>OPORTUNIDADES</b>				
1	Incremento de la valoración de productos saludables.	0.15	4.00	<b>0.60</b>
2	Tendencia a la practicidad.	0.15	3.00	<b>0.45</b>
3	Incremento del ingreso promedio mensual de las personas contenidas en el nicho de mercado seleccionado.	0.10	2.00	<b>0.20</b>
4	Avance en técnicas de conservación de alimentos frescos.	0.08	2.00	<b>0.16</b>
		<b>1.00</b>		<b>2.63</b>

Al obtener un peso ponderado de 2.63 en la evaluación, se puede decir que FitFood competiría en una industria que le ofrece un atractivo ligeramente superior al promedio (2.50 de peso ponderado), y que aún tiene oportunidades de mejora para capitalizar de mejor manera las oportunidades de su mercado.

Con respecto a las oportunidades, los resultados de la Matriz EFE muestran que FitFood estaría en la posibilidad de aprovecharlas, pero no a todas con la efectividad que se desearía. Por ejemplo, para poder aprovechar mejor del incremento del ingreso promedio mensual de las personas contenidas en el nicho de mercado seleccionado tendría que hallar la manera de poder aumentar el presupuesto que éstas personas destinan a su alimentación y su disposición de pago por alimentos saludables; y para poder utilizar mejor los avances en técnicas de conservación de alimentos frescos necesitaría invertir recursos económicos para adquirir las nuevas tecnologías.

Con respecto a las amenazas, se puede apreciar que las estrategias de la empresa lograrían minimizar gran parte de los impactos negativos que éstas podrían causar; sin embargo, no tiene una cobertura absoluta con respecto a ellas. La amenaza que un mayor impacto negativo tendría y sobre la que se tiene menor capacidad de contingencia sería la reacción de la competencia. La estrategia que se utilizaría para minimizar el riesgo que implicaría ésta amenaza sería crear una oferta de valor muy atractiva que diferencie a nuestro servicio del ofertado por los restaurantes actuales ubicados tanto dentro como fuera de los predios corporativos.

## **2. Análisis del micro entorno**

### **2.1 Análisis del sector**

Pese a la desaceleración económica, el sector gastronómico se mantiene en crecimiento constante. Esto se refleja en la cantidad de nuevas propuestas culinarias como restaurantes y cafeterías que se abren en el país. (Diario El Comercio, 2015). Según el Instituto Nacional de Estadística e Informática, la actividad de restaurantes en el Perú registró crecimientos mayores al 5% durante el 2014, y 3% durante el 2015, y el grupo de actividades de servicio de comidas que tuvo el mayor crecimiento fue el de los concesionarios de alimentos. (Instituto Nacional de Estadística e Informática, 2014)

En consecuencia con éste crecimiento, la gastronomía en Perú generará este año (2016) 320 mil puestos de trabajo, cifra que ha venido creciendo en los últimos años como parte del

desarrollo que está cobrando este sector que se proyecta como uno de los dinámicos en el país (Diario Gestión, 2016). Y de esos puestos, el 75% se darán en Lima, lo que refleja el gran potencial que hay por desarrollar en las ciudades del interior del país. (Diario Gestión, 2016)

Entre los factores que explican este crecimiento está la expansión de locales, infraestructuras mejoradas, eventos empresariales, participación en ferias gastronómicas y la incidencia del turismo interno. (Instituto Nacional de Estadística e Informática, 2014). Con respecto a los concesionarios de alimentos, su crecimiento se debe sobre todo al mejoramiento de procesos y los altos estándares de calidad, factores que influyeron en la renovación y apertura de contratos con empresas líderes del sector manufactura, minería, energía y construcción. (Instituto Nacional de Estadística e Informática, 2014)

Según Paulo Pantigoso, Country Managing Partner de EY, los principales retos que deben enfrentar los empresarios gastronómicos en el país incluyen obstáculos como la “tramitología y el cumplimiento de normas”, las autorizaciones municipales y la escasa especialización de personal experto en etiqueta. (Diario Gestión, 2014)

Con respecto a la alimentación saludable, en la actualidad el 10% de los pedidos online de comida corresponde a esta categoría; sin embargo, existe una tendencia creciente en su preferencia por los consumidores. Según el gerente general de Lima Delivery, Santiago Antúñez de Mayolo, estima que tras el auge de la comida saludable junto al de comida vegetariana la categoría puede crecer 10 puntos porcentuales más este año. (Diario El Comercio, 2016)

## **2.2. Fuerzas de Porter**

### ***2.2.1. Poder de negociación de los clientes***

El poder de negociación de los clientes es bajo, pues no están organizados y ninguno compra un volumen relevante para la empresa.

### ***2.2.2. Poder de negociación de los proveedores***

Tanto los proveedores de insumos naturales (como frutas y vegetales) como los proveedores de envases para el almacenamiento de la comida tienen un poder negociación bajo, pues hay una gran oferta de calidad de estos productos en el mercado, son de fácil y rápido acceso, no tienen aspectos diferenciadores, y los diseños pueden ser fácilmente replicables al entregar el arte en alta y editable.

Por el contrario, el proveedor del local donde se montarán las instalaciones del restaurante sí tiene un poder de negociación alto, pues el monto mensual del alquiler podría impactar directamente a la rentabilidad de la empresa, y la ubicación estratégica del lugar podría tener un impacto significativo para el éxito del negocio.

### **2.2.3. Amenaza de nuevos competidores**

La amenaza de nuevos competidores es media: si bien existe una gran variedad de posibles nuevos competidores, existen también barreras de entrada que regular éste riesgo. Se han identificado cuatro tipos de posibles nuevos competidores para la oferta de valor que se plantea para FitFood (comida saludable conveniente):

- Concesionarios a la interna de las sedes corporativas que podrían incursionar en oferta de comida saludable.
- Restaurantes fuera del predio que ofrecen comida saludable pero no tienen el servicio de Delivery.
- Restaurantes que tienen el servicio de delivery pero que no ofrecen comida saludable; sin embargo, podrían incursionar en una línea de oferta de comida saludable.
- Empresas completamente nuevas de venta de comida saludable, que incluyen distribución por delivery.

Sin embargo, las condiciones actuales de la estructura del sector generan algunas barreras de entrada que se mencionan continuación:

- Barreras legales: al tratarse de productos comestibles perecibles, se requiere de una serie de permisos sanitarios y de funcionamiento para la empresa pueda iniciar sus actividades de manera legal.
- Conocimiento y experiencia en el sector: El modelo de negocio, al tratar con productos perecible, requiere una proyección de ventas acertada para evitar a cantidad excesiva o insostenible de mermas. Para poder lograr una proyección acertada de ventas se debe tener conocimiento de la demanda del sector. Los nuevos competidores deben incluir en sus costes del primer año las mermas de la curva de aprendizaje del comportamiento de la demanda.
- Alta diferenciación del producto: Al ser FitFood la primera empresa de comida saludable que atiende esa área con una oferta de valor diferenciada y con una gama de servicios adicionales (como conteo calórico, entre otros que se definirán en la investigación de mercado), se espera que se posicione en la mente de los consumidores como la mejor empresa para opciones

alimentación saludable. Esto hará que los nuevos competidores tengan dificultad al competir, pues tendrían que gastar tiempo y dinero en esfuerzos de marketing.

#### **2.2.4 Amenaza de productos sustitutos**

La amenaza de productos sustitutos es alta: se tienen tantos productos sustitutos directos como indirectos.

Como sustitutos directos, actualmente tenemos a los concesionarios que sí venden comida saludable dentro del predio, y las cadenas de comida rápida que tienen dentro de su portafolio opciones de platos de comida saludable.

Por otro lado, como sustitutos indirectos tenemos desde latas de atún hasta platos de comida no saludable. Las personas que pertenecen al nicho seleccionado, en muchas ocasiones utilizan latas de atún, galletas o sándwiches como reemplazo de un almuerzo; por este motivo, también vamos a considerarlos como productos sustitutos. Con respecto a los platos de comida no saludable, los principales restaurantes considerados son: las cadenas de comida rápida, concesionarios que no ofrecen opciones de comida saludable, y los restaurantes de la zona como el Grifo, Chili's, la Boutique de las Pastas, entre otros.

#### **2.2.5 Rivalidad entre los competidores**

Hasta donde ha llegado la presente investigación, actualmente no existe un competidor directo, con la misma oferta de valor, que atienda a los colaboradores administrativos que laboren en la sedes empresariales ubicadas dentro del área industrial del Callao y Lima delimitada por la av. Nicolás Dueñas, la av. Néstor Gambetta, la av. Morales Duarez y la av. Oscar R. Benavides. Sin embargo, sí esperamos una reacción agresiva por parte de los proveedores actuales de alimentación. Las reacciones esperadas son:

- Incursión o incremento de oferta de platos saludables.
- Bajada de precios por parte de los restaurantes fuera del predio.
- Incursión en el servicio de *delivery*.

No obstante, lo que diferencia a nuestra propuesta de los competidores es la especialización, pues nuestra propuesta sería la única especializada en alimentación saludable; con servicios adicionales (como el conteo de calorías y asesoría nutricional) que refuercen su posición como empresa especializada en alimentación saludable; y además ofrecería más variedad de opciones de platos saludables que el promedio en el área.

### 2.3 Matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI)

En base al análisis del sector y de las cinco fuerzas de Porter previamente realizado, y a la descripción de la idea del negocio, se realizó una matriz de enfrentamiento (véase Anexo E) para hallar los factores internos que se consideran críticos para evaluar el posible desempeño de FitFood; y así mediante el análisis de la matriz EFI, ver el nivel de respuesta que tiene nuestra organización. Es importante mencionar que tanto la matriz de enfrentamiento y la matriz EFI se realizaron con el aporte de los expertos Alberto Romani y Hernan Rojas, quienes se desempeña como Gerente y Jefe de Proyectos respectivamente de una reconocida corporación peruana.

**Tabla 3: Matriz EFI**

FACTORES DETERMINANTES DE ÉXITO		PESO	CALIFICACIÓN	PESO PONDERADO
<b>DEBILIDADES</b>				
<b>1</b>	Modelo de negocio nuevo en el área de interés (riesgo de no aceptación)	0.13	1.00	<b>0.13</b>
<b>2</b>	Gran variedad y disponibilidad de productos sustitutos	0.18	2.00	<b>0.36</b>
<b>3</b>	Empresa nueva, sin cartera de clientes y con poca reputación en el mercado	0.08	1.00	<b>0.08</b>
<b>4</b>	Proveedor del local con poder de negociación alto	0.11	2.00	<b>0.22</b>
<b>FORTALEZAS</b>				
<b>1</b>	Primera empresa especializada en alimentación saludable que atiende al mercado meta	0.10	4.00	<b>0.40</b>
<b>2</b>	Oferta de valor única en el mercado	0.10	3.00	<b>0.30</b>
<b>3</b>	Productos saludables de alta calidad	0.18	4.00	<b>0.72</b>
<b>4</b>	Ubicación estratégica del local	0.12	3.00	<b>0.36</b>
		<b>1.00</b>		<b>2.57</b>

Al obtener un peso ponderado de 2.57 en la evaluación, se puede decir que FitFood tiene una fortaleza ligeramente superior al promedio, y por ende podría tener un mejor desempeño

al promedio en el mercado; sin embargo, aún tiene oportunidades de mejora para potenciar sus fortalezas y minimizar sus principales debilidades.

Por ejemplo, podría superar la debilidad de ser una empresa nueva y con poca reputación en el mercado con una buena campaña de marketing; y podría potenciar la fortaleza de tener una oferta de valor única en el mercado dándola a conocer al público y resaltando las diferencias que posee versus la competencia, para de este modo generar diferenciación y fidelizar a sus clientes.



# CAPÍTULO III: INVESTIGACIÓN DE MERCADO

## 1. Objetivo General

Identificar y dimensionar el mercado actual y potencial de servicios de alimentación saludable en el área industrial del Callao y Lima delimitada por la av. Nicolás Dueñas, la av. Néstor Gambetta, la av. Morales Duarez y la av. Oscar R. Benavides.

## 2. Objetivos específicos

### 2.1 Oferta

- Identificación de los principales ofertantes de alimentación saludable en el distrito de Carmen de la Legua, en la provincia del Callao.
- Conocer los precios de menú de los principales ofertantes de alimentación saludable y de opciones sustitutas.
- Conocer los principales atributos cualitativos de la oferta actual de alimentación saludable en el distrito de Carmen de la Legua, en la provincia del Callao.
- Conocer los niveles de satisfacción con respecto a la calidad del servicio en el mercado de alimentación saludable actual.

### 2.2. Demanda

- Conocer qué entiende la población por comida saludable.
- Estimar el consumo actual y la demanda potencial de alimentación saludable.
- Conocer los atributos preferidos por la población en alimentación saludable.
- Conocer el precio que la población estaría dispuesta a pagar por comida saludable.
- Determinar la estructura de Menú deseada por la población potencial.
- Identificar el medio publicitario preferido para contactar y ubicar los servicios.
- Determinar los servicios adicionales más valorados por la población.

## 3. Metodología

### 3.1 Oferta

Para lograr los objetivos planteados con respecto a la oferta, se aplicará una investigación de tipo exploratoria, en la que sólo se utilizará información primaria dado que la información

que se busca levantar no es información que ya haya sido documentada. Las técnicas a utilizarse son:

- Información primaria: Observación directa<sup>5</sup>, focus group<sup>6</sup>.

**Tabla 4: Herramientas de investigación a utilizarse según objetivos de investigación de la oferta de mercado.**

Objetivo	Herramienta	
	Focus	Observación Directa
Identificación de los principales ofertantes de alimentación saludable en el distrito de Carmen de la Legua, en la provincia del Callao.	X	X
Conocer los precios de menú de los principales ofertantes de alimentación saludable y de opciones sustitutas.		X
Conocer los principales atributos cualitativos de la oferta actual de alimentación saludable en el distrito de Carmen de la Legua, en la provincia del Callao.	X	
Conocer los niveles de satisfacción con respecto a la calidad del servicio en el mercado de alimentación saludable actual.	X	

### 3.2. Demanda

Para lograr los objetivos planteados para la presente investigación de mercado con respecto a la demanda, se aplicará una investigación de tipo concluyente, en la que también sólo se utilizará información primaria, dado que no se dispone de información secundaria. Las técnicas a utilizarse son:

- Información primaria: Encuesta<sup>7</sup>, Focus Group<sup>4</sup> y entrevista a profundidad con expertos del sector<sup>8</sup>.

<sup>5</sup> En el anexo F se detalla la ficha técnica de la observación directa.

<sup>6</sup> En el anexo G se detalla la ficha técnica del Focus Group.

<sup>7</sup> En el anexo H se detalla la ficha técnica de la encuesta aplicada

<sup>8</sup> En el anexo I se detalla la minuta de la entrevista a profundidad realizada a los expertos del sector

**Tabla 5: Herramientas de investigación a utilizarse según objetivos de investigación de la demanda de mercado.**

Objetivo	Herramienta		
	Encuesta	Focus	Entrevista
Conocer qué entiende la población por comida saludable.	X	X	
Estimar el consumo actual y la demanda potencial de alimentación saludable.	X		
Conocer los atributos preferidos por la población en alimentación saludable.	X	X	X
Conocer el precio que la población estaría dispuesta a pagar por comida saludable.	X		
Determinar la estructura de Menú deseada por la población potencial.	X	X	X
Identificar el medio publicitario preferido para contactar y ubicar los servicios.	X	X	X
Determinar los servicios adicionales más valorados por la población.	X	X	X

## 4. Resultados

### 4.1. Oferta

#### 4.1.1. Observación Directa

Las personas que trabajan en empresas que cuentan con comedor interno usualmente disponen de opciones de menú (que contiene como mínimo una entrada, un plato de fondo, un postre y refresco), y unas pocas opciones de alimentación saludable (como ensaladas o un menú “dieta”). Se ha podido observar que las opciones de alimentación saludable usualmente son más costosas que los menús, llegando a un precio promedio de 11.90 soles, versus los menús convencionales que tienen un precio promedio es de 8.20 soles (con una desviación estándar de 1.80 soles).

Con respecto a las personas que trabajan en empresas que no disponen de restaurantes dentro del predio, pueden encontrar opciones de comida saludable en restaurantes en los centros comerciales del área (Mall Aventura Bellavista y Centro Comercial Minka) a un precio promedio de 23 soles (con una desviación estándar de 6.70 soles); sin embargo, en éste caso encontramos que en promedio, los platos de comida saludable son menos costos que las otras opciones alimenticias; no obstante, las otras opciones alimenticias tienen una

gama de precios más diversa: en promedio 25 soles, con una desviación estándar de 9.11 soles.

#### **4.1.2. Focus Group**

Durante el focus group se realizaron diferentes preguntas guías para obtener información de preferencias, valoraciones y expectativas de los participantes con respecto a temas relacionados con alimentación saludable. Por ejemplo, se halló que los restaurantes a los que acuden cuando desean obtener comida saludable durante el horario de trabajo son: La Boutique de las Pastas, El Grifo, Cevichería El Rey y Walá. Sin embargo, comentaron que no consumen en estos sitios con una mayor frecuencia a la actual debido a que no cuentan con delivery, e ir a sus instalaciones les toma más tiempo del que disponen usualmente para almorzar.

Luego se les preguntó por qué es que habían seleccionado estos restaurantes como lugares en donde podían ingerir comida saludable; y los motivos principales mencionados fueron: porque en esos lugares ofrecen comida fresca, cocinan con pocos condimentos, y porque ofrecen opciones de ensaladas contundentes.

Con respecto a las ensaladas, lo que las personas valoran de restaurantes como El Grifo y Walá es la flexibilidad al momento de armar las ensaladas (es decir, que cada cliente puede elegir los ingredientes de su ensalada).

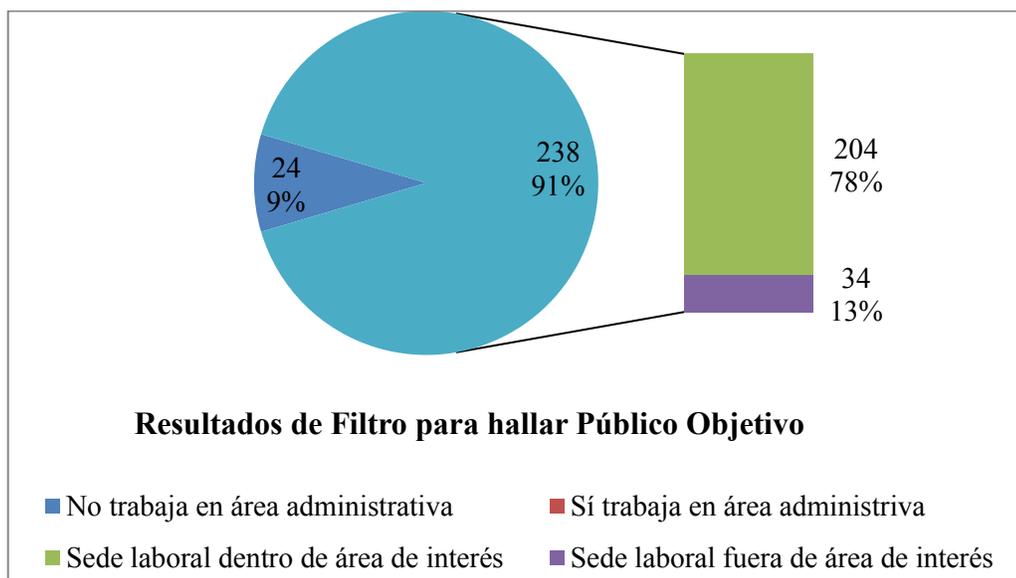
Sin embargo, cuando se les preguntó qué tan satisfechos estaban con la oferta de comida saludable, ellos dijeron que del 1 al 10, elegirían un 6 en promedio. Comentaron que los restaurantes actuales no satisfacen del todo sus expectativas por los siguientes motivos: falta de variedad en oferta de comida saludable, lentitud en la atención (sobre todo en el tiempo transcurrido entre la toma de pedido y la entrega de los platos), y porque consideran que al ser lugares comerciales, la calidad de sus insumos utilizados no es la mejor.

### **4.2. Demanda**

#### **4.2.1 Encuesta**

De 262 personas encuestadas, el 77.9% era público objetivo (*ver figura 4*), considerándose como público efectivo a aquellas personas que laboran en áreas administrativas y que sus centros laborales están dentro del área delimitada por las avenidas Gambeta, Dueñas, Oscar R. Benavides y Morales Duarez.

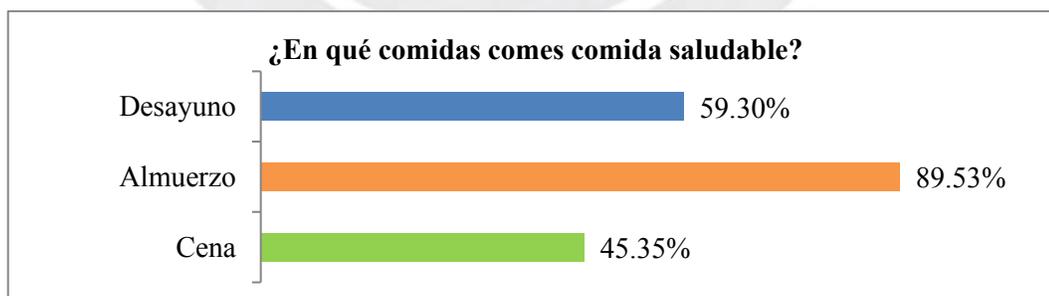
**Figura 4: Análisis de preguntas filtros de la encuesta para hallar público objetivo**



El 89.22% (182 personas) del público objetivo entendía por “comida saludable” una comida con balance entre proteínas, carbohidratos y grasas; y el 84.31 % (172 personas) sí come comida saludable. De la población de personas que no come comida saludable, las dos razones principales fueron: porque no disponían de tiempo para prepararse platos de comida saludable (53.33%), y porque no encuentran comida saludable cerca (33.33%).

Del total de personas que sí comen comida saludable, el 59.30% come comida saludable en el desayuno, el 89.53% come comida saludable en el almuerzo, y el 45.35% come comida saludable en la cena.

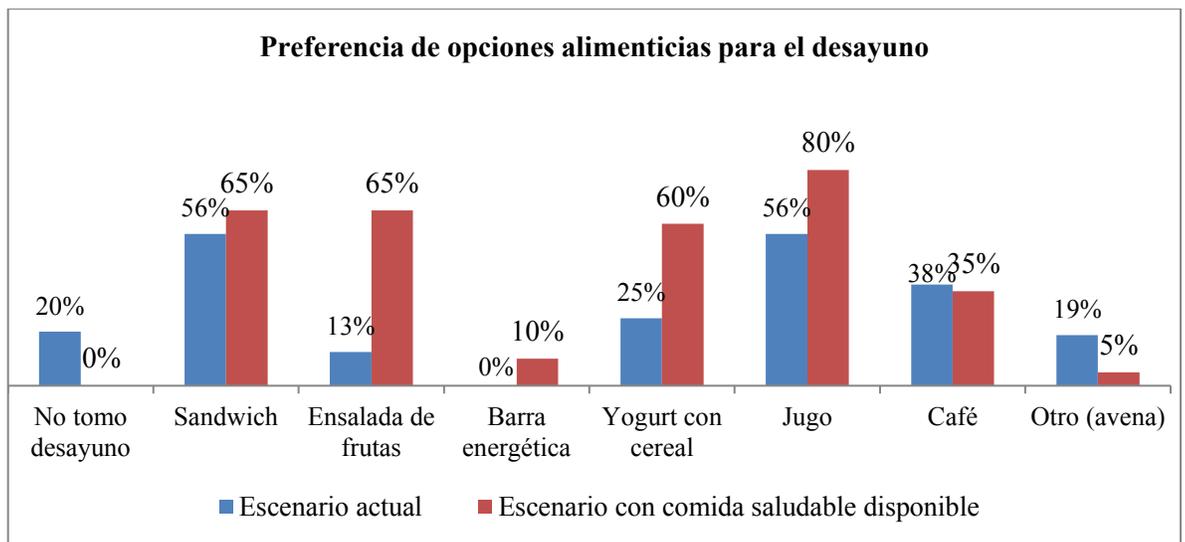
**Figura 5: Consumo de comida saludable de la población objetiva, según cada comida**



Con respecto al desayuno, el 79.41% del público objetivo toma desayuno en casa, lo cual significa que nuestro mercado para venta de desayunos se reduce al 20.59%. De las personas que no toman desayuno en casa, el 20% dice no tomar desayuno; y entre el resto

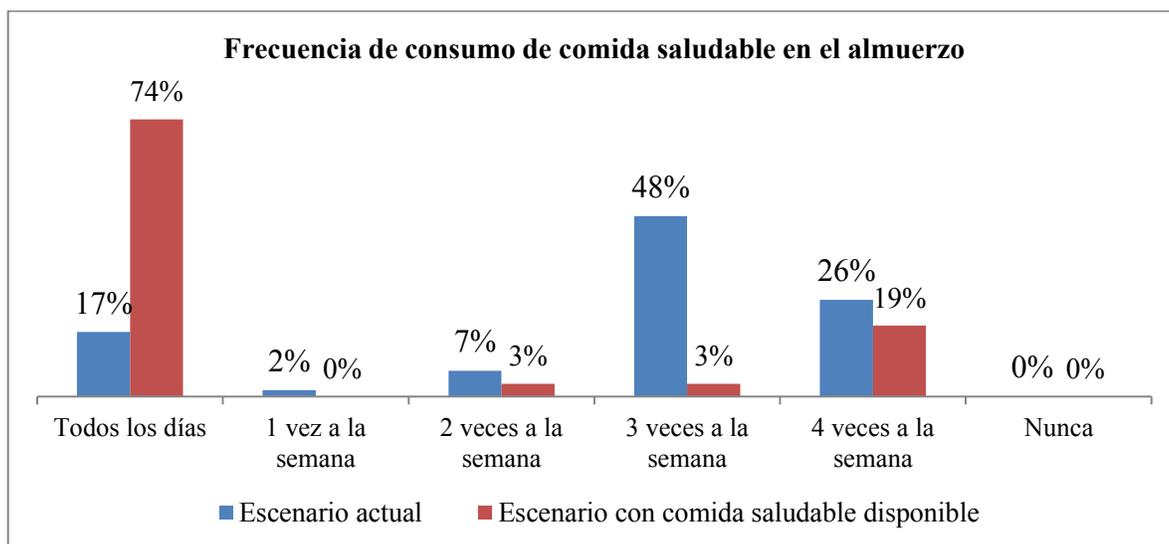
de personas que sí toman desayuno pero fuera de casa, las elecciones de comida para el desayuno más frecuentes son: jugo (56.25%), sándwich (56.25%) y café (37.50%). Sin embargo, si tendrían todas las opciones disponibles y a precios accesibles, todos tomarían desayuno, y preferirían tomar jugos (80.00%), comer ensaladas de frutas (65.00%), comer un sándwich (65.00%) o tomar yogurt con cereal (60.00%).

**Figura 6: Preferencias de opciones alimenticias para el desayuno según coyuntura.**



Para el almuerzo, 56.86% de la población objetivo está compuesta por clientes potenciales, pues son personas que comen comida saludable y que además no llevan lonchera a la oficina todos los días. La frecuencia de consumo de comida saludable de estas personas durante el almuerzo es variable, pero se concentra en una frecuencia de 3 veces a la semana (48% de la población de clientes potenciales). Sin embargo, tal cual se muestra en la figura 7, la frecuencia podría incrementar si la población tendría opciones de alimentación saludables accesibles, ricas y disponibles. Las opciones de alimentación saludable preferidas para el almuerzo son: un plato de fondo de comida balanceada (con un puntaje de 3.16 sobre 4), seguido por ensaladas (con un puntaje de 2.69 sobre 4).

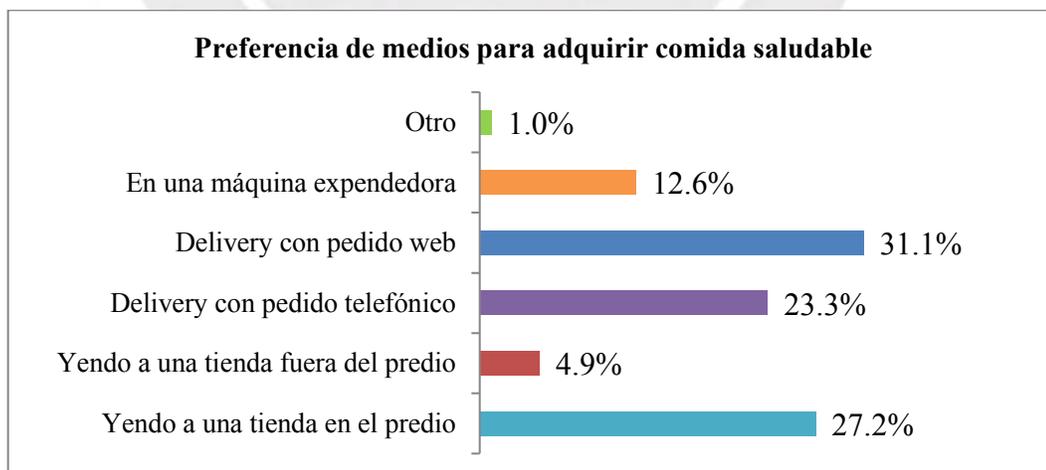
**Figura 7: Frecuencia de consumo de comida saludable en el almuerzo según coyuntura.**



De los que no almuerzan comida saludable todos los días, el motivo principal por el que no almuerzan comida saludable todos los días es porque no encuentran comida saludable disponible cerca (57,63%), seguido porque las opciones disponibles son feas (16,95%).

Los clientes potenciales para el almuerzo (personas que no llevan lonchera todos los días y que sí comen comida saludable) prefieren obtener su comida de sobre todo de tres formas: delivery con pedido web, yendo a una tienda en el predio o delivery con pedido telefónico.

**Figura 8: Preferencia de medios para adquirir comida saludable.**



Las variables más valoradas por el total del público objetivo para considerar una comida saludable como buena son principalmente el sabor y el valor nutritivo (ver tabla 6).

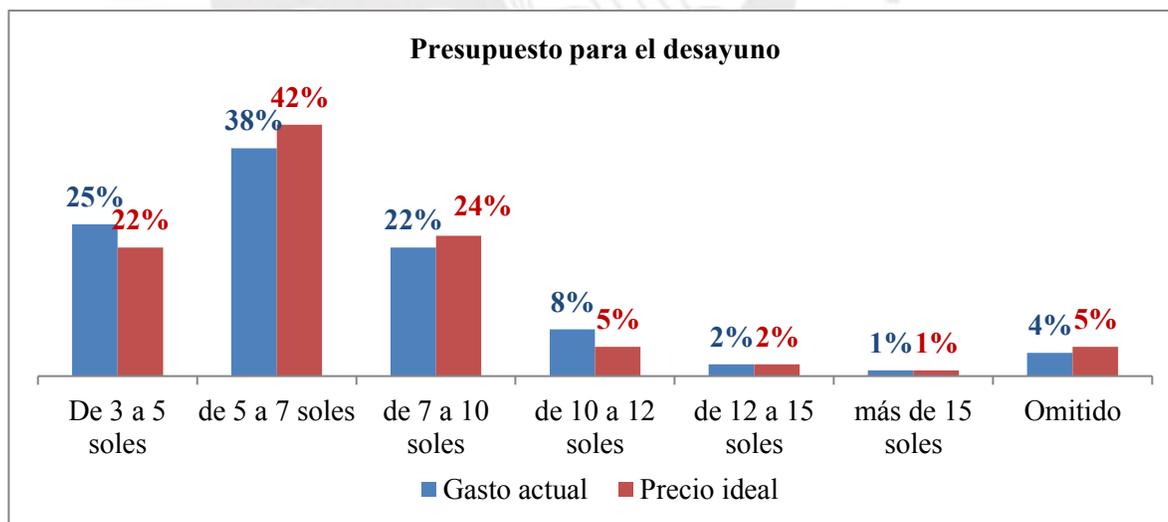
**Tabla 6: Calificación según valoración de variables para evaluar una comida saludable como buena (siendo 1 el puntaje más alto).**

	1	2	3	4	Puntuación
<b>Tamaño de la porción</b>	8.05%	31.03%	36.78%	24.14%	2.23
<b>Sabor</b>	44.32%	27.27%	18.18%	10.23%	3.06
<b>Precio</b>	6.82%	21.59%	34.09%	37.50%	1.98
<b>Valor Nutritivo</b>	42.39%	20.65%	11.96%	25.00%	2.80

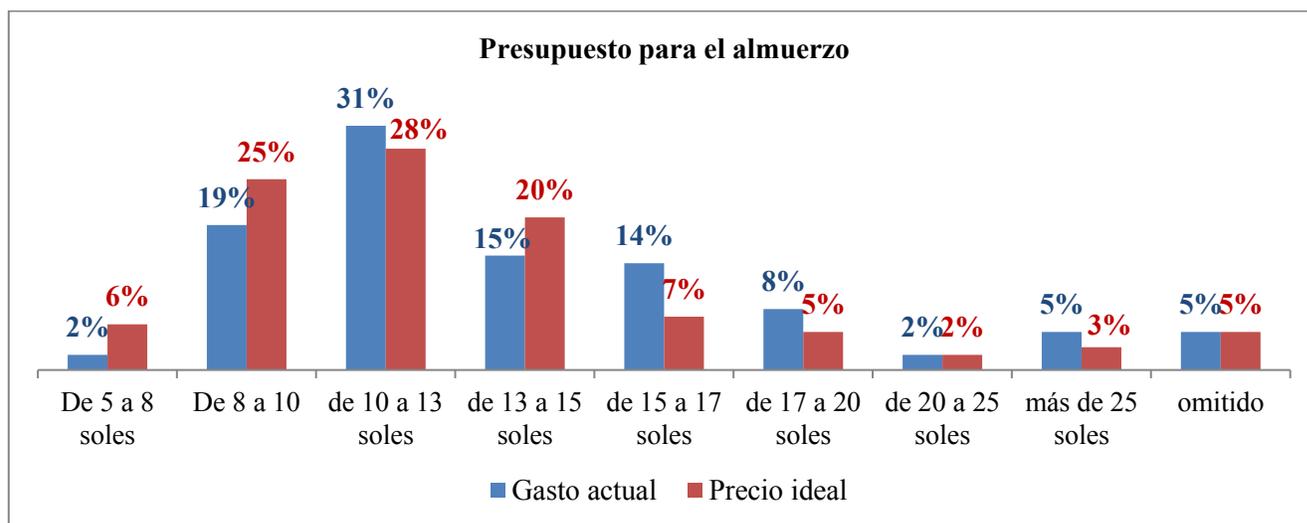
Con respecto a la cena, se detectó que las oportunidades de negocio son más reducidas que las que se presentan en el almuerzo y en el desayuno, dado que, más del 90% de personas que comen comida saludable cena en casa.

Con respecto al presupuesto destinado por el público objetivo a la alimentación, se ha descubierto que el presupuesto más frecuente actualmente para el desayuno está en el rango de 5 a 7 soles (*ver figura 9*), y para el almuerzo de 10 a 13 soles (*ver figura 10*); y estos son los rangos de precio también más mencionados como “ideales” para éstas comidas. Además, 59.80% de estas personas afirman que sí pagarían más por comida saludable, siendo el rango de precios más elegido para un almuerzo saludable el de 13 a 15 soles.

