



Plan de negocios para servicios de alimentación orgánica en la ciudad de Arequipa

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

por:

APELLIDOS Y NOMBRES	CÓDIGO	FIRMA
KAREN ARBULU ALATRISTA	1608221	
LEIDY ESPINOZA RIVERA	1517567	
FRANK RUEDA KUONG	1605998	
CARLOS VILLANUEVA NAVARRO	1204629	

Maestría en Administración a Tiempo Parcial-Arequipa 14

Lima, 08 de marzo de 2019

Esta tesis

Plan de negocios para servicios de alimentación orgánica en la ciudad de Arequipa

Ha sido aprobada.

.....
Luis Ramos Rodriguez (Jurado)

.....
Oswaldo Morales Tristán (Jurado)

.....
Cecilia Esteves Dejo (Asesor)

**Escuela para Administración de Negocios para Graduados
Universidad ESAN**

2019

DEDICATORIA

A Dios, a mis padres por toda la fortaleza que me brindaron durante este tiempo y ejemplo de vida.
A mi tía Tita que es el ángel que siempre me guía desde lejos con palabras de aliento.

Karen Arbulú Alatrística

A Dios, por haberme permitido llegar a este punto y haberme dado salud para el logro de mis objetivos.
A mi madre por su apoyo incondicional y consejos para hacer de mí una mejor persona, a mi padre; mi ángel que está en cielo y sé que de ahí siempre me cuida y me guía para que todo salga bien. A mis hermanos por su motivación y compañía durante las distintas etapas de mi vida.

Leidy Espinoza Rivera

Dedico esta Tesis a Dios por haberme dado la salud y la fuerza para poder lograr mi objetivo, a mis padres que son mi ejemplo a seguir y que me alentaron en todo momento, a mis hermanos por estar siempre presente, a mi novia quien me alentó siempre a continuar y a mis amigos quienes fueron un apoyo emocional durante este tiempo.

Frank Rueda Kuong

A Dios, por protegerme durante todo mi camino y darme fuerzas para superar obstáculos y dificultades a lo largo de mi vida.
A mis padres y hermano por demostrarme siempre su cariño y apoyo incondicional en todo. A mi novia quien me brindó su amor, comprensión y apoyo constante a lo largo de este camino.

A mis compañeros de estudio, a mis maestros y amigos a los que agradezco por su amistad, consejos, apoyo, ánimo y compañía. Gracias a todos

Carlos Villanueva Navarro

ÍNDICE GENERAL

RESUMEN EJECUTIVO	¡Error! Marcador no definido.
Capítulo I.....	1
Contexto y Negocio Propuesto	1
1.1. Introducción.....	1
1.2. Motivación e importancia del tema	1
1.3. Objetivos de la Tesis.....	2
1.3.1. Objetivo General.....	2
1.3.2. Objetivos específicos	2
1.4. Justificación	2
1.5. Alcance	3
1.6. Limitaciones.....	3
1.7. Contribución.....	4
1.8. Conceptos principales	4
1.8.1. Actividad orgánica	4
1.8.2. Agricultura Orgánica	5
1.8.3. Alimentos Naturales	5
1.8.4. Alimentos Orgánicos	5
1.8.5. Alimentos Saludables.....	5
1.8.6. Alimentos Funcionales.....	5
1.8.7. Comida Orgánica:	6
1.8.8. Matriz FODA:	6
1.8.9. Misión:	6
1.8.10. Orgánico:	6
1.8.11. Programa de Certificación:	7
1.8.12. Visión:	7
1.9. Historias y antecedentes de la comida orgánica	7
1.10. Panorama del Mercado a nivel Mundial	8
1.11. Nuevas Oportunidades Comerciales	10
1.12. Nuevas Tendencias.....	10
1.13. Participación Peruana	11
1.14. Estadísticas de Producción Orgánica en Perú	14
1.15. Idea del Negocio	15
1.15.1. Modelo Canvas	15
1.16. Conclusión	18
Capítulo II.....	18
Análisis de la industria y su entorno	18
2.1. Introducción.....	18
2.2. Fuerzas Económicas.....	18
2.2.1. PBI:	18
2.2.2. Valor Agregado Bruto:.....	19
2.2.3. Inflación:.....	20
2.2.4. Acuerdos Comerciales y exportaciones de Productos Orgánicos.....	21
2.2.5. Fuerzas Sociales y/o Culturales	22
2.2.6. Fuerzas políticas, gubernamentales y legales.....	27
2.2.7. Fuerzas Tecnológicas	29
2.2.8. Fuerzas Competitivas	30
2.3. Análisis Competitivo Porter	34
2.3.1. Amenaza de la entrada de los nuevos competidores.....	34
2.3.2. Poder de negociación de los proveedores.....	35

2.3.3.	Poder de negociación de los compradores.....	35
2.3.4.	Amenaza en tus ingresos por productos sustitutos.....	36
2.3.5.	Rivalidad entre competidores.....	37
2.4.	Análisis y evaluación de factores externo.....	38
2.5.	Conclusiones del Capítulo	38
CAPÍTULO III.....		39
Estudio de Mercado		39
3.1.	Introducción.....	39
3.2.	Objetivos de la investigación	40
3.3.	Diseño metodológico de la investigación	40
3.4.	Herramientas y resultados del estudio de mercado	56
3.4.1.	Resultados de Entrevistas realizadas a Dueños y/o Administradores de Tiendas Orgánicas	57
3.4.2.	Resultados de Entrevistas realizadas a Dueños y/o Administradores de Restaurantes Orgánicos / Saludables	58
3.4.3.	Resultados de entrevistas realizadas a Especialista en producción/comercialización de productos orgánicos	61
3.4.4.	Resultados de encuestas a Tiendas de productos orgánicos/saludables	62
3.4.5.	Resultados de encuestas a Restaurantes de productos orgánicos/saludables.....	64
3.4.6.	Evaluación de competidores	66
Capítulo IV.		72
Resultado de Estudio de Mercado y Estimación del tamaño del Mercado		72
4.1.	Introducción.....	72
4.2.	Desarrollo del cálculo de la demanda a encuesta de tiendas orgánicas	72
4.3.	Desarrollo del cálculo de la demanda a encuesta de restaurantes.....	82
4.4.	Estimación del tamaño de mercado	92
4.4.1.	Estimación del tamaño de mercado para la Tienda Orgánica	93
4.4.2.	Estimación del tamaño para el Restaurante Orgánico	94
4.4.3.	Horario de Atención	97
4.5.	Conclusiones:.....	100
Capítulo V.....		100
Diseño y Estrategia.....		100
5.1.	Introducción.....	100
5.2.	. Diseño del producto.....	100
5.2.1	. Logo.....	100
5.2.2	Diseño de la carta	101
5.2.3	Costeo de los platos representativos.....	102
5.2.3.1	Ensalada cruda con mayonesa bio de tofu	102
5.2.3.2	Carne de Res	103
5.2.3.3	Sopa de pollo orgánico.....	104
5.2.3.4	Cheescake de soya con dulces de fresas	105
5.2.4	Ambientación del restaurante y tienda	107
5.2.5	Horario de Atención	108
5.2.6	Misión.....	108
5.2.7	Visión	108
5.2.8	Objetivos Generales.....	109
5.2.8.1	Objetivo General.....	109
5.2.8.2	. Objetivos Específicos	109
5.2.9	Fortalezas y Debilidades.....	109
5.2.10	Análisis FODA	109