**Figura 9: Presupuesto para el desayuno: gasto actual y gasto ideal.**

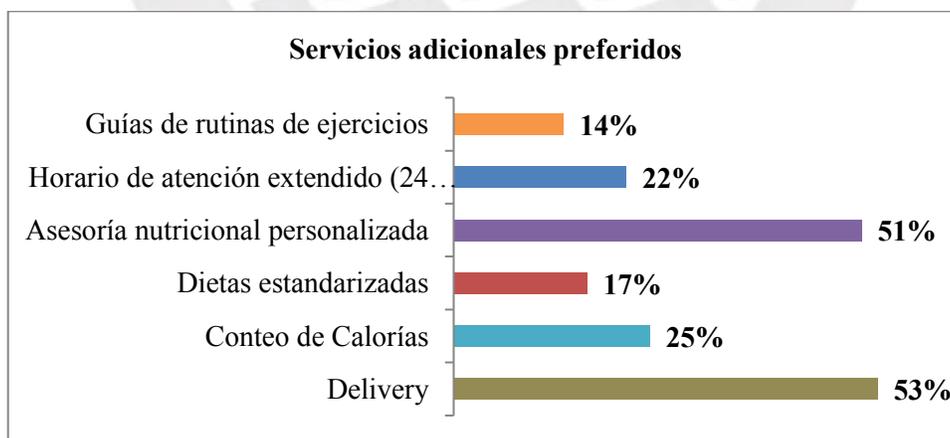


**Figura 10: Presupuesto para el almuerzo: gasto actual y gasto ideal.**



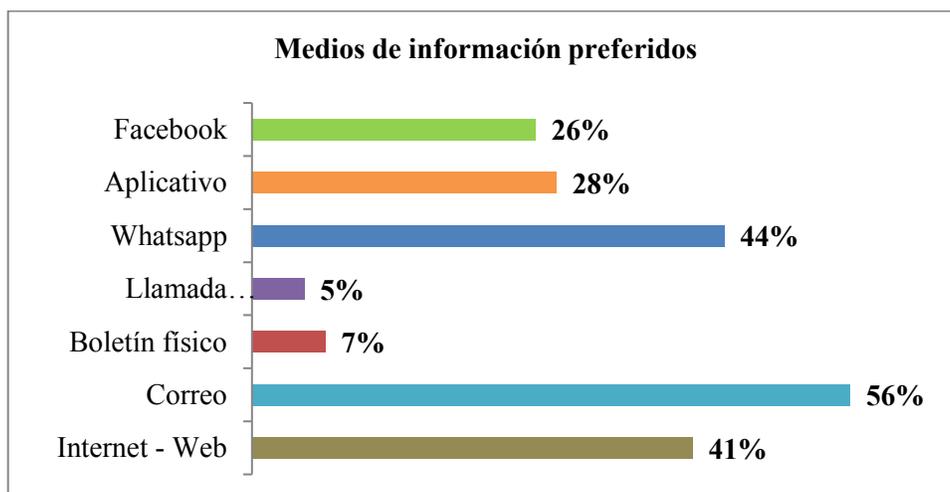
Por otro lado, la forma de pago más solicitada sería a contra entrega y con tarjeta POS (66,67%); seguido por efectivo a contra entrega (44,12%) y tarjeta vía web (32,35%). Con respecto a los servicios adicionales, el público objetivo valoraría más el delivery y la asesoría nutricional (*ver figura 11*). Además, el 50% de estas personas afirman que les gustaría disponer de tres opciones de menú por día para sentir libertad de elección; y el 55,88% de personas preferirían hacer pedidos semanales, seguido por el 32,35% que preferirían hacer pedidos diarios.

**Figura 11: Servicios adicionales preferidos.**



Los medios de información preferidos por el público objetivo para conocer los nuevos menús o recibir consejos nutricionales sería correo (55,88%), whatsapp (44,12%) e internet –web (41,18%).

**Figura 12: Medios de información preferidos para mantener contacto con la empresa**



Es importante mencionar que el 70.59% de la población objetivo que dice comer comida saludable come snacks durante horario laboral, lo cual también significa una oportunidad de venta para nuestra propuesta de negocio.

#### **4.2.2. Focus Group**

Durante el focus group se evidenció que las personas entienden por comida saludable una comida con las siguientes características: comida natural, balanceada, nutritiva, con fuerte presencia de vegetales, sin frituras y sin químicos para preservarla.

Además, dijeron que los atributos que desean en un plato de comida saludable para considerarlo como bueno son: que sea sabroso, que tenga un buen balance entre nutrientes, y que los insumos sean naturales y frescos. Por otro lado, comentaron que para que ellos cataloguen a un restaurante de comida saludable como bueno, éste debe ofrecer lo siguiente: variedad de platos, atención rápida, la opción de poder agregar o quitar algunos ingredientes, y el servicio de delivery. También comentaron que valorarían mucho el servicio de consejería nutricional.

Realizaron mucho énfasis en la atención rápida y el servicio de delivery, y comentaron que el principal motivo por el cual no comen comida saludable radica en un tema de tiempos: consideran que para obtener comida saludable deben disponer de tiempo para trasladarse a un restaurante (dado que actualmente dicen que los restaurantes con opciones de comida saludable no cuentan con el servicio de delivery); y que además la preparación

de la comida en si por parte de los restaurant también toma más tiempo del que disponen usualmente para almorzar.

Con respecto a la estructura del menú, comentaron que les gustaría una entrada, un plato de fondo o una ensalada, y un postre (bajo en calorías pero rico). Sin embargo, en invierno les gustaría poder elegir entre entrada o sopa. Y con respecto a los medios preferidos para contactarse con la empresa, eligieron Facebook, teléfono, correo y web.

#### **4.2.3. Entrevista**

La entrevista fue realizada a un reconocido chef peruano: Mitsuharu Tsumura, quien es fundador del restaurante Maido, el cual ocupa el décimo tercer puesto en el ranking “The World’s 50 best restaurants” realizado por Dinners Club. A continuación, se presente un resumen estructurado de la entrevista:

Con respecto al mercado:

Mitsuharu comentó que ha visto desarrollarse una tendencia nacional a valorar más lo peruano, y que esta tendencia va de la mano con una tendencia mundial, que es la tendencia de comer sano. “La gente se ha dado cuenta que la mejor forma de estar saludable tiene que ver con la prevención, y la mejor forma de prevenir algo es con la alimentación en términos de salud.”

También comentó que en el Perú las personas tienen los insumos para poder alimentarse bien; sin embargo, si no lo realizan es por falta de conocimiento: “Muchas personas asocian lo saludable, vegetariano, orgánico a caro; y no es así. Se tiene que quitar esa idea de la cabeza, y enseñarles a balancear los productos que se consumen. Es un tema de conocimiento, tú tienes que entender cuáles son los momentos de comer qué durante el día.”

Además, hizo la acotación de que si bien esta tendencia a lo saludable se ha visto más en las clases sociales altas, no se ha dado en otros sectores por un tema de educación y de falta de recursos: “Hay que tener en cuenta que hoy en día la gente no tiene los recursos, ni el conocimiento, ni el tiempo para ponerse a pensar en qué es lo que va a comer, lo que la gente quiere es llenarse, y eso acaba con personas mal nutridas. Entonces hay un tema netamente social que hay que combatir ahí.”

En base a la oferta y la demanda de comida saludable, Mitsuharu considera que sí existe una demanda insatisfecha, y que el mercado de comida saludable en el país es un mercado en completo crecimiento: “El mercado no está saturado, es más recién se está creando.

Hay gente que come saludable, pero hay un montón de gente que aún no come saludable, y que recién están empezando a comer bien; y la tendencia es a que se vaya creando más demanda; y por ende se debe ir creando más oferta, hasta lograr un equilibrio en el mercado. Sin duda alguna éste es un mercado en crecimiento total, se puede duplicar, triplicar, cuadruplicar tranquilamente, esto recién está en pañales en nuestro país.”

Con respecto a lo que la gente más valora de un restaurante, comentó que depende mucho del tipo de restaurante. Por ejemplo, en los restaurantes gourmets, lo que más se valora es la experiencia, la cual incluye todos los servicios que puede brindar el restaurante (desde la comida hasta el valet parking); por ende, no se puede fallar en ningún servicio porque se fallaría como experiencia en sí. Sin embargo, para el caso de un menú, las expectativas y valoraciones del público varía, pues en éste caso valorarían más la rapidez del servicio: “Pero ahora, si hablamos de un menú, quizás no esperamos el mejor servicio del mundo, pero sí uno bueno. Pero sí esperamos rapidez, dado que las personas tienen sólo una hora o cuarenta y cinco minutos para almorzar; entonces, la meta debe ser darle de comer rico, rápido y barato. Mientras más rápido les des de comer, más menús vas a poder vender. En cambio, si te demoras en atenderlos, vas a tener problemas: se va a enojar el cliente porque tiene que irse a trabajar, y tú como restaurante vas a dejar de percibir dinero al tener ocupado ese sitio en vez de atender a más gente.”

No obstante, hizo la aclaración de que sea cual sea la gama de restaurante a la que asista la gente, lo que sí esperan es que la comida esté rica. Aunque la concepción de rico varíe según la gama. En el tema de menús “rico va de la mano de otra cosa: rico dependiendo de cuánto me cobres. Es muy importante ver tu mercado y tener en claro a quién te quieres dirigir.”

Ya entando al tema de la comida en sí, comentó que los atributos que las personas más valoran de la comida de un restaurante son: En primer lugar el sabor, luego el tamaño de la porción y finalmente la relación calidad, precio, cantidad.

Con respecto a la gestión del menú:

Mitsuharu aconsejó que es ideal tener una carta corta y con una estructura sencilla: entrada, fondo y postre; y no cambiar los platos más preferidos por el público: “Lo que tienes que hacer es tener una carta fija con tus estrellitas. Las estrellitas las vas a conocer cuando la gente empiece a comer y sepas qué es lo que más pide la gente, y lo que menos piden lo vas cambiando hasta convertirlo en estrellita. Los top no los puedes cambiar nunca, porque es lo que la gente busca.”

Sin embargo, para poder darle vida a la carta se podría tener una pizarra de “especiales del día” en donde se coloquen un par de platos variados cada día, los cuales se pueden realizar con las mermas del día anterior.

Por otro lado, mencionó que es importante colocarle nombres llamativos a los platos: “Tienes que agrupar tus platos de manera creativa. Para que un negocio sea exitoso tienes que pensar “out of the box”, puedes tener platos saludables pero tienes que ponerle nombre interesantes”.

Con respecto a la idea de negocio:

Para diferenciarse de la competencia, la estrategia que utilizaría Mitsuharu sería: “Para empezar, no haciendo lo mismo que hace todo el mundo. Buscaría nombres diferentes, menús diferentes. Haría comida súper sabrosa que transgreda lo que la gente piensa de comida saludable pero en realidad lo es. Tipo hacer un lomo saltado muy rico, pero saludable. Con arroz integral, con papas fritas con aire caliente, con sillao bajo en sodio. Mi diferencia sería lograr los platos que más les gusta a la gente pero llevados al lado saludable, sustituyendo algunos ingredientes.”

También, comentó que si tendría que atender a empleados de una corporación, buscaría una cocina fácil de producir en masa, con pocas opciones de menú, y con bajo costo. Con respecto a la publicidad que utilizaría para hacer conocido su restaurante sería: mailing masivo y volanteo, pero considera que la mejor publicidad es la que no se paga (la recomendación).

Por otro lado, hizo mención a la importancia de tener la opción de pago en tarjeta, pues dice que el 80% de la gente paga en tarjeta; y con respecto a horario extendido dijo que no vale la pena, y que es mejor que se empiece con poco horario y luego se amplíe a que sea al revés y la gente piense que no fue bien.

Con respecto a la idea de un restaurante de comida saludable, aconsejó que de que la palabra “saludable” no debería estar presente en el nombre del restaurante, pues esto sesga y limita a nuestro público: “El hecho de ponerle comida saludable hace que evites captar a la gente que aún no come comida saludable, porque puede pensar que venden solo vegetales o comida insípida. Tienes que lograr que no solo la gente que está enfocada en comer comida saludable vaya a tu restaurante, sino que vayan todos. Tu concepto tiene que tener varios puntales, pero uno en especial: el hecho de que la comida sea rica, darle a la gente cosas que le provoquen pero llevadas al mundo saludable. Por ejemplo, una milanesa, pero apanada con granos andinos en vez de pan. Si tu público llega a extrañar la

comida no saludable y come comida saludable sólo porque la tiene que comer, va a haber un público que nunca vas a poder capturar.”

Además nos comentó que el inicio de todo negocio es difícil, y que probablemente el restaurante se llene a la mitad en un inicio, pero que si el restaurante tiene una buena oferta de valor, de calidad y a buen precio según su concepto, es muy probable que la demanda incremente fácilmente.

## 5. Conclusiones

Las personas entienden por “comida saludable” una comida con balance entre los principales macronutrientes (proteínas, carbohidratos y grasas). Según la información recopilada, el grueso de la demanda se daría durante la hora de almuerzo; y la frecuencia de consumo de comida saludable de la población objetiva incrementaría considerablemente (de una moda de 3 veces por semana a diaria) si existiera una oferta de comida saludable conveniente: rica, disponible y precio accesible.

Los atributos que la comida saludable debería tener para colaborar en que la frecuencia de consumo incremente son los siguientes: buen sabor, alto valor nutritivo y buen tamaño de la porción; pero de todos esos atributos el más valorado es el sabor.

Con respecto al servicio, lo que más valoran y demandan las personas es una atención rápida y el servicio de *delivery*. Como valores añadidos resaltaron la asesoría nutricional y la flexibilidad de selección de ingredientes.

En base a los precios, para el desayuno la población dispone actualmente de un presupuesto promedio contenido en el rango de 5 a 7 soles; y para el almuerzo de 10 a 13 soles. Aunque la población estaría dispuesta a pagar un rango más elevado (de 13 a 15 soles) en el almuerzo por comida saludable. La estructura del menú debería ser simple (una entrada, un plato de fondo y un postre), y se debe contar con un promedio de 03 opciones por día para ofrecer libertad de elección al público, pues la variedad de opciones es otro atributo que valoran las personas del nicho que se pretende atender.

Con respecto a los medios publicitarios, se debe utilizar correos electrónicos, whats app y una web para lograr efectividad en la comunicación.

## CAPÍTULO IV: PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO

### 1. Visión

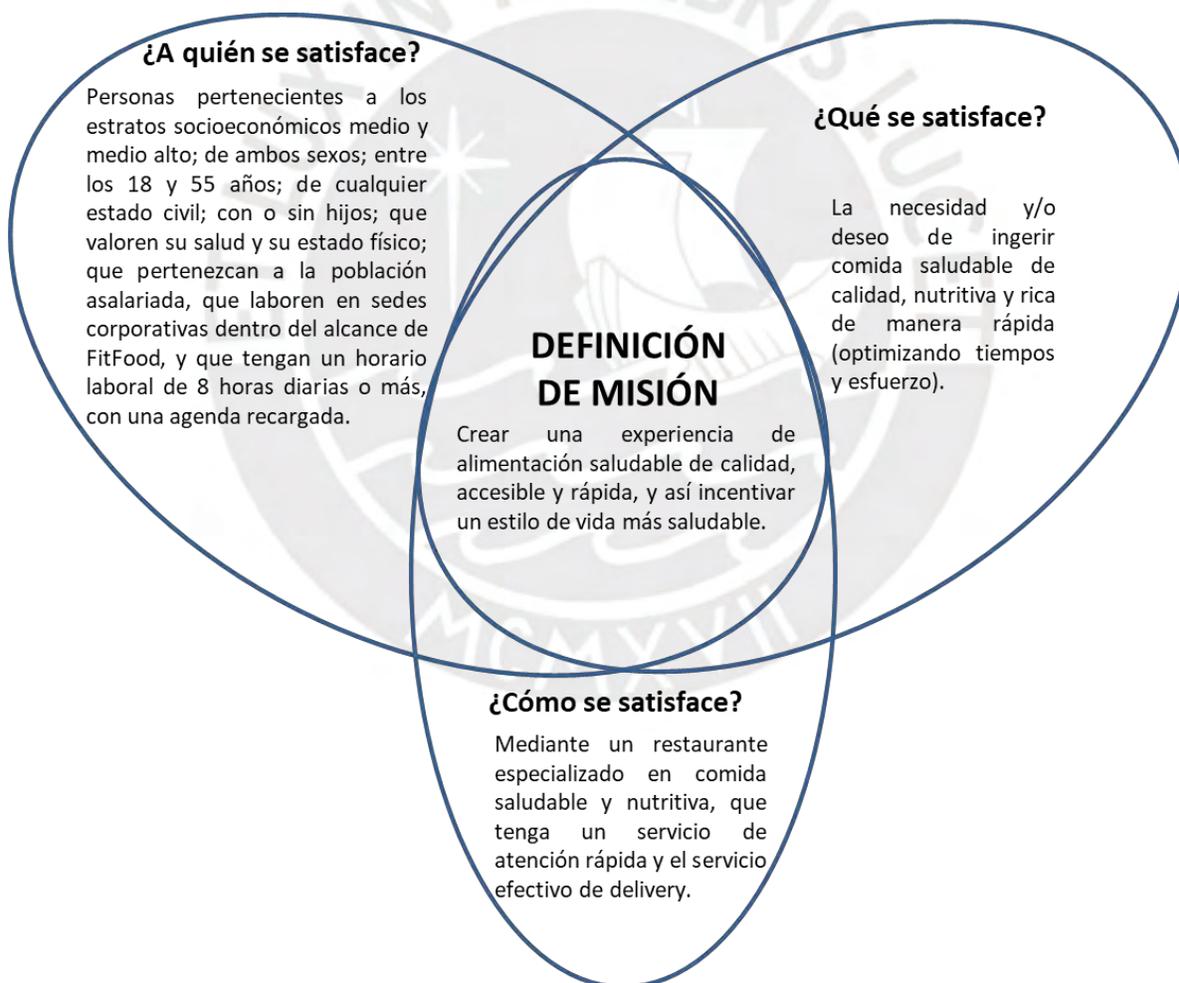
Hacer de FitFood la empresa de preferencia en opciones de comida saludable rápida.

### 2. Misión

Crear una experiencia de alimentación saludable de calidad, accesible y rápida; y así incentivar un estilo de vida más saludable.

A continuación, se muestra la definición de la misión de Fitfood siguiendo los lineamientos del enfoque tridimensional de Abell.

**Figura 13: Diagrama de Abell de FitFood**



### 3. Valores

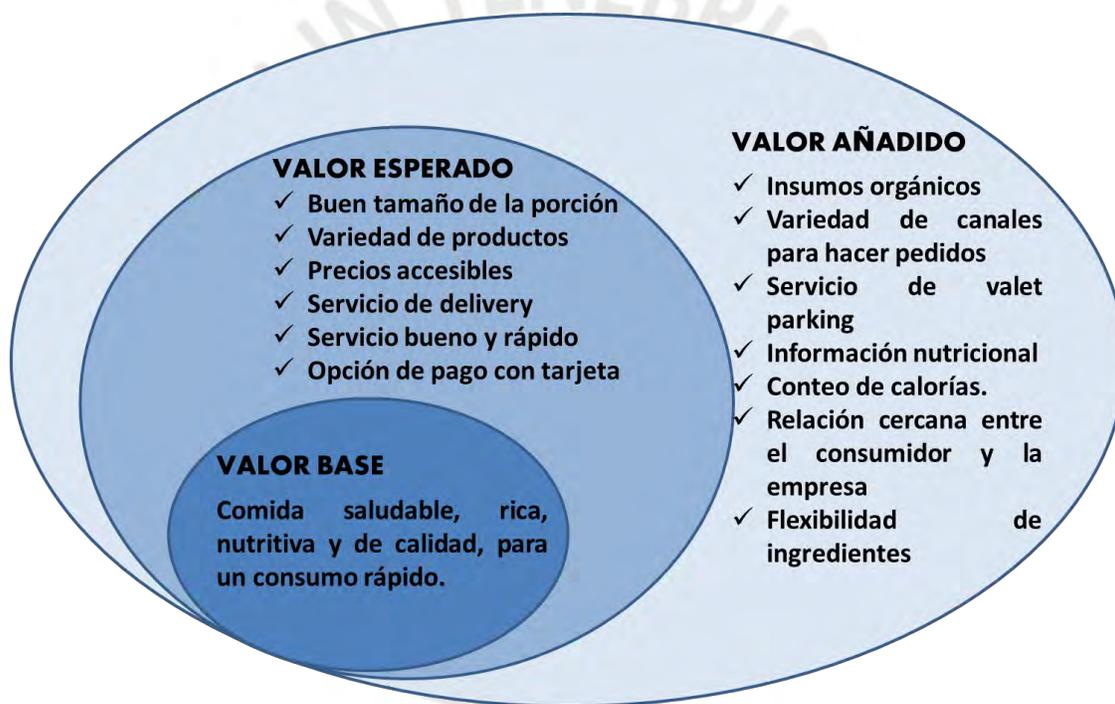
Los valores transversales a toda la organización serán los siguientes:

- Espíritu de Servicio: búsqueda constante de mayor satisfacción para nuestros clientes.
- Innovación constante: Agilidad y flexibilidad ante el cambio de necesidades y preferencias de nuestros clientes, considerando el cambio como oportunidad para ofrecer un mayor valor a nuestros clientes y obtener el éxito.
- Integridad: Inspirar confianza a través de la responsabilidad y la actuación ética.

### 4. Oferta de valor ajustada

*“Comida saludable, rica y nutritiva, rápido y a tu alcance”*

Figura 14: Oferta de valor FitFood



#### 4.1 Beneficios:

Con esta oferta de valor, se lograría brindar los siguientes beneficios:

##### 4.1.1. A los clientes:

- Una opción para satisfacer la necesidad y/o deseo de adquirir comida saludable, rica, nutritiva y al gusto de cada cliente; además, de manera rápida y práctica.

- Información para obtener una alimentación balanceada.
- Comodidad de medios para hacer pedidos.

#### **4.1.2. A la comunidad:**

- Fortalecimiento de la creciente cultura de ingesta de comida fresca y nutritiva, lo cual a la larga repercutirá en el incremento de la calidad de vida de los consumidores.
- Fomento del cuidado de nuestro cuerpo.

#### **4.1.3. Relación empresa – cliente:**

Se buscará mantener una relación cercana con el cliente y así poder recoger la información necesaria para lograr ofrecerles la mayor satisfacción posible. Es así como se han planeado tres tipos de relaciones con el cliente:

- **Relación Financiera:** El producto que se ofrecerá tendrá una calidad superior que los productos ofertados por la competencia, y se buscará que nuestros precios estén por debajo o en paridad que la competencia. Sin embargo, nuestra oferta de valor es más atractiva debido a que nosotros brindaremos beneficios adicionales como información nutricional, atención rápida y servicio de delivery.
- **Relación Social:** Nos importa satisfacer tanto las necesidades de alimentación como de nutrición de nuestros clientes, creando así un vínculo no sólo económico sino también emocional. Para lograr este objetivo, se establecerán canales de intercambio de información entre la empresa y el cliente: un aplicativo y una web diseñados por la empresa, para poder guiar a nuestros clientes con información y consejos nutricionales; y además, nos permite recibir sus quejas o comentarios.
- **Relación Estructurada:** La utilización de la tecnología para brindarle más comodidades a nuestros clientes es esencial. FitFood utilizará un aplicativo y una web para conectarse con sus clientes e intercambiar información; de este modo, logra generar una relación más cercana y con mayor valor, lo cual se transforma en una ventaja competitiva para la empresa. Además, por medio de estos canales (web y aplicativo) también podrá ofrecer flexibilidad para hacer pedidos y flexibilidad en los medios de pago (por ejemplo, pago por medio de la web).

#### **4.2 Imagen:**

La imagen corporativa no es más que la que un determinado público percibe sobre una organización a través de la acumulación de todos los mensajes que haya recibido (Ind,

1992). La empresa emite información hacia su entorno tanto de manera intencional como no intencionada, por eso, es importante que la imagen corporativa esté alineada a los valores de la empresa, y de este modo toda la información que se emita sea consecuente y ayude a fortalecer la identidad de la organización.

Debido a que nuestra empresa se dedica a producir y comercializar productos perecibles para la ingesta, la confianza que se necesita generar en nuestros clientes es vital para facilitar el crecimiento de la demanda; por este motivo, es importante formar una buena imagen corporativa. El objetivo es lograr que la imagen de Fitfood se pueda rodear de calificativos como conveniente y responsable; y de este modo aprovechar la imagen corporativa como un elemento de diferenciación y posicionamiento en el mercado.

Este objetivo se lograría cuidando de la presentación de la empresa en las dos acepciones genéricas que componen la imagen corporativa de cualquier empresa:

- **Acepción Objetiva:** relacionada directamente con la presentación del producto y el resto de elementos visibles de la organización. En este contexto, se cuidará de todos los aspectos que participan en la presentación del producto al cliente, desde el uniforme y presencia del personal hasta el diseño y decoración del local, pasando por la presentación de la comida en sí y el diseño del transporte para el delivery. Además, se establecerán lineamientos de higiene dentro de todos los procesos para que el personal utilice los implementos necesarios (como guantes descartables) para manipular de manera correcta los alimentos; de este modo, se lograría que los consumidores vivan una experiencia de seguridad y responsabilidad en todo momento.
- **Acepción Subjetiva:** Es la representación mental o del subconsciente, lo cual genera un juicio de valor con respecto a la empresa. Por este motivo es que se considera importante tanto tener un producto impecable, como vender un concepto que vaya alineado al mismo y a la cultura de la empresa. En el caso de FitFood, nos aseguraremos de que nuestra oferta alimenticia cumpla en todo momento con el concepto “rico, nutritivo, saludable y accesible”; y que nuestro servicio cumpla con los calificativos “rápido y conveniente”. Además, ante cualquier problema o reclamo de nuestros clientes, se procederá con una rápida atención y con un plan de indemnización mediante descuentos en productos y regalo de *merchandising*, para minimizar el riesgo de la difusión de una mala imagen corporativa por redes sociales.

## **5. FODA Cruzado**

Luego de realizar un análisis FODA (ver Anexo K) con la información recopilada en el capítulo 2 (análisis y diagnóstico situacional) y en el capítulo 3 (investigación de mercado), se procedió a analizar cuatro tipos de estrategias que servirían para mantener las fortalezas, corregir debilidades, aprovechar oportunidades, minimizar las amenazas, y de ese modo incrementar el desempeño de la organización en su entorno.

### **5.1. Estrategias FO:**

Esta clase de estrategias se basan en reforzar las fortalezas (F) para aprovechar las oportunidades(O).

- F1O1: Ser la primera empresa especializada en alimentación saludable que atiende la zona de interés, y así aprovechar el incremento de la valoración que tiene ese nicho del mercado con respecto a los productos saludables.
- F2O7: Mantener una oferta de valor única basada en alimentación saludable, y así aprovechar la predisposición de las personas a pagar más por comida saludable.
- F6O6O9: Potenciar nuestros servicios adicionales de delivery y asesoría nutricional para atraer a más clientes dada la preferencia de las personas que componen nuestro nicho de mercado a utilizar el servicio de delivery y el interés que tienen a obtener información nutricional.
- F5O8: Mantener un menú con platos innovadores y con buen sabor para mantener al público dada la valoración que tienen al sabor de la comida.
- F8O2: Tener una atención efectiva de pedidos por varios canales (teléfono, web, aplicativo) para darle comodidad a nuestros clientes y así aprovechar la tendencia a la practicidad.

### **5.2 Estrategias FA:**

En esta clase de estrategias se tratan de consolidar las fortalezas (F) para poder hacer frente a las amenazas(A).

- F4A4: Tener una ubicación estratégica del local para que nuestros clientes puedan llegar con facilidad y además podamos atender los pedidos de delivery con rapidez y así tener una ventaja competitiva contra la competencia (empresas que también venden alimentos saludables y que atienden al área de interés).

- F3A2: Utilizar productos saludables de alta calidad para reducir la desconfianza de los clientes con respecto a la calidad del producto.
- F7A5: Tener activo el sistema de seguridad por cámaras de video vigilancia para reducir el riesgo de un asalto.

### **5.3 Estrategias DO:**

Estas estrategias consisten en tratar de superar las debilidades (D) para que no impidan explotar las oportunidades (O) del entorno.

- D3O5: Utilizar una buena campaña de marketing para hacer que la empresa sea conocida en el nicho de mercado de interés y así armar cartera de clientes y generar demanda gracias aprovechando la predisposición de las personas a ingerir comida saludable con mayor frecuencia.
- D5O10: Reducir el riesgo de merma utilizando la merma del día anterior para hacer los “especiales del día”.

### **5.4 Estrategias DA:**

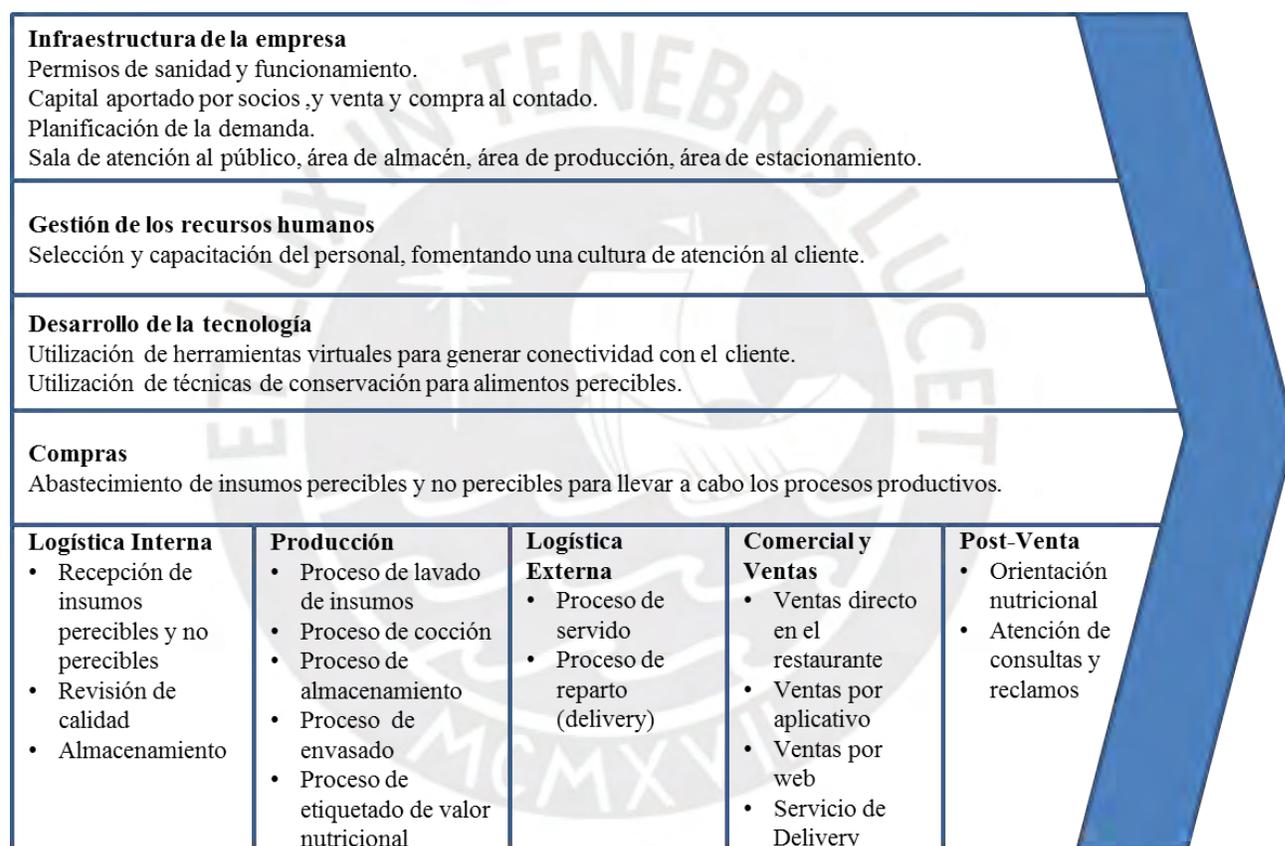
Estas estrategias consisten en estar alerta a los riesgos y superar las debilidades (D) para poder protegerse de las amenazas (A).

- D2A3: Se debe mantener una oferta de valor única basada en la especialización, y hacer que ésta sea valorada por el nicho de mercado seleccionado para poder hacer frente a la reacción de la competencia (baja de precios, incremento de oferta de platos saludables, incursión en servicio de delivery).
- D4A4: Se debe realizar un contrato a largo plazo con el proveedor del local, y así poder mantener la ubicación estratégica; de este modo generaríamos una ventaja competitiva versus las empresas
- D1A1: Reducir el riesgo de una no aceptación del modelo del negocio realizando una buena investigación de mercado y ofreciendo una oferta de valor ajustada a las necesidades y deseos del nicho de mercado seleccionado; y de este modo hacer que el valor percibido sea tan elevado que pueda soportar una alza de precios.

## 6. Cadena de Valor

La cadena de Valor es una de las estrategias desarrolladas por Michael Porter para el análisis interno de la empresa. Permite desagregar las actividades que realiza una empresa concreta para vender un producto o un servicio, es decir, divide la actividad general de una empresa en “actividades de producción de valor”. (Carrión Maroto, 2007) A continuación se realizará el análisis de cómo cada una de las actividades realizadas por Fitood generan valor para sus consumidores; y de este modo poder detectar posibles fuentes de ventaja competitiva.

**Figura 15: Cadena de valor FitFood**



### 6.1 Actividades primarias.

- Logística Interna:** La logística interna de FitFood se inicia cuando la empresa recibe los pedidos de insumos tanto perecibles como no perecibles de sus proveedores. Los insumos pasan por una revisión de calidad para asegurar que cumplan con los estándares requeridos, y luego son almacenados para su posterior utilización (los productos perecibles son almacenados en cámaras de conservación de frío para posteriormente pasar a producción).

Posible fuente de ventaja competitiva: (i) revisión efectiva de la calidad de los insumos, (ii) correcto almacenamiento de insumos.

- **Producción:** Todos los insumos perecibles pasan por un proceso de lavado. Luego, dependiendo del menú a prepararse, se realiza el proceso de cortado y de cocción. Una vez lista la comida, se procede a almacenarla para luego ser servida o empacada. En el caso de que la comida empacada, se realiza el procedimiento adicional de etiquetado (colocando el detalle de los ingredientes que contiene el plato, y su valor nutricional).

Posible fuente de ventaja competitiva: (i) comida con buen sabor, (ii) personal bien uniformado y haciendo uso correcto de los implementos de aseo, (iii) información nutricional del plato.

- **Logística externa:** La comida puede ser para consumo en restaurante, o empacada para llevar (ya sea por delivery o con recojo en el restaurante). Para el caso de delivery, se utilizará una moto adaptada para transportar los pedidos.

Posible fuente de ventaja competitiva: (i) buen tamaño de la porción, (ii) personal bien uniformado y haciendo uso correcto de los implementos de aseo, (iii) atención rápida.

- **Comercial y ventas:** En este modelo de negocio, no se tienen una fuerza de ventas encargada de la atención de los clientes; sino que se habilitan canales por los cuales los clientes pueden hacer sus pedidos y se motiva a efectuar la acción de compra mediante los mismos gracias a campañas de marketing. Los canales habilitados para este modelo de negocio son: una web, un aplicativo, una línea telefónica y un punto de atención directo (el restaurante).

Posible fuente de ventaja competitiva: (i) canales de fácil acceso para hacer pedido (ii) atención rápida.

- **Post-Venta:** Como servicios de post venta se brinda lo siguiente: asesoría nutricional y atención de consultas y/o reclamos. Para brindar asesoría nutricional se utilizará la web y el aplicativo; y para la atención de consultas y/o reclamos se utilizará un correo, una línea telefónica, la web y el aplicativo.

Posible fuente de ventaja competitiva: (i) información relevante y actualizada sobre nutrición, (ii) atención rápida de reclamos.