5.2.11	Matriz Interna – Externa (IE)	111
5.2.12	Matriz SPACE	111
5.2.13	Matriz de la Gran Estrategia	111
5.2.14	Matriz de Decisión Estratégica	112
5.2.15	Selección de la estrategia general	112
5.2.16	Selección de las estrategias específicas	112
5.2.17	Selección de los factores diferenciadores	113
5.2.18	Conclusiones	114
Capítulo VI.		115
Plan de Marketing		115
6.1	Introducción	115
6.2	Objetivos estratégicos de la empresa	115
6.3	Lineamientos estratégicos de marketing	115
6.4	Propuesta de Valor	116
6.4.1	Mercado Objetivo	117
6.4.2	Contexto situacional	117
6.4.3	Solución	117
6.4.3.1	Cuantitativos:	118
6.4.3.2	Cualitativos:	118
6.5	Targeting o Segmentación	119
6.5.1	Segmentación Geográfica	119
6.5.2	Segmentación Demográfica	119
6.5.3	Segmentación de Estilo de vida	119
6.5.4	Segmentación Conductual	119
6.6	Posicionamiento	119
6.6.1	Identificación de la ventaja competitiva	120
6.6.2	Selección de una estrategia de posicionamiento	120
6.6.3	Declaración del posicionamiento	122
6.7	Marketing Mix	122
6.7.1	Producto	122
6.7.2	Niveles del Producto	122
6.7.2.1	Producto Básico:	122
6.7.2.2	Producto Genérico	123
6.7.2.3	Producto Esperado	123
6.7.2.4	Producto Ampliado:	124
6.7.2.5	Producto Potencial:	124
6.8	Clasificaciones del producto:	125
6.9	Precio	125
6.9.1	Fijación de precios	125
6.10	Sistemas de pago	126
6.11	Promoción	126
6.11.1	Elementos	126
6.11.1.1	Emisor:	126
6.11.1.2	Receptor	126
6.11.1.3	Medio	126
6.11.1.4	Mensaje	127
6.12	Mezcla Promocional	127
6.12.1	Publicidad	127
6.12.2	Promoción de ventas	128
6.12.3	Ventas personales	128

6.12.4 Relaciones Públicas.....	129
6.12.5 Marketing Directo	129
6.13 Plaza.....	130
6.13.1 Actores	130
6.13.1.1 Proveedores:.....	130
6.13.1.2 La empresa.....	130
6.13.1.3 Los intermediarios	130
6.13.1.4 Los clientes:	131
6.13.2 Elementos de la cadena de Suministro.....	131
6.14 Benchmarking.....	131
6.15 Presupuesto de los Gastos de Marketing.....	141
6.16 Pronóstico de Ventas	142
6.17 Conclusiones	144
Capítulo VII.....	144
Plan Operativo.....	144
7.1 Introducción.....	144
7.2 Localización	145
7.2.1. Macro Localización	145
7.2.2. Micro Localización	145
7.3.1. Proceso Productivo	145
7.3.2. Requerimiento de Mano de Obra.....	150
7.3.3. Requerimiento de Equipos	150
7.4. Opciones de comida.....	153
7.5. Diseño y Distribución de planta	154
7.6. Capacidad del local	155
7.7. Conclusiones	156
Capítulo VIII.....	157
Plan Financiero	157
8.1. Introducción.....	157
8.2. Inversión Inicial.....	157
8.3. Ingresos	160
8.4. Egresos.....	164
8.5. Estado de ganancias y pérdidas	170
8.6. Flujo de caja económico.....	172
8.7. Análisis de Sensibilidad	175
8.8. Análisis de Riesgos	177
8.9. Análisis del atractivo del negocio	178
8.10. Conclusiones.....	179
Capítulo IX.....	179
Conclusiones y recomendaciones.....	179
9.1 Conclusiones	179
9.2. Recomendaciones	183
BIBLIOGRAFÍA.....	184

LISTA DE TABLAS

Tabla 1 Venta de Productos Orgánicos.....	8
Tabla 2. Consumo Pér Capita de Productos Orgánicos	8
Tabla 3. Cultivo de Productos Orgánicos	9
Tabla 4 Principales productos orgánicos cultivados	9

Tabla 5. Canales de Venta por país.....	9
Tabla 6. Productos orgánicos peruanos	12
Tabla 7. Empresas peruanas que participaron en BioFach 2018	12
Tabla 8. Estadísticas de Producción Orgánica Nacional 2017.	14
Tabla 9. Modelo Canvas	17
Tabla 10. Producto Bruto Interno	19
Tabla 11. Valor Agregado Bruto Restaurantes (Variación Porcentual del índice de volumen físico %)	20
Tabla 12. Índice de precios al consumidor a nivel nacional.....	20
Tabla 13. Población de Arequipa Censada por sexo según edad quinquenal 2007	23
Tabla 14. Estructura Socioeconómica APEIM 2007	23
Tabla 15. Amenaza de ingreso de nuevos competidores potenciales	35
Tabla 16, Poder de Negociación de Proveedores.....	35
Tabla 17. Poder de Negociación de los Compradores	36
Tabla 18, Amenaza de Productos Sustitutos	36
Tabla 19. Rivalidad entre Competidores	37
Tabla 20 Ficha técnica estudio de mercado	41
Tabla 21 Distribución muestral para restaurantes.....	42
Tabla 22 Distribución muestral para Tiendas	43
Tabla 23 Porcentaje área de influencia según distrito dentro de los 3 Km - Qura	45
Tabla 24. Porcentaje área de influencia según distrito dentro de los 3 Km - Mandala	46
Tabla 25. Porcentaje área de influencia según distrito dentro de los 3 Km - Arthur Restaurante.....	47
Tabla 26. Porcentaje área de influencia según distrito dentro de los 3 Km - Gardenia Restaurante.....	48
Tabla 27. Porcentaje área de influencia según distrito dentro de los 3 Km - Tienda DOORGANIC Cercado	49
Tabla 28. Porcentaje área de influencia según distrito dentro de los 3 Km - Tienda DOORGANIC P.Bolognesi	50
Tabla 29. Porcentaje área de influencia según distrito dentro de los 3 Km - Tienda DOORGANIC Cayma	51
Tabla 30. Porcentaje área de influencia según distrito dentro de los 3 Km - Tienda BIO BIO	52
Tabla 31. Porcentaje área de influencia según distrito dentro de los 3 Km - Tienda Nutriorganik	53
Tabla 32 Área por distrito y porcentaje de área de influencia	53
Tabla 33 Población de 25 a 60 años por distrito	54
Tabla 34 Población total por zona de influencia en Tiendas	55
Tabla 35 Población total por zona de influencia en Restaurantes	56
Tabla 36 Diferencia entre cartas	59
Tabla 37 Rango de precios.....	60
Tabla 38 Atributos y aspectos relevantes Tiendas Orgánicas: Doorganic y Nutriorganik	67
Tabla 39 Atributos y aspectos relevantes Restaurantes: Mandala y Ñañas by Qura	69
Tabla 40. Frecuencia de asistencia para adquirir productos orgánicos.....	72
Tabla 41 . Ticket promedio de productos orgánicos	73
Tabla 42. Frecuencia de asistencia de un restaurante orgánico por categorías.....	74

Tabla 43. Consolidado de frecuencias de restaurante orgánico en categoría definitivamente si	74
Tabla 44. Consolidado de frecuencias de restaurante orgánico en categoría probablemente si	75
Tabla 45. Con que frecuencia asistiría al restaurante orgánico con la categoría definitivamente si(otro).....	75
Tabla 46. Distribución de frecuencias con definitivamente si	76
Tabla 47. Ticket promedio del restaurante orgánico con definitivamente si	76
Tabla 48. Distribución de frecuencia con probablemente si.....	77
Tabla 49. Ticket promedio del restaurante orgánico con probablemente si	78
Tabla 50. Consolidado de Frecuencia de acompañantes	78
Tabla 51. Frecuencia de acompañantes.....	79
Tabla 52. Cantidad de acompañantes que asistirían al restaurante orgánico	79
Tabla 53. Consolidado de Frecuencia de acompañantes	80
Tabla 54. Frecuencia de acompañantes.....	80
Tabla 55. Cantidad de acompañantes que asistirían al restaurante orgánico	81
Tabla 56. Consolidado de categorías para asistencia (restaurante orgánico).....	82
Tabla 57. Frecuencia de asistencia por categorías (restaurante orgánico)	82
Tabla 58. Porcentaje acumulado de ticket promedio (restaurante orgánico)	83
Tabla 59. Porcentaje de ticket promedio (restaurante orgánico) con definitivamente si	84
Tabla 60. Ticket promedio para el restaurante orgánico con definitivamente si	84
Tabla 61. Porcentaje de ticket promedio (restaurante orgánico) probablemente si	85
Tabla 62. Ticket promedio de restaurante orgánico con probablemente si	85
Tabla 63. Porcentaje acumulado de acompañantes.....	86
Tabla 64. Frecuencia de acompañantes categoría iría solo	86
Tabla 65. Frecuencia de acompañantes categoría familia.....	86
Tabla 66. Frecuencia de acompañantes categoría amigos	87
Tabla 67. Frecuencia de acompañantes categoría con pareja	87
Tabla 68. Cantidad de acompañantes que asistirían al restaurante orgánico	87
Tabla 69. Porcentaje acumulado de acompañantes.....	88
Tabla 70. Frecuencia de acompañantes categoría iría solo	88
Tabla 71. Frecuencia de acompañantes categoría familia.....	88
Tabla 72. Frecuencia de acompañantes categoría amigos	89
Tabla 73. Cantidad de acompañantes que asistirían al restaurante orgánico	89
Tabla 74. Frecuencia de asistencia con porcentaje acumulado.....	90
Tabla 75. Frecuencia de asistencia mensual	90
Tabla 76. Frecuencia de asistencia con porcentaje acumulado.....	91
Tabla 77. Frecuencia de asistencia mensual	91
Tabla 78. frecuencia mensual que adquiere productos orgánicos.....	91
Tabla 79. Ticket promedio para compra de productos orgánicos	92
Tabla 80. Datos para la estimación del tamaño de mercado para tienda orgánica	93
Tabla 81. Datos para estimación total de la demanda de tienda orgánica	94
Tabla 82. Frecuencia ponderada de asistencia al restaurante orgánico.....	94
Tabla 83. Datos de frecuencia para hallar las personas que dispuestas a consumir en el restaurante orgánico	95

Tabla 84. Resultados de las encuestas de definitivamente si y probablemente si del restaurante y tienda orgánica.....	95
Tabla 85. resultado del ticket promedio ponderado del restaurante orgánico	96
Tabla 86. Datos para el cálculo del ingreso anual del restaurante orgánico	96
Tabla 87. Pregunta 07 - Encuesta de Tienda.....	98
Tabla 88. Pregunta 01 - Encuesta de Restaurante	98
Tabla 89. Respuesta Definitivamente Si (Pregunta 06) – Encuesta Tienda	98
Tabla 90. Respuesta Probablemente Si (Pregunta 06) – Encuesta Tienda	98
Tabla 91. Respuesta Definitivamente Si (Pregunta 06) – Encuesta Restaurante.....	98
Tabla 92. Respuesta Definitivamente Si (Pregunta 06) – Encuesta Restaurante.....	98
Tabla 93. Ponderación de la Categoría Desayuno	99
Tabla 94. Ponderación de la Categoría Almuerzo	99
Tabla 95. Ponderación de la Categoría Cena	99
Tabla 96. Resultado de la ponderación de las Categorías.....	99
Tabla 97. Insumos de Ensalada cruda con mayonesa bio de tofu	103
Tabla 98. Costo de los Ingredientes Costo del Plato	103
Tabla 99. Insumos de Carne de Res	104
Tabla 100. Costo de Ingredientes y costo del plato	104
Tabla 101. Insumos de Sopa de pollo orgánico	105
Tabla 102. Costo de insumos de Sopa de pollo orgánico	105
Tabla 103. Cheesecake de soya con dulces de fresas	106
Tabla 104. Cheesecake de soya con dulces de fresas	106
Tabla 105. Matriz FODA.....	110
Tabla 106. Selección de estrategias específicas.....	113
Tabla 107 Factores de Diferenciación	114
Tabla 108. Lineamientos Estratégicos	115
Tabla 109. Atributos Cuantitativos	118
Tabla 110. Atributos Cualitativos	118
Tabla 111. Benchmarking para la nueva tienda orgánica	133
Tabla 112. Benchmarking para el nuevo restaurante orgánico	136
Tabla 113. Presupuesto de los Gastos de Marketing	141
Tabla 114. Pronóstico de ventas proyectado para tienda orgánica	142
Tabla 115. Pronóstico de ventas proyectado para restaurante orgánico	143
Tabla 116. Pronóstico de ingresos anuales de restaurante y tienda orgánica	143
Tabla 117. Personal de Cocina.....	150
Tabla 118. Personal de atención	150
Tabla 119. Personal administrativo.....	150
Tabla 120. Equipos, máquinas y utensilios.....	151
Tabla 121. Calculo de Capacidad	155
Tabla 122. Proyección de Consumidores.....	156
Tabla 123. Inversión en Activos Tangibles	157
Tabla 124. Inversión en Activos Intangibles	160
Tabla 125. Inversión inicial total	160
Tabla 126. Pronóstico de ventas proyectado para la tienda orgánica	161
Tabla 127. Plan de ventas proyectado para el restaurante orgánico	161
Tabla 128. Ingresos totales.....	162

Tabla 129. Proyección de ingresos y egresos mensuales, correspondientes al primer año ...	163
Tabla 130. Gastos de Administración	164
Tabla 131. Gastos de Marketing	164
Tabla 132. Gastos de Operaciones	165
Tabla 133. Gastos de Personal	166
Tabla 134. Promedio de costo de producción de platos	166
Tabla 135. Costo de insumos para el restaurante orgánico	167
Tabla 136. Productos para ser vendidos en la tienda orgánica	168
Tabla 137. Costo de insumos para la tienda orgánica	169
Tabla 138. Costo de Insumos Totales	169
Tabla 139. Costo de insumos totales	169
Tabla 140. Egresos Totales	170
Tabla 141. Estado de Ganancias y Pérdidas	171
Tabla 142. Flujo de Caja Económico	173
Tabla 143. Indicadores de Flujo de Caja Económico	174
Tabla 144. Análisis de sensibilidad respecto a la variación de demanda	175
Tabla 145. Análisis de sensibilidad respecto al ticket promedio de consumo y compra	176
Tabla 146. Análisis de sensibilidad respecto al ticket promedio del costo de insumos	176
Tabla 147. Análisis de sensibilidad respecto a la tasa de descuento.	177
Tabla 148. Análisis de Riesgos	177

LISTA GENERAL

Figura 1. Nuevas Tendencias del Mundo Europeo en Alimentación Saludable	11
Figura 2. Cuota de Mercado	11
Figura 3. Acuerdos comerciales del Perú	21
Figura 4, Restaurantes Orgánicos	31
Figura 5. Restaurantes Orgánicos	32
Figura 6. Restaurantes Orgánicos	33
Figura 7 Zona de influencia en 3Km – Restaurante Qura	44
Figura 8. Zona de influencia en 3Km – Restaurante Mandala	45
Figura 9. Zona de influencia en 3Km – Arthur Restaurante	46
Figura 10. Zona de influencia en 3Km – Gardenia Restaurante	47
Figura 11. Zona de influencia en 3Km – Tienda DOORGANIC Jerusalem	48
Figura 12. Zona de influencia en 3Km – Tienda DOORGANIC P. Bolognesi	49
Figura 13. Zona de influencia en 3Km – Tienda DOORGANIC Cayma	50
Figura 14. Zona de influencia en 3Km – Tienda BIO BIO	51
Figura 15. Zona de influencia en 3Km – Tienda Nutriorganik	52
Figura 16. Logo de Tienda y Restaurante	101
Figura 17. Diseño de la Carta y lista de Precios	102
Figura 18. Restaurante Organico	107
Figura 19. Tienda Orgánica	108
Figura 20. Ventaja Competitiva	120
Figura 21. Propuestas de valor	121

Figura 22. Elementos de la Comunicación	127
Figura 23. Elementos de la cadena de suministro	131
Figura 24. Proceso de Compras y Abastecimiento	146
Figura 25. Proceso de Atención al Cliente	147
Figura 26. Proceso de Preparación de comidas y/o bebidas	148
Figura 27. Proceso de venta de productos orgánicos	149
Figura 28. Opciones de comida	153
Figura 29. Productos Orgánicos	154
Figura 30. Layout	155

Karen Arbulú Alatrística

Peruana, 30 años de edad, soltera, proactiva, responsable y con un interés constante por obtener nuevos conocimientos, emprendedora, con facilidad de comunicación, con capacidad de trabajar en equipo, bajo presión, e interrelacionarse eficientemente en la búsqueda de los objetivos trazados por la empresa. Con más de 5 años de experiencia en el área comercial y generando valor al cumplimiento de las metas y presupuesto asignado por la empresa para el desarrollo de la estrategia general. Nivel avanzado de inglés

EXPERIENCIA PROFESIONAL

La Positiva Seguros y Reaseguros

Comercialización de seguros de vida y generales. Empresa Arequipa con más de 80 años en el mercado con presencia en Perú, Bolivia, Paraguay y Nicaragua. Actualmente el 51% de sus acciones fueron compradas por la aseguradora portuguesa Fidelidade.