## **6.2 Actividades de apoyo.**

- **Infraestructura de la empresa:** Con respecto a temas financieros, FitFood iniciará sus operaciones con un porcentaje del capital aportado por sus 04 socios, y con un porcentaje de

deuda con el banco<sup>9</sup>, y busca que sus operaciones tengan una rentabilidad no menor al 20%. La cobranza de la venta de los productos es a contra entrega y no se maneja conceptos de crédito. El pago a los proveedores también es al contado y a contra entrega.

En base a temas legales, la empresa deberá tramitar todos los permisos de sanidad y de funcionamiento requeridos para dar inicio a sus actividades, y deberá mantenerlos siempre vigentes, respetando los lineamientos necesarios para su asignación.

Con respecto a temas de planificación, en actividades cortoplacistas, la actividad más importante es la planificación de la demanda, dado que ésta actividad es la que da inicio al resto de actividades. En actividades de largo plazo, la actividad más importante es la planificación del crecimiento de la empresa, la cual debe ir alineada a la visión de la empresa.

Con respecto a infraestructura física, la empresa debe contar con una sala de atención al público, un área de almacén, un área de producción y un área de estacionamiento para los clientes.

Posible fuente de ventaja competitiva: (i) Buen diseño del local, con comodidad para los clientes.

- **Gestión de recursos humanos:** Los canales que se utilizarán para convocar personal son: redes sociales, webs de búsqueda de empleo y diarios. Los postulantes que tengan el perfil deseado pasarán por entrevistas y una vez contratados seguirán capacitaciones para que puedan brindar la calidad de servicio requerido.

Además, a todos los empleados ya contratados se les realizará capacitaciones mensuales, y al personal de servicio (y que tiene contacto directo con público) se le realizará charlas motivacionales semanales.

Posible fuente de ventaja competitiva: (i) personal enfocado en brindar calidad de servicio al cliente.

- **Desarrollo de tecnologías:** El grado de desarrollo de tecnologías en FitFood es bastante bajo. El presente plan de negocios ubica a esta empresa como una empresa consumidora de tecnología más que productora. Las tecnologías de las que más hará uso son: técnicas de conservación de alimentos y herramientas virtuales (como webs y aplicativos) para generar conectividad con sus clientes.

Posible fuente de ventaja competitiva: (i) utilización de tecnología para generar conectividad con el cliente.

- **Compras:** La compra de los insumos perecibles (como frutas, vegetales y carnes) se realiza de manera diaria, y no se manejan inventarios debido a la proximidad de las fechas de expiración de

---

<sup>9</sup> El detalle del apalancamiento se verá en el CPÍTULO VIII: EVALUACIÓN FINANCIERA

los productos. La compra de insumos no perecibles como plástico stretch film, envases para la comida “para llevar” y stickers para el etiquetado se realiza de manera mensual, dependiendo del stock disponible.

Po otro lado, las cámaras de conservación, la cocina industrial, las mesas de acero inoxidable y la moto acondicionada para el delivery son inversiones iniciales que se renuevan con una periodicidad más larga (mayor o igual a 10 años).

Posible fuente de ventaja competitiva: (i) compra de insumos perecibles orgánicos.

## 7. Ventaja competitiva

En base a las posibles fuentes de ventajas competitivas que se han detectado al analizar la cadena de valor de FitFood, se realizará un análisis VRIO. El análisis VRIO, que fue desarrollado por Jay Barney (1991), se fundamenta en la teoría basada en los recursos y permite determinar la ventaja competitiva de una empresa. (Mayorga, 2014)

**Tabla 7: Matriz VRIO de FitFood**

Recurso/Capacidad	Tipo	V	R	I	O	Implicancia Competitiva
Revisión efectiva de la calidad de los insumos	Gestión	Sí	No	No	Sí	Paridad Competitiva
Correcto almacenamiento de insumos	Infraestructura	Sí	No	No	Sí	Paridad Competitiva
Comida saludable con buen sabor	Gestión	Sí	Sí	Sí	Sí	Ventaja Competitiva Sostenible
Buen tamaño de la porción	Gestión	Sí	No	No	Sí	Paridad Competitiva
Personal bien uniformado y haciendo uso correcto de los implementos de aseo	Humano	Sí	Sí	No	Sí	Ventaja Competitiva Temporal
Atención rápida y de calidad	Gestión	Sí	Sí	Sí	Sí	Ventaja Competitiva Sostenible
Canales de fácil acceso para hacer pedido	Infraestructura	Sí	Sí	No	Sí	Ventaja Competitiva Temporal
Información relevante y actualizada sobre nutrición	Gestión	Sí	Sí	No	Sí	Ventaja Competitiva Temporal
Buen diseño del local, con comodidad para los clientes.	Infraestructura	Sí	No	No	Sí	Paridad Competitiva
Utilización de tecnología para generar conectividad con el cliente.	Tecnológico	Sí	Sí	No	Sí	Ventaja Competitiva Temporal
Compra de insumos perecibles orgánicos	Gestión	Sí	Sí	No	Sí	Ventaja Competitiva Temporal

Fuente: Elaboración Propia.

Según los resultados obtenidos en el análisis VRIO, la ventaja competitiva sostenible de FitFood radicaría en dos aspectos: la comida saludable con buen sabor; y la atención rápida y de calidad. Esto nos coloca el reto de buscar o crear platos de comida que si bien sean saludables y tengan un buen balance nutricional, sean muy agradables al paladar. Además, será importante mantener las capacitaciones periódicas y las charlas motivacionales al personal para mantener un alto nivel de calidad de servicio, y agilidad en los procesos que resulten que velocidad de atención al cliente.

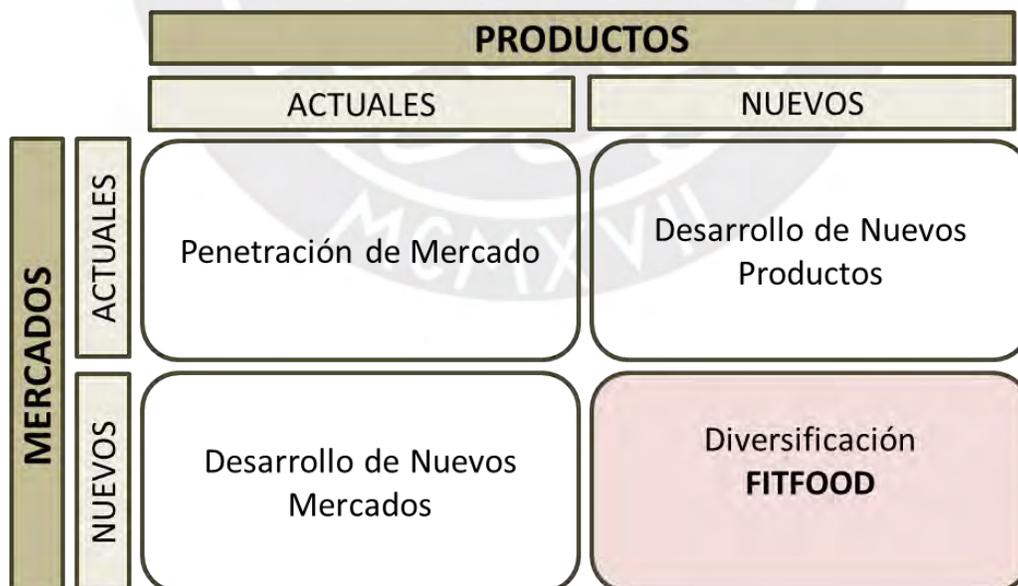
## 8. Estrategia competitiva genérica

Para el modelo de negocio que se presenta en éste trabajo, se utilizará la estrategia de segmentación con enfoque en la diferenciación; es decir, se atenderá a un determinado nicho del mercado (personal administrativo del área de interés), y se realizará especialización en un solo tipo de comida (saludable).

## 9. Estrategia de crecimiento

Siguiendo la matriz de Ansoff, la estrategia de crecimiento que se utilizará en éste modelo de negocio es la de diversificación, pues se empezará a atender con comida saludable y nutritiva a un público que aún era desatendido, y además se realizará innovaciones culinarias para lograr platos de comida que sean saludables pero que al mismo tiempo sean ricos (nuevos productos).

**Figura 16: Estrategia de Crecimiento de FitFood, según Matriz de Ansoff.**



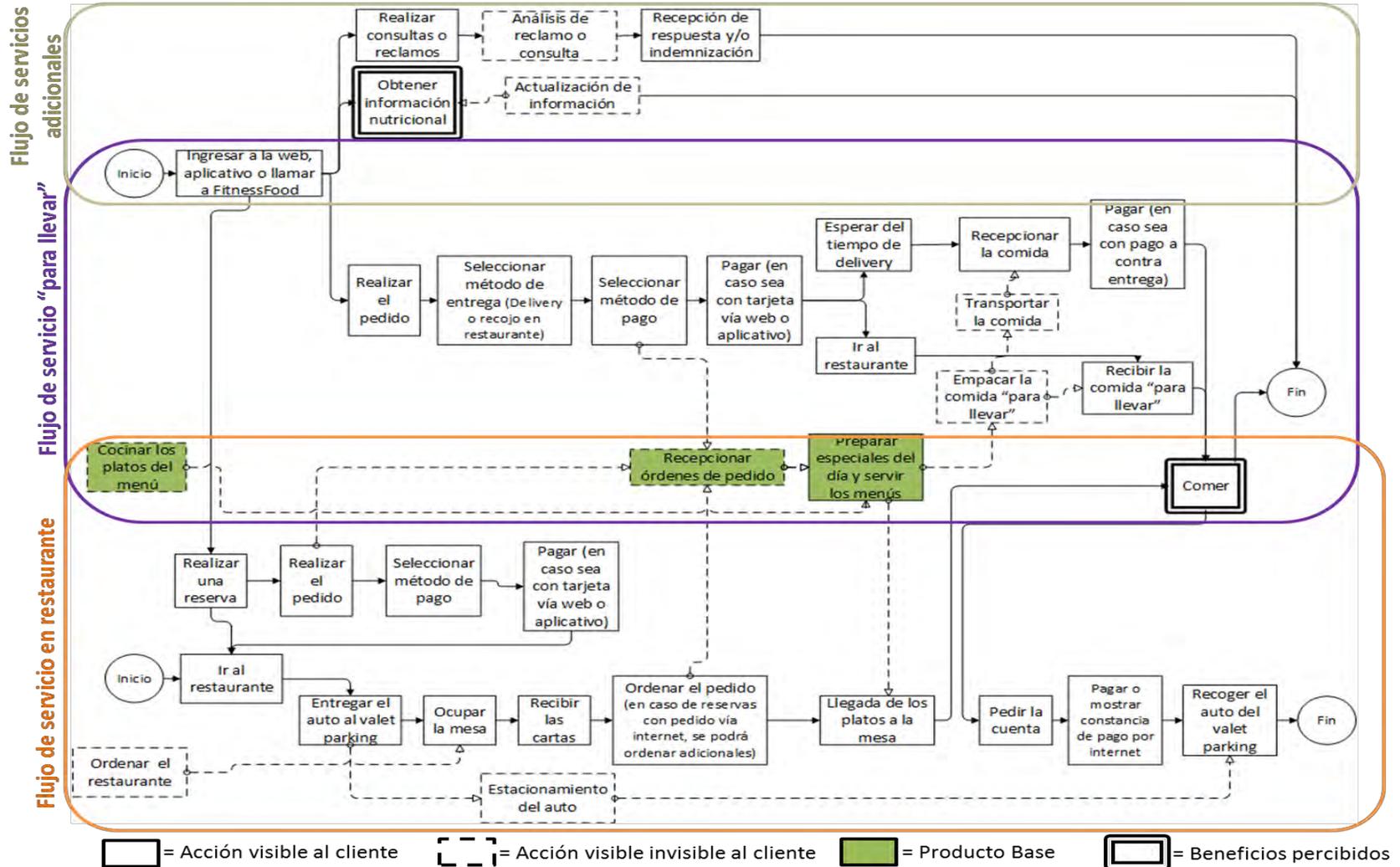
## CAPITULO V: PLAN DE MARKETING Y COMERCIAL

### 1. Descripción del servicio

Para entender de forma holística el servicio de FitFood, primero se realizará un diagrama de flujo simple del servicio, diseñado desde la perspectiva del cliente. Los diagramas de flujo son una técnica para mostrar la naturaleza y la secuencia de los pasos involucrados en la entrega de servicios a los clientes, es una forma de entender la totalidad de la experiencia de servicio que tiene el cliente. (Lovelock & Wirtz, 2009).



Figura 17: Diagrama de flujo del servicio de FitFood (desde la perspectiva del cliente).

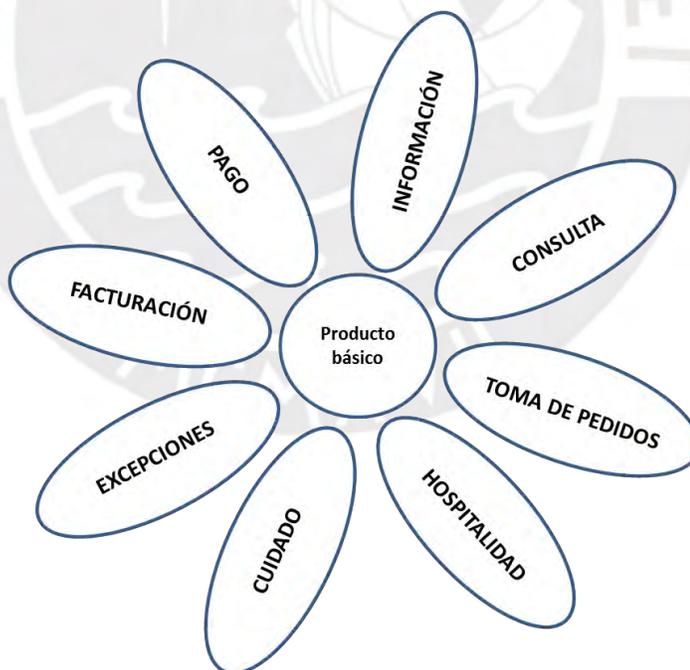


Como se puede apreciar en el diagrama de flujo del servicio de FitFood (figura 18), el producto base (el componente central de la solución a la necesidad o deseo del cliente) de nuestro modelo de negocio es la comida. Se ofrecerá comida saludable, nutritiva, rica, de manera rápida y a un precio accesible. Se tendrán tres opciones de menú (compuesto por entrada, plato de fondo y postre), una lista de especiales el día, una lista de “los top 3” (que estará compuesto por los platos más solicitados por el público) y una lista flexible de ensaladas para que las personas puedan diseñar sus propias ensaladas.

Por otro lado, los principales beneficios que percibe el cliente son: comer y recibir información nutricional. No obstante, para poder generar una oferta de valor más atractiva, se han diseñado algunos servicios complementarios. Los servicios complementarios cumplen uno de dos papeles: los servicios complementarios de facilitación se requieren para la prestación del servicio o auxilian en el uso del producto básico; y los servicios complementarios de mejora añaden valor para los clientes. (Lovelock & Wirtz, 2009).

A continuación se procederá a detallar y analizar los servicios complementarios siguiendo el esquema de “flor de servicio” propuesto por Lovelock & Wirtz (2009).

**Figura 18: Flor de servicio de Lovelock & Wirtz**



## **1.1. Servicios complementarios**

### ***1.1.1. Servicio complementario de facilitación***

#### *Información:*

FitFood brindará información por medio de cuatro canales: vía web, vía aplicativo, por teléfono y en el mismo restaurante. A continuación se detalla la información que se brindará por cada canal:

- Vía web, vía aplicativo, por teléfono y en el restaurante: Horarios de servicio, instrucciones para llegar al local, detalle de los platos disponibles para el día, precios de los platos de comida, metodologías de compra, metodologías de pago, información nutricional del menú y de los especiales del día, confirmación de reservas.
- Sólo vía web y aplicativo: Consejos nutricionales y de salud, asesoría nutricional.

#### *Toma de pedidos:*

Los clientes podrán realizar sus pedidos y reservaciones por cuatro canales: vía web, vía aplicativo, por teléfono, y en piso. Para realizar pedidos o reservas por la web o por el aplicativo es indispensable que el cliente tenga una cuenta FitFood; y tanto la web como el aplicativo serán diseñados para hacer el proceso de toma de pedidos de una manera fácil, rápida y precisa; y de este modo minimizar el tiempo y el esfuerzo que el cliente utilizaría para hacernos llegar su pedido.

Las reservas y pedidos de comida se podrán realizar el mismo día o podrán ser programados con anticipación (los pedidos programados con anticipación sí deben ser pagados por adelantado vía internet). Además, se pueden realizar pedidos por un día o por un conjunto de día (siendo el máximo una semana).

Con respecto a las reservas, es importante mencionar que los clientes que deseen hacer reserva vía web o aplicativo tendrán la facilidad de poder hacer sus pedidos con anticipación e incluso poder pagarlos; de este modo podrían hacer su estadía en el restaurante más corta.

#### *Facturación*

FitFood emitirá tanto boleta como factura; y para hacer su proceso de facturación más eficiente, adquirirá un software que le ayudará a calcular la cuenta de cada cliente. Además, entregará a los clientes que soliciten factura un formato en donde puedan

colocar los datos de la empresa y así evitar reprocesos. También se afiliará al sistema de facturación electrónica de SUNAT y de ese modo podrá enviar por internet y/o entregar de manera impresa las facturas a sus clientes.

### *Pago*

Los clientes podrán realizar sus pagos de dos maneras: pago adelantado vía internet o a contra entrega.

Los clientes que deseen pagar por internet, podrán hacerlo vía web o vía aplicativo, luego de haber realizado su pedido.

Los clientes que deseen pagar a contra entrega podrán hacerlo en efectivo o con tarjeta mediante un POS inalámbrico.

### **1.1.2. Servicio complementario de mejora**

#### *Consulta*

FitFood ofrecerá consejos gratuitos de nutrición y salud, y el servicio de asesoría nutricional. Entendiendo que la asesoría representa una forma de consulta que implica ayudar a los clientes a entender mejor sus situaciones, con el fin de que elaboren sus “propias” soluciones y programas de acción.

#### *Hospitalidad*

Se demostrará la hospitalidad a nuestros clientes mostrando cortesía y consideración hacia ellos en todo momento y por todos los medios de interacción. Por los canales virtuales y telefónicos se emitirán mensajes de agradecimiento de preferencia luego de que el cliente emita su pedido. En la interacción en persona se mostrará hospitalidad con las siguientes acciones: atención amable de todos los empleados, bienvenida del mesero, atención rápida y amable en mesa, habilitación de una sala de espera, y atención amable del encargado de delivery al momento de hacer la entrega del pedido.

#### *Cuidado*

FitFood ofrecerá el servicio de valet parking para que sus clientes no tengan que preocuparse de estacionar sus autos, y además acondicionará ganchos debajo de las mesas para que las mujeres puedan colgar sus carteras y no estén incómodas durante la comida.

## *Excepciones*

FitFood acepta las siguientes excepciones:

- Pedidos especiales con requerimientos alimenticios definidos: ésta excepción se puede solicitar al momento de hacer el pedido. Para ello, acondicionaremos la web y el aplicativo para que en el proceso de toma de pedido tenga un espacio para que los clientes puedan ingresar sus requerimientos especiales.
- Reclamos: Los reclamos pueden ser por insatisfacción del servicio y se pueden realizar por teléfono, por web, por aplicativo y en el mismo restaurante. Los reclamos son analizados por el encargado del restaurante de manera inmediata y se procede a una indemnización (como vales de descuento para el próximo consumo o descuento en el consumo realizado).
- Solución de dificultades causadas por fallas en el servicio como demora del delivery o de la atención en el restaurante: Dependiendo de la magnitud de la falla, el encargado del restaurante definirá si no se cobra la cuenta al cliente o si se cobra sólo el 50%.

## **2. Proyección de la demanda**

Para hallar la demanda primero se procedió a calcular el total de personas que conforman el nicho de mercado seleccionado (*ver anexo J*); es decir, que sean colaboradores administrativos que laboren en la sedes empresariales ubicadas dentro del área industrial del Callao y Lima delimitada por la av. Nicolás Dueñas, la av. Néstor Gambetta, la av. Morales Duarez y la av. Oscar R. Benavides.

Luego, se procedió a hallar la demanda en base a la información recogida en la investigación de mercado (*Capítulo III*) y a una encuesta de aceptación de idea de negocio (*ver anexo L*). A continuación el detalle de la demanda potencial semanal calculada:

**Tabla 8: Cálculo de la demanda.**

Desayuno:

POBLACIÓN DEL NICHÓ DE MERCADO	COMEN COMIDA SALDABLE	COMEN COMIDA SALUDABLE EN EL DESAYUNO	NO TOMAN DESAYUNO EN CASA		PERSONAS CON INTENCIÓN DE COMPRA	FRECUENCIA DE INTENCIÓN DE COMPRA					DEMANDA POTENCIAL SEMANAL DE DESAYUNOS
						1	2	3	4	5	
100%	84%	59%	21%	IRIAN AL	63.10%	18.50%	43.10%	32.30%	4.60%	1.50%	3,578
24,211	20,412	12,105	2,492	PDV	1,573	291	1,356	1,524	289	118	
				PEDIRÍAN	91.30%	10.60%	36.20%	43.60%	3.20%	6.40%	5,884
				DELIVEY	2,275	241	1,647	2,976	291	728	

Almuerzo:

POBLACIÓN DEL NICHÓ DE MERCADO	COMEN COMIDA SALDABLE	COMEN COMIDA SALUDABLE EN EL ALMUERZO	NO LLEVAN LONCHERA TODOS LOS DÍAS	FRECUENCIA QUE NO LLEVAN LONCHERA A LA OFICINA					TOTAL 1
				1	2	3	4	5	
100%	84.31%	89.53%	56.86%	22.40%	19.00%	5.20%	0.00%	53.40%	35,642
24,211	20,412	10,391	11,606	2,328	3,949	1,621	0	27,745	

PROBABILIDAD DE CONSUMO DE COMIDA SALUDABLE						
TOTAL 1	1	2	3	4	5	TOTAL 2
35,642	0.00%	3.45%	3.45%	18.97%	74.14%	33,064
	0	492	738	5,409	26,425	

TOTAL 2	PERSONAS CON INTENCIÓN DE COMPRA	FRECUENCIA DE INTENCIÓN DE COMPRA					DEMANDA POTENCIAL SEMANAL DE ALMUERZOS	
		1	2	3	4	5		
33,064	IRIAN AL	79.60%	35.40%	25.60%	30.50%	6.10%	2.40%	11,291
	PDV	26,319	1,863	2,695	4,816	1,284	632	
	PEDIRÍAN	88.30%	17.60%	22.00%	30.80%	13.20%	16.50%	16,892
	DELIVEY	29,195	1,028	2,569	5,395	3,083	4,817	

Cena:

POBLACIÓN DEL NICHÓ DE MERCADO	COMEN COMIDA SALUDABLE	COMEN COMIDA SALUDABLE EN LA CENA	SUELEN CENAR EN LA OFICINA		PERSONAS CON INTENCIÓN DE COMPRA	FRECUENCIA DE INTENCIÓN DE COMPRA					DEMANDA POTENCIAL SEMANAL DE CENAS
						1	2	3	4	5	
100%	84.31%	45.35%	3%	PEDIRÍAN	52.40%	33.30%	29.60%	20.40%	11.10%	5.60%	318
24,211	20,412	9,257	268	DELIVEY	141	47	83	86	62	39	

Dada la baja demanda para el desayuno y la cena, FitFood iniciará sus operaciones atendiendo sólo durante el horario de almuerzo; y dependiendo del éxito evaluaría la posibilidad de atención durante el desayuno y la cena.

### 3. Objetivos del plan de marketing y comercial

#### 3.1 Objetivos cuantitativos

Tabla 9: Objetivos cuantitativos de FitFood

OBJETIVO	INDICADOR	Corto Plazo (1 año)	Mediano Plazo (2 a 3 años)	Largo Plazo (4 a 5 años)
a. Incrementar el nivel de ventas.	Porcentaje de crecimiento en ventas	10%	14%	16%
b. Aumentar clientes satisfechos.	Porcentaje de clientes satisfechos.	85%	90%	95%
c. Elevar la frecuencia de compra.	Promedio de veces que compra un cliente por mes.	5	8	12
d. Incrementar los afiliados a nuestros medios virtuales.	Número de cuentas (en web y aplicativo).	6,573	7,887	9,202
e. Fidelizar a los clientes.	Promedio de porcentaje de clientes con recompra por mes.	50%	60%	70%

- ***Incrementar el nivel de ventas***

Para poder ingresar al mercado, posicionarse y ser rentable, FitFood desarrollará su plataforma de clientes desde el primer año, y buscará incrementar su crecimiento en el tiempo. Para lograr este objetivo, se ha propuesto crecimientos en venta agresivos, los cuales inician con 10% y se incrementan en el tiempo; esto, tomando como premisa que es un servicio nuevo en un mercado nuevo, y la apertura del mercado durante el primer año siempre es más difícil. Pero una vez posicionado en el mercado, se espera capturar participación de manera agresiva en los años consecutivos.

- ***Aumentar clientes satisfecho***

Para que un cliente se considere como satisfecho debe calificar en promedio a FitFood con un puntaje mayor o igual a 4 (siendo la escala de evaluación de 1 a 5). Este indicador se obtendrá mediante una encuesta a nuestros clientes, y los criterios a evaluarse son: sabor y calidad de la comida, amabilidad del personal, velocidad de atención, calidad de atención por delivery, facilidad para hacer pedidos, utilidad de la información nutricional brindada por el aplicativo y la web, y comodidad de las instalaciones.

- ***Elevar la frecuencia de compra***

La frecuencia de compra se medirá en base a los clientes que tengan una cuenta en nuestros medios virtuales. La mecánica de registro de pedidos será la siguiente: cuando estos clientes compren por internet, quedará registro de su compra en el sistema; sin embargo, cuando compren por teléfono o directo en el restaurante, se les solicitará su usuario para ingresar su pedido al sistema.

- ***Incrementar los afiliados a nuestros medios virtuales***

La preferencia de uso del medio “aplicativo” para obtener información de la empresa es de 28.43%; y la preferencia de uso del medio “web” es de 55.88% (no excluyentes). Según los resultados de la encuesta mostrada en el anexo H, existe una probabilidad de 53% de que las personas que prefieran usar un aplicativo también utilicen la web, entonces tenemos que el 71% (55.88% + 15.07%) de la población tiene altas probabilidades de utilizar la web y/o el aplicativo de la empresa.

Se pretende llegar a capturar a todos estos clientes en nuestros medios virtuales de web y aplicativo (que son los que necesitan cuentas) de manera progresiva (50% en el corto plazo, 60% en el mediano y 70% en el largo plazo); considerando como universo el número de clientes con demanda de almuerzo saludable (100% clientes con intención de compra vía delivery, y 48% clientes con intención de compra en el punto de venta, dado que el 62% de personas que compraría yendo al punto de venta también usaría delivery).

- ***Fidelizar a los clientes***

La fidelización de los clientes se medirá por medio de la recompra. Este indicador también se medirá en base a los clientes que tengan una cuenta en nuestros medios virtuales, y se utilizará la misma mecánica de registro de pedidos que usa para medir el indicador “*frecuencia de compra*”.

### **3.2 Objetivo cualitativo**

Ser el top of mind en restaurantes de comida saludable para las personas que laboren en puestos administrativos de empresas con sedes ubicadas dentro del área industrial del Callao y Lima delimitada por la av. Nicolás Dueñas, la av. Néstor Gambetta, la av. Morales Duarez y la av. Oscar R. Benavides

## 4. Definición de la estrategia de marketing.

### 4.1 Estrategia de segmentación

Para determinar el segmento de clientes a los que va dirigido nuestro servicio, se utilizaron las siguientes variables de segmentación propuestas por Kotler y Armstrong (2013):

- **Demográfica:** Hombres y mujeres de 18 a 55 años, que pertenezcan a la población económicamente activa ocupada, y que laboren en áreas administrativas.
- **Geográfica:** Personas que viven en los distritos de Lima, pero que laboran en sedes empresariales ubicadas dentro del área industrial del Callao y Lima delimitada por la av. Nicolás Dueñas, la av. Néstor Gambetta, la av. Morales Duarez y la av. Oscar R. Benavides.
- **Psicográfica:** Personas pertenecientes al NSC A, B y C, que lleven un estilo de vida sofisticado, progresista o moderna.
- **Conductual:** personas que buscan verse bien y sentirse saludables; que valoran su apariencia física y/o estado de salud.

### 4.2 Estrategia de posicionamiento

FitFood busca que sus clientes la reconozcan como la mejor opción (considerando como variable de evaluación a la relación precio-calidad) en alimentación saludable durante el horario de trabajo.

### 4.3 Estrategia de fidelización

La fidelización de nuestros clientes se realizará mediante la misma experiencia de consumo, basándonos en la gestión del valor percibido por el cliente:

- Para incrementar el valor de la compra se brindarán servicios complementarios como información nutricional sobre la comida comprada, delivery y valet parking en el restaurante.
- Para incrementar el valor de uso se utilizarán envases que faciliten la portabilidad de la comida
- Para incrementar el valor final se realizará campañas de concientización a los clientes sobre la importancia de comer comida saludable.

## 5. Mix de Marketing.

### 5.1 Producto

En el caso de FitFood, más que un servicio, se ofrece una experiencia de alimentación saludable, la cual está integrada por un producto base y servicios complementarios.

- **Producto base:** comida saludable, nutritiva, rica, de manera rápida y a un precio accesible. El producto base será ofrecido en las siguientes presentaciones: 03 opciones de Menú (compuesto por entrada, plato de fondo y postre), Platos a la carta (“los top 3”), lista de especiales del día, lista flexible de ensaladas.
- **Servicios complementarios:** información nutricional, reservas, diversidad de canales de atención (vías virtuales, vía telefónica, vía presencial), diversidad de canales de pago (vía internet, POS, efectivo), valet parking, y delivery.

Con respecto al nombre, se eligió el nombre “FitFood”, el cual se compone de la mezcla de dos palabras de origen inglés: “*Fit*” que significa ajuste; y “*food*” que significa comida. Entonces, el concepto del nombre sería de “comida ajustada”, lo cual va acorde a lo que se piensa ofrecer en la idea de negocio.

### 5.2 Precio

Los precios se han fijado en base a la información que se obtuvo de la observación directa que se realizó a la oferta de comida saludable en el área de interés (ver anexo F); la búsqueda de información sobre oferta de comida saludable en fuentes públicas conocidas (ver anexo B), los resultados de la encuesta (ver anexo H), y una búsqueda de precios de sustitos indirectos como sándwiches y latas de atún.

**Tabla 10: Análisis de fijación de precios.**

			Precios		
			Menú	Ensalada	Plato a la carta
<b>OFERTA SALUDABLE</b>	Fuera del Predio	Todo light	S/. 13		
		San antonio		S/. 23	
		Don Mamino		S/. 20	
		Loreta		S/. 25	S/. 32
		Arboreo		S/. 16	
		Golden Food	S/. 12		
		Sabor y Vida	S/. 15		
		Don Belisario		S/. 17	
		Chillis		S/. 28	
		KFC		S/. 13	
		<b>Promedio</b>	<b>S/. 13</b>	<b>S/. 20</b>	<b>S/. 32</b>
	Dentro del Predio	Alicorp	S/. 8	S/. 11	S/. 14
		Atento	S/. 7		
		Good Year	S/. 8		
		<b>Promedio</b>	<b>S/. 7</b>	<b>S/. 11</b>	<b>S/. 14</b>
<b>Rango de precio Ideal</b>			de 10 a 13 soles		
<b>Rango de precio máximo aceptado</b>			de 13 a 15 soles		
<b>Precios seleccionados</b>			<b>S/. 13</b>		<b>S/. 15 – S/.20</b>

Se eligió fijar el precio del menú en 13 soles, pues está dentro del rango de precio ideal que marcaron los potenciales clientes durante la encuesta, y además coincide con el precio promedio de las ofertas de menú saludable fuera del predio. Esto nos permitiría tener un precio competitivo y atractivo para nuestro público objetivo.

Las ensaladas también se fijarán en 13 soles, pues es un precio que está dentro del gap entre el promedio de precios de ensaladas fuera del predio y dentro del predio; y además está dentro del rango de precios considerado como ideal para un almuerzo por el público objetivo.

Con respecto a los platos a la carta, se fijarán entre 15 y 20 soles.

### 5.3 Plaza

FitFood tendrá un punto de venta propio (el restaurante), pero ampliará su cobertura por medio del servicio de delivery.

Con respecto al punto de venta, se busca crear un espacio que contribuya con que el cliente viva una experiencia integral y satisfactoria de alimentación saludable. Para ello, se ha definido que nuestro local debe contar con un área de valet parking, estacionamiento

espacioso, sala de espera, mesas y sillas cómodas, buena iluminación del local, un área de cocina bien acondicionada (con elementos de frío para la buena conservación de los insumos perecibles) y servicios higiénicos cómodos. Además, se pretende tener un diseño arquitectónico en el que se le permita a los clientes observar la gestión de cocina a través de un vidrio templado.

Con respecto al servicio de delivery, éste será brindado sólo para llevar el pedido dentro del área de interés (área delimitada por la av. Nicolás Dueñas, la av. Néstor Gambetta, la av. Morales Duarez y la av. Oscar R. Benavides.)

El horario de atención al público de FitFood será de 11 a.m. a 4 pm.

#### **5.4 Publicidad**

El objetivo de la publicidad es transmitir información a los consumidores, con el fin de estimular o crear demanda para un producto o servicio. Con la publicidad se pretende generar, en el grupo de compradores o segmento de mercado, una actitud favorable respecto del producto. (Escudero Serrano, 2012, pág. 300). En el caso de FitFood, consideramos que la publicidad masiva en medios de comunicación como la televisión, la radio, y vallas publicitarias no es lo más adecuado para este modelo de negocio, pues es muy costosa y la cobertura es más amplia de la que se necesita.

Por este motivo, se utilizarán técnicas publicitarias BTL (“*Below The Line*”); es decir, formas de comunicación dirigidas a segmentos de mercado (no masivo). Esto ayudaría a la empresa a utilizar de la manera más eficiente su presupuesto. Las técnicas seleccionadas son:

- Material POP: volantes, los cuales serían entregados en el PdV y a los alrededores de las empresas ubicadas en el área de interés.
- Redes sociales: se manejará Facebook, Twitter e Instagram.
- Decoración de la fachada del local: Se pintará la fachada del local con un diseño llamativo (alusivo a lo saludable).
- Alianzas estratégicas: Se realizarán alianzas estratégicas con algunas empresas para poder realizar pruebas de producto en sus instalaciones, colocar afiches publicitarios en sus murales y entregar *merchandising* a sus colaboradores a cambio de descuentos corporativos para consumo.
- Diseño de empaques: Las bolsas en las que se entregará la comida delivery (o para llevar) tendrán mensajes e imágenes alusivas a la importancia de comer de manera saludable.

Con respecto al logo de Fitfood, se seleccionaron dos colores: amarillo y verde, el primero para hacer referencia a felicidad y bienestar, y el segundo para hacer referencia al ambiente. Además, se prefirió un logo simple y elegante, de fácil recordación.

Se busca que la palabra “Fit” en el logo, de color amarillo, represente el bienestar que se siente al tener una condición física *fitness*; y la palabra “Food”, de color verde, le haga recordar a los consumidores la importancia de la ingesta de comida saludable y natural.

**Figura 19: Logo de FitFood**



### **5.5 Promoción de ventas**

La promoción de ventas se realizará mediante descuentos promocionales y campañas de concientización sobre la importancia que tiene una alimentación saludable. Se espera poder realizar las campañas de concientización en las sedes corporativas de las empresas con las que se tiene la relación de descuentos corporativos; y en los cruces de avenidas principales dentro del área de interés.