Analista comercial regional Sur

Diciembre 2014 - Actualidad

Promover el crecimiento de primas mediante la venta de pólizas de seguros individuales o grupales en grandes volúmenes, mediante la prospección constante de nuevas instituciones financieras y microfinancieras y afines e identificación de nuevos productos en los canales existentes. Desarrollar propuestas de seguros masivos en el canal de Bancaseguros.

- Cumplimiento del Presupuesto Mensual de la producción asignada.
- Prospeccionar y expandir cuentas estratégicas en toda la zona Sur
- Visitas constantes a clientes estratégicos, generando buenos lazos.
- Capacitación constante a los comercializadores y Bancaseguros sobre la diversidad de productos con los que cuenta la empresa.
- Fidelizar a los comercializadores y Bancaseguros con la empresa y garantizar una relación comercial duradera y a largo plazo
- Cumplir con los requerimientos que los comercializadores soliciten como estar al día en el pago de sus comisiones, brindarles certificados para la venta y atender todo lo que soliciten para brindarles un buen servicio
- Implementar la venta Cruzada en los productos de La Positiva para los que los comercializadores puedan vender la diversidad de productos.

Asistente administrativo regional Sur**Marzo -2012 – Noviembre 2014**

Contribuir al mejoramiento de los procesos de Alianzas y Canales Masivos. Contribuir en la planificación, ejecución, control y evaluación de proyectos del área, mediante el uso de indicadores actualizados y estadísticas confiables para la toma de decisiones.

- Planeamiento y Programa de presupuesto mensual de producción de la región Sur
- Seguimiento y control de las matrices estratégicas del Sur (balance Score Card, NAM, ECO, Matriz de Incidencias)
- Auditora Interna de Calidad ISO 9001: levantamiento de las observaciones de Auditoría para el cumplimiento del sistema de calidad ISO 9001
- Elaboración de la información para comité regional mensual con la información de las cuentas nuevas de la región, cuentas renovadas, porcentaje de renovación.
- Análisis de siniestralidad de los Brokers
- Preparación y seguimiento de las actas de comité mensual.
- Apoyo en temas relacionados a Marketing del Sur

Crubher S.R.L**Mantenimiento confiable para minería e industria.****Administradora de Línea****Enero 2012 - Marzo 2012**

- Supervisión y administración de la Línea de construcción de la marca Terex (Retroexcavadores, Excavadoras, etc.)
- Gestionar la compra de maquinaria con diferentes proveedores
- Control del proceso desde la llegada de la maquinaria hasta que llegue al destino final del cliente.
- Supervisión y evaluación a los vendedores de la línea de construcción
- Control y seguimiento de maquinaria vendida

América Móvil S.A

América Móvil es la empresa líder en servicios integrados de telecomunicaciones en Latinoamérica. Excluyendo China y la India, es la más grande a nivel mundial en términos de suscriptores móviles.

Asesor de Servicios**Enero 2011 - Enero 2012**

Colaborar con el soporte de las funciones que se realizaba en el área de atención al cliente.

- Ventas y asesoramiento a los clientes de los productos de CLARO.
- Evaluación y Venta para empresas y para personas jurídicas de los productos de CLARO.
- Atención al cliente para resolver cualquier inconveniente que tengan con la empresa

CAM PERU S.A.C**Diciembre 2009 - Enero 2011**

Empresa de servicios que brinda soporte integral en el ámbito de energía eléctrica, empresa perteneciente a la multinacional eléctrica ENDESA.

Asistente Administrativa

Apoyar con las tareas asociadas a la implementación de proyectos, así como mantenimiento de las operaciones.

- Rendición de los gastos administrativos y de los viáticos del personal.
- Elaboración y control de los contratos de personal.
- Valorización y liquidación de las facturas mensuales de CAM.
- Control y Archivo de todos los documentos administrativos.
- Elaboración de cartas de la empresa para sus principales clientes y proveedores.
- Contabilidad de la caja chica de la empresa.
- Obtener toda la información actualizada referente a: organigrama de la empresa, padrón de personal y vehículos.
- Emisión de sellos y fotochecks para el personal.

Sociedad Eléctrica del Sur Oeste” SEAL S.A

Empresa distribuidora de energía eléctrica en toda la región Arequipa, con energía del Sistema Interconectado Nacional.

Practicante del área de nuevos suministros.**Enero 2009 - Diciembre 2009**

Colaborar con el soporte de las funciones que se realizaban en el área de nuevos suministros de SEAL.

Leidy Espinoza Rivera

Profesional con 6 años de experiencia en el sector micro financiero, actualmente me desempeño en el área de negocios como asesor Experto. Tengo experiencia prospectando, evaluando y otorgando créditos dirigidos especialmente hacia la pequeña y microempresa, controlando los niveles de morosidad y asumiendo la responsabilidad de la recuperación total del crédito. Con sólida formación en valores, capacidad de trabajar en equipo y experiencia liderando grupos de trabajo. Conocimientos en elaboración, análisis e interpretación de estados financieros, normativa de la Superintendencia de Banca Seguro y AFP, así como gestión de riesgo de crédito. Nivel intermedio de inglés.

EXPERIENCIA PROFESIONAL

Compartamos Financiera

Empresa dedicada a la intermediación financiera de gran reconocimiento en el sector perteneciente al grupo Gentera, empresa líder en inclusión Financiera con presencia en México, Guatemala y Perú.

Asesor de Negocios Experto

Octubre 2016 – Actualidad

Gestiono una cartera de créditos en una de las principales agencias en la ciudad de Arequipa, formo parte de un comité de créditos en donde se debatían todas las solicitudes de créditos presentados por los demás analistas incluyéndome, reportaba al jefe de crédito y al Gerente de Agencia.

- Gestione eficientemente una cartera de créditos cumpliendo las metas establecidas en crecimiento de saldo de créditos colocados, crecimiento en número de clientes y principalmente controlaba el nivel de morosidad de mi cartera el cual era muy inferior al promedio de la agencia y de la empresa en general.
- Logré un mantenimiento de calidad de cartera obteniendo indicadores aceptables con un crecimiento del 100%
- Logré el reconocimiento y felicitación de la gerencia Regional por mi eficiente desempeño en la sustentación de mis casos fundamentados en cruces de información.
- Forme y logre el ascenso a asesores en formación esto a se debe a mi experiencia y buen desempeño laboral.
- Asumo la responsabilidad de llevar un grupo de 8 asesores de negocios, cuando el jefe de negocios se encuentra de vacaciones

Caja Municipal Ica

La Caja Municipal de Ica es una empresa financiera de derecho público que goza de autonomía económica, financiera y administrativa, desarrolla sus actividades basándose en sus principios: Democratización y descentralización del crédito, así como fomentar e incentivar una cultura de ahorro. Igualmente está autorizada a ofrecer el servicio de créditos pignoratícios y desarrollar otros servicios financieros

Asesor de Negocios

Setiembre 2015 – Setiembre 2016

Formé parte de la empresa como asesor de negocios cumpliendo funciones de evaluación, colocación y gestión de riesgos.

- Realicé Análisis y propuesta del crédito.
- Realicé Recuperación de los créditos de la cartera.
- Administré eficientemente la cartera de créditos a cargo
- Llevé el control de la cartera de créditos asignada, logrando indicadores óptimos de calidad, crecimiento y fidelización de clientes, cumpliendo con las políticas, reglamentos y normas vigentes.

Caja Metropolitana

Empresa de operaciones múltiples definida como una empresa especializada en otorgar créditos pignoratícios al público en general, encontrándose también facultada para realizar operaciones activas y pasivas con los concejos provinciales y distritales y con las empresas municipales dependientes de los primeros, así como para brindar servicios bancarios a dichos concejos y empresas.