### **5.6 Personal**

La estrategia de personal se desarrollará en el Capítulo VII: Estructura Organizacional.

### **5.7 Procesos**

La estrategia de procesos se desarrollará en el Capítulo VI: Plan de Operaciones.

## **6. Plan de Acción**

### **6.1 Actividades seleccionadas.**

A continuación se presentará la proyección de nuestra campaña de marketing. Debido a la novedad del producto, se dividirá en tres partes (lanzamiento, mantenimiento y fidelización), cada una de las cuales está compuesta por diferentes actividades.

### **6.1.1 Lanzamiento:**

La intención de esta primera etapa es motivar al público objetivo para que realicen la acción de compra y vivan la experiencia FitFood. Para lograr este efecto se plantea realizar una campaña de lanzamiento que dé a conocer la empresa pero que al mismo tiempo fomente la concientización sobre la importancia del cuidado de la salud, y la relevancia que tiene una buena alimentación en el estado físico de las persona. Los objetivos específicos deseados con esta campaña son los siguientes:

- Generar una necesidad en nuestro público objetivo de mejorar sus hábitos alimenticios.
- Dar a conocer FitFood y presentar su oferta de valor.

Esta campaña tendrá una un tono de comunicación persuasivo y una duración de 2 meses. Constará de dos actividades, las cuales se realizarán en las sedes corporativas de las empresas con las que tengamos alianzas estratégicas de beneficios corporativos, y en la calle.

#### *a. Actividad 1: Fit es mejor*

Se coordinará con las principales empresas con las que tengamos alianzas estratégicas para realizar una activación en la que dos anfitriones de apariencia fitness repartirán hojas informativas sobre la nueva propuesta de FitFood e invitarán a los colaboradores que deseen a que un nutricionista los pese y les mida el índice de grasa corporal. Se les entregará una cartilla de seguimiento y se les ofrecerá actualizar los datos de manera semanal (durante un mes), siempre y cuando las personas interesadas asistan al restaurante durante la hora de almuerzo para ser evaluados. También, se colocará un banner mencionando todas las enfermedades que se pueden evitar gracias a una buena alimentación, y los beneficios que trae comer alimentos saludables. Adicionalmente, se aprovechará para promocionar el fanpage de Facebook y el aplicativo FitFood. Se buscará incentivar a las personas a descargare el aplicativo FitFood colocando un Banner con los beneficios gratuitos que ofrece el aplicativo y entregando blocks de notas publicitarios a aquellas personas que lo descarguen en ese momento o que coloquen like en el funpage de Facebook.

*b. Actividad 2: a los 60 como de 30*

Se disfrazará y maquillará a un anfitrión y a una anfitriona como personas de la tercera edad y se les colocará patines para que repartan volantes en los cruces de las principales avenidas dentro del área de interés durante las horas de inicio y fin de jornada laboral.

Esta actividad se realizará se realizará todos los lunes durante los dos primeros meses de lanzamiento.

**6.1.2 Mantenimiento**

En esta etapa, se concentrarán los esfuerzos en conseguir la mayor cantidad de likes al funpage y fomentarla descarga del aplicativo FitFood. Por medio de estos dos canales virtuales se incentivará a las personas a la acción de compra de nuestros productos. El objetivo deseado es elevar la frecuencia de compra de nuestros productos. Esta campaña también tendrá un tono de comunicación persuasivo y una duración de un año.

*a. Actividad 1: Alianzas estratégicas*

Se colocarán afiches en los murales de las empresas con las que tengamos alianzas estratégicas de beneficios corporativos y se enviarán mails masivos para invitar a sus colaboradores a descargar el aplicativo FitFood y así puedan disfrutar de sus beneficios como guía nutricional, consejos para lograr una alimentación balanceada, entre otros. Estos afiches tendrán mensajes como: Adivina ¿Cómo te puedes ver mejor y sentirte mejor al mismo tiempo? ¿Cuáles son los malos carbohidratos? ¿Puedo comer dulces y mantenerme delgada? Y por respuesta un código QR que permitirá la descarga del aplicativo. El material POP y el modelo de los mails debe ser cambiado cada mes, con diseños innovadores para poder llamar la atención de los usuarios.

*b. Actividad 2: Descuentos promocionales*

Por medio del Funpage y del aplicativo se realizarán descuentos promocionales en algunos productos seleccionados, para incentivar la rotación de los mismos y evitar mermas. Se debe realizar por lo menos una promoción por semana.

*c. Actividad 3: Información activa*

Se coordinará con las empresas con las que tengamos alianzas estratégicas de beneficios corporativos para proporcionales artículos mensuales sobre la importancia de una

alimentación saludable, y puedan publicar esos artículos en sus boletines, revistas internas o intranet.

### **6.1.3. Fidelización:**

En esta campaña haremos que nuestros clientes sientan los privilegios exclusivos por el consumo de nuestros productos. Tendrá un tono de comunicación informativo.

#### *a. Actividad 1: Club FitFood*

A través del aplicativo crearemos un Club para nuestros clientes, en el cual nuestros clientes podrán acceder a promociones o descuento en otras tiendas de diversos rubros, pero que tengan en común con FitFood el compromiso del cuidado de la alimentación y/o la salud. Los descuentos se obtendrán por medio de canje: las empresas ofrecen descuentos y nosotros les ofrecemos publicidad por medio de nuestro aplicativo y redes sociales.

### **6.2. Cronograma de actividades.**

Ver detalle en Anexo M.

## **7. Presupuesto de marketing y comercial.**

A continuación se muestra el presupuesto detallado para los seis primeros años de funcionamiento, dado que como se verá en el capítulo VI: Plan Operativo, a partir del sexto año el nivel de ventas se estabiliza y por ende los presupuestos variables también, obteniendo así un mismo presupuesto anual a partir del sexto año.

El presupuesto de marketing y comercial está proyectado en soles, y considerando que FitFood tendrá alianzas estratégicas de beneficios corporativos con 30 empresas.

**Tabla 11: Proyección de presupuesto de marketing y comercial.**

		PRECIO X UNID (S/.)	UNIDAD	Mes0	Mes1	Mes2	Mes3	Mes4	Mes5	Mes6	Mes7	Mes8	Mes9	Mes10	Mes11	Mes12	Año2	Año3	Año4	Año5	Año6	
DESARROLLO	FunPage de Facebook	0	Por año	Gratuito																		
	Web oficial	660	Por año	660													660	660	660	660	660	
	Aplicativo	1,500	Por año	1,500													1,500	1,500	1,500	1,500	1,500	
	Community Manager	800	Por mes	Costo considerado en presupuesto de RRHH																		
LANZAMIENTO	<b>Sub-total Lanzamiento</b>				<b>201,931</b>	<b>201,400</b>																
	Act. 1	Anfitriones	250	por día	6,750	6,750																
		Polos FitFood para los anfitriones	17	Por unidad	34																	
		Hojas informativas sobre FitFood	80	Por millar	2,000	2,000																
		Balanzas	69	Por unidad	137																	
		Tabla de índice de grasa	30	Por unidad	60																	
		Cartillas de seguimiento	80	Por millar	1,200	1,200																
		Nutricionistas	100	Por día	2,700	2,700																
		Banners	50	Por unidad	100																	
	Act. 2	Block de notas publicitarios	200	Por ciento	180,000	180,000																
		Anfitriones	250	por día	6,750	6,750																
		Vestuarios	100	Por unidad	200																	
Hojas informativas sobre FitFood		80	Por millar	2,000	2,000																	
MANTENIMIENTO	<b>Sub-total Mantenimiento</b>				<b>8,778</b>	<b>8,928</b>	<b>8,928</b>	<b>8,928</b>	<b>8,928</b>	<b>8,928</b>	<b>8,928</b>	<b>8,928</b>	<b>8,928</b>	<b>8,928</b>	<b>8,928</b>	<b>8,928</b>	<b>107,140</b>	<b>129,368</b>	<b>139,745</b>	<b>151,678</b>	<b>164,809</b>	
	Act. 1	Afiches para descargar aplicativo	5	por unidad		150	150	150	150	150	150	150	150	150	150	150	1,800	1,800	1,800	1,800	1,800	
	Act. 2	Promociones (Ppto de 5% de las ventas totales como máximo)	variable	Por mes	105,340												105,340	127,568	137,945	149,878	163,009	
	Act. 3	Creación de artículos mensuales	0	Por mes	A cargo de la Nutricionista y el Community manager																	
FIDELIZACIÓN	<b>Sub-total Fidelización</b>				<b>4,150</b>	<b>150</b>	<b>150</b>	<b>4,150</b>	<b>150</b>	<b>150</b>	<b>4,150</b>	<b>150</b>	<b>150</b>	<b>4,150</b>	<b>150</b>	<b>150</b>	<b>17,800</b>	<b>17,800</b>	<b>17,800</b>	<b>17,800</b>	<b>17,800</b>	
	Act. 1	Promociones del Club puntos	0	Por mes	A cargo del Gerente y el Community manager																	
		Volantes de club fitfood	80	Por millar	4,000			4,000			4,000			4,000			16,000	16,000	16,000	16,000	16,000	
		Afiches club fitfood	5	Por unidad	150	150	150	150	150	150	150	150	150	150	150	150	1,800	1,800	1,800	1,800	1,800	
		Actualización en redes sociales sobre club puntos	0	Por mes	A cargo del Community manager																	
				<b>2,160</b>	<b>214,860</b>	<b>210,478</b>	<b>9,078</b>	<b>13,078</b>	<b>9,078</b>	<b>9,078</b>	<b>13,078</b>	<b>9,078</b>	<b>9,078</b>	<b>13,078</b>	<b>9,078</b>	<b>9,078</b>	<b>127,100</b>	<b>149,328</b>	<b>159,705</b>	<b>171,638</b>	<b>184,769</b>	

## **CAPÍTULO VI: PLAN OPERATIVO**

### **1. Objetivos del plan operativo.**

Para poder cumplir con ofrecer una buena experiencia de alimentación saludable y una buena relación precio-calidad es muy importante que todos los objetivos del plan operativo estén claros y alienados. Los objetivos planteados son los siguientes:

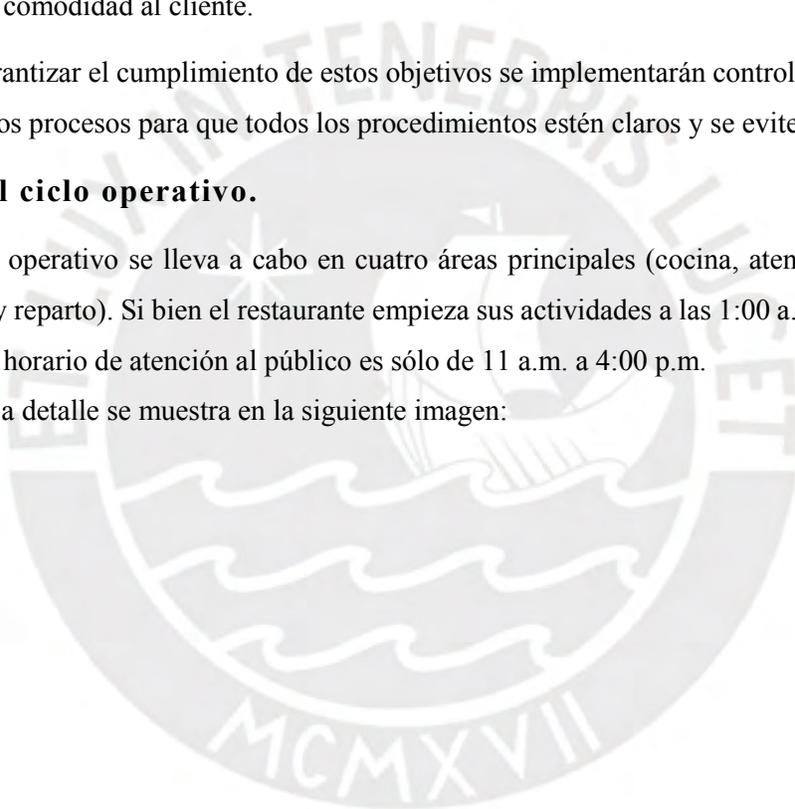
- Ofrecer comida de buena calidad
- Lograr una atención rápida por todos los canales.
- Ofrecer comodidad al cliente.

Para garantizar el cumplimiento de estos objetivos se implementarán controles de calidad, se estandarizarán los procesos para que todos los procedimientos estén claros y se evite reprocesos.

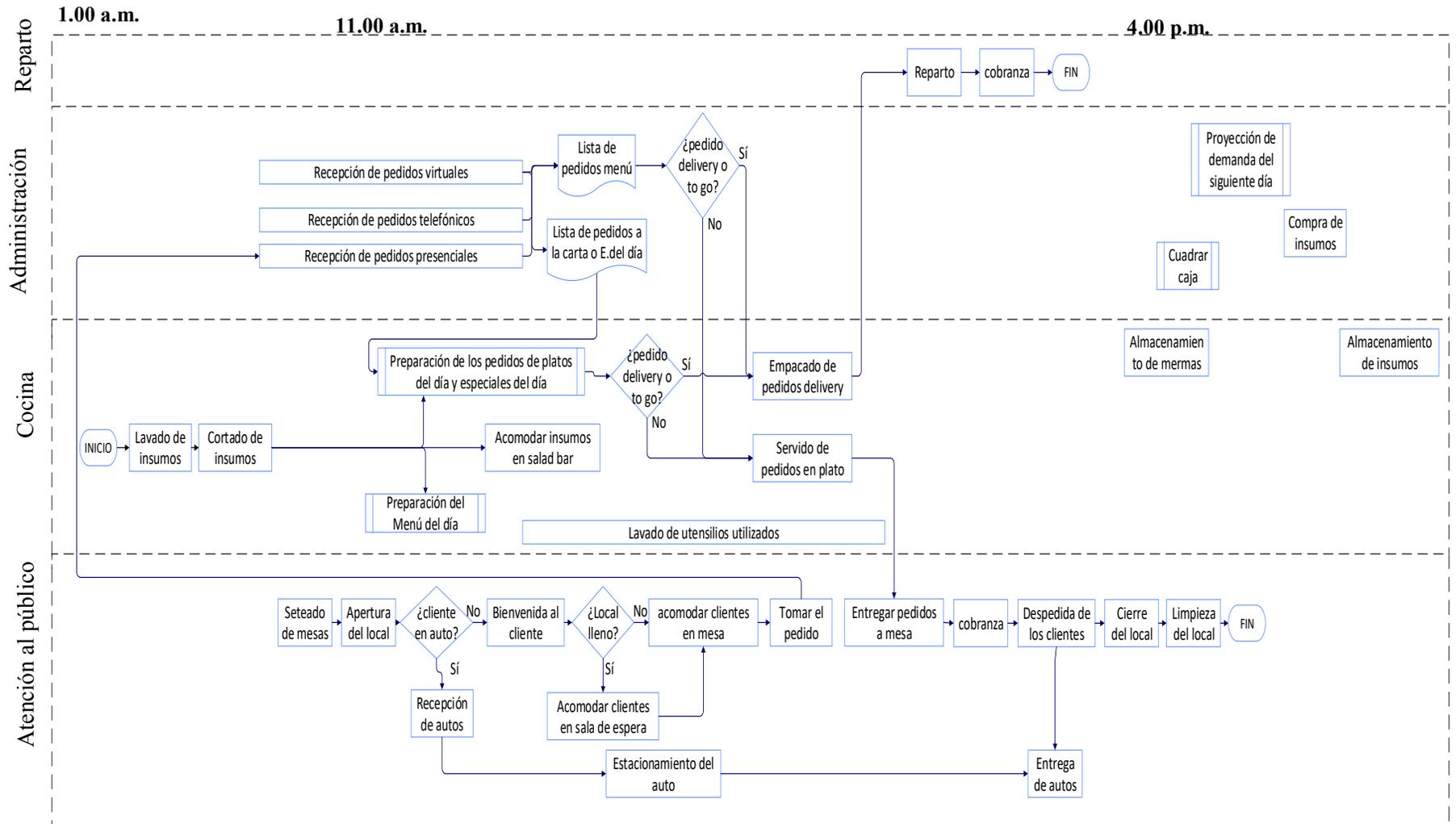
### **2. Diseño del ciclo operativo.**

El ciclo operativo se lleva a cabo en cuatro áreas principales (cocina, atención al público, administración y reparto). Si bien el restaurante empieza sus actividades a las 1:00 a.m. y las termina a las 10 p.m., el horario de atención al público es sólo de 11 a.m. a 4:00 p.m.

El flujo a detalle se muestra en la siguiente imagen:



**Figura 20: Ciclo operativo FitFood.**



Fuente: Elaboración propia.

### **3. Procesos Claves:**

Para poder lograr una experiencia de alimentación saludable integral, se debe llevar a cabo todos los procedimientos con éxito, por ende se considera que todos los procesos son claves. Sin embargo, para la presente tesis se han seleccionado sólo siete de los principales procesos para ser detallados, los cuales han sido agrupados según el tipo de proceso que sea: estratégico, operativos y de soporte:

#### **3.1 Procesos estratégicos.**

##### ***3.1.1. Planificación de la demanda y compra de insumos<sup>10</sup>.***

Este proceso es clave para el modelo del negocio, pues al tratarse de un restaurante de comida saludable, requiere muchos insumos perecibles, los cuales generan un alto riesgo de mermas. Sin embargo, el no tener el stock suficiente de insumos produciría pérdida de oportunidad de venta e insatisfacción de nuestros clientes.

##### ***3.1.2. Planificación de platos del mes<sup>11</sup>***

El proceso de selección de los platos para el menú y para la carta debe ser muy bien planificado dado que éste proceso ayuda a ahorrar costos utilizando las mermas del día para crear los “especiales del día” para el siguiente día; por este motivo, los platos deben ser seleccionados de tal manera que sus posibles mermas puedan juntarse para armar un nuevo plato.

#### **3.2 Procesos operativos.**

##### ***3.2.1 Preparación de la comida del día<sup>12</sup>***

La comida es el producto base de FitFood, por este motivo se debe garantizar que contenga altos estándares de calidad. La correcta estructuración de los procesos de transformación ayudaría a tener un control más efectivo de la calidad del producto; y al mismo tiempo mitigar el riesgo de que el producto llegue a las manos del consumidor conteniendo alguna clase de contaminación.

---

<sup>10</sup> Véase anexo N: Flujo de planificación de la demanda y compra de insumos.

<sup>11</sup> Véase anexo O: Flujo de definición de menús de la semana.

<sup>12</sup> Véase anexo Q: Flujo de preparación de la comida del día.

Es importante mencionar que el proceso de preparación se inicia a la 1:00 am, con el lavado y posterior cortado de los insumos. Estos insumos se dejan listos para el proceso de cocción, el cual se inicia durante la mañana.

El orden de cocción de los platos es el siguiente: primero se preparan los platos de menú, luego se preparan los platos a la carta y los especiales del día pedidos con anticipación (pedidos programados horas/días anteriores vía virtual o telefónica), y de manera inmediata sólo se preparan los platos a la carta y especiales del día pedidos en el momento.

### **3.2.2. Reparto de pedidos<sup>13</sup>**

FitFood busca ser reconocida como una empresa de alimentación saludable con un servicio de atención rápido. En la encuesta de aceptación de la idea de negocio salió como resultado que un fuerte porcentaje de los pedidos (60% del total) serían solicitados con entrega *delivery*; por ende se considera que la efectividad de este servicio es indispensable para cumplir con la oferta de valor que pretende ofrecer FitFood.

### **3.2.3. Atención en piso<sup>14</sup>**

Según el experto Mitsuharu Tsumura, en un buen restaurante no sólo es importante la calidad de la comida, sino también la calidad del servicio. Es por eso que ha decidido estandarizar el proceso de atención para nuestros clientes; y así poder garantizar que todos sean atendidos de la mejor manera posible.

## **3.3 Proceso de soporte.**

### **3.3.1 Recepción y almacenamiento de insumos<sup>15</sup>**

Dado que FitFood produce comestibles; es necesario que en todo momento manipule y almacene sus insumos de manera muy cuidadosa e higiénica, cumpliendo así las reglas de sanidad. Fitfood busca generar confianza en sus clientes, y para ello necesitan asegurar la calidad de los productos que comercializa; por este motivo, es importante que todos los insumos pasen por un control de calidad que garantice su buen estado y sean almacenados de manera correcta.

---

<sup>13</sup> Véase anexo R: Flujo de reparto de pedidos.

<sup>14</sup> Véase anexo S: Flujo de atención en piso.

<sup>15</sup> Véase anexo P: Flujo de recepción y almacenamiento de los insumos

Es importante mencionar que el proceso de recepción y almacenado de insumos se da durante la noche, de 7:00 pm a 10:00 pm, para tener el stock necesario para que la producción se inicie a la 1 a.m. (con el cortado y lavado de insumos).

### 3.3.2 Atención de reclamos<sup>16</sup>

FitFood tiene por objetivo crear una experiencia de alimentación saludable de calidad, accesible y rápida; y así incentivar un estilo de vida más saludable. Por este motivo, considera que el proceso efectivo de atención a reclamos es importante para construir una experiencia satisfactoria.

## 4. Nivel de ocupabilidad

En base la información recogida de la entrevista realizada a Mitsuharu Tsumura, y de las observaciones realizadas en campo, se determinó un nivel de ocupabilidad promedio del local (atención en piso) para el primer año durante el horario pico (de 12:00 a 14:00) de 50%. Además, se estableció que a partir del segundo año, el incremento anual de ocupabilidad sería de 15%.

El nivel de ocupabilidad es variable dependiendo de la hora de atención, por eso se definió el siguiente nivel de ocupabilidad por hora en base a la ocupabilidad de la hora pico:

**Tabla 12: Nivel de ocupabilidad por hora (atención en piso).**

Horario	Ocupabilidad por hora
11:00 – 12:00	20% de la hora pico
12:00 – 13:00	Hora pico
13:00 – 14:00	Hora pico
14:00 – 15:00	75% de la hora pico
15:00 – 16:00	20% de la hora pico

Es importante mencionar que el nivel de ocupabilidad determinado es conservador comparado con el resultado de las encuestas, en donde se obtiene que FitFood operaría a pleno empleo todos los días. Esto dado que que FitFood tiene un concepto nuevo en el mercado. Además, el nivel de ocupabilidad mostrado es válido sólo para la atención en piso. Para el servicio de delivery se considera una ocupabilidad del 90% para el primer año, y del 100% para los años consecutivos, pues al ser un servicio programable, se asume que se maximiza la utilización del recurso.

<sup>16</sup> Véase Anexo T: Flujo de atención de reclamos

**Tabla 13: Nivel de ocupabilidad de FitFood – Atención en piso**

Horario	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6
11:00 - 12:00	10%	12%	13%	15%	17%	20%
12:00 - 13:00	50%	58%	66%	76%	87%	100%
13:00 - 14:00	50%	58%	66%	76%	87%	100%
14:00 - 15:00	38%	43%	50%	57%	66%	75%
15:00 - 16:00	10%	12%	13%	15%	17%	20%
<b>Nivel de Ocupabilidad diaria</b>	<b>32%</b>	<b>36%</b>	<b>42%</b>	<b>48%</b>	<b>55%</b>	<b>63%</b>

## 5. Capacidad de atención.

La capacidad de atención de FitFood se ha hallado en base a las siguientes variables: nivel de ocupabilidad máximo de FitFood (año 6), la capacidad de atención en piso, la capacidad de delivery, y la máxima capacidad productiva del personas necesario para abastecer los pedidos de la capacidad de atención en piso y por delivery.

Como resultado se obtuvo que FitFood puede producir 913 pedidos al día, considerando que el 74% de ellos son menús y el 26% platos a la carta o platos del día. Además, la atención de dichos pedidos por canal sería la siguiente:

**Tabla 14: Capacidad de atención FitFood**

Pedidos			
Atención en piso	Delivery	Para llevar	Total
586	300	27	<b>913</b>

A continuación se muestra el detalle de los cálculos de cada una de las variables.

### 5.1 Capacidad de atención en piso.

El restaurante estará ubicado en la Av. Oscar R. Benavides, dentro del área de interés, y contará con 500m<sup>2</sup> de área construida (2 pisos, 250 m<sup>2</sup> área total). La distribución por piso será de la siguiente forma:

- Primer piso: Se utilizarán 80m<sup>2</sup> para área de cocina, 30m<sup>2</sup> para sala de espera, 30m<sup>2</sup> de almacén, y 110m<sup>2</sup> para área de atención en piso.
- Segundo piso: Se utilizarán 50m<sup>2</sup> de oficina, 30m<sup>2</sup> de baños y 170m<sup>2</sup> de atención en piso.

Considerando que una mesa de 6 clientes ocupa 9m<sup>2</sup>, la capacidad de aforo de clientes en el área de atención en piso sería de 186.

Si asumimos que el tiempo promedio que una persona emplea para almorzar es de 55 minutos, y FitFood tiene un tiempo de *seteo* de mesas de 5 minutos y un horario de atención

al público de sólo 5 horas al día (de 11:00 am a 4:00 pm) , la capacidad de atención máxima por día sería de 930 personas. Sin embargo, si consideramos el nivel máximo de ocupabilidad que obtiene FitFood (año 6), sería de 586 personas.

**Tabla 15: Capacidad máxima de atención en piso.**

<b>Capacidad máxima de atención FitFood</b>				
Aforo	Tiempo de atención por cliente	horas de atención	Total clientes a atender	Nivel de Ocupabilidad máximo
186	1 hora	5 horas	930	586

## 5.2 Capacidad de delivery.

FitFood contará con 10 unidades motorizadas, cada una de las cuales tendrá espacio para repartir 6 menús completos por ruta. Para hallar la capacidad de delivery, se está considerando los siguientes datos:

- Tiempo de atención en el punto de entrega: 5 minutos (2 minutos de atención efectiva y 3 minutos de espera).
- Tiempo promedio de traslado entre puntos dentro del área de interés: 10 minutos.
- Probabilidad de que dos pedidos tengan el mismo punto de entrega: 50% <sup>17</sup>

La capacidad de delivery de FitFood sería de 300 pedidos por día.

**Tabla 16: Capacidad máxima de delivery**

<b>Tiempo y capacidad de reparto por ruta de 01 motorizado</b>				
Pedidos por ruta	Tiempo de atención por pedido	Tiempo de traslado por pedido	Probabilidad de mismo punto de entrega	Tiempo total por ruta
6	5	10	50%	60

<b>Tiempo y capacidad de reparto por día de 01 motorizado</b>				
Horas de trabajo por día	Horas por ruta	Rutas por día	Pedidos por ruta	pedidos por día
5	1	5	6	30

<b>Capacidad total diaria de Delivery</b>		
Cantidad de motorizados	pedidos por motorizado	Pedidos por día
10	30	300

<sup>17</sup> Se tratará de alcanzar esta probabilidad organizando los pedidos por zonas de reparto y agrupándolos por motorizados.

### 5.3. Capacidad de producción teórica a pleno empleo:

Considerando que FitFood puede atendería 913 pedidos (considerando máxima ocupabilidad de atención en piso y delivery) por sus canales de atención principales (en piso y delivery), se buscó hallar el número de empleados necesarios para producir esta cantidad de pedidos, y luego determinar su máxima producción.

Para hallar la capacidad de producción teórica de FitFood se ha tomado como referencia un menú y un plato a la carta:

#### Menú:

- Entrada: Ensalada de vegetales frescos
- Fondo: Pechuga de pollo a la plancha con vegetales cocidos y arroz integral
- Postre: Gelatina light.

#### Plato a la carta:

- Tacu – Tacu (de arroz integral) con vegetales cocidos y bistec.

Además, se ha considerado que el tiempo promedio de preparación de un plato a la carta o especial de día es de 15 minutos; y que además la proporción de preferencia de pedidos de menú versus platos a la carta es aproximadamente 75 – 25<sup>18</sup>.

La capacidad de producción a pleno empleo hallada es de 672 menús y 241 platos a la carta o especiales del día.

---

<sup>18</sup> Dato obtenido de la observación realizada (véase Anexo A: Observación directa de opciones de Alimentación Saludable)

**Tabla 17: Máxima capacidad de producción de FitFood.**

			MENÚ																	
			CAPACIDAD CORTE						CAPACIDAD LAVADO				CAPACIDAD COCCIÓN							
			UND	Tiempo de corte por und (min)	platos por und	Platos por hora	Horas por tarea	Personas por tarea	total platos por día	Cantida d de Unds	Tiempo de lavado por und (seg)	Horas de lavado	Und por tanda de cocción (01 hornilla)	Hornillas ocupadas	Platos por tanda	Tiempo de cocción (min)	Platos por hora	Horas de cocción	Encargado	Total platos por día
ENTRADA: Vegetales frescos	vegetales frescos	tomate	1 und	0.5	2	240	1.4	2.0	672	336	12	1							chef	
		lechuga	1 und	1.5	5	200	1.7	2.0	680	136	12	0							chef	
		cebolla	1 und	1.5	5	200	1.7	2.0	680	136	12	0							chef	
FONDO: Pollo a la plancha con vegetales cocidos y arroz	pollo	1 pechuga	1 und	5	8	96	3.5	2.0	672	84	60	1	8	2 planchas	128	12	640	1.2	Ayudante 3	768
		zanahoria	1 und	1.5	3	120	2.8	2.0	672	224	12	1	15	2	90	10	540	1.3	Ayudante 1	720
		vainita	5 und	0.2	3	900	0.8	1.0	675	225	12	1	35	1	105	10	630	1.2	Ayudante 1	735
		brocoli	1 und	1.5	4	160	1.4	3.0	672	168	12	1	6	3	72	10	432	1.7	Ayudante 3	720
		zucchini	1 und	1.5	3	120	2.8	2.0	672	224	12	1	6	3	54	10	324	2.2	Ayudante 2	702
	arroz integral	10 kilos		67								1	2 ollas	133	20	400	2.0	Ayudante 2	800	
POSTRE	Gelatina	5 sobres		40								1	2	80	12	400	1.8	Ayudante 1	720	
<b>Total Horas laboradas</b>			32.8						6.2				Detalle en siguiente tabla							
<b>3% margen de error</b>			33.7						6.4											
<b>Personas necesarias (8horas por persona)</b>			4.2						0.8											
<b>Capacidad producción Menús</b>									672											

	Horas laborales	Actividades en simultáneo	Tiempo utilizado (hrs)	Tiempo con 3% de margen de error (hrs)	¿Puede realizar alguna actividad más en simultáneo?	Tiempo aprox disponible para actividad extra (hrs) - (50% tiempo "ocupado")	Total tiempo disponible (hrs)	Tiempo preparación de plato (min)	Platos en simultáneo	Total platos preparados	
Chef	8	Preparación de ensalda	1	1.0	No		7.0	15	3	84	
Ayudante 1	4	ccción zanahoria, vainita y gelati	3.1	3.2	No		0.8	15	3	9	
Ayudante 2	4	Preparación Arroz y brocoli	3.7	3.8	Sí	1.9	2.1	15	3	25	
Ayudante 3	4	Cocción zucchini y pollo	3.4	3.5	Sí	1.7	2.3	15	3	27	
Ayudante 4	8						8.0	15	3	96	
<b>Capacidad producción platos</b>											241

## 5.4 Requerimiento de materiales

Para que FitFood pueda llevar a cabo sus operaciones con éxito, necesita abastecerse de los siguientes materiales por área:

### Cocina:

- Plástico stretch film.
- Coladores de lavado de verduras
- Juegos de cuchillos
- Recipientes de acero inoxidable (bandejas gastronómicas)
- Sartenes
- Ollas
- Paños de aseo
- Esponjas y Lavavajillas
- Insumos perecibles según planificación de platos a preparar.
- Condimentos

### Delivery:

- Envases de plástico para ensaladas delivery
- Envases de plástico para platos a la carta o especiales del día delivery
- Cuchillos y tenedores de plástico para delivery
- Bolsas para pedido delivery

### Personal:

- Guantes quirúrgicos
- Botas industriales blancas
- Gorras de cocina
- Pantalón de tela gris
- Camisas blancas modelo chef
- Mandiles blancos plastificados
- Uniformes para para anfitrionas
- Uniformes para meseros
- Uniformes para personal de valet parking.

### Atención en piso:

- Set de Cubiertos

- Set de Platos
- Vasos
- Servilletas
- Individuales de papel

### **5.5. Requerimiento de equipo y mobiliario**

Para que FitFood pueda llevar a cabo sus operaciones con éxito, necesita contar con el siguiente mobiliario y los siguientes equipos por área:

- 01 local con aforo de 186 clientes para atención en piso, con área de espera, área de almacenaje, área de cocina y baños
- Sistema de aire acondicionado

#### Cocina:

- 02 ollas arroceras industriales de 10 kgs cada una
- 02 cocina industrial de 06 hornillas
- 02 Campanas extractoras
- 02 planchas freidoras medianas
- 02 Mesas refrigeradas de 04 puertas
- 01 Cámara mixta (conservación y congelamiento)
- 02 Cámaras de conservación
- 01 máquina lavavajillas
- 02 licuadoras industriales
- 02 batidoras industriales
- 01 Lavadero sanitario de 03 pozos
- 01 computadora
- 01 teléfono
- 02 celulares

#### Delivery:

- 10 motocicletas acondicionadas para reparto.
- 11 celulares

#### Atención en piso:

- 47 mesas para 4 personas.
- 186 sillas

- 03 computadoras
- 03 impresoras térmicas de tickets
- Sistema de sonido
- Sofás (sala de espera)
- Televisor (sala de espera)
- 01 software de gestión de pedidos
- 01 celular

Oficina:

- 04 Computadoras
- 04 escritorios
- 12 sillas de oficina
- Impresora
- 04 teléfonos
- 04 celulares

**5.6. Requerimiento de mano de obra (Considerando la capacidad máxima de producción)**

Para que FitFood pueda llevar a cabo sus operaciones con éxito, necesita contar con el siguiente personal por área:

Cocina:

- 5 ayudantes de cocina durante la madrugada para lavar y cortar todos los insumos
- 4 ayudantes de cocina (3 contratados por tiempo parcial y 01 a tiempo completo)
- 01 chef (a tiempo completo),
- 02 personas de apoyo para empacado y limpieza.
- 02 almaceneros

Reparto:

- 10 conductores de moto

Atención en piso:

- 10 mozos (2 a tiempo completo y 8 de manera parcial; considerando que cada mozo puede atender en promedio a 18 personas: 3 mesas de 2 y 3 mesas de 4)
- 02 anfitrionas

- 05 valet parking (asumiendo que todos los clientes vienen en grupos de tres personas en promedio por auto).
- 01 encargado de caja

## **6. Actividades pre-operativas:**

Para poner en marcha la empresa, primero se necesita realizar las siguientes actividades:

### **6.1. Constitución legal de la empresa:**

Los trámites de constitución de la empresa se realizaran por medio de COFIDE, y tendrán un costo de 443 soles más un costo variable compuesto por la inscripción en registros públicos y el nombramiento de los gerentes.

El costo de nombramiento de los gerentes es de 25 soles por gerente, y el costo de inscripción en registros públicos es de 3 soles por cada mil del capital social.

### **6.2. Licencia municipal de funcionamiento**

Para el funcionamiento del restaurante, se requiere la habilitación del local, dicho local debe contar con permiso de la municipalidad del distrito al que pertenece. La Municipalidad otorga las licencias bajo la evaluación de los siguientes criterios:

- Zonificación y compatibilidad de uso.
- Condiciones de seguridad de Defensa Civil.