Asesor de Negocios

Octubre 2013 – Abril 2013

Encargado de mantener un trato directo con los prestatarios, así como de realizar la evaluación y formular de la propuesta y participar en la decisión del otorgamiento del crédito, dando cumplimiento a las Políticas, Reglamentos y Procedimientos Crediticios de la empresa.

- Responsable del cumplimiento de los objetivos y metas en saldo de capital, número de clientes, índice de mora, rentabilidad y productividad de la cartera de créditos, que permitan generar mayor valor agregado a la Institución.

- Mantener adecuadas relaciones interpersonales entre cada uno de los integrantes del equipo que representan y/o integran.
- Mantener un alto nivel de calidad de atención al cliente.
- Cumplir con las políticas y normas de la gestión integral de riesgos de la entidad y su adecuada aplicación de las mismas.

MIBANCO

Empresa líder en el segmento de las micro finanzas en Latinoamérica, miembro del GRUPO CREDICORP con más de 300 Agencias a Nivel Nacional.

Asesor de Negocios

Agosto 2013 – Abril 2015

- Responsable del cumplimiento de los objetivos y metas en saldo de capital, número de clientes, índice de mora, rentabilidad y productividad de la cartera de créditos, que permitan generar mayor valor agregado a la Institución.
- Mantener adecuadas relaciones interpersonales entre cada uno de los integrantes del equipo que representan y/o integran.
- Mantener un alto nivel de calidad de atención al cliente.
- Cumplir con las políticas y normas de la gestión integral de riesgos de la entidad y su adecuada aplicación de las mismas.

FORMACIÓN PROFESIONAL

ESAN GRADUATE SCHOOL OF BUSINESS

2016 - 2018

MBA con mención en Marketing

ESAN GRADUATE SCHOOL OF BUSINESS

2015 - 2016

Diplomado en Banca y Riesgos

UNIVERSIDAD NACIONAL DE SAN AGUSTÍN – AREQUIPA

2006 - 2010

Licenciado en Administración de Empresas

OTROS ESTUDIOS

CENTRO DE IDIOMAS: CULTURAL INGLÉS BÁSICO

2008 – 2009

Frank Rueda Kuong

Profesional con sólida experiencia en el rubro de Mantenimiento de Equipo Pesado, en la Planificación, programación, ejecución y coordinación de Equipos de trabajo y mejora de procesos. Fuerte conocimiento en herramientas informáticas de planificación Empresarial (ERP) como el SAP, así como Software de Gestión de Proyectos MS Project y Software de Costos y Presupuestos S-10. Tengo una sólida formación ética y moral que me permite enfrentar con alto sentido de responsabilidad los compromisos que se me demande

EXPERIENCIA PROFESIONAL

YURA SA

Empresa líder en la Fabricación y comercialización de Cementos en la macro región sur, pertenece a la división de Cementos y Nitratos del Grupo Gloria, quien a su vez es uno de los grupos económicos más importantes en el Perú.

Supervisor de Equipo Móvil

Noviembre 2010 - Actualidad

Velar por la ejecución de las actividades de mantenimiento preventivo y correctivo brindando soluciones a los problemas de las unidades asignadas, distribuyendo y supervisando los trabajos asignados, garantizando el progreso y la calidad de los mismos manteniendo en óptimas condiciones las instalaciones físicas y mobiliario, prevaleciendo el cuidado del medio ambiente y la seguridad y bienestar del personal a cargo.

- Bajo responsabilidad directa un total de 250 Equipos entre: Pesados, Medianos y Liviano.
- Se elaboró una estadística de frecuencia de fallas de un historial que se lleva a cabo.
- Se identificó y analizó riesgos operativos y Ambientales.
- Se elaboró procedimientos de Seguridad.
- Se me asignó la responsabilidad Interina como Líder de Ejecución Interino
- Se participa en actividades para mantener un buen clima laboral y ambiente adecuado de trabajo.

Becario de Equipo Móvil**Setiembre 2009 – Setiembre 2010**

- Se implementó de indicadores MTBF y MTTR.
- Se realizó un cuadro de control de Mantenimiento determinando frecuencias de cambio de componentes entre ellos: Turbocompresores, Bombas de Inyección, Bombas de Refrigerante, Alternadores, Motores de Arranque, GETS.
- Se participó en la Ejecución de Mantenimientos Preventivos y Correctivos.

C Y M VIZCARRA S.A.C.

Empresa que cuenta con 25 años de trayectoria ejecutando obras de construcción civil, como presas, carreteras, edificaciones, etc., brinda servicio de alquiler de equipos que cumplen los estándares de calidad requerida, atendiendo los proyectos en toda la macro región sur.

Asistente Equipo Mecánico**Mayo 2009 – Setiembre 2009**

- Se implementó un Programa de Mantenimiento de las distintas unidades a cargo.
- Se realizó un control diario de las actividades realizadas.
- Se elaboró un cronograma de bajadas y subidas de los operadores de Equipo pesado de acuerdo a las necesidades de la producción.

FORMACIÓN PROFESIONAL**ESAN GRADUATE SCHOOL OF BUSINESS****2016 - Actualidad**

Maestría en Administración -Mención en Dirección General-

UNIVERSIDAD DE PEKÍN – CHINA**2018**

Innovación y Comercio en China

TECSUP**2013 - 2014**

Especialista en “Gestión de Flotas de Equipo Pesado”

TECSUP**2010 – 2011**

Especialista en “Gestión de Mantenimiento de Equipo Pesado”

UNIVERSIDAD CATÓLICA SANTA MARÍA DE AREQUIPA

2002 - 2008

Ingeniería Mecatrónica

OTROS ESTUDIOS

INSTITUTO DEL SUR - AREQUIPA:	Excel nivel avanzado	2019
SENSICO - AREQUIPA:	MS Project	2008
SENSICO - AREQUIPA:	Software de Costos y Presupuestos S-10	2008

Carlos Villanueva Navarro

Ingeniero Industrial con sólida experiencia logística y operacional en compañías de primer nivel. Gestión basada en resultados que marcan hitos en optimización y reducción de costos de procesos logísticos y operacionales. Innovador orientado al servicio al cliente, cumplimiento de objetivos y al desarrollo soportado en EAD (Equipos de Alto Desempeño). Nivel avanzado de Inglés.

EXPERIENCIA PROFESIONAL

Thyssenkrupp Industrial Solutions (Perú) S.A.

Empresa trasnacional, con presencia en más de 60 países a nivel mundial. Proveedor líder en planificación, construcción y asistencia técnica para sistemas e instalaciones industriales.

Comprador / Expeditador

Septiembre 2017 - Actualidad

Responsable por la gestión de compras nacionales e Importaciones de materiales e insumos para el Service Center de Matarani. Gestión de contratos locales y Gestión de los Almacenes del Service Center. Reporte al Gerente de Compras & Logística Regional (Logística y Supply Chain).

- Gestión integral de compras y el almacenamiento (insumos y repuestos).
- Implementar nuevas estrategias de reposición de compras.
- Administrar un nivel adecuado de inventarios de materiales MRP
- Analizar y controlar los niveles de inventario para los diferentes tipos de stock de acuerdo a los parámetros de reposición del sistema, especificaciones de los artículos y políticas de inventario (Punto de pedido, Lead times. Stock outs, Rotación, etc.).
- Balance de la capacidad a corto y mediano plazo a fin de asegurar el suministro.
- Elaboración y adecuación del Contrato que soportará el cumplimiento de las condiciones comerciales y técnicas de los servicios.
- Monitorear el cumplimiento de los contratos en los términos acordados de tiempo, costo, calidad y seguridad.

Corporación Aceros Arequipa S.A.

Empresa Siderúrgica líder del mercado con más de 50 años de sólida experiencia ofreciendo productos y servicios de calidad internacional.

Supervisor de Almacenes de Productos Terminados y Operaciones

Setiembre 2012 – Setiembre 2017

Lideré un equipo de trabajo a cargo de los procesos de Almacenes de Productos Terminados y Operaciones con el fin de asegurar la correcta recepción, almacenamiento y distribución de Productos Terminados.