La licencia de funcionamiento se otorga a plazo indeterminado y es válida sólo para la jurisdicción donde se otorga y por el establecimiento por el cual se ha solicitado. Para poder solicitar una licencia municipal de funcionamiento, para el caso de FitFood, se necesita presentar los siguientes documentos:

- Solicitud de Licencia de Funcionamiento
- Vigencia de poder de representante legal
- Plan de seguridad del local, con plano de distribución a escala (1/50) y con medidas
- Pago del derecho correspondiente (COD 183-880 –S/. 282.00)

### **6.3. Capacitación por inicio de operaciones**

Para poder ofrecer calidad de producto y de servicio se requiere de capacitaciones al personal. Dado que el producto base es comestible, es importante capacitar a las personas

que tendrán contacto directo con los insumos, pues deben saber manipularlos de manera higiénica y segura para evitar contaminación.

Con respecto al servicio en piso y de delivery, las capacitaciones serán para reforzar los pasos del “servicio ideal” y garantizar el trato correcto a nuestros clientes.

#### 6.4. Acondicionamiento del local

El local donde se llevarán a cabo las actividades será rentado. Sin embargo necesita ser acondicionado según los requerimientos del negocio. Las modificaciones que se deben realizar son las siguientes:

- Reconstrucción de la fachada
- Acondicionamiento de la cocina
- Acondicionamiento de la sala de espera
- Acondicionamiento del parqueo
- Acondicionamiento de los baños.
- Decoración y acondicionamiento del área de atención en piso.

#### 7. Indicadores de desempeño

Los indicadores de desempeño que se considerarán para evaluar el funcionamiento efectivo de las actividades operativas son los siguientes:

**Tabla 18: Indicadores de desempeño de actividades operativas FitFood**

Indicador	Fórmula	Unidad de medición
Porcentaje de merma semanal	$(\text{Costo de mermas en soles} / \text{Costo del total insumos adquiridos en soles}) \times 100$	Porcentaje
Efectividad de atención	$(\text{Cantidad de pedidos atendidos} / \text{Cantidad de pedidos recibidos}) \times 100$	Porcentaje
Cumplimiento del plan de corte y lavado	$(\text{Cantidad de insumos lavados y cortados} / \text{Horas usadas}) / (\text{Cantidad de material programado para lavado y cortado} / 8)$	Porcentaje
Número de platos producidos por hora	$\text{Cantidad de platos producidos} / \text{Horas laborales en cocina}$	Platos producidos por hora
Número de mesas atendidas por hora	$\text{Número de mesas atendidas} / \text{Horas de atención}$	Mesas atendidas por hora
Tiempo promedio de atención delivery	$(\text{Horas de delivery} / \text{Cantidad de pedidos atendidos}) \times 60$	Minutos

## 8. Riesgos operacionales

A continuación se muestra la matriz con los principales riesgos operacionales detectados en los procesos operativos de FitFood.

**Tabla 19: Matriz de riesgos operacionales.**

Riesgo	Impacto	Grado del impacto	Probabilidad de Ocurrencia	Severidad del Riesgo	Acción para neutralizar el Riesgo	Acción de Contingencia	Disparador
Incendio del local	Daños de mobiliario	A	B	A	Revisión anual de instalaciones eléctricas, capacitación en uso de cocina e implementación del local con extintores y luces de emergencia	Uso del seguro multirisgos	Malas prácticas o descuido en procedimientos en la cocina, corto circuito
Accidentes leves en proceso productivo (como pequeños cortes o quemaduras)	Reducción de número de platos producidos por hora o cumplimiento del plan de corte y lavado; y contaminación de la producción	B	A	B	Utilización de implementos de seguridad (como guantes), y capacitaciones de buenas prácticas en la cocina	Uso del seguro Essalud	Malas prácticas o descuido en procedimientos en la cocina
Robo u asalto en el local	Pérdida de dinero o activos y posible daños a clientes	A	M	A	Sistema de monitoreo por cámaras	Uso del seguro multirisgos	Inseguridad Ciudadana
Accidente de la unidades motorizadas	Daños a terceros y daños materiales	M	M	M	Examen de manejo riguroso a personal de unidades motorizadas	Uso del seguro multirisgos, uso del SOAT y uso del seguro EsSalud	Falta de precaución de conductores y/o peatón
Demora en tiempo de atención del pedido	Insatisfacción del cliente	B	M	M	Calculo ajustado de oferta por hora	Indemnización del cliente con descuentos en consumo	Demora en procesos de cocina

## CAPÍTULO VII: ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

### 1. Tipo de Organización

La empresa se constituirá como una Sociedad Anónima Cerrada. La sociedad estará compuesta por 04 accionista, cada uno de los cuales aportaría el mismo porcentaje del capital y por ende tendrían el mismo porcentaje de las acciones (25% de las acciones cada uno).

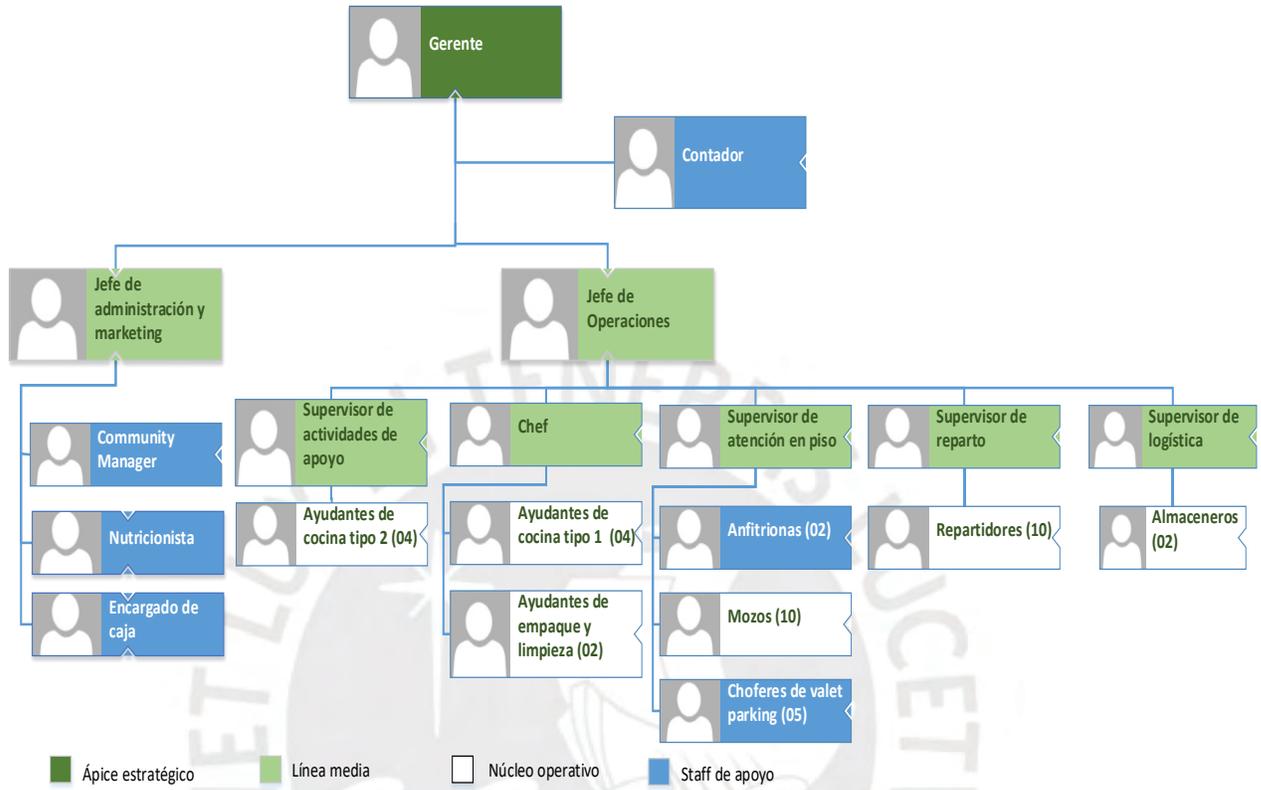
### 2. Estructura organizacional.

Los colaboradores de FitFood estarán agrupados en cuatro áreas: área administrativa, área de cocina, área de atención en piso y área de reparto. Además, los puestos dentro de cada área tienen diferentes niveles de responsabilidad. A continuación se muestra la forma de gestión de la organización bajo el esquema de Mintzberg.

- **Ápice estratégico:** conformado por el gerente de la empresa, quien se encarga de dirigir y supervisar la organización.
- **Línea Media:** Conformado por el jefe de administración y marketing, el jefe de operaciones, el supervisor de logística, el supervisor de actividades de apoyo, el chef, el supervisor de atención en piso, y el supervisor de reparto. Cada uno de ellos está a cargo de un equipo que conforma parte del núcleo operativo.
- **Núcleo operativo:** conformado por los ayudantes de cocina, los almaceneros, los ayudantes de empaque y limpieza, los mozos, y los repartidores.
- **Staff de Apoyo:** conformado por la nutricionista, el contador, el community manager, las anfitrionas, los choferes de valet parking, y el encargado de caja; quienes tienen funciones especializadas y agregan valor a los procesos de la organización.
- **Tecnoestructura:** absorbida por el ápice estratégico debido a que la organización se encuentra en etapa de iniciación.

### 3. Organigrama

Figura 21: Organigrama FitFood



### 4. Descripción de cargos

A continuación se muestra el cuadro de asignación de personal, el cual contiene la descripción de los cargos por áreas de trabajo en FitFood.

**Tabla 20: Cuadro de asignación de personal FitFood**

CUADRO DE ASIGNACIÓN DE PERSONAL					
Nombre de la Unidad	Núm de cargos	Denominación del cargo estructurado	Denominación del cargo calificado	Cargo de confianza	Breve descripción de funciones
Área Administ	1	Gerente General	Lic. Administración	1	Responsable de la planificación de la demana y dirección de la empresa.
	1	Jefe de administración y marketing	Lic. Administración y Marketing	1	Responsable de la planificación y ejecución de las estrategia de marketing, de la gestión de los pedidos virtuales, de la gestión de reclamos, del cuadro de caja y de la planificación de los menús, platos del día y carta.
	1	Jefe de operaciones	Ing. Industrial	1	Resposable del abastecimiento, producción y la atención del restaurante
	1	Supervisor de logística	-		Encargado del abastecimiento de los insumos necesarios para llevar a cabo los procesos del restaurante
	1	Community Manager	Lic. Comunicaciones		Gestión de redes sociales, web y aplicativo FitFood.
	1	Contador	Lic. Contabilidad		Gestión de la contabilidad.
	1	Nutricionista	Lic. Nutrición		Encargado de la evaluación nutricional y balance del menú
Cocina	1	Chef	Chef		Encargado de la supervisión del funcionamiento de la cocina y de la creación de la carta/menús
	3	Ayudante de cocina tipo 1 (tiempo parcial)	-		Apoyo en la preparación de los platos y del menú
	1	Ayudante de cocina tipo 1 (tiempo completo)	-		Apoyo en la preparación de los platos y del menú
	1	Supervisor de actividades de apoyo	-		Encargado de la supervisión del correcto desempeño de los ayudantes de cocina tipo 2, y además realiza apoyo en el lavado y cortado de los insumos perecibles
	4	Ayudante de cocina tipo 2	-		Apoyo en el lavado y cortado de los insumos perecibles
	2	Ayudante de empaque y limpieza	-		Encargados de empaclar los pedidos delivery y de lavar los materiales usados
	2	Almacenero	-		Encargado del recojo y recepción de pedidos de abastecimiento, y de su respectivo almacenamiento e inventariado
Atención en piso	1	Supervisor de atención en piso	-		Encargado de supervisar el correcto desempeño de las anfitriona, los mozos y los encargados de valet parking
	2	Anfitrionas	-		Encargadas de la bienvenida y ubicación de los clientes
	2	Mozos (tiempo competo)	-		Encargados de la atencion en piso de los clientes y ordenar las mesas
	8	Mozos (tiempo parcial)	-		Encargados de la atencion en piso de los clientes y ordenar las mesas
	1	Encargado de caja	-		Encargado de la cobranza de los pedidos en piso, recepción del dinero de pedidos delivery, cuadro de caja y apoyo a atención de pedidos telefónicos
	5	Choferes de valet parking	-		Encargados de la recepción, estacionamiento y entrega de los vehículos de los clientes
Reparto	1	Supervisor de reparto	-		Encargado de la recepción de los pedidos telefónicos, del armado de rutas de reparto y de la entrega efectiva de los pedidos delivery
	10	Repartidores	-		Encargados del reparto de los pedidos delivery y luego de la limpieza del local

## 5. Modalidad de contratación y presupuesto de RRHH.

Las modalidades de contratación que se usarán en FitFood son las siguientes:

- Contratación laboral a tiempo completo
- Contratación a tiempo parcial continuado
- Contratación por locación de servicios

A continuación se detalla el tipo de contratación por puesto (según las características del mismo), su respectivo salario y el horario laboral.

**Tabla 21: Detalle de tipo de contratación por puesto.**

Cargo	Tipo de contratación	Salario mensual	Horario laboral
Gerente General	Laboral (Cargo de Dirección)	S/. 3,500	-
Jefe de administración y marketing	Laboral (Cargo de confianza)	S/. 2,400	-
Jefe de operaciones	Laboral (Cargo de confianza)	S/. 2,800	-
Supervisor de logística	Laboral	S/. 1,500	L-V: 12:00 - 21:00
Community Manager	Locación de servicios	S/. 400	-
Contador	Locación de servicios	S/. 400	-
Nutricionista	Locación de servicios	S/. 400	-
Chef	Laboral	S/. 2,000	L-V: 9:00 - 18:00
Ayudante de cocina tipo 1 (tiempo parcial)	Tiempo Parcial Continuado	S/. 425	L-V: 10:00 - 14:00
Ayudante de cocina tipo 1 (tiempo completo)	Laboral	S/. 850	L-V: 9:00 - 18:00
Supervisor de actividades de apoyo	Laboral	S/. 1,500	L-V: 0:00 - 9:00
Ayudante de cocina tipo 2	Laboral	S/. 1,190	L-V: 0:00 - 9:00
Ayudante de empaque y limpieza	Laboral	S/. 850	L-V: 11:00 - 20:00
Almacenero	Tiempo Parcial Continuado	S/. 425	L-V: 18:00 - 22:00
Supervisor de atención en piso	Laboral	S/. 2,000	L-V: 9:00 - 18:00
Anfitrionas	Tiempo Parcial Continuado	S/. 425	L-V: 11:30 - 13:30
Mozos (tiempo completo)	Laboral	S/. 850	L-V: 9:30 - 18:00
Mozos (tiempo parcial)	Tiempo Parcial Continuado	S/. 425	L-V: 11:30 - 15:30
Encargado de caja	Laboral	S/. 850	L-V: 9:00 - 18:00
Choferes de valet parking	Tiempo Parcial Continuado	S/. 425	L-V: 11:45 - 13:45
Supervisor de reparto	Laboral	S/. 1,500	L-V: 9:00 - 18:00
Repartidores	Laboral	S/. 850	L-V: 9:00 - 18:00

Como se puede apreciar en la tabla 21, el Community manager, la Nutricionista, y el Asistente de contabilidad no tendrán horarios laborales fijos, pues serán contratados bajo la modalidad de locación de servicios. Por su parte, el Gerente General, así como el Jefe administrativo y marketing y el Jefe de operaciones serán personal no sujeto a fiscalización horaria por ser personal de confianza; sin embargo, sí se podrá auditar el correcto cumplimiento de sus funciones porque estarán sujetos a un contrato de trabajo.

Con respecto al supervisor de actividades de apoyo y a los ayudantes de cocina tipo 2 que laboran durante la madrugada, según el Texto Único Ordenado del Decreto Legislativo N° 864, Ley de Jornada de Trabajo, horario y trabajo en sobretiempo, modificado por Ley N° 27671, sí es posible establecer contratos con turnos nocturnos (de 10 pm a 6 am), con la única restricción de que las personas que laboran en ésta clase de turnos no pueden percibir una remuneración menor a la mínima vigente por Ley, con una sobretasa de 35%. En el caso de FitFood, la remuneración de las personas con horario nocturno es mayor al sueldo mínimo legal, más la sobretasa del 35%, por lo que no existirá ninguna contingencia laboral.

## **6. Admisión y empleo**

La selección del personal estará a cargo del Jefe de Administración y de Marketing. Ante el requerimiento de contratación de personal, primero se realizará una convocatoria por medios virtuales (redes sociales) y escritos (diarios y periódicos) para luego contactar a los postulantes que tengan el perfil deseado y citarlos para una entrevista en la que se les realizará las pruebas que se consideren convenientes según el puesto para al cual apliquen.

A los postulantes que hayan pasado las pruebas con mejor desempeño se les programará una reunión con sus jefes directos, y dependiendo de la aprobación de éstos es que se procederá con la contratación bajo la modalidad que le corresponda al puesto.

## **7. Evaluación de desempeño**

Los trabajadores serán evaluados de manera cualitativa por sus jefes directos de manera mensual. Las variables que se considerarán en la encuesta de evaluación son las siguientes:

- Puntualidad
- Proactividad
- Colaboración con el clima organizacional
- Compromiso con la empresa
- Agilidad en desarrollo de tareas.

Los resultados de las encuestas serán utilizados para realizar el ranking del trabajador del mes. Los ganadores mensuales del primer puesto del ranking se llevarán un bono de 100 soles por buen desempeño, y de ese modo FitFood mantiene motivado a su personal y fomenta el incremento de su productividad.



## CAPITULO VIII: ANÁLISIS FINANCIERO

Para realizar el análisis financiero, lo primero que se realizó fue un levantamiento de información con respecto a los costos que implicaría poner en marcha la empresa. El detalle de los costos se puede ver en el Anexo u<sup>19</sup>.

Además es importante mencionar que se tuvieron las siguientes consideraciones generales al momento de realizar el análisis:

- El costo de insumos de cada plato producido es en promedio de 7,50 soles.
- La cantidad promedio de días por mes que atiende FitFood es de 21.
- Los costos de recursos compartidos tanto por actividades de operaciones como de apoyo serán repartidos respetando el split de 80 – 20 (80% para costos operativos y 20% para costos de apoyo).
- El horizonte de evaluación es de 10 años y se considera que al cierre del año 10 se vende la marca FitFood a otra persona.
- Los accionistas están dispuestos a vender la marca FitFood al cabo de 10 años de operación por 1'000,000 soles.

### 1. Financiamiento

FitFood iniciará sus operaciones gracias a los aportes de sus socios y a un financiamiento bancario. Con respecto al aporte de los socios, éstos serán 04 y aportaran de manera equitativa, siendo el aporte de cada uno de 165,185 soles.

Con respecto al financiamiento bancario, las condiciones del préstamo son las siguientes:

---

<sup>19</sup> Anexo virtual.

**Tabla 22: Financiamiento bancario FitFood.**

Financiamiento		
Monto de Endeudamiento	450,000	(S/.)
Tasa de Interés Endeudamiento (Ki)	13.5%	anual
Número de Cuotas de Endeudamiento	10	años
Costo Oportunidad del Accionista Cok (Ke)	20%	anual

**CRONOGRAMA DE SERVICIO DE DEUDA (en S/.) - AMORTIZACIONES IGUALES**

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
<b>Saldo</b>	450,000	405,000	360,000	315,000	270,000	225,000	180,000	135,000	90,000	45,000	0
<b>Interés</b>	0	60,840	54,756	48,672	42,588	36,504	30,420	24,336	18,252	12,168	6,084
<b>Amortización</b>	0	45,000	45,000	45,000	45,000	45,000	45,000	45,000	45,000	45,000	45,000
<b>Cuota</b>	0	105,840	99,756	93,672	87,588	81,504	75,420	69,336	63,252	57,168	51,084

Fuente: Elaboración propia.

## 2. Balance General Proforma

**Tabla 23: Balance General Proforma.**

BALANCE GENERAL PROFORMA A 01 año de iniciadas las operaciones (en Soles)		
<b>1. ACTIVO CORRIENTE</b>		
Total Recursos Humanos	25,965	
Total Materiales	151,554	
Total Gastos Diversos	477,229	
Total Mantenimiento	2,458	
Total Seguros	19,839	
Total Alquileres	10,917	
Total Gastos Pre Operativos	2,933	
<b>TOTAL ACTIVO CORRIENTE</b>	<b>690,894</b>	
<b>2. ACTIVO NO CORRIENTE</b>		
Infraestructura Operativa Propia	199,170	
Remodelación del local	207,394	
Infraestructura de Apoyo Propia	13,281	
<b>TOTAL ACTIVO NO CORRIENTE</b>	<b>419,846</b>	
<b>TOTAL ACTIVOS</b>	<b>1,110,740</b>	
<b>1. PASIVOS</b>		
Deuda Bancaria	450,000	
<b>TOTAL PASIVO</b>	<b>450,000</b>	
<b>2. PATRIMONIO</b>		
Aporte 1	165,185	
Aporte 2	165,185	
Aporte 3	165,185	
Aporte 4	165,185	
<b>TOTAL PATRIMONIO</b>	<b>660,740</b>	
<b>TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO</b>	<b>1,110,740</b>	

Como se puede apreciar en el balance general, FitFood ha elegido una razón de endeudamiento (pasivos total /activos total) de 41%, y un grado de propiedad del 59%, pues está utilizando financiamiento bancario para iniciar las operaciones.

Además, se considera que FitFood tiene buenas capacidades para cumplir con sus pagos, pues tiene un ratio de liquidez de 15.35.

### 3. Ingresos

Para hallar los ingresos se han tomado en cuenta las siguientes consideraciones: (i) FitFood atiende sólo 21 días al mes (de lunes a viernes). (ii) El precio de platos a la carta o especial del día será 17.50 soles por plato. (iii) Todos los días se solicitan 27 pedidos para llevar en el punto de venta.

**Tabla 24 Proyección de ingresos anual FitFood.**

PROYECCIÓN DE LOS INGRESOS POR AÑO										
(en Soles)										
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
<b>Pedidos Menú</b>										
Ingreso por pedido	13.00	13.00	13.00	13.00	13.00	13.00	13.00	13.00	13.00	13.00
Cantidad de pedidos atendidos	110,023	123,813	133,239	144,078	156,542	170,256	170,256	170,256	170,256	170,256
<b>Estimado de ingresos</b>	<b>1,430,299</b>	<b>1,609,569</b>	<b>1,732,107</b>	<b>1,873,014</b>	<b>2,035,046</b>	<b>2,213,328</b>	<b>2,213,328</b>	<b>2,213,328</b>	<b>2,213,328</b>	<b>2,213,328</b>
<b>Pedidos Carta/Del Día</b>										
Ingreso por pedido	17.5	17.5	17.5	17.5	17.5	17.5	17.5	17.5	17.5	17.5
Cantidad de pedidos atendidos	38,657	43,502	46,814	50,622	55,001	59,820	59,820	59,820	59,820	59,820
<b>Estimado de ingresos</b>	<b>676,498</b>	<b>761,285</b>	<b>819,245</b>	<b>885,885</b>	<b>962,518</b>	<b>1,046,850</b>	<b>1,046,850</b>	<b>1,046,850</b>	<b>1,046,850</b>	<b>1,046,850</b>
<b>Marca Fit Food</b>										
Valor de Marca										1,000,000
<b>Estimado de ingresos</b>	<b>0</b>	<b>1,000,000</b>								
<b>Ingresos totales</b>										
<b>Estimado de ingresos por año</b>	<b>2,106,797</b>	<b>2,370,854</b>	<b>2,551,352</b>	<b>2,758,899</b>	<b>2,997,564</b>	<b>3,260,178</b>	<b>3,260,178</b>	<b>3,260,178</b>	<b>3,260,178</b>	<b>4,260,178</b>

### 4. Estado de GYP

Para hallar el estado de ganancias y pérdidas de FitFood, se ha considerado que en los costos que sean por actividades operativas y de apoyo el split de repartición de costos será de de 80-20 (80% para costos operativos y 20% para costos de apoyo).

**Tabla 25: Estado de Ganancias y Pérdidas Proforma**

ESTADO DE GANANCIAS Y PÉRDIDAS PROFORMA										
(En Soles)										
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
<b>VENTAS</b>	2,106,797	2,370,854	2,551,352	2,758,899	2,997,564	3,260,178	3,260,178	3,260,178	3,260,178	4,260,178
<b>COSTO DE VENTAS</b>										
Recursos Humanos	179,580	179,580	179,580	179,580	179,580	179,580	179,580	179,580	179,580	179,580
Diversos	24,372	24,372	24,372	24,372	24,372	24,372	24,372	24,372	24,372	24,372
Mantenimiento de local	1,966	1,966	1,966	1,966	1,966	1,966	1,966	1,966	1,966	1,966
Seguros	15,871	15,871	15,871	15,871	15,871	15,871	15,871	15,871	15,871	15,871
Depreciación de Infraestructura	19,917	19,917	19,917	19,917	19,917	19,917	19,917	19,917	19,917	19,917
<b>TOTAL COSTO DE VENTAS</b>	1,970,430	1,970,430	1,970,430	1,970,430	1,970,430	1,970,430	1,970,430	1,970,430	1,970,430	1,970,430
<b>UTILIDAD BRUTA</b>	136,366	400,424	580,922	788,469	1,027,133	1,289,748	1,289,748	1,289,748	1,289,748	2,289,748
<b>GASTOS PRE-OPERATIVOS</b>										
Desarrollo Plan de Negocios	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Constitución Legal Empresa	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Licencias y Permisos	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
<b>TOTAL GASTOS PRE-OPERATIVOS</b>	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
<b>GASTOS OPERATIVOS</b>										
Recursos Humanos	132,000	132,000	132,000	132,000	132,000	132,000	132,000	132,000	132,000	132,000
Diversos	452,222	112,374	131,211	140,005	150,118	161,246	161,246	161,246	161,246	161,246
Depreciación de Infraestructura	1,328	1,328	1,328	1,328	1,328	1,328	1,328	1,328	1,328	1,328
<b>TOTAL GASTOS OPERATIVOS</b>	617,070	277,222	296,059	304,853	314,966	326,094	326,094	326,094	326,094	326,094
<b>GASTOS FINANCIEROS</b>										
Intereses Financiamiento	60,840	54,756	48,672	42,588	36,504	30,420	24,336	18,252	12,168	6,084
<b>TOTAL GASTOS FINANCIEROS</b>	60,840	54,756	48,672	42,588	36,504	30,420	24,336	18,252	12,168	6,084
<b>UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS</b>	-541,544	68,446	236,191	441,027	675,663	933,234	939,318	945,402	951,486	1,957,570
<b>IMPUESTO A LA RENTA</b>	0	20,534	70,857	132,308	202,699	279,970	281,795	283,621	285,446	587,271
<b>UTILIDAD NETA</b>	-541,544	47,912	165,334	308,719	472,964	653,264	657,522	661,781	666,040	1,370,299
<b>UTILIDAD NETA ACUMULADA</b>	-993,932	-946,020	-780,687	-471,967	997	654,260	1,311,783	1,973,564	2,639,604	4,009,903

Anexo U<sup>20</sup>

Como se puede apreciar, tanto el *payback* contable de la inversión realizada por los accionistas como de la inversión total se daría en el séptimo año de funcionamiento de la empresa.

<sup>20</sup> Ver Anexo U: Cotización de equipos.

Figura 22: Retorno contable de la inversión.

<b>INVERSIÓN ACCIONISTAS</b>	<b>S/. 660,740</b>
<b>PAYBACK CONTABLE INVERSIÓN ACCIONISTAS</b>	<b>7 años</b>
<b>INVERSIÓN TOTAL</b>	<b>S/. 1,110,739</b>
<b>PAYBACK CONTABLE INVERSIÓN TOTAL</b>	<b>7 años</b>

## 5. Flujo de Caja

Tabla 26: Flujo de Caja FitFood.

FLUJO DE CAJA POR AÑO											
(en Soles)											
FLUJO DE INVERSIONES	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
Infraestructura Operativa	-199,170	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Infraestructura de Apoyo	-13,281	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Rescate Infraestructura Operativa	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	146,037
Rescate Infraestructura de Apoyo	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	3,964
Capital de Trabajo Inicial (sin Pre-Op)	-687,961	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Desarrollo Plan de Negocios	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Constitución Legal Empresa	-2,651	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Licencias y Permisos	-282	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Remodelación del local	-207,394	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
<b>FLUJO DE INVERSIONES</b>	<b>-1,110,739</b>	<b>0</b>	<b>150,001</b>								
FLUJO OPERATIVO	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
VENTAS	0	2,106,797	2,370,854	2,551,352	2,758,899	2,997,564	3,260,178	3,260,178	3,260,178	3,260,178	4,260,178
<b>COSTOS OPERATIVOS</b>											
Recursos Humanos	0	-179,580	-179,580	-179,580	-179,580	-179,580	-179,580	-179,580	-179,580	-179,580	-179,580
Materiales	0	-1,623,922	-1,623,922	-1,623,922	-1,623,922	-1,623,922	-1,623,922	-1,623,922	-1,623,922	-1,623,922	-1,623,922
Diversos	0	-24,372	-24,372	-24,372	-24,372	-24,372	-24,372	-24,372	-24,372	-24,372	-49,795
Alquiler de Local	0	-104,803	-104,803	-104,803	-104,803	-104,803	-104,803	-104,803	-104,803	-104,803	-104,803
Mantenimiento de local	0	-1,966	-1,966	-1,966	-1,966	-1,966	-1,966	-1,966	-1,966	-1,966	-2,458
Seguros	0	-15,871	-15,871	-15,871	-15,871	-15,871	-15,871	-15,871	-15,871	-15,871	-15,871
Depreciación de Infraestructura	0	-19,917	-19,917	-19,917	-19,917	-19,917	-19,917	-19,917	-19,917	-19,917	-19,917
<b>TOTAL COSTOS OPERATIVOS</b>	<b>0</b>	<b>-1,970,430</b>	<b>-1,996,346</b>								
<b>GASTOS DE APOYO</b>											
Recursos Humanos	0	-132,000	-132,000	-132,000	-132,000	-132,000	-132,000	-132,000	-132,000	-132,000	-132,000
Materiales	0	-860	-860	-860	-860	-860	-860	-860	-860	-860	-860
Diversos	0	-452,222	-112,374	-131,211	-140,005	-150,118	-161,246	-161,246	-161,246	-161,246	-161,246
Alquiler de Local	0	-26,201	-26,201	-26,201	-26,201	-26,201	-26,201	-26,201	-26,201	-26,201	-26,201
Mantenimiento de local	0	-492	-492	-492	-492	-492	-492	-492	-492	-492	-492
Seguros	0	-3,968	-3,968	-3,968	-3,968	-3,968	-3,968	-3,968	-3,968	-3,968	-3,968
Depreciación de Infraestructura	0	-1,328	-1,328	-1,328	-1,328	-1,328	-1,328	-1,328	-1,328	-1,328	-1,328
<b>TOTAL GASTOS DE APOYO</b>	<b>0</b>	<b>-617,070</b>	<b>-277,222</b>	<b>-296,059</b>	<b>-304,853</b>	<b>-314,966</b>	<b>-326,094</b>	<b>-326,094</b>	<b>-326,094</b>	<b>-326,094</b>	<b>-326,094</b>
<b>GASTOS FINANCIEROS</b>	<b>0</b>	<b>-60,840</b>	<b>-54,756</b>	<b>-48,672</b>	<b>-42,588</b>	<b>-36,504</b>	<b>-30,420</b>	<b>-24,336</b>	<b>-18,252</b>	<b>-12,168</b>	<b>-6,084</b>
<b>UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS</b>	<b>0</b>	<b>-541,544</b>	<b>68,446</b>	<b>236,191</b>	<b>441,027</b>	<b>675,663</b>	<b>933,234</b>	<b>939,318</b>	<b>945,402</b>	<b>951,486</b>	<b>1,931,655</b>
<b>IMPUESTOS</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>-20,534</b>	<b>-70,857</b>	<b>-132,308</b>	<b>-202,699</b>	<b>-279,970</b>	<b>-281,795</b>	<b>-283,621</b>	<b>-285,446</b>	<b>-579,496</b>
<b>UTILIDAD NETA</b>	<b>0</b>	<b>-541,544</b>	<b>47,912</b>	<b>165,334</b>	<b>308,719</b>	<b>472,964</b>	<b>653,264</b>	<b>657,522</b>	<b>661,781</b>	<b>666,040</b>	<b>1,352,158</b>
<b>(+) DEPRECIACIÓN</b>	<b>0</b>	<b>21,245</b>									
<b>FONDOS GENERADOS</b>	<b>0</b>	<b>-520,299</b>	<b>69,157</b>	<b>186,579</b>	<b>329,964</b>	<b>494,209</b>	<b>674,509</b>	<b>678,768</b>	<b>683,026</b>	<b>687,285</b>	<b>1,373,403</b>
	<b>Año 0</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>	<b>Año 6</b>	<b>Año 7</b>	<b>Año 8</b>	<b>Año 9</b>	<b>Año 10</b>
<b>FLUJO ECONÓMICO</b>	<b>-1,110,739</b>	<b>-520,299</b>	<b>69,157</b>	<b>186,579</b>	<b>329,964</b>	<b>494,209</b>	<b>674,509</b>	<b>678,768</b>	<b>683,026</b>	<b>687,285</b>	<b>1,523,405</b>

Como se puede apreciar en el flujo de casa, la capacidad para generar flujos de ingresos de FitFood se va incrementando en el tiempo, esto debido a que es una empresa nueva y sus flujos de ingreso son directamente proporcional a su capacidad para capturar participación de mercado.

Por el contrario, los costos son más elevados durante los periodos de inicio de operaciones y van disminuyendo en el tiempo (sobre todo los costos de apoyo). Esto se debe al esfuerzo e inversión que debe realizar la empresa para poder posicionarse en el mercado durante los primeros años de funcionamiento.

Con respecto a los flujos, si calculamos el VAN y la TIER del flujo financiero a una tasa de 20% (la cual es considerada el costo de oportunidad de nuestros accionistas), el resultado es un VAN de S/. 60,501, una TIER de 21%; lo que nos dice que crear la empresa sería una opción recomendable financieramente para un horizonte de evaluación de 10 años.

## 6. Indicadores de rentabilidad.

Si bien FitFood requiere una inversión considerable para dar inicio a sus operaciones, es una empresa con indicadores financieros de rentabilidad que mejoran a lo largo del tiempo, pudiendo convertirse en una mejor opción de inversión si el proyecto se evalúa en un horizonte de más largo plazo.

**Tabla 27: Indicadores Financieros de rentabilidad FitFood.**

Indicador financiero	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
Margen de utilidad	-26%	2%	6%	11%	16%	20%	20%	20%	20%	32%
ROA	-49%	4%	15%	28%	43%	59%	59%	60%	60%	123%
ROE	-82%	7%	25%	47%	72%	99%	100%	100%	101%	207%

## CAPITULO IX: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

### 1. Conclusiones

- FitFood cuenta con un macro entorno favorable que representa una oportunidad de negocio viable.
- La industria de alimentación saludable se encuentra en etapa de crecimiento, por lo tanto es un momento propicio para invertir en este mercado, desarrollarlo, y obtener el liderazgo.
- En la actualidad no existe una empresa que tenga la oferta de valor completa que el público objetivo espera, por ende existe demanda insatisfecha, la cual se puede convertir en una fuerte demanda potencial para FitFood.
- Para que FitFood tenga éxito necesita contar con el canal de distribución *Delivery* y con una atención rápida (además de comida con buen sabor).
- La ventaja competitiva de FitFood se basa en la diferenciación, pues lo que busca no es solo vender comida saludable, sino una experiencia satisfactoria de alimentación saludable.
- Dado que el producto base es perecible y de consumo directo, es importante tener un buen control de los procesos productivos para asegurar la calidad de los mismos; y una buena proyección de la demanda para evitar pérdida de rentabilidad por mermas.
- Económicamente, FitFood es una empresa viable que podría generar beneficios para sus accionistas.

### 2. Recomendaciones

- Se recomienda emprender el negocio de FitFood; sin embargo, sería bueno volver a realizar una búsqueda de proveedores para tratar de encontrar mejores precios de materiales e infraestructura en el mercado y así reducir los costos.
- Según el potencial, se recomienda evaluar la apertura de otras sedes en Lima.

## ANEXOS

### ANEXO A: Observación directa de opciones de Alimentación Saludable

#### Observación 1:

- Tema: Comida Saludable en la sede principal de Alicorp.
- Subtema: Oferta de comida saludable en la sede principal de Alicorp.
- Inciso: Variedad de comida saludable en la sede principal de Alicorp.
- Lugar: Av. Argentina 4793, Carmen de la Legua – Callao.
- Día y hora de la observación: Martes 09 de Febrero del 2016, de 12:00 a 14:30
- Número de observadores: 01 persona.
- Nombre del observador: Silvana Melgarejo.
- Fuente: restaurantes dentro de la sede corporativa.
- Ficha de observación: Directa

#### *Descripción de lo observado:*

En la sede de Alicorp Callao hay cuatro restaurantes y una panadería. De los cuatro restaurantes, el personal administrativo suele asistir sobre todo a tres (Charlotte, Galletera y Copsa), dado la ubicación de los mismos (restaurantes más cerca a las oficinas administrativas). El restaurante llamado “Charlotte” cuenta con tres opciones de menú cada día (02 económicos y 01 ejecutivo). La estructura de todos los menús consta de entrada o sopa, un plato de fondo, un postre o una fruta, y refresco. Los platos de fondo son servidos con una fuerte presencia de carbohidratos (arroz, camote o papa). En este restaurante también se puede encontrar diariamente 02 opciones de ensaladas y una dieta de pollo a la carta, además de otros platos a la carta como arroz chaufa y pollo a la brasa.

En el restaurante “Galletera” hay 02 opciones de menú por día y en el restaurante “Copsa” 03 opciones. La estructura de los menús en ambos restaurantes es exactamente igual a la estructura del menú de “Charlotte”, y los platos también tienen una fuerte presencia de carbohidratos. En estos restaurantes no se cuenta con ensaladas contundentes que puedan reemplazar a un plato de fondo de almuerzo.

Por otro lado, en la panadería “Fábula” también se puede encontrar una opción de comida saludable por día, la cual consta de una ensalada contundente que podría reemplazar a un almuerzo.

Con respecto a los snacks, sólo el restaurante “Copsa” cuenta con la opción de ensaladas de frutas. Ninguno de los otros restaurantes cuenta con opciones de snacks saludables.

Es importante recalcar que todos estos restaurantes contaban con opciones de platos a la carta; sin embargo, aproximadamente el 75% de las personas elegían las opciones de menú.



### **Observación 2:**

- Tema: Comida Saludable en la sede del Callao de Atento.
- Subtema: Oferta de comida saludable en la sede del Callao de Atento.
- Inciso: Variedad de comida saludable en la sede del Callao de Atento.
- Lugar: Av. Maquinarias 6015, Carmen de la Legua – Callao.
- Día y hora de la observación: Miércoles 10 de Febrero del 2016, de 12:00 a 14:30
- Número de observadores: 01 persona.
- Nombre del observador: Silvana Melgarejo.
- Fuente: restaurante dentro de la sede corporativa.
- Ficha de observación: Directa

#### *Descripción de lo observado:*

La sede de Atento que está en el callao cuenta con un restaurante y ofrece sólo una opción de menú por día. La estructura del menú consiste en sopa o entrada, un plato de fondo con fuerte presencia de carbohidratos (arroz, papa o camote), un postre y refresco. No cuenta con opciones de alimentación saludable ni ensaladas.

En este restaurante también se pueden encontrar opciones de snacks como galletas, panes con jamón y queso o con pollo, y empanadas; sin embargo, no se cuenta con opciones de snacks saludables.

### **Observación 3:**

- Tema: Comida Saludable en la sede principal de Goodyear.

- Subtema: Oferta de comida saludable en la sede principal de Goodyear.
- Inciso: Variedad de comida saludable en la sede principal de Goodyear.
- Lugar: Av. Argentina 6037, Carmen de la Legua - Callao.
- Día y hora de la observación: Jueves 11 de Febrero del 2016, de 12:00 a 14:30
- Número de observadores: 01 persona.
- Nombre del observador: Silvana Melgarejo.
- Fuente: restaurantes dentro de la sede corporativa.
- Ficha de observación: Directa

*Descripción de lo observado:*

La sede de Goodyear ubicada en el callao cuenta con un restaurante llamado “La Merced”. En este restaurante se ofrecen 03 menús por día: 02 opciones de menú tradicional y 01 menú “dieta”; además, ofrece 01 ensalada contundente por día que podría reemplazar al almuerzo.

La estructura de los menús tradicionales consiste en un plato de entrada, una sopa, un plato de fondo, una pequeña ensalada de fruta y un poste (gelatina). La estructura del menú “dieta” consiste en una sopa de pollo y un plato de fondo ligero, como pollo sancochado y verduras cocidas con arroz.

**Observación 4:**

- Tema: Comida Saludable en la Av. Argentina (desde cruce con av. Dueñas hasta cruce con Av. Gambetta) y alrededores.
- Subtema: Oferta de comida saludable en la Av. Argentina (desde cruce con av. Dueñas hasta cruce con Av. Gambetta) y alrededores. .
- Inciso: Principales ofertantes de comida saludable en la Av. Argentina (desde cruce con av. Dueñas hasta cruce con Av. Gambetta) y alrededores. .
- Lugar: Av. Argentina (desde cruce con av. Dueñas hasta cruce con Av. Gambetta) y alrededores.
- Día y hora de la observación: Lunes 01 de Febrero, de 12:00 a 14:00
- Número de observadores: 02 personas
- Nombre de los observadores: Silvana Melgarejo y Hernán Rojas
- Fuente: restaurantes de la zona
- Ficha de observación: Directa

*Descripción de lo observado:*

En la avenida Argentina se cuenta con una escasa oferta de comida saludable. Desde la avenida Dueñas hasta la avenida Universitaria sólo hay presencia de quioscos (no restaurantes) que venden comida “criolla casera” y no ofrecen ninguna opción de comida saludable. Además, no se vio presencia de personas que pertenezcan al público objetivo en éstos puestos de venta de comida.

Entre a avenida Universitaria y la avenida Faucett se encontró un restaurante llamado “Angelo”, el cual ofrece platos a la carta, con opciones de comida tanto criolla como internacional.

Entre la avenida Faucett y la avenida Gambetta, la oferta de comida más fuerte se encuentra el centro comercial Minka, el cual cuenta con un food court en el que se encuentran empresas como Bambos, China wok, Miami chicken grill y Nito's. Además, también cuenta con restaurantes fuera del área de food court, entre estos restaurantes encontramos a KFC, Divina Fruta, Freskos, Norkys, Pardo's Chicken y Telepizza. Se puede apreciar que, si bien en Minka hay varios restaurantes, las opciones de comida saludable no son tan abundantes, pues sólo algunos restaurantes como Norkys, Pardo's Chicken, KFC y Divina Fruta ofrecen dentro de sus opciones un portafolio muy reducido de ensaladas o platos "light" como pechuga de pollo a la plancha con vegetales.

#### **Observación 5:**

- Tema: Comida Saludable en la Av. Oscar R. Benavides (desde cruce con av. Dueñas hasta cruce con Av. Alfredo Palacios) y alrededores.
- Subtema: Oferta de comida saludable en la Av. Oscar R. Benavides (desde cruce con av. Dueñas hasta cruce con Av. Alfredo Palacios) y alrededores.
- Inciso: Principales ofertantes de comida saludable en la Av. Oscar R. Benavides (desde cruce con av. Dueñas hasta cruce con Av. Alfredo Palacios) y alrededores.
- Lugar: Av. Oscar R. Benavides (desde cruce con av. Dueñas hasta cruce con Av. Alfredo Palacios)
- Día y hora de la observación: Lunes 01 de Febrero, de 15:00 a 17:00
- Número de observadores: 02 personas
- Nombre de los observadores: Silvana Melgarejo y Hernán Rojas
- Fuente: restaurantes de la zona
- Ficha de observación: Directa

#### *Descripción de lo observado:*

En la avenida Oscar R Benavides se encuentran más restaurantes. Entre la av. Dueñas y la Av. Faucett encontramos como principales ofertantes de comida a la cebichería "Ballestas", al chifa "Ton Wa", y al restaurante "La Boutique Pan y Pastas". Sin embargo, de todos los restaurantes, sólo "La Boutique Pan y Pastas" ofrece dentro de sus cartas comida saludable como ensaladas contundentes que podrían reemplazar a un almuerzo (este restaurante cuenta con 11 opciones de ensaladas).

Entre la avenida Faucett y la avenida Alfredo Palacios, la principal oferta de comida está contenida en el mall Aventura Plaza. En este centro comercial podemos encontrar restaurantes como Chilli's, Wang Hernamos, Rustica, KFC, Pizza Hut, la República, Mr. Sushi, Otto Grill, Don Belisario, China Wok, Norkys, Mc Donalds, Mis costillitas y Pardo's Chicken. Dentro de estos restaurantes, sólo Chilli's, Norkys, Pardo's Chicken, Don Belisario y Otto Grill ofrecen opciones de comida saludable dentro de sus cartas como ensaladas contundentes que podrían reemplazar a un

almuerzo. Además, se pudo apreciar en los restaurantes de este centro comercial a muchos grupos de personas vestidas con ropa formal y que aparentaban trabajar en áreas administrativas de empresas aledañas.



## **ANEXO B: Oferta de alimentación saludable obtenida de fuentes públicas conocidas.**

Las fuentes públicas conocidas utilizadas para obtener información sobre restaurantes de comida saludable fueron las siguientes: Páginas Amarillas, El comercio, Tripadvisor, Limadelivery.com y páginas web oficiales de los restaurantes estudiados.

- a. Restaurantes o Cafés que ofrecen opciones de platos nutritivos y saludables dentro sus cartas, y que además ofrecen el servicio de delivery para centros empresariales o corporativos ubicados cerca a sus instalaciones.

### Todo Light

<http://www.todolight.com.pe/>

- Sede: Restaurante en el distrito de Miraflores.
- Zona de reparto delivery: Miraflores
- Horario de pedidos: De 8:00 a 16.00
- Medio de pago: Efectivo y tarjetas de crédito en el restaurante, y sólo efectivo para delivery.
- Atención de pedidos: Vía telefónica.
- Precio promedio: Entrada + plato de fondo + refresco = 12.90 soles.

### San Antonio

<http://www.pasteleriasanantonio.com/>

- Sede: 06 restaurantes en Lima (Magdalena, Chacarilla, Angamos, Miraflores, La Molina y San Isidro)
- Zona de reparto delivery: La Molina, Miraflores, Surco, Barranco, Magdalena y San Isidro.
- Horario de pedidos: De 8:00 a 22:00
- Medio de pago: Efectivo y tarjetas de crédito, tanto en restaurante como delivery.
- Atención de pedidos: Vía telefónica.
- Precio promedio: Ensalada = 23 soles.

### Don Mamino

[www.donmamino.com](http://www.donmamino.com)

- Sede: 07 restaurantes en Lima (Monterrico, La Molina, Chacarilla, San Isidro, Miraflores, Open plaza, Salaverry).
- Zona de reparto delivery: Surco, La Molina, San Isidro, Jesus María y Miraflores.
- Medio de pago: Efectivo y tarjetas de crédito, tanto en restaurante como delivery.
- Atención de pedidos: Vía telefónica.
- Precio promedio: Ensalada = 20 soles.

### Loreta

www.loreta.pe

- Sede: Restaurante en el distrito de San Isidro.
- Zona de reparto delivery: Sólo para el “Centro Empresarial Real”
- Horario de pedidos: De 8:00 a 11:00 y de 15:00 a 21:00
- Medio de pago: Efectivo y tarjetas de crédito en el restaurante, y para delivery efectivo a contra entrega y visa vía web.
- Atención de pedidos: Vía telefónica y web.
- Precio promedio: Ensalada = 25 soles; platos a la carta = 32 soles.

b. Empresas que sólo ofrecen alimentación saludable a personas que laboran en sedes empresariales o corporativas mediante delivery (no tienen sede de atención al público).

#### Get Up

<http://www.getup.com.pe>

- Sede: Sin restaurante, sólo delivery
- Zona de reparto delivery: Reparto de 6:00 a 8:00 en Lima Metropolitana.
- Horario de pedidos: Sólo ofrece planes de alimentación con asesoría nutricional
- Medio de pago: Efectivo (previa coordinación de recojo de dinero), o tarjeta de crédito vía web.
- Atención de pedidos: Vía telefónica y web.
- Precio promedio: 50 soles por día (incluye desayuno, almuerzo, cena, refrescos y snacks).

#### FitZone

<http://fitzone.com.pe/>

- Sede: Sin restaurante, sólo delivery
- Zona de reparto delivery: Reparto de 11:00 a 13:15 en Miraflores, San Isidro, San Borja, Surco, La Molina, Magdalena, Pueblo Libre, Breña, San Miguel, Barranco, Chorrillos y Callao
- Horario de pedidos: Sólo ofrece planes de alimentación.
- Medio de pago: Depósito bancario
- Atención de pedidos: Vía telefónica.

#### Arbóreo

<http://www.arboreoperu.com/>

- Sede: Sin restaurante, sólo delivery.
- Zona de reparto Delivery: Miraflores, Surquillo, Jesus María, San Borja, Lince y San Isidro.
- Horario de pedidos: De 8:00 a 15:00
- Atención de pedidos: Vía web o vía telefónica.
- Precio promedio: Ensalada + refresco = 15.90 soles.

- c. Restaurantes o Cafés que sólo ofrecen comida saludable o vegetariana en sus cartas, y que además ofrecen el servicio de delivery para centros empresariales o corporativos ubicados cerca a sus instalaciones.

Restaurant Golden Food: Comida vegetariana.

<http://www.goldenfoodrestaurantevegano.com/>

- Sede: Restaurante en Lince
- Zona de reparto delivery: San Isidro y Lince.
- Horario de pedidos: De 09:00 a 11:00
- Atención de pedidos: Vía telefónica.
- Precio promedio: Plato de fondo + postre + refresco = 12 soles

Sabor y Vida: Comida vegetariana.

<http://www.saboryvida.com/>

- Sede: Restaurante en Miraflores
- Zona de reparto delivery: Miraflores.
- Atención de pedidos: Vía telefónica y vía web.
- Precio promedio: Entrada + Plato de fondo + postre + refresco = 15 soles

La Canasta Verde: Desayunos saludables.

<https://www.pyme.pe/lacanstaverde>

- Sede: Restaurante en Cercado de Lima
- Zona de reparto delivery: Callao, San Miguel y Cercado de Lima.
- Atención de pedidos: Vía telefónica.

## **ANEXO C: Minuta de entrevista a profundidad realizada a Business**

### **Partner de empresa de consumo masivo ubicada dentro del área de interés**

1. Tipo de entrevista: Semi-estructurada (con preguntas abiertas y siguiendo un orden). Se busca profundizar conocimientos en ciertos temas.
2. Selección del informante: Se eligió, de manera dirigida, una business partner de una reconocida empresa ubicada dentro del área de interés.
3. Acceso al informante: se siguieron los siguientes pasos para convocar a la experta:
  - a. Envío de correo de presentación e invitación
  - b. Contacto telefónico.
  - c. Recordatorio telefónico un día antes de la entrevista pactada.
4. Preparación de la entrevista:
  - a. Duración de la entrevista: 20 minutos.
  - b. Número de expertos: 01 experto.
  - c. Técnica de registro: escrito.
  - d. Técnica de informe: Resumen estructurado de los puntos tratados.
  - e. Número de sesiones: la entrevista será personal, una sesión por experto.
  - f. Lugar de realización: Starbucks de la Av. 28 de Julio.
  - g. Fecha y horario: Todas las entrevistas fueron realizadas el día 22 de junio del 2016.
5. Guía de preguntas:

Con respecto al perfil del colaborador administrativo:

  - a. ¿A qué nivel socioeconómico pertenece el grueso de la población de colaboradores administrativos de la empresa en la que laboras?
  - b. ¿La gran mayoría vive cerca a la sede laboral?, en caso la respuesta sea negativa: ¿En qué distritos vive la mayoría?
  - c. ¿Cuál es el porcentaje de colaboradores administrativos que laboran en la sede principal vs el total de empleados?

Con respecto a la tendencia alimenticia:

  - a. ¿Crees que esta población (colaboradores administrativos) siguen alguna tendencia de alimentación saludable?
  - b. ¿Crees que tu empresa promueve la ingesta de alimentos saludables? ¿por qué?

Con respecto a la factibilidad de la idea de negocio:

  - a. ¿Qué necesitaría una empresa proveedora de alimentos/menús saludables para ingresar como proveedor y tener un espacio en el predio central?
  - b. ¿Permiten el ingreso de delivery?
6. Respuestas:

Con respecto al perfil del colaborador administrativo:

  - a. ¿A qué nivel socioeconómico pertenece el grueso de la población de colaboradores administrativos de la empresa en la que laboras?

No tenemos la información exacta, pero la mayoría de los colaboradores administrativos deben estar en un nivel socioeconómico B, y en porcentajes muy pequeños en el A y C.

- b. ¿La gran mayoría vive cerca a la sede laboral?, en caso la respuesta sea negativa: ¿En qué distritos vive la mayoría?

No, la mayoría no vive cerca a la sede laboral principal (callao). Alrededor del 65% se encuentra en los siguientes distritos: La Molina, San Borja, San Isidro, Surco, San Miguel, Pueblo libre, San Martín de Porras, Comas, Lima, Los Olivos, y Surquillo.

- c. ¿Cuál es el porcentaje de colaboradores administrativos que laboran en la sede principal vs el total de empleados?

En el caso de nuestra empresa, el 74% de los colaboradores administrativos laboran en la sede principal. Si bien éstos porcentajes varían mucho dependiendo de la estructura de cada empresa, yo estimo que en promedio debe ser un 70% - 30% (70% de colaboradores administrativos en la sede principal y 30% en otras sedes).

Con respecto a la tendencia alimenticia:

- a. ¿Crees que esta población (colaboradores administrativos) siguen alguna tendencia de alimentación saludable?

Creería que la intención existe pero actualmente es un porcentaje muy bajo de la población los que siguen una alimentación saludable.

- b. ¿Crees que tu empresa promueve la ingesta de alimentos saludables? ¿por qué?

Yo creo que sí, porque en nuestros restaurantes dentro de la sede principal, como Charlotte, hay un par de alternativas de alimentación saludable.

Con respecto a la factibilidad de la idea de negocio:

- a. ¿Qué necesitaría una empresa proveedora de alimentos/menús saludables para ingresar como proveedor y tener un espacio en el predio central?

Lo que hacemos es buscar concesionarios que ya tienen experiencia en la atención en plantas industriales. Solicitamos su brouchure, y luego de validar sus referencias solicitamos visitar todas sus operaciones. De ahí viene el tema de revisar costos, y si están dentro de la banda que buscamos, los incluimos como proveedores.

- b. ¿Permiten el ingreso de delivery?

Sí.

## ANEXO D: Matrices de enfrentamiento de factores externos

### a. Amenazas

AMENAZAS		1	2	3	4	5	6	7	RANKING
1	Incremento y severidad de las normas regulatorias para la conservación de alimentos.	1	1	0	0	0	0	0	2
2	Caída de los precios de las materias primas (como cobre y petróleo)	0	1	0	0	0	0	0	1
3	Estancamiento del mercado en la Zona Euro y Japón, y deterioro en las economías emergentes.	0	0	0	0	0	0	0	0
4	Alza de precios de alimentos	1	1	1	1	1	1	1	6
5	Ingreso de empresas que vendan de alimentos saludables y que atiendan la zona de interés	1	1	1	0	0	0	0	3
6	Reacciones de la competencia.	1	1	1	0	1	0	0	4
7	Desconfianza de los potenciales clientes en la calidad del producto	1	1	1	0	1	1	0	5
<b>Total</b>									<b>21</b>

### b. Oportunidades

OPORTUNIDADES		1	2	3	4	5	6	7	8	9	RANKING
1	Estabilidad Política	1	0	0	0	0	1	1	0	1	3
2	Regulaciones del estado para fomentar la ingesta de productos saludables (Ley de comida saludable).	0	1	0	0	0	1	1	1	1	4
3	Incremento del ingreso promedio mensual de las personas contenidas en el nicho de mercado seleccionado	1	1	0	0	0	1	1	1	1	6
4	Incremento de la valoración de productos saludables.	1	1	1	1	1	1	1	1	1	8
5	Tendencia a la practicidad.	1	1	1	0	0	1	1	1	1	7
6	Valoración de empresas socialmente responsables.	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
7	Pentración del internet	0	0	0	0	0	1	0	0	0	1
8	Avance en técnicas de conservación de alimentos frescos.	1	1	0	0	0	1	1	0	1	5
9	Incremento de la valoración del Ambiente	0	0	0	0	0	1	1	0	0	2
<b>Total</b>											<b>36</b>

## ANEXO E: Matrices de enfrentamiento de factores internos

### a. Debilidades

DEBILIDADES		1	2	3	4	5	6	7	RANKING
1	Proveedor del local con poder de negociación alto	1	1	0	1	0	1	0	3
2	Altas probabilidades de ingreso de posibles nuevos competidores	0	1	0	1	0	1	0	2
3	Gran variedad y disponibilidad de productos sustitutos	1	1	1	1	1	1	0	5
4	Productos con corto tiempo de vida (perecibles)	0	0	0	1	0	1	0	1
5	Empresa nueva, sin cartera de clientes y con poca reputación en el mercado	1	1	0	1	1	1	0	4
6	Niveles de escala pequeños, lo cual conlleva a un bajo poder de negociación con los proveedores	0	0	0	0	0	1	0	0
7	Modelo de negocio nuevo en el área de interés (riesgo de no aceptación)	1	1	1	1	1	1	1	6
<b>Total</b>									<b>21</b>

### b. Fortalezas

FORTALEZAS		1	2	3	4	5	6	7	RANKING
1	Clientes con poder de negociación bajo	1	1	0	0	0	0	1	2
2	Proveedores de insumos y envases con poder de negociación bajo	0	1	0	0	0	0	0	0
3	Primera empresa especializada en alimentación saludable que atiende al mercado meta	1	1	1	1	1	1	1	6
4	Oferta de valor única en el mercado	1	1	0	1	1	1	1	5
5	Productos saludables de alta calidad	1	1	0	0	1	1	1	4
6	Ubicación estratégica del local	1	1	0	0	0	1	1	3
7	Buen manejo de redes sociales	0	1	0	0	0	0	1	1
<b>Total</b>									<b>0</b>

## **ANEXO F: Observación Directa de Precios de la oferta de Comida saludable**

### **Observación 1:**

- Tema: Comida Saludable en la sede principal de Alicorp.
- Subtema: Oferta de comida saludable en la sede principal de Alicorp.
- Inciso: Precios de comida saludable en la sede principal de Alicorp.
- Lugar: Av. Argentina 4793, Carmen de la Legua – Callao.
- Día y hora de la observación: Martes 15 de Marzo del 2016, de 13:00 a 14:00
- Número de observadores: 01 persona.
- Nombre del observador: Silvana Melgarejo.
- Fuente: restaurantes dentro de la sede corporativa.
- Ficha de observación: Directa

*Descripción de lo observado:*

#### Restaurante Galletera:

- Precio del menú tradicional: 7.00 soles.

#### Panadería Fábula:

- Precio de la ensalada: 9.20 soles.

#### Restaurante Charlotte:

- Precio de la ensalada: 13.00 soles
- Precio del menú económico: 7.50 soles
- Precio del menú ejecutivo: 11.00 soles
- Precio de dieta de pollo: 13.50 soles

#### Restaurante Copsa:

- Precio del menú tradicional: 9.00 soles

### **Observación 2:**

- Tema: Comida Saludable en la sede del Callao de Atento.
- Subtema: Oferta de comida saludable en la sede del Callao de Atento.
- Inciso: Precios de comida saludable en la sede del Callao de Atento.
- Lugar: Av. Maquinarias 6015, Carmen de la Legua – Callao.
- Día y hora de la observación: Miércoles 16 de Marzo del 2016, de 13:00 a 14:00
- Número de observadores: 01 persona.
- Nombre del observador: Silvana Melgarejo.
- Fuente: restaurante dentro de la sede corporativa.

- Ficha de observación: Directa

*Descripción de lo observado:*

El precio del menú básico en el restaurante de la sede de Atento Callao es de 6.50 soles.

**Observación 3:**

- Tema: Comida Saludable en la sede principal de Goodyear.
- Subtema: Oferta de comida saludable en la sede principal de Goodyear.
- Inciso: Precios de comida saludable en la sede principal de Goodyear.
- Lugar: Av. Argentina 6037, Carmen de la Legua - Callao.
- Día y hora de la observación: Jueves 17 de Marzo del 2016, de 13:00 a 14:00
- Número de observadores: 01 persona.
- Nombre del observador: Silvana Melgarejo.
- Fuente: restaurantes dentro de la sede corporativa.
- Ficha de observación: Directa

*Descripción de lo observado:*

Restaurante La Merced:

- Precio de la ensalada: 7.50 soles
- Precio del menú “dieta”: 7.50 soles.

Si bien en el restaurante figura el precio real, los empleados pagan sólo 3.50 soles y el resto lo subvenciona la empresa.

**Observación 4:**

- Tema: Comida Saludable en el Mall Aventura Plaza y en el centro comercial Minka – Callao
- Subtema: Oferta de comida saludable en el Mall Aventura Plaza y en el centro comercial Minka - Callao
- Inciso: Precios de comida saludable en el Mall Aventura Plaza y en el centro comercial Minka - Callao
- Lugar: Mall Aventura Plaza y en el centro comercial Minka - Callao
- Día y hora de la observación: Viernes 18 de Marzo, de 12:30 a 16:30
- Número de observadores: 01 personas
- Nombre de los observadores: Silvana Melgarejo
- Fuente: restaurantes de la zona
- Ficha de observación: Directa

*Descripción de lo observado:*

Entre los restaurantes ubicados en el Mall Aventura Plaza de Bellavista y en el centro comercial de Minka se encuentra una gran variedad de precios para comida saludable como ensaladas:

- Ensaladas de Don Belisario: entre 15.90 y 17.90 soles
- Ensaladas de Chilli's: entre 26.00 y 32.00 soles
- Ensalada KFC: 12.90 soles
- Ensaladas Pardo's Chicken: de 27.00 a 28.80 soles
- Pechuga light Norky's: 23.50 soles

Como se puede apreciar, los precios de las opciones saludables están en promedio en 22.90 soles, con una desviación estándar por 6.70 soles. Con respecto a las opciones no saludables tenemos una mayor variedad de opciones, entre ellas:

- ¼ de pollo Pardo's: 21.20 soles
- Hamburguesa Old Timer Chilli's: 29 soles
- Fajitas Quesadilla: 39 soles
- Crispy Chicken Tacos: 32 soles
- Chicken fried Chicken: 34 soles
- Combo Classic KFC: 14.90 soles
- Big Box Clasic KFC: 19.90 soles

**Elige la combinación que más te apetece**

- 1 Ensalada Chicken Sensación**  
(Lechuga orgánica verde, tomate, manzana, pecanas acarameladas y crujientes trozos de pollo) + 1 vaso de Chicha Pardos. \$1 27.80
- 2 Ensalada Festiva con Pollo**  
(Lechuga orgánica verde, choclo, crotones, huevo, tocino, pimienta y filete de pollo macerado en jugo de naranja) + 1 vaso de Chicha Pardos. \$1 27.80
- 3 Chicken Cesar's Salad**  
(Filete de pollo con ensalada Cesar's y un toque de Limón) + 1 vaso de Chicha Pardos. \$1 27.80
- 4 Delicia Parrillera**  
(Choclo, tomate, palta, espinaca, lechuga, queso fresco y filete de pollo macerado en jugo de naranja) + 1 vaso de Chicha Pardos. \$1 28.80
- 5 Tropical**  
(Lechuga americana, espinaca, tomate, tocino, wantan frito, piña y filete de pollo macerado en jugo de naranja) + 1 vaso de Chicha Pardos. \$1 28.80
- 6 Ensalada del Campo**  
(Lechuga, espinaca, pimiento, berenjena, zucchini (zapallo italiano), brócoli, cebolla roja y filete de pollo macerado en jugo de naranja) + 1 vaso de Chicha Pardos. \$1 28.80
- 7 ¼ Pardos Brasa**  
(Con papas fritas + guarnición (lechuga, tomate y rabanito o vainita, zanahoria y betarraga)) + 1 vaso de Chicha Pardos. \$1 21.20

**SALADOS**

**Dinner Salad**  
\$1 27.80

**Southeast Chicken Caesar Salad**  
\$1 27.80

**Grilled Chicken Salad**  
\$1 27.80

**BBQ Chicken Salad**  
\$1 27.80

**Banana's Buffalo Chicken Salad**  
\$1 27.80

**Quesadilla Explosion Salad**  
\$1 27.80

**LIGHTER CHOICES**

**Margherita Grilled Chicken**  
\$1 27.80

**Guiltless Chicken Piglet**  
\$1 27.80

**Sweet & Spice Chicken**  
\$1 27.80

**ENSALADAS**

**ACOMPaña TU ENSALADA CON NUESTRO**  
1/2 Filete a la Parrilla + \$ 5.90  
1/4 Pollo + \$ 10.00

## ANEXO G: Ficha técnica Focus Group

1. Objetivo del Focus Group:
  - a. Conocer qué entiende la población objetiva por “comida saludable”.
  - b. Identificar a las principales empresas proveedoras de comida saludable para los colaboradores administrativos que laboren en la sedes empresariales ubicadas dentro del área industrial del Callao y Lima delimitada por la av. Nicolás Dueñas, la av. Néstor Gambetta, la av. Morales Duarez y la av. Oscar R. Benavides; y conocer los atributos cualitativos que caracterizan a dicha oferta.
  - c. Conocer los niveles de satisfacción con respecto a la oferta actual de comida saludable.
  - d. Descubrir los motivos que generan o impide que la población objetiva consuma alimentos saludables.
  - e. Identificar los atributos más valorados relacionados a un servicio de alimentación saludable.
  - f. Conocer la estructura de menú preferida por la población.
  - g. Identificar los servicios adicionales más valorados.
  - h. Identificar los medios de comunicación y publicitarios preferidos.
2. Diseño de Dinámica:
  - a. Duración de la sesión: 145 minutos.
  - b. Cantidad de participantes: 8 participantes
  - c. Perfil de participantes: Empleados administrativos, de nivel socioeconómico medio y medio alto, que laboren en sedes corporativas ubicadas en el distrito de Carmen de la Legua, Callao. Grupo heterogéneo con respecto a la variable edad:

EDADES	PERSONAS
18 – 23	2
24 – 30	2
30 – 40	3
41 en adelante	1

- d. Cronograma y esquema de preguntas:

Bienvenida y presentación del moderador (5 minutos).

Introducción de la sesión: (15 minutos)

  - Motivo de la reunión: conocer el mercado de comida saludable en el distrito de Carmen de la Legua y sus oportunidades.
  - Presentación de los integrantes
  - Explicación de lo que se espera: Participación libre de cada uno de los integrantes para conocer sus posturas con respecto al tema en discusión.

Esquema de preguntas guía: (120 minutos)

  - ¿Qué entienden por “comida saludable”? (10 minutos)

- ¿Qué es en lo primero que piensan cuando escuchan “comida saludable”? (5 minutos)
- Cuando durante el horario de trabajo desean comer comida saludable, ¿a dónde acuden? (5 minutos)
- Si tendrían que elegir los dos mejores lugares a donde ir a comer comida saludable durante la hora de almuerzo en la oficina, ¿a dónde irían? (5 minutos)
- ¿Qué es lo que más les gusta de la comida saludable de esos sitios? ¿y del sitio en sí? (10 minutos)
- Si tendrían que describir en una palabra a esos lugares, ¿qué palabra utilizarían? (5 minutos)
- Si tendríamos que evaluar del 1 al 5 la oferta de comida saludable a la tienen acceso durante horario de oficina, ¿qué puntaje le pondrían? ¿por qué? (10 minutos)
- ¿Qué los motiva a comer comida saludable? (10 minutos)
- ¿Por qué no comen comida saludable todos los días en la oficina? (10 minutos)
- ¿Preferirían comer snacks saludables en vez de los convencionales en horario de oficina? ¿cuántas veces al día y con qué frecuencia lo consumirían? (5 minutos)
- ¿Qué les gustaría de snack? (5 minutos)
- Imaginen un lugar ideal de comida saludable, ¿por qué se caracterizaría? ¿qué es lo que debe tener u ofrecer ese lugar para ser ideal? (10 minutos)
- ¿Cuál sería la estructura de menú ideal? ¿refresco, entrada, fondo, sopas, postre? (5 minutos)
- ¿Cuánto pagarían por un menú de comida saludable? (precio ideal y precio máximo) (5 minutos)
- Si este lugar les podría ofrecer 3 servicios adicionales gratis, ¿cuáles les gustaría que sea? (por ejemplo, conteo de calorías, delivery, un aplicativo web con consejos de alimentación, horario de atención extendido, etc.) (10 minutos)
- ¿Qué medio publicitario creen que sería el más efectivo para enterarse de la existencia de un lugar de comida saludable en la zona? ¿cómo les gustaría recibir información de los menús? (10 minutos)

Cierre y agradecimiento (5 minutos)

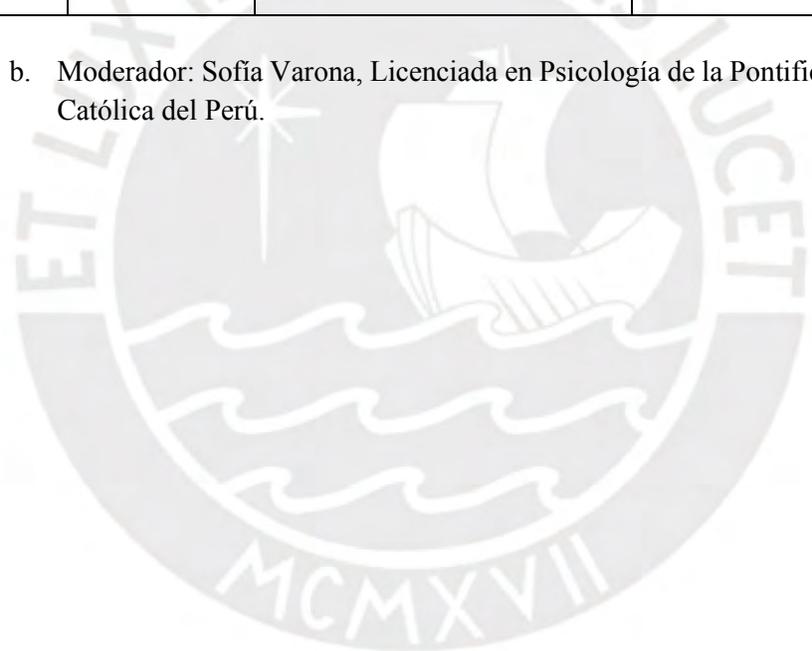
e. Lugar, día y hora: La Molina, 03 de Julio del 2016, 6:00 pm.

3. Reclutamiento:

a. Participantes:

<b>EDADES</b>	<b>PERSONAS</b>	<b>NOMBRES</b>	<b>EMPRESA</b>
18 – 23	2	Miguel Andrews Ignacio Correa	Atento Bimbo
24 – 30	2	Enrique Ferreyros Ana Paula Vargas	Alicorp Paraiso
30 – 40	3	Alvaro Canny Jose Merino Fiorella Debenedetti	GoodYear Ferreyros Alicorp
41 en adelante	1	Guillermo Valencia	Alicorp

- b. Moderador: Sofia Varona, Licenciada en Psicología de la Pontificia Universidad Católica del Perú.