- Implementación de nuevo centro de distribución para exportación en Arequipa.
- Supervisar coordinar y ejecutar operaciones para que las actividades del Almacén se realicen bajo las políticas y procedimientos establecidos.
- Supervisar, controlar y coordinar el ingreso y salida de bienes.
- Supervisar las actividades orientadas al cumplimiento de las políticas, procedimientos, reglamentos y normas internas del SIG, promoviendo la calidad y mejora continua del área.
- Verificar cumplimiento Sistema de Seguridad y Salud Ocupacional y Medio Ambiente de los equipos a cargo (MGR).
- Controlar y programar las unidades para el reaprovisionamiento y despacho de materiales y productos de acuerdo a necesidad.
- Gestionar los despachos de importaciones y recepción de exportaciones de P.T y Materia prima.
- Administrar equipos de Alto desempeño y facilitar la elaboración de proyectos de los Grupos de Progreso y Círculos de Calidad de los equipos a cargo.
- Controlar la Exactitud de Registro de Inventarios (ERI) en los almacenes a cargo.
- Responsable de los indicadores e iniciativas asignados en BALSC.
- Coordinar y ejecutar las actividades de administración del personal del área.

Asistente de Operaciones Almacenes de Palanquilla y Metálicos**Julio 2011 – Agosto 2012**

- Responsable de la programación y supervisión de las actividades realizadas por el personal.
- Asegurar la correcta recepción, almacenamiento y despacho de metálicos y palanquilla
- Control de indicadores de gestión del área.
- Análisis de información y datos recopilados de las operaciones.
- Elaboración y desarrollo de proyectos de mejora para el área.

Petrobras Energía Perú S.A.

Empresa energética integrada que se dedica a operaciones upstream y downstream (como exploración y producción, refinación, comercialización y transporte de petróleo y gas), petroquímicos, y transmisión, generación y distribución eléctrica. Entre sus principales productos se encuentran petroquímicos, asfaltos, lubricantes y combustibles. Posee operaciones en Argentina, Bolivia, Brasil, Ecuador, México y Venezuela.

Becario en el área de Compras - Lima**Enero 2010 - Diciembre 2010**

- Evaluar y ampliar de cartera de proveedores, en función a las necesidades de la empresa.
- Negociar y coordinar con los proveedores locales y extranjeros para optimizar los costos.
- Coordinar con los proveedores como con los diversos departamentos de la empresa los detalles internos como externos, referente a las entregas oportunas de las compras.
- Gestión de las compras locales e importadas, administrar más de 50 procesos por mes.
- Cumplir con los procedimientos y registros que se administran en el área.
- Realizar seguimiento de las compras de importación y locales desde la colocación de la orden de compra hasta su llegada a almacenes para abastecer a las líneas y áreas en sus requerimientos.
- Realizar status de compras que permita brindar información exacta a los usuarios finales.

SX/EW del Perú S.A.C**Asistente de Operaciones - Lima****Junio 2009 - Octubre 2009**

Apoyo en la gestión de Operaciones para el proyecto 320K – Ampliación de la capacidad de producción Refinería Votorantim Metais.

- Supervisión de soldadura por termo fusión de tuberías de HDPE y PP
- Supervisión y apoyo en la elaboración de accesorios de HDPE y PP
- Apoyo logístico en obras
- Apoyo de seguridad y salud ocupacional en obras

FORMACIÓN PROFESIONAL

ESAN GRADUATE SCHOOL OF BUSINESS **2016 - 2018**

Maestría en Administración

ESAN GRADUATE SCHOOL OF BUSINESS **2012 - 2013**

PAE Supply Chain Management para Minería con Responsabilidad Social y Ambiental

UNIVERSIDAD NACIONAL DE SAN AGUSTÍN – AREQUIPA **2009 - 2010**

Segunda Especialidad en Ingeniería de Producción.

UNIVERSIDAD CATÓLICA DE SANTA MARÍA – AREQUIPA **2004 - 2008**

Ingeniero Industrial

OTROS ESTUDIOS

TECSUP: Gestión de Almacenes 2015

TRAINMAR PERÚ: Curso Básico de Seguridad Portuaria 2015

TRAINMAR PERÚ: Curso Básico I del Código Internacional de
Protección de los Buques y de las Instalaciones Portuarias 2015

SGS ACADEMY: Formación de Auditor Interno en Sistema de Gestión
Integrados Bajo la Norma ISO 19011:2011 / Programa Integral de 2014

Sistemas Integrados ISO 9001:2008 – ISO 14001:2004 – OHSAS 18001:2007	
DEXTRA SAC: Programa de Capacitación y Entrenamiento en Primeros Auxilios	2014
AMÉRICA LOGÍSTICA INVESTMENT S.A: Pesos y Medidas, bonificaciones del transporte de carga terrestre	2014
UCSP: Programa de desarrollo de competencias	2014
UNSA: Autocad Avanzado	2009
MICROSOFT: Microsoft Office User Specialist de Microsoft Access 2000	2002
CAMBRIDGE UNIVERSITY: First Certificate in English” (FCE)	2002
CAMBRIDGE UNIVERSITY: “Preliminary English Test” (PET)	1999

RESUMEN EJECUTIVO

Grado: Maestro en Administración

Título de la tesis: Plan de negocios para: “Servicios de alimentación orgánica en la ciudad de Arequipa”

Autor(es): Arbulu Alatrística Karen
Espinoza Rivera Leidy
Rueda Kuong Frank
Villanueva Navarro Carlos

Resumen:

El presente documento tiene como objetivo principal demostrar la viabilidad para la implementación de un negocio de servicios de alimentación orgánica, en la ciudad de Arequipa.

La creciente preocupación de la población mundial por el cuidado de la salud en los últimos años, ha hecho que las industrias relacionadas (gimnasios, alimentación saludable, clínicas, entre otros), hayan crecido significativamente. Se estima que para el 2018 las industrias de alimentos orgánicos han generado movimiento económico por entre \$1,2 billones y 1,5 billones de euros (Euromonitor Internacional).

En Perú, se ha registrado 70% de incremento en el consumo de productos orgánicos en los últimos años, siendo las regiones de La Libertad, Arequipa y Cusco, las que mayor consumo presentan, por la presencia de turistas extranjeros en dichas zonas.

Para determinar la viabilidad comercial del negocio, se realizó un estudio de mercado, a través de encuestas (cuantitativo) y entrevistas (cualitativo), además de visitas de campo para mapear a la competencia. Se encuestaron a 384 personas, de entre 25 y 60 años, a personas que consumen en restaurantes saludables/orgánicos y a personas que adquieren productos en tiendas orgánicas. Las principales conclusiones de las encuestas a consumidores de tiendas orgánicas fueron: (i) los productos más consumidos son frutas y verduras, seguido de leches, yogurt y queso; (ii) alrededor del 90% se mostró interesado en asistir a este tipo de restaurantes; (iii) el 41.06% de personas asistiría 1 vez por semana; (iv) el ticket promedio está mayormente en el rango de S/ 21.00 a S/ 30.00 (35.27%) y (v) los horarios preferidos de asistencia sería el almuerzo y la cena.

En el caso de las encuestas a personas que asisten a restaurantes saludables u orgánicos, se tienen las siguientes conclusiones: (i) 70.78% si asistiría al restaurante propuesto; (ii) los atributos más valorados son la atención al cliente y la variedad de platos; (iii) el ticket promedio por persona está mayormente entre S/ 26.00 y S/ 30.00; (iv) los alimentos preferidos son ensaladas de frutas o verduras, postres y pastas (v) la mayoría de encuestados indicó que no encontraba un negocio similar al descrito en Arequipa.

También se realizaron entrevistas a representantes de restaurantes (saludables) y tiendas orgánicas, así como a especialistas en producción/comercialización en productos orgánicos, teniendo las siguientes conclusiones relevantes: (i) muchos de los clientes que optan por el tipo de comida orgánica, tienen algún tipo de necesidad nutricional producto de una mejora en su salud y buscan mejorar su salud; (ii) no tienen conocimiento de algún restaurant en Arequipa como el negocio propuesto, solo de tiendas orgánicas; (iii) el negocio de comida orgánica crecerá significativamente en los siguientes años; (iv) los márgenes de ganancia son entre 30% y 50%; y (v) recomiendan que el restaurante cuente con buena ubicación, invierta en publicidad para hacer conocer los productos y beneficios y que se ofrezca comida alternativa, como la vegana por ejemplo.