## ANEXO H: Ficha técnica Encuesta.

1. Objetivo: Conocer el mercado actual y potencial de comida saludable, considerando como población los empleados administrativos que laboran en corporaciones con sedes en el sector de Carmen de la Legua en el Callao.
2. Objetivos específicos:
  - a. Estimar el consumo actual de comida saludable
  - b. Estimar el consumo potencial de comida saludable
  - c. Conocer el medio de adquisición favorito de comida saludable.
  - d. Conocer el precio que las personas gastan actualmente en comida
  - e. Conocer cuánto estarían dispuestos a pagar por comida saludable.
  - f. Identificar los atributos más valorados en una comida saludable.
  - g. Conocer qué medio publicitario tendría más impacto para promocionar comida saludable.
  - h. Conocer qué servicios adicionales son los más valorados para temas de alimentación saludable.
3. Características de la encuesta:
  - a. Instrumento de recolección de datos: Cuestionario estandarizado con preguntas cerradas.
  - b. Tipo de encuesta: Descriptiva.
  - c. Método de entrevista: CAWI (Computer Assisted Web Interview)
4. Cobertura de la encuesta:
  - a. Cobertura geográfica: La encuesta se realizará en el distrito de Carmen de la Legua, en el Callao.
  - b. Cobertura temporal: Del 13 al 17 de junio, de 9:00 am a 7:00 pm.
  - c. Cobertura temática:

Cap 100	Filtros para encuestados.
Cap 200	Consumo de comida saludable.
Cap 300	Presupuesto para alimentación.
Cap 400	Valoración de atributos de comida saludable.
Cap 500	Valoración de servicios complementarios.
Cap 600	Preferencia de medios publicitarios.
5. Unidades de investigación: Los empleados administrativos de las corporaciones que tienen sede en el distrito de Carmen de la Legua en el Callao.
6. Periodos de referencia:
  - a. Filtros para encuestados: día de la entrevista
  - b. Consumo de comida saludable: últimos 6 meses.
  - c. Presupuesto para alimentación: últimos 6 meses
  - d. Valoración de atributos de comida saludable: día de la entrevista.
  - e. Valoración de servicios complementarios: día de la entrevista.
  - f. Preferencia de medios publicitarios: día de la entrevista.
7. Diseño muestral:

- a. Universo: Todas los empleados administrativos que pertenecen a los estratos socioeconómicos medio y medio alto; de ambos sexos; entre los 18 y 55 años; que laboren en sedes corporativas ubicadas en el distrito de Carmen de la Legua en el Callao.
  - b. Tipo de muestreo: muestra probabilística, con unidades seleccionadas al azar.
  - c. Tamaño de la muestra: 204 personas, elegidas de manera aleatoria.
  - d. Error muestral (e): 6.8%
  - e. Nivel de confianza (Z): 95.0%
  - f. Universo(N) = 24,211 (*para entender cómo se halló el universo, ver anexo J*)
  - g. Probabilidad de Ocurrencia (P)= 0.5
  - h. Probabilidad de no ocurrencia (Q) = 0.5
8. Productos:
- a. Base de datos
  - b. Cuadros estadísticos
9. Esquema de la encuesta:

**Cap 100 Filtros para encuestados**

101. ¿Trabajas en un área administrativa?
- a. Sí
  - b. No (terminar)
102. ¿Tu lugar de trabajo está entre Av. Dueñas y Av. Gambeta, y entre Av. Oscar R. Benavides y Av. Morales Duarez?
- a. Sí
  - b. No (Terminar)

**Cap 200 Consumo de comida saludable.**

GENERAL

201. ¿Qué entiendes por comida saludable?
- a. Comida en base a verduras
  - b. Comida en raciones pequeñas
  - c. Comida baja en calorías
  - d. Comida con balance entre proteínas, carbohidratos y grasas.
202. ¿Comes comida saludable?
- a. Sí
  - b. No (pasar a pregunta 204)
203. ¿En qué comidas comes comida/alimentos saludable? (*puedes elegir más de 1 opción*)
- a. Desayuno (pasar a pregunta 205)

- b. Almuerzo (pasar a pregunta 205)
- c. Cena (pasar a pregunta 205)

204. ¿Por qué?

- a. Porque no me gusta
- b. Porque no tengo tiempo para prepararlo
- c. Porque no encuentro comida saludable cerca.
- d. Porque es muy cara.
- e. Otros.

DESAYUNO

205. ¿Tomas desayuno de casa?
- a. Sí (pasar a pregunta 208)
  - b. No
206. ¿Qué toma de desayuno? (*puedes elegir más de 1 opción*)
- a. Sandwich
  - b. Ensalada de Frutas
  - c. Barras energéticas
  - d. Yogurt con cereal
  - e. Jugo
  - f. Café
  - g. No tomo desayuno
  - h. Otros

207. Si tendrías todas las opciones disponibles y a precio accesible, ¿qué te gustaría tomar de desayuno? (*puedes elegir más de 1 opción*)

- a. No tomaría desayuno
- b. Sandwich
- c. Ensalada de Frutas
- d. Barras energéticas
- e. Yogurt con cereal
- f. Jugo
- g. Café
- h. Otros

#### ALMUERZO

208. ¿Llevas lonchera a la oficina?

- a. Sí, todos los días (pasar a 214)
- b. Sí, 1 vez a la semana
- c. Sí, 2 veces a la semana
- d. Sí, 3 veces a la semana
- e. Sí, 4 veces a la semana
- f. No

209. ¿Cuántos días a la semana laboral (de lunes a viernes) almuerzas comida saludable?

- a. Todos los días (pasar a pregunta 212)
- b. 1 vez a la semana
- c. 2 veces a la semana
- d. 3 veces a la semana
- e. 4 veces a la semana
- f. Nunca

210. ¿Por qué no almuerzas comida saludable todos los días?

- a. Porque no hay opciones de comida saludable disponibles cerca.
- b. Porque no me gusta la comida saludable
- c. Porque esa clase de comida es muy cara
- d. Porque las opciones disponibles son feas

211. Si tendrías comida saludable accesible, rica y disponible, ¿cuántas veces a la semana

laboral (de lunes a viernes) almorzarías comida saludable?

- a. Todos los días
- b. Nunca
- c. 1 vez a la semana
- d. 2 veces a la semana
- e. 3 veces a la semana
- f. 4 veces a la semana

212. Si tendrías todas las opciones disponibles, ¿Qué clase de comida saludable preferirías para el almuerzo? (*enumera del 1 al 4 según preferencia*)

- a. Ensaladas
- b. Plato de fondo hecho con ingredientes integrales, verduras y proteína
- c. Sopas
- d. Cremas de verduras

213. Si tendría la opción a elegir, ¿Cómo preferiría adquirir su comida saludable? (*puede elegir más de 01 opción*)

- a. Yendo a una tienda en el predio
- b. Yendo a una tienda fuera del predio
- c. Delivery con pedido telefónico
- d. Delivery con pedido web
- e. En máquina expendedora

214. ¿Comes snacks entre comidas durante el horario laboral?

- a. Sí
- b. No

#### CENA

215. ¿Dónde sueles cenar?

- a. En casa
- b. En la oficina
- c. En la calle.

216. ¿Cenas comida saludable?

- a. Sí
- b. No

217. ¿qué cenas?

- a. Lo mismo del almuerzo en menor ración
- b. Lo mismo del almuerzo en igual ración
- c. Un sándwich
- d. Una ensalada de verduras
- e. Una ensalada de frutas
- f. Otros.

**Cap 300 Presupuesto para alimentación.**

301. ¿Cuánto gastas en desayuno actualmente?
- a. De 3 a 5 soles
  - b. De 5 a 7 soles
  - c. De 7 a 10 soles
  - d. De 10 a 12 soles
  - e. De 12 a 15 soles
  - f. Más de 15 soles.
302. ¿y en almuerzo?
- a. De 5 a 8 soles
  - b. De 8 a 10 soles
  - c. De 10 a 13 soles
  - d. De 13 a 15 soles
  - e. De 15 a 17 soles
  - f. De 17 a 20 soles
  - g. De 20 a 25 soles
  - h. Más de 25 soles.
303. Si podrías colocarle un precio que se adapte a ti, ¿cuáles son tus montos de gasto ideal para desayuno? (Sandwich + jugo o café)
- a. De 3 a 5 soles
  - b. De 5 a 7 soles
  - c. De 7 a 10 soles
  - d. De 10 a 12 soles
  - e. De 12 a 15 soles
  - f. Más de 15 soles.
304. ¿y para almuerzo? (entrada, fondo y refresco)
- a. De 5 a 8 soles
  - b. De 8 a 10 soles
  - c. De 10 a 13 soles
  - d. De 13 a 15 soles

- e. De 15 a 17 soles
- f. De 17 a 20 soles
- g. De 20 a 25 soles
- h. Más de 25 soles.

305. ¿Pagarías más por comida saludable?

- a. Sí
- b. No (pasar a 307)

306. ¿cuánto sería lo máximo que pagarías por un almuerzo saludable (entrada, fondo y refresco)?

- a. De 5 a 8 soles
- b. De 8 a 10 soles
- c. De 10 a 13 soles
- d. De 13 a 15 soles
- e. De 15 a 17 soles
- f. De 17 a 20 soles
- g. De 20 a 25 soles
- h. Más de 25 soles

307. ¿Con qué medio de pago preferiría pagar? (puedes elegir más de 01 opción)

- a. Tarjeta vía web
- b. Efectivo a contra entrega
- c. Tarjeta POS a contra entrega
- d. Depósito bancario

**Cap 400 Valoración de atributos de comida saludable.**

401. ¿Qué es lo que más considera para calificar a una comida saludable como buena?

- a. Tamaño de la porción
- b. Sabor
- c. Precio
- d. Valor nutritivo

402. ¿Cuántas opciones de platos de fondo deben haber en un menú de almuerzo para que te sientas con libertad de elección?

- a. 1
- b. 2
- c. 3
- d. 4
- e. Más de 4

**Cap 500 Valoración de servicios complementarios.**

501. Si tendría que elegir 02 servicios adicionales, ¿cuáles serían?

- e. Horario de atención extendido (24 hrs)
- f. Guías de rutinas de ejercicio

502. Si se reciben pedidos diarios y planes de alimentación semanal o mensual ¿cómo preferiría hacer su pedido?

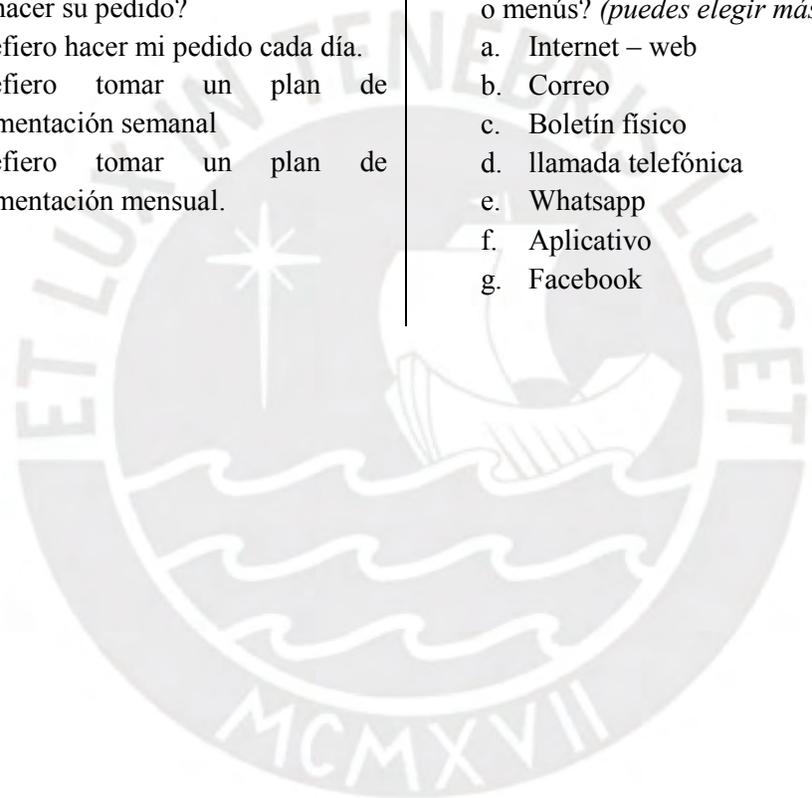
- a. Prefiero hacer mi pedido cada día.
- b. Prefiero tomar un plan de alimentación semanal
- c. Prefiero tomar un plan de alimentación mensual.

- a. Delivery
- b. Conteo de calorías
- c. Dietas estandarizadas
- d. Asesoría nutricional personalizada

**Cap 600 Preferencia de medios publicitarios.**

601. ¿A través de qué medio o medios le gustaría recibir información sobre comida saludable o menús? *(puedes elegir más de 1 opción)*

- a. Internet – web
- b. Correo
- c. Boletín físico
- d. llamada telefónica
- e. Whatsapp
- f. Aplicativo
- g. Facebook



## **ANEXO I: Minuta de entrevista a profundidad con expertos del sector**

1. Tipo de entrevista: Semi-estructurada (con preguntas abiertas y siguiendo un orden). Se busca profundizar conocimientos en ciertos temas.
2. Selección del informante: Se eligió, de manera dirigida, a Mitsuharu Tsumura, quien es un chef reconocido en el mundo de la gastronomía.
3. Acceso al informante: se siguieron los siguientes pasos para convocar a los expertos:
  - a. Contacto telefónico.
  - b. Envío de correo con solicitud de cita
  - c. Recordatorio telefónico un día antes de la entrevista pactada.
4. Preparación de la entrevista:
  - a. Duración de la entrevista: 1 hora.
  - b. Número de expertos: 01 experto.
  - c. Técnica de registro: grabación de voz
  - d. Técnica de informe: Resumen estructurado de los puntos tratados.
  - e. Número de sesiones: la entrevista será personal, una sesión.
  - f. Fecha y horario: La entrevista fue realiza el lunes 04 de julio del 2016, a las 11:30 a.m.
  - g. Lugar: Restaurante Maido (Calle San Martin 399, Miraflores –Lima, Perú)
5. Guía de preguntas:

Con respecto al mercado:

  - a. ¿Cuáles son las tendencias que puedes observar en los hábitos alimenticios de la población que vive en Lima (clase socioeconómica A B)?
  - b. ¿Crees que la oferta gastronómica sigue la tendencia de éstos hábitos alimenticios? ¿o existe una demanda insatisfecha?
  - c. ¿Qué crees que es lo que más valora la gente de un restaurante?
  - d. ¿Cuáles crees que son los atributos más valorados de la comida del restaurante?

Con respecto a la gestión del menú:

  - e. ¿Cada cuánto tiempo se debe innovar en la carta o menú?
  - f. ¿Cuáles son los tipos de platos preferidos por los clientes (los más comercializados)? (ej. Piqueos, fondos, sopas, ensaladas)

Con respecto a la idea de negocio:

  - g. Si tendrías que poner un negocio de comida saludable, ¿cómo te diferenciarías de la competencia?
  - h. Si con este negocio tendrías que atender sólo a colaboradores de corporaciones, ¿cuáles considerarías que serían tus factores claves de éxitos?
  - i. ¿Qué medios utilizarías para publicitar tu restaurante?
  - j. ¿Cuáles crees que son los servicios adicionales más valorados por el público? (ej. Delivery, horario de atención extendido, flexibilidad de pago, etc.)
  - k. ¿Crees que es difícil iniciar un restaurante de comida saludable?

## ANEXO J: Método para hallar universo de personas de público objetivo

Dado que no se existe una base de datos confiable de la que se pueda extraer el número de empleados administrativos que laboran en las sedes empresariales ubicadas dentro del área industrial del Callao y Lima delimitada por la av. Nicolás Dueñas, la av. Néstor Gambetta, la av. Morales Duarez y la av. Oscar R. Benavides, se procedió a calcular la población siguiendo la siguiente metodología:

1. Se realizó una búsqueda virtual y un recorrido del área para identificar a las empresas que tienen sedes empresariales dentro del área de interés.
2. Se buscó información sobre el total de personal y la composición del mismo (empleados administrativos vs total) en las memorias anuales<sup>21</sup> y en las webs oficiales de las empresas.
3. En base a la información que se encontró, se halló el promedio porcentual de la composición de empleados administrativos.
4. Se buscó información del número de sedes que tenía cada empresa y se corroboró si la sede dentro del área de interés era la principal o no.
5. Se consultó con una experta del sector (*ver anexo 3*) el porcentaje de empleados administrativos en la sede principal vs otras sedes.
6. Se halló el promedio de empleados por empresa en base a la información que se disponía y se extrapolo al resto de empresas de las que no se disponía información.
7. Se calculó el aproximado de población en base a las características halladas de cada empresa.

Las empresas de las que se encontró información fueron:

EMPRESA	TOTAL	ADMIN	% ADM	¿TIENE MÁS DE 1 SEDE?	¿SEDE PRINCIPAL EN EL ÁREA?
ACEROS AREQUIPA	1297	677	52%	SÍ	SÍ
ALICORP	3230	1064	33%	SÍ	SÍ
ATENTO	14500	5900	41%	SÍ	NO
GOODYEAR PERU	362	100	28%	SÍ	SÍ
BIMBO	2755			SÍ	SÍ

<sup>21</sup> En el caso de la empresa Bimbo, en la memoria anual figura el número de empleados que tiene la empresa a nivel américa latina, y además mencionan que tienen operaciones en 9 países de ésta región; entonces, se consideró como supuesto para hallar la población laboral de Bimbo en Perú que la población laboral de américa latina se repartía de manera equivalente entre todos los países en los que la empresa tenía operaciones.

COBRA PERÚ	3960			NO	SÍ
FERREYROS S.A.	3500			SÍ	NO
KOMAI SU MITSUI MAQUINARIAS PERÚ	1750			SÍ	SÍ
MAESTRO PERÚ SA	3650			SÍ	NO

El promedio de empleados (sin considerar la empresa Atento, pues su estructura de personal es muy distinta dado su giro de negocio) es de 2563 empleados; y el porcentaje promedio de administrativos vs el total del personal es de 38%.

Además, se sabe según la entrevista con una experta en RRHH del sector, que si una empresa tiene más de una sede, el porcentaje de población administrativa que labora en la sede principal es de 70%.

La población total de colaboradores administrativos que se halló en la zona de interés fue de 24,211 personas. A continuación se muestra el cuadro con los cálculos realizados:



EMPRESA	TOTAL	ADMIN	% ADM	¿TIENE MÁS DE 1 SEDE?	¿SEDE PRINCIPAL EN EL ÁREA?	PERSONAS EN SEDE CALLAO
ACEROS AREQUIPA	1297	677	52%	SÍ	SÍ	474
ALICORP	3230	1064	33%	SÍ	SÍ	745
ATENTO	14500	5900	41%	SÍ	NO	1770
GOODYEAR PERU	362	100	28%	SÍ	SÍ	70
BIMBO	2755	1057	38%	SÍ	SÍ	740
COBRA PERÚ	3960	1519	38%	NO	SÍ	1519
FERREYROS S.A.	3500	1343	38%	SÍ	NO	403
KOMAISU MITSUI MAQUINARIAS PERÚ	1750	671	38%	SÍ	SÍ	470
MAESTRO PERÚ SA	3650	1400	38%	SÍ	NO	420
ACEROS BOEHLER DEL PERÚ	2563	983	38%	SÍ	SÍ	688
ARIS INDUSTRIAL S.A.	2563	983	38%	SÍ	SÍ	688
BAJAJ DEL PERU	2563	983	38%	SÍ	NO	295
DECOR CENTER	2563	983	38%	SÍ	NO	295
DEPOVENT SA	2563	983	38%	NO	SÍ	983
EPLI SAC	2563	983	38%	SÍ	NO	295
FARENET	2563	983	38%	SÍ	SÍ	688
FIGURELLA REPRESENTACIONES	2563	983	38%	SÍ	SÍ	688
ABB	2563	983	38%	NO	SÍ	983
HILANDERÍA PERUANA	2563	983	38%	SÍ	NO	295
ITICSA	2563	983	38%	SÍ	SÍ	688
JR STEEL COMPANY SAC	2563	983	38%	NO	SÍ	983
LA COLONIAL - FABRICA DE HILOS	2563	983	38%	NO	SÍ	983
LICSA	2563	983	38%	NO	SÍ	983
LOGISTICA INTEGRAL MARITIMA ANDINA SA	2563	983	38%	SÍ	SÍ	688
MEGA REPRESENTACIONES (DE FERRYCORP)	2563	983	38%	SÍ	SÍ	688
NEPTUNIA	2563	983	38%	NO	SÍ	983
ORE TRANS	2563	983	38%	NO	SÍ	983
PAPELERA NACIONAL	2563	983	38%	NO	SÍ	983
PLANTA SAN MIGUEL INDUSTRIAS PETA	2563	983	38%	SÍ	SÍ	688
PRODUCTOS PARAÍSO	2563	983	38%	SÍ	SÍ	688
TAGUMEDICA	2563	983	38%	SÍ	SÍ	688
ULMA CONSTRUCTION	2563	983	38%	NO	SÍ	983
WENCO	2563	983	38%	SÍ	SÍ	688

## ANEXO K: FODA

FORTALEZAS		OPORTUNIDADES	
1	Primera empresa especializada en alimentación saludable que atiende al mercado meta	1	Incremento de la valoración de productos saludables.
2	Oferta de valor única en el mercado	2	Tendencia a la practicidad.
3	Productos saludables de alta calidad	3	Incremento del ingreso promedio mensual de las personas contenidas en el nicho de mercado seleccionado.
4	Ubicación estratégica del local	4	Avance en técnicas de conservación de alimentos frescos.
5	Menú variado con platos innovadores y con buen sabor de la comida	5	Predisposición de las personas a ingerir alimentos saludables con mayor frecuencia
6	Servicios adicionales como delivery y asesoría nutricional	6	Preferencia de las personas a utilizar el servicio de delivery
7	Sistema de seguridad por cámaras de video vigilancia	7	Predisposición de las personas a pagar más por alimentos saludables
8	Atención por varios canales (para hacer pedidos de comida)	8	Valoración del sabor de la comida
		9	Personas con interés en información nutricional
		10	Utilizar las mermas del día anterior para realizar "Especialidades del día".
DEBILIDADES		AMENAZAS	
1	Modelo de negocio nuevo en el área de interés (riesgo de no aceptación)	1	Alza de precios de alimentos.
2	Gran variedad y disponibilidad de productos sustitutos	2	Desconfianza de los potenciales clientes en la calidad del producto.
3	Empresa nueva, sin cartera de clientes y con poca reputación en el mercado	3	Reacción de la competencia (baja de precios, incremento de oferta de platos saludables, incursión en servicio de delivery)
4	Proveedor del local con poder de negociación alto	4	Ingreso de empresas que vendan de alimentos saludables y que atiendan la zona de interés.
5	Riesgo de merma (productos perecibles)	5	Riesgo de asalto dado el incremento de la delincuencia en el Callao

## **ANEXO L: Ficha técnica Encuesta de aceptación de idea de negocio**

1. Objetivo: Conocer la demanda potencial de comida saludable durante horario laboral de colaboradores administrativos que laboren en la sedes empresariales ubicadas dentro del área industrial del Callao y Lima delimitada por la av. Nicolás Dueñas, la av. Néstor Gambetta, la av. Morales Duarez y la av. Oscar R. Benavides..

2. Objetivo específico:

Estimar la demanda potencial de comida saludable durante el desayuno, almuerzo y cena, según cada canal de atención (delivery o presencial).

3. Características de la encuesta:

- Instrumento de recolección de datos: Cuestionario estandarizado con preguntas cerradas.
- Tipo de encuesta: Descriptiva.
- Método de entrevista: CAWI (Computer Assisted Web Interview)

4. Cobertura de la encuesta:

- Cobertura geográfica: La encuesta se realizará en el distrito de Carmen de la Legua, en el Callao.
- Cobertura temporal: Del 20 al 24 de junio, de 9:00 am a 7:00 pm.
- Cobertura temática:

Cap 100	Filtros para encuestados.
Cap 200	Demanda de desayuno saludable.
Cap 300	Demanda de almuerzo saludable.
Cap 400	Demanda de cena saludable.

5. Unidades de investigación: Los empleados administrativos de las corporaciones que tienen sede en el distrito de Carmen de la Legua en el Callao.

6. Periodos de referencia:

- Filtros para encuestados: día de la entrevista
- Demanda de desayuno saludable: próximos 6 meses.
- Demanda de almuerzo saludable: próximos 6 meses.
- Demanda de cena saludable: próximos 6 meses.

7. Diseño muestral:

- Universo: Todas los empleados administrativos que pertenecen a los estratos socioeconómicos medio y medio alto; de ambos sexos; entre los 18 y 55 años; que laboren en sedes corporativas ubicadas en el distrito de Carmen de la Legua en el Callao.
- Tipo de muestreo: muestra probabilística, con unidades seleccionadas al azar.
- Tamaño de la muestra: 103 personas, elegidas de manera aleatoria.

- Error muestral (e): 6.6%
- Nivel de confianza (Z): 95.0%
- Universo(N) = 24,211 (*para entender cómo se halló el universo, ver anexo 10*)
- Probabilidad de Ocurrencia (P)= 0.5
- Probabilidad de no ocurrencia (Q) = 0.5

8. Productos:

- Base de datos
- Cuadros estadísticos

9. Esquema de la encuesta:

**Cap 100 Filtros para encuestados**

101. ¿Trabajas en un área administrativa?
- Sí
  - No (terminar)
102. ¿Tu lugar de trabajo está entre Av. Dueñas y Av. Gambeta, y entre Av. Oscar R. Benavides y Av. Morales Duarez?
- Sí
  - No (Terminar)

**Cap 200 Demanda de desayuno saludable.**

*(Considerar que se cuenta con servicio de atención en mesa y delivery para todas las comidas)*

201. ¿Irás a una tienda fuera del predio a comprar desayuno saludable?
- Sí (pasar a pregunta 202)
  - No (pasar a pregunta 203)
202. ¿Con qué frecuencia semanal irías a comprar desayuno saludable a la tienda fuera del predio?
- 1 vez por semana
  - 2 veces por semana
  - 3 veces por semana
  - 4 veces por semana
  - 5 veces por semana
203. ¿Pedirías delivery de desayuno saludable a la oficina?

- Sí (pasar a pregunta 204)
  - No (pasar a pregunta 301)
204. ¿Con qué frecuencia semanal pedirías un delivery de desayuno saludable?
- 1 vez por semana
  - 2 veces por semana
  - 3 veces por semana
  - 4 veces por semana
  - 5 veces por semana

**Cap 300 Demanda de almuerzo saludable.**

*(Considerar que se cuenta con servicio de atención en mesa y delivery para todas las comidas)*

301. ¿Irás a una tienda fuera del predio a comprar un almuerzo saludable?
- Sí (pasar a pregunta 302)
  - No (pasar a pregunta 303)
302. ¿Con qué frecuencia semanal irías a comprar almuerzo saludable a la tienda fuera del predio?
- 1 vez por semana
  - 2 veces por semana
  - 3 veces por semana
  - 4 veces por semana
  - 5 veces por semana
303. ¿Pedirías delivery de comida saludable para el almuerzo?

- a. Sí (pasar a pregunta 304)
  - b. No (pasar a pregunta 401)
304. ¿Con qué frecuencia semanal pedirías delivery de almuerzo saludable?
- a. 1 vez por semana
  - b. 2 veces por semana
  - c. 3 veces por semana
  - d. 4 veces por semana
  - e. 5 veces por semana

**Cap 400 Demanda de cena saludable.**

*(Considerar que se cuenta con servicio de atención en mesa y delivery para todas las comidas)*

401. ¿Pedirías delivery de cena saludable?
- a. Sí (pasar a pregunta 402)
  - b. No (terminar cuestionario)
402. ¿Con qué frecuencia pedirías delivery de cena saludable?
- a. 1 vez por semana
  - b. 2 veces por semana
  - c. 3 veces por semana
  - d. 4 veces por semana
  - e. 5 veces por semana

10. Resultados:

101. ¿Trabajas en un área administrativa?

	# Personas	%
SÍ	218	87.2%
NO	32	12.8%
<b>TOTAL</b>	<b>250</b>	<b>100%</b>

102. ¿Tu lugar de trabajo está entre Av. Dueñas y Av. Gambeta, y entre Av. Oscar R. Benavides y Av. Morales Duarez?

	# Personas	%
SÍ	206	94.5%
NO	12	5.5%
<b>TOTAL</b>	<b>218</b>	<b>100%</b>

201. ¿Irías a una tienda fuera del predio a comprar desayuno saludable?

	# Personas	%
SÍ	130	63.1%
NO	76	36.9%
<b>TOTAL</b>	<b>206</b>	<b>100%</b>

202. Con qué frecuencia semanal irías a comprar desayuno saludable a la tienda fuera del predio?

	# Personas	%
SÍ, 1 vez a la semana	24	18.5%
SÍ, 2 veces a la semana	56	43.1%
SÍ, 3 veces a la semana	42	32.3%
SÍ, 4 veces a la semana	6	4.6%
SÍ, 5 veces a la semana	2	1.5%
<b>TOTAL</b>	<b>130</b>	<b>100%</b>

203. ¿Pedirías delivery de desayuno saludable a la oficina?

	# Personas	%
SÍ	128	91.3%
NO	12	8.7%
<b>TOTAL</b>	<b>140</b>	<b>100%</b>

204. ¿Pedirías delivery de desayuno saludable a la oficina?

	# Personas	%
Sí, 1 vez a la semana	20	10.6%
Sí, 2 veces a la semana	68	36.2%
Sí, 3 veces a la semana	82	43.6%
Sí, 4 veces a la semana	6	3.2%
Sí, 5 veces a la semana	12	6.4%

	# Personas	%
Sí, 1 vez a la semana	32	17.6%
Sí, 2 veces a la semana	40	22.0%
Sí, 3 veces a la semana	56	30.8%
Sí, 4 veces a la semana	24	13.2%
Sí, 5 veces a la semana	30	16.5%
<b>TOTAL</b>	<b>182</b>	<b>100%</b>

301. ¿Irirías a una tienda fuera del predio a comprar un almuerzo saludable?

	# Personas	%
Sí	164	80%
NO	42	20%
<b>TOTAL</b>	<b>206</b>	<b>100%</b>

401. ¿Pedirías delivery de cena saludable?

	# Personas	%
Sí	108	52%
NO	98	48%
<b>TOTAL</b>	<b>206</b>	<b>100%</b>

302. ¿Con qué frecuencia semanal irías a comprar almuerzo saludable a la tienda fuera del predio?

	# Personas	%
Sí, 1 vez a la semana	58	35.4%
Sí, 2 veces a la semana	42	25.6%
Sí, 3 veces a la semana	50	30.5%
Sí, 4 veces a la semana	10	6.1%
Sí, 5 veces a la semana	4	2.4%
<b>TOTAL</b>	<b>164</b>	<b>100%</b>

402. ¿Con qué frecuencia pedirías delivery de cena saludable?

	# Personas	%
Sí, 1 vez a la semana	36	33.3%
Sí, 2 veces a la semana	32	29.6%
Sí, 3 veces a la semana	22	20.4%
Sí, 4 veces a la semana	12	11.1%
Sí, 5 veces a la semana	6	5.6%
<b>TOTAL</b>	<b>108</b>	<b>100%</b>

303. ¿Pedirías delivery de comida saludable para el almuerzo?

	# Personas	%
Sí	182	88%
NO	24	12%
<b>TOTAL</b>	<b>206</b>	<b>100%</b>

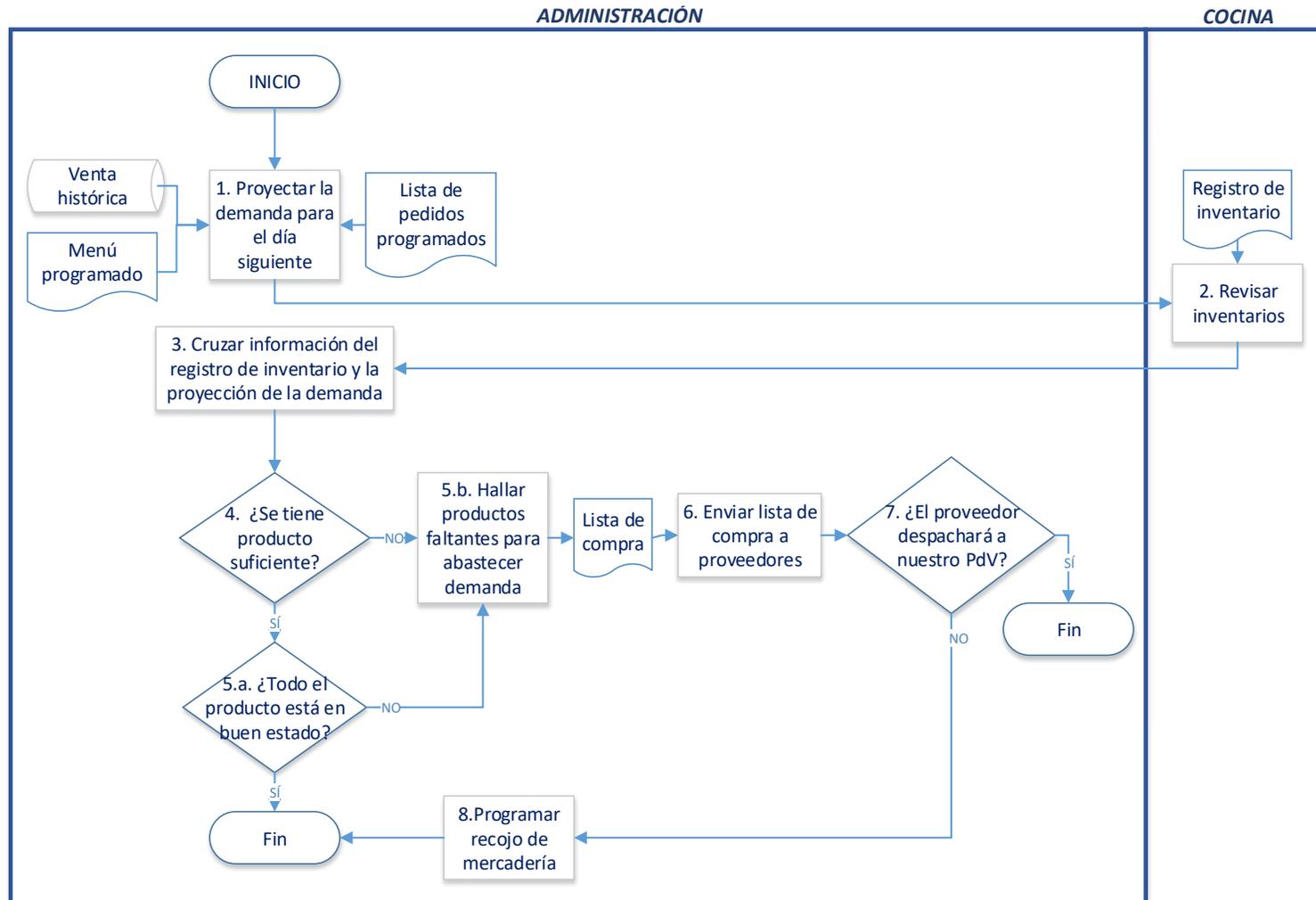
304. ¿Con qué frecuencia semanal pedirías un delivery de almuerzo saludable?