En función a la información obtenida, se ha considerado crear un negocio cuya misión será ofrecer una experiencia gastronómica única, basada en variedad de platos y bebidas con insumos orgánicos, para beneficio de la salud de sus comensales.

Los factores diferenciadores de este restaurant son: (i) innovación en la oferta gastronómica, al utilizar productos 100% orgánicos; (ii) integración de una tienda orgánica dentro del restaurant orgánico; (iii) servicio personalizado e (iv) inversión en posicionamiento de marca. El modelo de negocio se dirige a un público de entre 25 y 60 años, de NSE AB. El ticket promedio que se ha considerado para el restaurant es S/ 35.00, con un margen de ganancia de 30%.

Para implementar el negocio, se ha determinado una inversión de S/ 141,497.62, con una capacidad 12 mesas. Dada el monto, la inversión será financiada al 100% por los accionistas del negocio.

La evaluación económica – financiera se ha realizado en un horizonte de 6 años y los flujos se han descontado a una tasa anual de 11.86% (costo de capital del accionista). Con esta data, se obtiene un valor actual neto (VAN) de S/ 170,256.38 y una tasa interna de retorno (TIR) de 55.13%, lo que hace económicamente viable el negocio.

Capítulo I

Contexto y Negocio Propuesto

1.1. Introducción

Actualmente se tiene una preocupación por parte de las personas en cuidar su salud, existe una tendencia en mejorar la calidad de alimentación, esta calidad está definida por productos no procesados químicamente, la calidad de alimentación está referida a la producción de alimentos “limpios” es decir ni tratamientos químicos y que tengan un alto valor nutricional, esto es brindado por productos orgánicos.

En el Perú, existe un acelerado desarrollo en el consumo de productos orgánicos, siendo el principal responsable el auge de la comida peruana, “hay un crecimiento acelerado en el consumo de productos orgánicos y esto se debe al boom de la gastronomía peruana, el aumento de los restaurantes y el incremento del turismo internacional” (Moisés Quispe, director ejecutivo de ANPE Perú).

Bajo este contexto de crecimiento económico en el consumo de productos orgánicos, el objetivo de este estudio es el desarrollar un plan de negocios que satisfaga la necesidad de cubrir la demanda de productos orgánicos en la ciudad de Arequipa.

1.2. Motivación e importancia del tema

La tendencia por preferir y consumir productos orgánicos, es una realidad que forma parte del mercado peruano, el continuo crecimiento en la oferta y demanda de productos de dicha naturaleza son determinantes para invertir y diseñar negocios que satisfagan dicha necesidad. Comercio (2015) afirma:

Se registró un crecimiento del 70%, respecto a productos orgánicos, durante los últimos años, por el aumento de las bio ferias y tiendas especializadas. Asimismo, los departamentos de Trujillo, Arequipa y Cusco, son los lugares donde se consume más productos orgánicos, debido a la presencia de los extranjeros en esas zonas. (p. 2015)

Asimismo “a nivel mundial, se calcula para el 2018 que las industrias de alimentos orgánicos moverán una cantidad de \$1,5 billones o 1,2 billones de euros, según las estimaciones de Euromonitor Internacional” (Revista Megaricos, 2018).

De acuerdo al Diario Gestión, se tiene que, “recientemente en un estudio de la consultora Nielsen, Food Revolution Latin América, el 90% de consumidores peruanos dice pagar más por alimentos que prometen beneficios de salud” (Diario Gestión, 2017).

Por otro lado, el Perú con respecto a otros países de Latinoamérica posee características ideales de clima que favorecen la producción de distintos cultivos, así como también el aumento de piscifactorías los cuales nos proveen peces de libre contaminación

Según la información obtenida hasta el momento la oferta de este tipo de servicio es muy limitada en la ciudad de Arequipa, y existe un mercado en crecimiento para desarrollar esta oportunidad de negocio.

1.3. Objetivos de la Tesis

1.3.1. Objetivo General

Determinar la viabilidad económica y financiera de lanzar una empresa dedicada a ofrecer servicios de alimentación orgánica (restaurant y expendio), de productos cosechados de forma natural y plantear estrategias para su correcta implementación, evaluando totalmente el atractivo del negocio.

1.3.2. Objetivos específicos

- Entender la cultura orgánica y las principales tendencias en la producción y consumo de este negocio.
- Analizar la situación actual del mercado Arequipeño y elaborar un diagnóstico integral respecto a las tendencias saludables de productos y servicios alimenticios orgánicos.
- Realizar un estudio de mercado para analizar y definir el impacto que generaría el ingreso de una nueva opción gastronómica orgánica.
- Diseño y creación de las opciones de servicio a ofrecer al público objetivo según las variables del marketing de servicios que son precio, producto, plaza y promoción.
- Establecer una calificada cadena de abastecimiento y una planificación de operaciones que otorgue al cliente el producto que identifica al negocio como orgánico.
- Proponer la estrategia competitiva, los objetivos de largo plazo y los lineamientos estratégicos a seguir.
- Evaluar económica y financieramente el atractivo del negocio propuesto.

1.4. Justificación

La necesidad de comer sano incentiva la promoción de nuevos servicios que se distingan por la comercialización de productos saludables. En Arequipa, donde ya existen ferias y tiendas de productos orgánicos se desarrollará una nueva cultura culinaria orgánica que permita llevar una dieta balanceada y baja en grasa.

La idea principal es generar una nueva opción dentro de la alimentación rutinaria en la cual se ven envueltas las personas en el día a día, que ofrezca un diferenciador de manera

saludable y nutritiva que permita generar una experiencia única para que a futuro permanezca como un hábito.

El presente plan contribuye al desarrollo de productos orgánicos de los agricultores de la zona de Arequipa que son propios del valle de tambo, majes y la joya generando un compromiso de responsabilidad social al consumir productos naturales que no dañan el ecosistema con uso de pesticidas o fertilizantes disminuyendo la contaminación e incentivando el aumento de cultivos orgánicos.

La agricultura orgánica no solo se preocupa por el consumidor, es parte esencial también de su proceso utilizar fertilizantes naturales que no contaminen ni alteren el medio ambiente en el cual se cosechan.

1.5. Alcance

El alcance del proyecto es válido para la ciudad de Arequipa donde se propone la ubicación del servicio orientado hacia un segmento con un estilo de vida particular y un nivel socioeconómico A/B.

El impacto del proyecto abarca con respecto a su cadena de abastecimiento las zonas agrícolas que permitan cultivar productos orgánicos, principalmente de las zonas aledañas de la ciudad donde se ubica el proyecto.

1.6. Limitaciones

Las restricciones son las siguientes:

- Tiempo, el proyecto se desarrolla en el contexto de la elaboración de un trabajo académico Sustentatorio de Postgrado.
- Recursos, el estudio se financia con los ingresos del equipo promotor.
- Proveedores, los insumos orgánicos tienen un precio elevado en comparación con los productos que generalmente se encuentran en los mercados de abastecimiento mayorista, y pueden encontrarse dispersos en diferentes puntos, por ejemplo en tiendas orgánicas como: Bio Bio, Doorganic, Nutriorganik, entre otras; por otra parte también pueden encontrarse en ferias orgánicas como por ejemplo “Bio Feria Arequipa”, “Feria Verde Thaní”, “Feria Orgánica Sostenible”, etc; asimismo los productos orgánicos también pueden ser adquiridos por internet, desde plataformas virtuales, que tienen un concepto de tiendas online como es el caso de “Lima Orgánica” ubicación.

1.7. Contribución

El presente trabajo busca establecer los lineamientos a seguir para la correcta implementación y funcionamiento de un negocio de servicios de alimentación orgánica que ejecute los planes más eficientes para el óptimo desempeño en su cadena de operaciones.

Diseñar negocios que promuevan la alimentación saludable, el compromiso con los agricultores de productos orgánicos y el cuidado integral del medio ambiente.