### ANEXO M: Cronograma de actividades del plan de acción de marketing

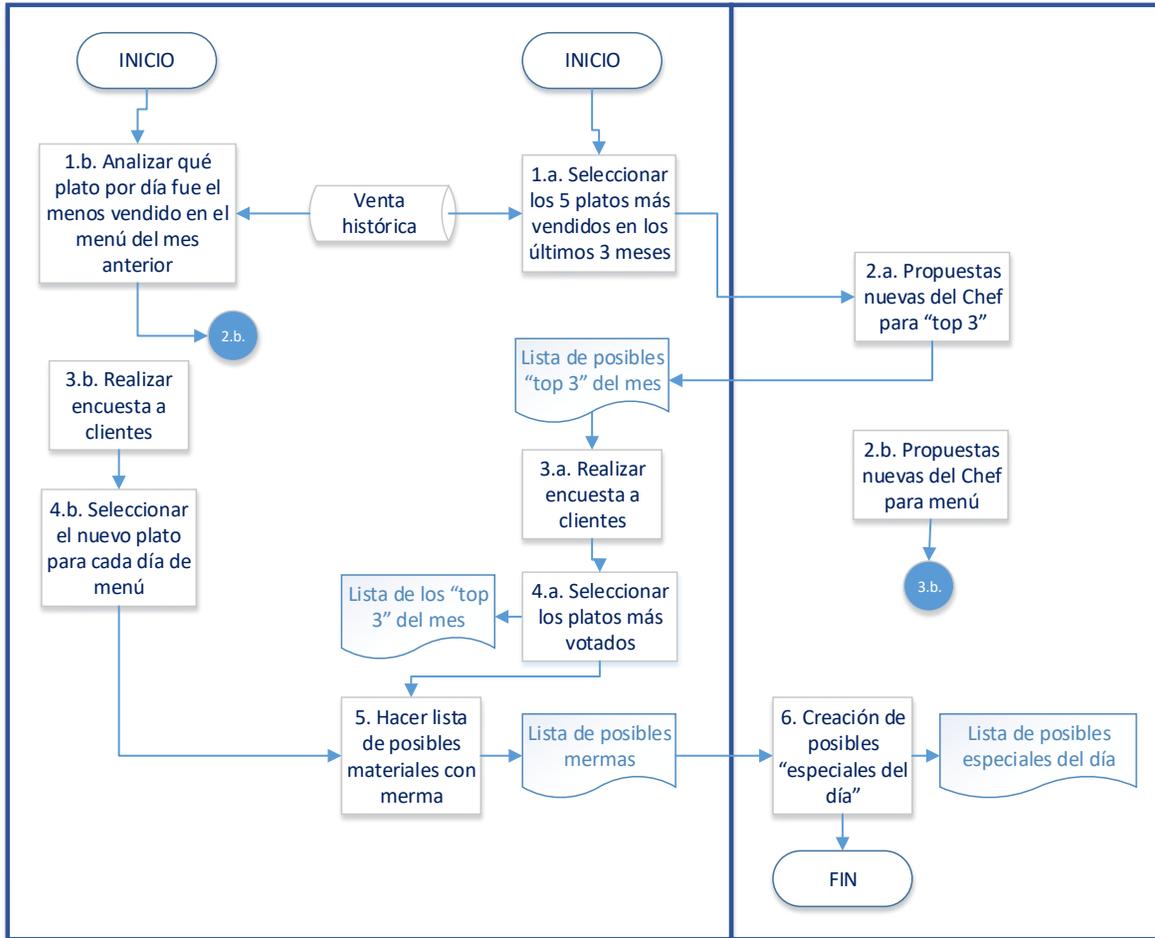
Evento	Frecuencia	Mes0	Mes1	Mes2	Mes3	Mes4	Mes5	Mes6	Mes7	Mes8	Mes9	Mes10	Mes11	Mes12	Año2	Año3	Año4	Año5
Apertura del restaurante	Una vez	■																
Creación de la web	Una vez	■																
Creación el aplicativo	Una vez	■																
Creación de cuentas en redes sociales	Una vez	■																
Actualización de la web	Semanal		■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Actualización del aplicativo	Semanal		■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Mantenimiento de redes sociales	Semanal		■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Actividad "Fit es mejor" ( <i>Lanzamiento</i> )	Tres veces a la semana		■	■														
Actividad "A los 60 como de 30" ( <i>Lanzamiento</i> )	Semanal		■	■														
Actividad "Alianzas estratégicas" - sólo colocación de afiche ( <i>Mantenimiento</i> )	Mensual			■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Actividad "Alianzas estratégicas" - sólo envío de mails ( <i>Mantenimiento</i> )	Semanal			■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Actividad "Descuentos promocionales" ( <i>Mantenimiento</i> )	Diario		■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Actividad "Información activa" ( <i>Mantenimiento</i> )	Semanal			■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Actividad "Club FitFood" ( <i>Fidelización</i> )	Mensual		■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■



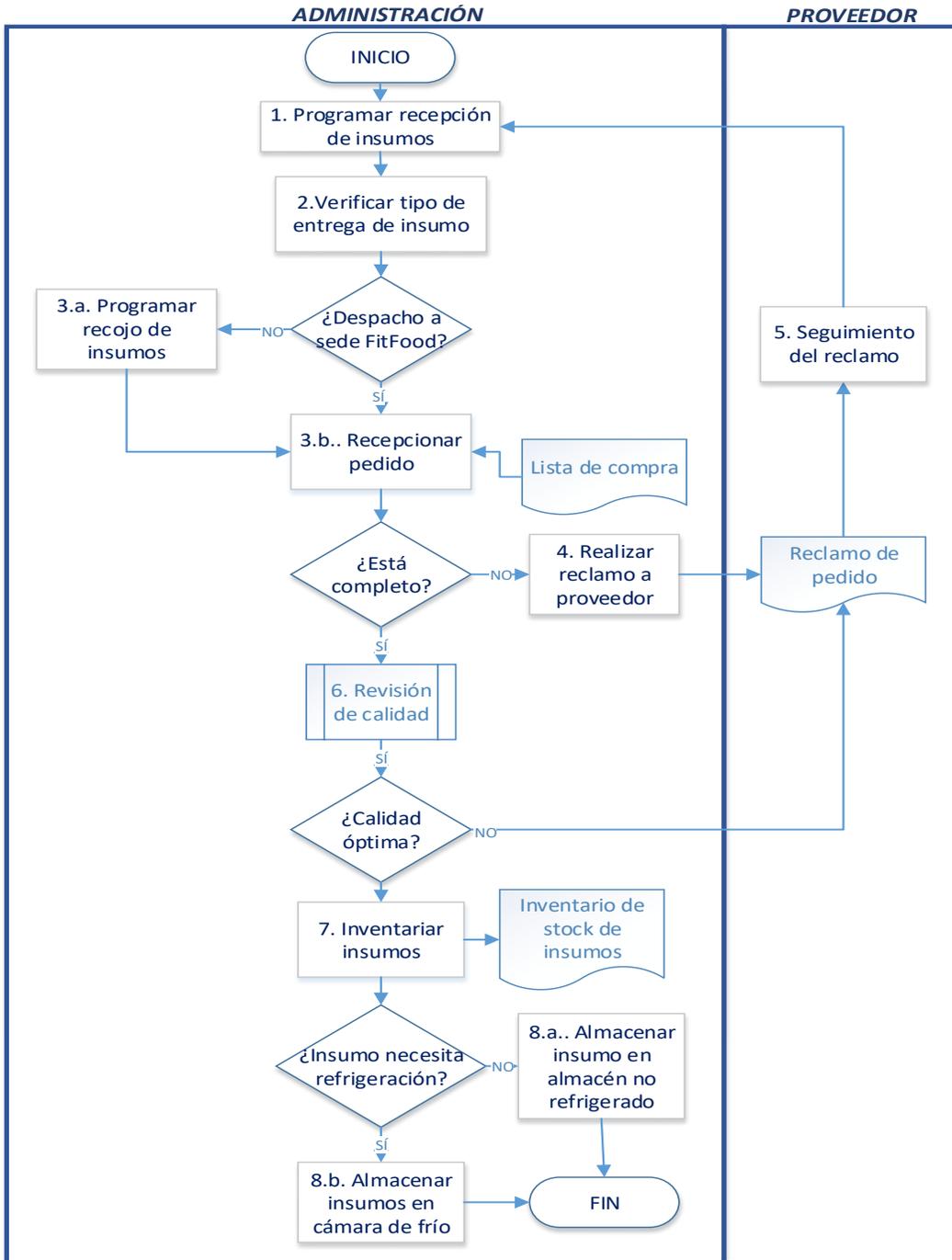
## ANEXO N: Flujo de planificación de la demanda y compra de insumos



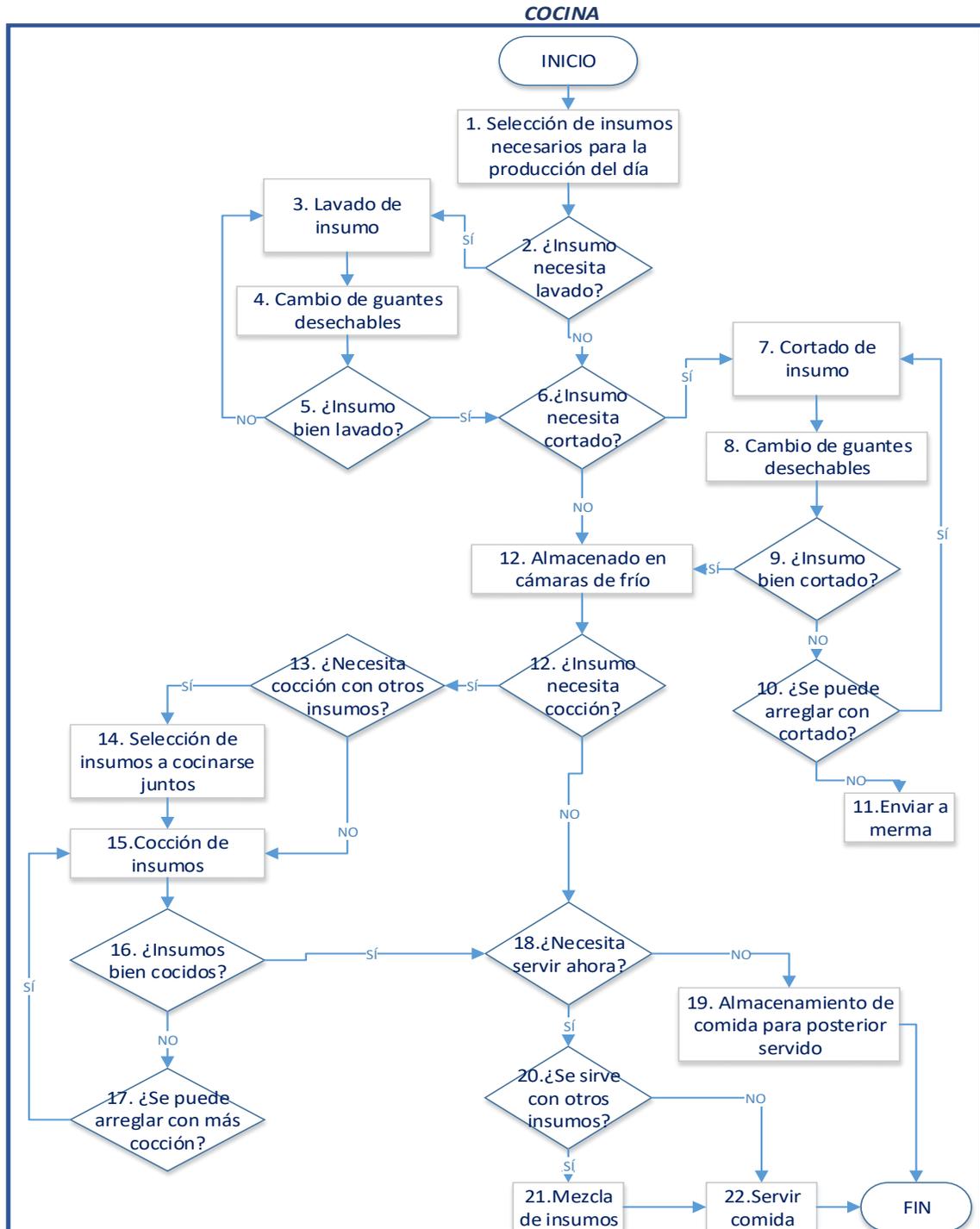
## ANEXO O: Flujo de planificación de platos del mes.



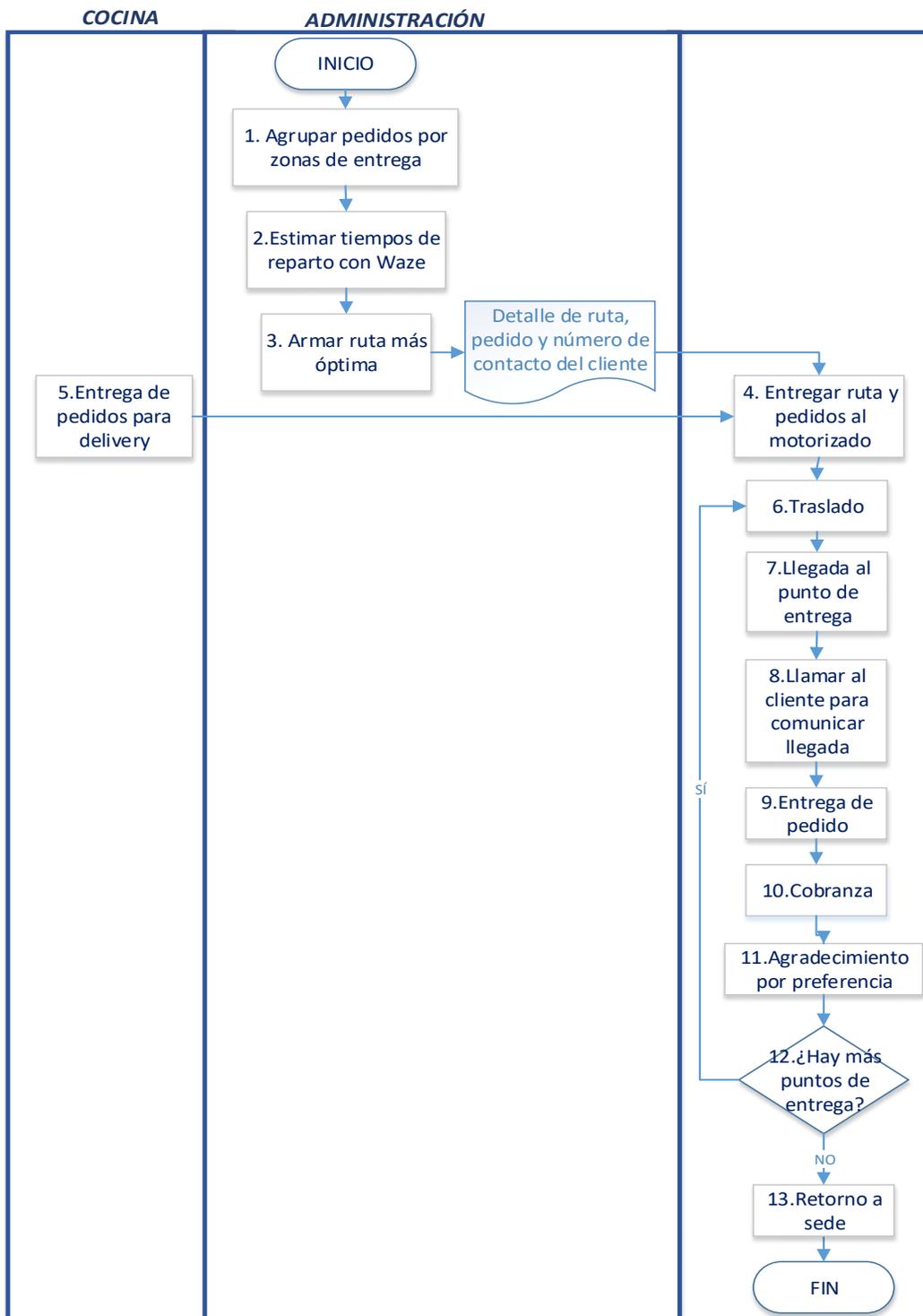
## ANEXO P: Flujo de recepción y almacenamiento de insumos



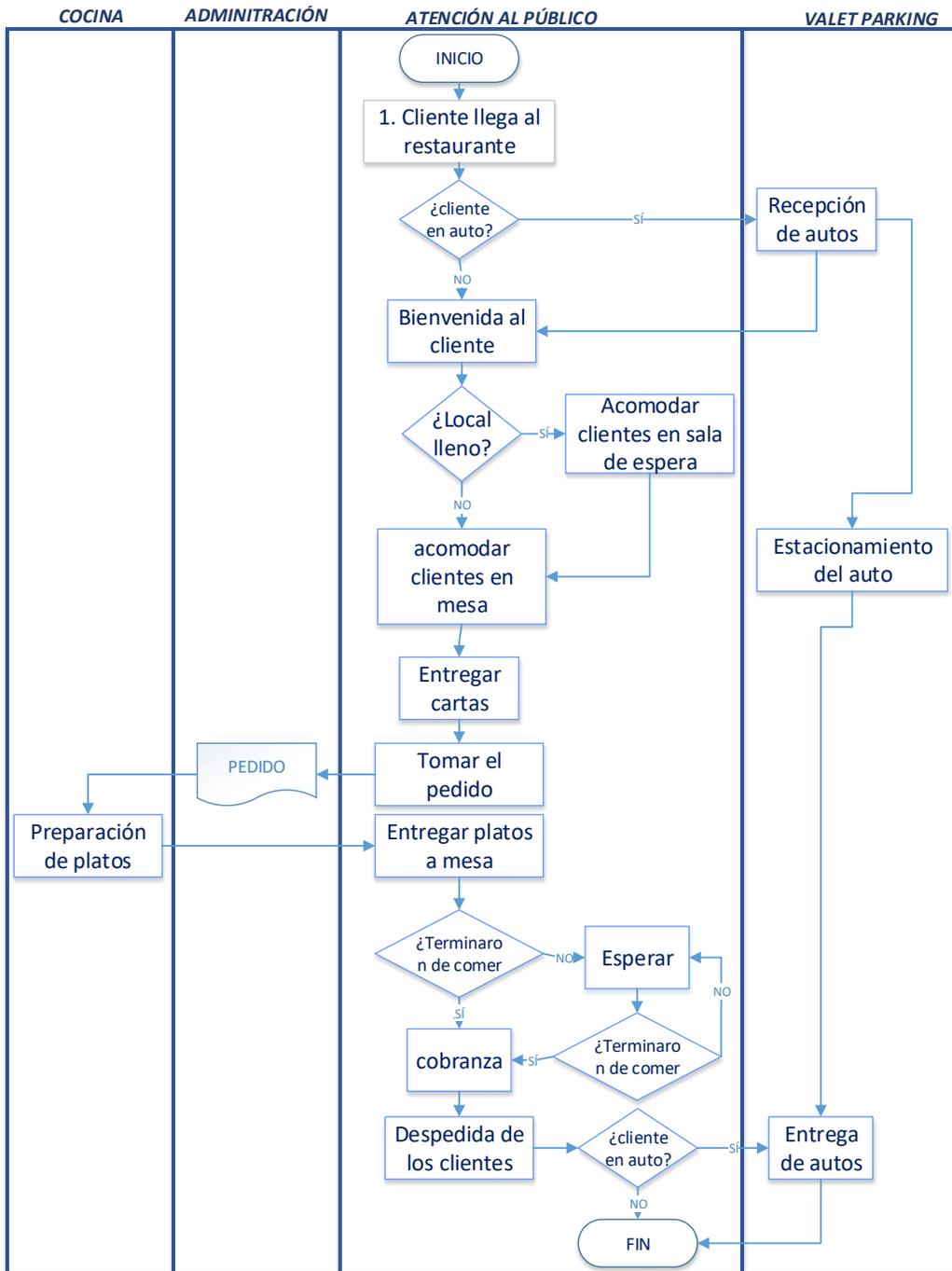
## ANEXO Q: Flujo de preparación de la comida del día



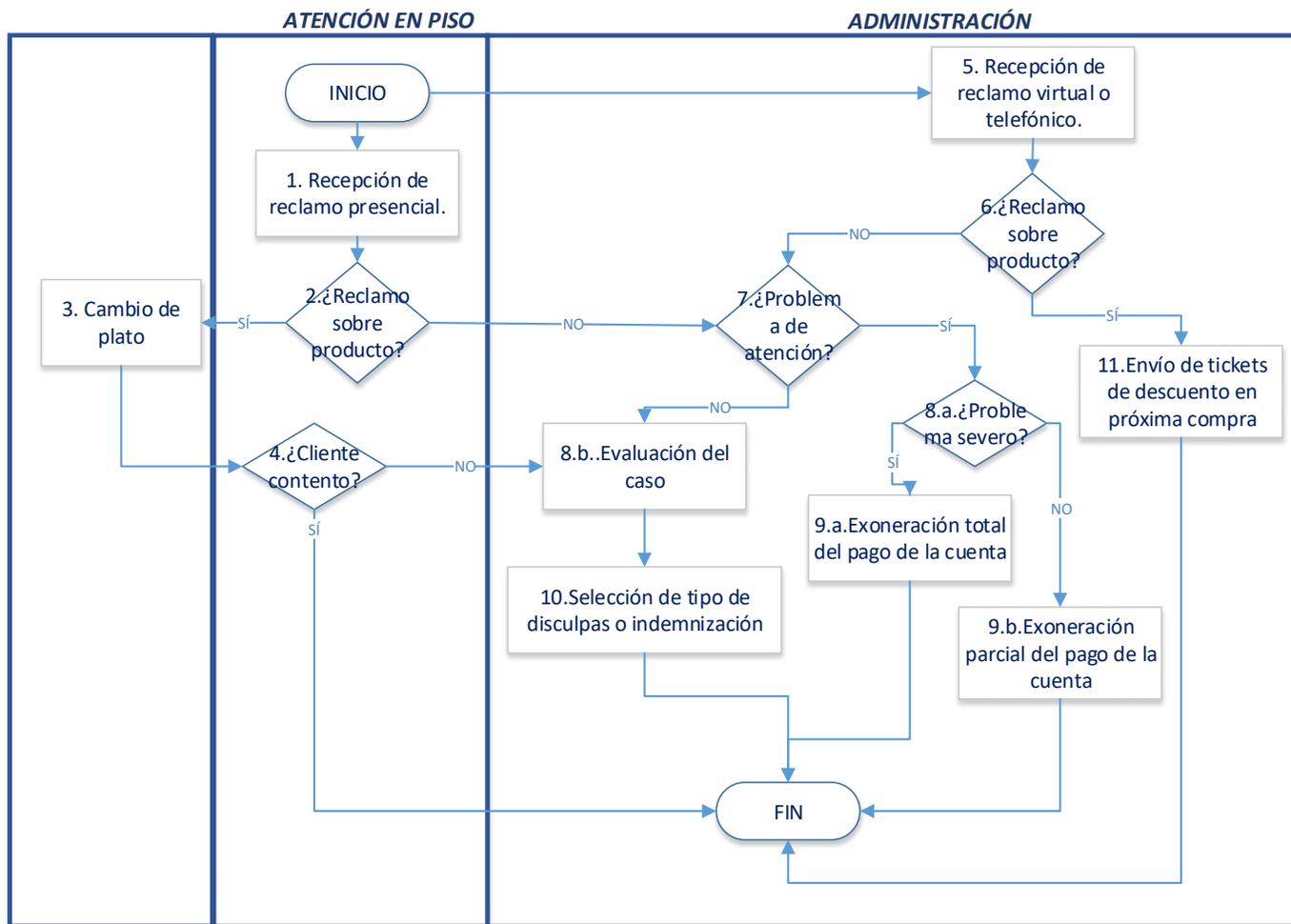
## ANEXO R: Flujo de reparto de pedidos



## ANEXO S: Flujo de atención en piso.



## ANEXO T: Flujo de atención de reclamos



## ANEXO U: Cotización equipos



INDUSTRIAS MARCELO S.A.C.

Lima, 03 de octubre del 2016

Proforma N°12340 - 2016

SEÑORES: **FIT FOOD**  
ATENCIÓN: SILVANA MEGAREJO  
TELÉFONO: 996315475  
DIRECCIÓN: CALLE SAN MARTIN 316- SANTA PATRICIA  
E-MAIL: smelgarejo@aicorp.com.pe

A SU SOLICITUD LE COTIZAMOS LO SIGUIENTE:

ITEM	DESCRIPCION	CANT.	PREC. UNIT	TOTAL \$/
1	<b>MESA REFRIGERADA DE 04 PUERTAS:</b> Marca Harman's Diseñada para conservar los alimentos frescos, hidratados y con textura ideal. - Fabricada íntegramente en Acero Inoxidable calidad AISI 304 2B (uso gastronómico). - Tablero superior de 1/16 de espesor. - Respaldo Sanitario - Dispone de compartimiento espacioso con parrilla en Acero Inoxidable para utilizar mejor el espacio. - Enfriamiento de tiro forzado. - Difusor de frío en cobre. - Aislamiento térmico de alta densidad. - Sistema de refrigeración ventilado. - Motor compresor de 1/2 HP - 220V, 60 Hz , incluido condensador y ventilador Marca DANFOSS. - Gas ecológico FREON N° 134. - Control digital de temperatura. - Bisagras tipo Pin. - Puertas imantadas con empaquetaduras. <b>- Medidas: Frente:210cm fondo:65cm alto:90cm</b>	01	2,786.00	2,786.00



## BIBLIOGRAFÍA

- Andrews, B. (2015, Julio -Agosto). Changing the perception of vending. In V. International (Ed.), *AVEX 2015*, (p. 10). Manchester.
- Banco Central de Reserva del Perú. (2016, Mayo 20). *Estadísticas Banco Central de Reserva del Perú*. Retrieved Mayo 2016, 22, from <https://estadisticas.bcrp.gob.pe/estadisticas/series/anuales/pbi-por-sectores>
- Banco Mundial. (2016, Abril 25). *Perú Panorama General*. Retrieved mayo 14, 2016, from Página Oficial del Banco Mundial: <http://www.bancomundial.org/es/country/peru/overview>
- Bruna Quintas, F. (2006). *Emprendiendo un Proyecto de Empresa*. Vigo: Ideaspropias Editorial.
- Carrión Maroto, J. (2007). *Estrategia: de la visión a la acción*. Madrid: ESIC EDITORIAL.
- CCR. (2015, Febrero 21). Las principales tendencias de consumo de los limeños, según CCR. *Gestión*.
- Congreso de la República. (2013, Mayo 17). Ley N° 30021. *Normas Legales*. Lima, Perú: El Peruano.
- Datum Internacional. (2013). *Estudio de Opinión Pública sobre nutrición y hábitos de alimentación saludable*. TNS.
- Del Greco, N. I. (2010, Noviembre 15). *Estudio sobre tendencias de consumo de alimentos*. Retrieved Septiembre 15, 2014, from <http://bvs.minsa.gob.pe/local/minsa/2603.pdf>
- Del Greco, N. I. (2010, Noviembre 15). *Ministerio de Salud*. Retrieved Septiembre 15, 2014, from <http://bvs.minsa.gob.pe/local/minsa/2603.pdf>
- Diario El Comercio. (2015, Agosto 10). Industria gastronómica sigue creciendo pese a la desaceleración. *Diario El Comercio*, pp. <http://elcomercio.pe/economia/peru/industria-gastronomica-sigue-creciendo-pese-desaceleracion-noticia-1831564>.
- Diario El Comercio. (2016, Marzo 26). Rubro saludable representa el 10% de pedidos online de comida. *El Comercio*, pp. [http://elcomercio.pe/economia/peru/rubro-saludable-representa-10-pedidos-online-comida-noticia-1889285?ref=flujo\\_tags\\_86862&ft=nota\\_1&e=titulo](http://elcomercio.pe/economia/peru/rubro-saludable-representa-10-pedidos-online-comida-noticia-1889285?ref=flujo_tags_86862&ft=nota_1&e=titulo).
- Diario Gestión. (2014, Septiembre 09). Gastronomía en Perú crece entre 7% y 8% al año, estima EY. *Diario Gestión*, pp. <http://gestion.pe/economia/gastronomia-peru-crece-entre-7-y-8-al-ano-estima-ey-2108084>.
- Diario Gestión. (2015, Agosto Lunes 31). ¿Qué riesgos amenazan a la economía peruana según el MEF? *Diario Gestión*.
- Diario Gestión. (2015, Abril Sábado 18). Aspec saluda publicación de reglamento de la ley contra la "comida chatarra". *Diario Gestión*.

- Diario Gestión. (2016, Junio 14). "La gastronomía creará 320 mil empleos este año en Perú". *Diario Gestión*.
- Diario Gestión. (2016, Junio 13). Perú es el tercer mejor país para hacer negocios en la región. *Diario Gestión*.
- Escudero Serrano, J. (2012). *Comunicación y atención al cliente*. Madrid: Parainfo.
- Euromonitor International. (2012). *Consumer Lifestyles in Peru*.
- Ferrer, A. M. (2000). Máquinas expendedoras automáticas. El "vending", la venta más directa. *Distribución y consumo*, 10(51), 59-66.
- Forbes México. (2015, Junio 09). *¿Cuáles serán las tendencias mundiales de consumo en 2015?* Retrieved from <http://www.forbes.com.mx/de-acuerdo-con-la-analista-una-tendencia-interesante-para-2015-es-que-el-consumo-sera-visto-como-una-ruta-hacia-el-progreso-esta-idea-ha-emergido-varias-veces-en-los-recientes-anos-notable/>
- Frías, B. M. (2014). *La logística Inversa: Gestión de RAEEs*. Licenciatura de Administración y Dirección de Empresas, Universidad Politécnica de Valencia.
- García, A., Migallón, P., Pérez, A. M., Ruiz, C., & Vázquez, C. (1999). *Nutrición Saludable y Prevención de los transtornos alimentarios*. (S. G. España, Ed.) España.
- Gil, M. I., Allende, A., Beltrán, D., & Selm, V. (2005, Diciembre). Nuevas Tendencias de Procesado y Conservación de Alimentos Vegetales de IV Gama. (C. T. Alimentación, Ed.) *AGROCSIC*, 146 - 151.
- Gorélova, E. (2012, Agosto 15). La comida sana llega a las máquinas expendedoras. *Russia Beyond The Headlines*.
- Hamann Pastorino, A. (2013, Abril). El marketing verde: un compromiso de todos. *Tiempo de Opinión*, 4(6), 36 - 45.
- Hoffmann Muñoz-Seca, C. (2014). *Cumplir años con salud*. Barcelona: Editorial Planeta.
- Ind, N. (1992). *La Imagen Coporativa*. Madrid: Díaz de Santos.
- Industria Alimenticia. (2014, Abril). Tendencias globales de productos y consumo. *Industria Alimenticia*, 25(4), 13-24.
- Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2013). *Series Nacionales*. Retrieved Marzo 30, 2016, from <http://webinei.inei.gob.pe:8080/sirtod-series/>
- Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2014). *Negocios de restaurantes aumentaron en 5,14%*. Lima: Septiembre.
- Instituto Nacional de Estadística e Informática. (n.d.). *Perú: Evolución de los Indicadores de Empleo e Ingreso por Departamento 2004-2012*.

- Instituto Nacional de Estadística e Informática. (n.d.). *Población 2000 al 2015*. Retrieved Julio 03, 2015, from <http://proyectos.inei.gob.pe/web/poblacion/>
- Ipsos Apoyo. (2012). *Estudios Multiclientes*.
- Ipsos Marketing. (2014). *Hábitos, usos y actitudes hacia internet*.
- Jiménez, C. (2015, Abril - Junio). Conveniencia y experiencias relevantes para los compradores. *DEBATES IESA, XX(2)*, 80-81.
- Kasriel-Alexander, D. (2013). *Peruvian Consumers in 2020: A look into the Future*. Euromonitor International. Passport.
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2013). *Fundamentos de Marketing* (11va Edición ed.). Naucalpan de Juárez, México, México: Pearson Educación.
- Lacey, K. (2013, Diciembre). The business of: vending machines. *Disitric Administration*, 68-71.
- Levy, A. (1998). *Marketing Avanzado: Un enfoque Sistémico y constructivista de lo estratégico y de lo táctico*. Barcelona, España: Ediciones Granica S.A.
- López, C., Alejandro, G., Migallon, P., Pérez, A. M., Ruiz, C., & Vázquez, C. (1999, Noviembre 15). *Nutrición Saludable y prevención de los trastornos alimentarios*. Retrieved Septiembre 15, 2014, from <http://bvs.minsa.gob.pe/local/minsa/2603.pdf>
- Lovelock, C., & Wirtz, J. (2009). *Marketing de los servicios: personal, tecnología y estrategia* (sexta ed.). México: Pearson Educación .
- Martinez, J. G. (2011, Diciembre 20). Las máquinas expendedoras del futuro. Retrieved from UNOCERO: <https://www.unocero.com/2011/12/20/las-maquinas-expendedoras-del-futuro/>
- Martínez, M. C. (2010). *Información y Comunicación de la RSC*. La Coruña: Netbiblo.
- Mayorga, D. (2014, Marzo 17). *Marketing Estratégico*. (U. d. Pacífico, Editor, & U. d. Pacífico, Producer) Retrieved Julio 01, 2016, from <http://marketingestrategico.pe/el-analisis-vrio-y-la-ventaja-competitiva/>
- Ministerio de Agricultura, Alimentación y Medio Ambiente. (2013). *Gestión de Biorresiduos de competencia municipal: Guía para la implantación de la recogida separada y gestión de biorresiduos de competencia municipal*. Madrid: Gobierno de España.
- Ministerio de Economía y Finanzas. (2015). *Marco Macroeconómico Multianual 2016 - 2018*. Lima: Ministerio de Economía y Finanzas.
- Ministerio de Salud. (2010). *Página oficial de la Dirección General de Salud Ambiental* . Retrieved Noviembre 20, 2014, from <http://www.digesa.minsa.gob.pe/DHAZ/certificacion.asp>
- Ministerio del Ambiente. (2012). *AngedAmbiente: Agenda Nacional de Acción Ambiental 2013 - 2014*. Lima: Ministerio de Ambiente.

- Ministerio del Ambiente. (2012). *Reglamento nacional para la gestión y manejo de residuos de aparatos eléctricos y electrónicos*.
- Perú21. (2013, Febrero 19). El Negocio de la Comida Saludable. *Perú21*. Retrieved Octubre 03, 2014, from <http://peru21.pe/emprendedores/negocio-comida-saludable-2118068>
- Porter, M. (1987). *Ventaja Competitiva*. México: C.E.C.S.A.
- (2004). *Reglamento de la Ley General de Residuos Sólidos*. DECRETO SUPREMO N° 057-2004-PCM.
- Riviera Rodriguez, H., & Malaver Rojas, M. (2011). *La organización: los stakeholders y la responsabilidad social*. Documentos de Investigación, Universidad del Rosario.
- RPP Noticias. (2009, Diciembre 26). "Epidemia del Siglo XXI" o estrés laboral crece en el Perú y el mundo. *RPP Noticias*, pp. <http://rpp.pe/economia/negocios/epidemia-del-siglo-xxi-o-estres-laboral-crece-en-el-peru-y-el-mundo-noticia-231540>.
- Salas Oblitas, L., & Trigos López, M. (2012, Febrero 21). Peruanos pagan más por productos saludables en la región. *Gestión*.
- Sampieri, R. H. (2010). *Metodología de la Investigación*. Mc Graw Hill.
- Sanamakina. (2014). *Página Oficial de Sanamakina*. Retrieved abril 10, 2015, from <http://sanamakina.com/sanamakina/>
- Williams H., M. (2002). *Nutrición para la salud, la condición física y el deporte*. Barcelona: Editorial Paidotribo.