En el presente trabajo se aplicó una metodología basada en un estudio de mercado dividido en dos partes; la primera parte se trata de realizar encuestas a un público objetivo, dicho público debe reunir ciertas características y deben ser personas interesadas por una alimentación saludable; por tal motivo se pensó en realizar dichas encuestas a personas que asistan y/o recurran a restaurantes y tiendas orgánicas.

La segunda parte del estudio de mercado consiste en realizar entrevistas a expertos en el tema como, por ejemplo: Nutricionistas; dueños de tiendas orgánicas y dueños de restaurantes orgánicos.

De dicho estudio de mercado se obtendrán datos relevantes acerca del sector de comida orgánica en la ciudad de Arequipa, se analizará la oferta y demanda existente de este tipo de productos y a raíz de esto se podrá proponer estrategias, un plan operativo, y finalmente una evaluación económica para ver si es un negocio rentable la implementación de un restaurante orgánico en la ciudad blanca.

1.8. Conceptos principales

En este capítulo se presentan los principales términos básicos que tienen relación con todo el desarrollo de este plan de negocios; dichos términos servirán para tener un panorama claro del rubro de este negocio y ayudarán a desarrollar los siguientes capítulos.

1.8.1. Actividad orgánica

La Ley 29196, Ley de Promoción de la Producción Orgánica y Ecológica (2008), afirma que:

Toda actividad agropecuaria que se sustenta en sistemas naturales, que busca mantener y recuperar la fertilidad de los suelos, la diversidad biológica y el manejo adecuado del agua. Excluye el uso de agroquímicos sintéticos, cuyos efectos tóxicos afecten la salud humana y causen deterioro del ambiente, y descarta el uso de organismos transgénicos. La actividad orgánica es conocida también como agricultura ecológica o biológica. (Ley 2919, 2008)

1.8.2. Agricultura Orgánica

Según FAO, Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (2018), se tiene que:

El término «agricultura orgánica» se refiere al proceso que utiliza métodos que respetan el medio ambiente, desde las etapas de producción hasta las de manipulación y procesamiento. La producción orgánica no sólo se ocupa del producto, sino también de todo el sistema que se usa para producir y entregar el producto al consumidor final. El objetivo principal de la agricultura orgánica es optimizar la salud y la productividad de las comunidades interdependientes del suelo, las plantas, los animales y las personas (FAO, 2018).

De acuerdo con Pérez en su libro “Experiencias en la implementación de proyectos de producción orgánica de hortalizas” (2007), afirma que “La agricultura orgánica es un método de producción agropecuaria que promueve la salud humana, animal, vegetal y del suelo y fomenta el manejo ecológico sostenible de los recursos locales sin el uso de fertilizantes sintéticos y pesticidas” (Pérez, 2007:49).

1.8.3. Alimentos Naturales

Respecto al concepto de alimentos naturales se tiene que: “Los alimentos naturales están libres de ingredientes sintéticos o artificiales, o aditivos” (American Academy of Pediatrics, 2011).

1.8.4. Alimentos Orgánicos

En cuanto a este concepto se tiene que: “Los alimentos orgánicos son cultivados sin pesticidas artificiales, fertilizantes o herbicidas. La carne, los huevos y los productos lácteos orgánicos, se obtienen de animales que se alimentan con comida natural y no se les administra hormonas o antibióticos” (American Academy of Pediatrics, 2011).

1.8.5. Alimentos Saludables

Se entiende por “Alimentos saludables un término general que se puede aplicar a los alimentos naturales u orgánicos, o a los alimentos regulares que han pasado por menos procesamiento de lo usual, como las harinas molidas en piedra o de grano entero” (American Academy of Pediatrics, 2011).

1.8.6. Alimentos Funcionales

Según la Fundación VIVOSANO (2018), asegura que:

Los alimentos funcionales son aquellos que además de sus propiedades nutritivas básicas, tienen un efecto beneficioso adicional sobre nuestra salud. Algunas características de los alimentos funcionales son:

- Tienen una presentación similar a la de un alimento convencional.

- Se consumen como parte de una dieta normal.
- Tienen propiedades beneficiosas para la salud o reducen el riesgo de desarrollar enfermedades crónicas.

Pueden tratarse de alimentos naturales o alimentos que han sido manipulados para añadirles o quitarles algún componente. Entre los ejemplos de alimentos funcionales podemos mencionar los que están enriquecidos con vitaminas y minerales, como los cereales o los lácteos. Otros tienen modificado algunos de sus componentes, como los ácidos grasos, la fibra o su contenido en ácidos grasos omega 3 (Fundación VIVOSANO, 2018).

1.8.7. Comida Orgánica:

Según la Asociación de Consumidores Orgánicos (2018) se afirma que:

La comida orgánica es comida pura. Es más segura, más nutritiva y está libre de químicos y aditivos. Los cultivos orgánicos se cultivan sin pesticidas químicos y sin fertilizantes y el ganado orgánico se cría sin antibióticos, hormonas de crecimiento y otras drogas. La comida orgánica no es sometida a radiación ni es genéticamente modificada (Asociación de consumidores orgánicos, 2018).

1.8.8. Matriz FODA:

Para el concepto de la matriz FODA, Roberto Espinoza (2013) asegura que:

La matriz de análisis dafo o foda, es una conocida herramienta estratégica de análisis de la situación de la empresa. El principal objetivo de aplicar la matriz dafo en una organización, es ofrecer un claro diagnóstico para poder tomar las decisiones estratégicas oportunas y mejorar en el futuro. Su nombre deriva del acrónimo formado por las iniciales de los términos: debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades. La matriz de análisis dafo permite identificar tanto las oportunidades como las amenazas que presentan nuestro mercado, y las fortalezas y debilidades que muestra nuestra empresa. (Espinoza, 2013).

1.8.9. Misión:

Según Entrepreneur (2017), afirma que:

Es lo que haces para alcanzar tu propósito en un periodo de tiempo. La misión es lo que la organización desea lograr en un periodo específico de tiempo. Si el propósito es el Por qué haces las cosas, la misión se trata del Qué cosas haces. Una buena misión debe de describir que es lo que hace la empresa y lo que no. Tanto el presente como en el futuro, debe de proveer un enfoque a la dirección y sus colaboradores (Entrepreneur, 2017).

1.8.10. Orgánico:

Respecto al término orgánico, según Purdue Agriculture (2018), se tiene que:

Orgánico es un término que define la forma en que se cultiva y procesa la comida. Los alimentos orgánicos se cultivan y producen según las normas establecidas por el Programa Orgánico Nacional. Los agricultores que producen alimentos orgánicos enfatizan el uso de recursos renovables y la conservación del suelo y el agua. En particular, los alimentos orgánicos se producen sin usar la mayoría de los pesticidas y fertilizantes convencionales y sintéticos, incluidos los residuos cloacales, y sin agregar ingredientes sintéticos. No se puede etiquetar a los alimentos como orgánicos si son producidos a partir de organismos modificados genéticamente o si son irradiados. La carne, las aves de corral, los huevos y los productos lácteos orgánicos provienen de animales que no han recibido antibióticos ni hormonas para el crecimiento. Además, se debe poder identificar y rastrear un producto orgánico desde su origen hasta su procesamiento. No se permite la coexistencia de sustancias orgánicas y no orgánicas durante la elaboración, almacenamiento y transporte. (Purdue Agriculture, 2018).

1.8.11. Programa de Certificación:

Según SCS Global Services (2018), detalla que:

El programa de certificación orgánica USDA es relevante para productores, procesadores, distribuidores y otros manejadores de alimentos, fibras y productos de cuidado personal. En cuanto a los criterios de certificación las normas del Programa Nacional Orgánico (NOP) definen las prácticas aceptadas, enumeran las sustancias de uso aprobado o prohibido y describen los requisitos de mantenimiento de registros para la producción y manejo de los productos orgánicos. También se definen las directrices y requisitos para la comercialización y etiquetado de los productos orgánicos. Para cumplir con los criterios de certificación, las empresas deben:

- Preparar e implementar un Plan de Producción Orgánica o Sistema de Gestión.
- Cumplir con las buenas prácticas de gestión orgánica.
- Mantener los registros pertinentes durante al menos 5 años.
- Etiquetar los productos de manera apropiada.
- Para mantener la certificación es necesaria una revisión anual de la certificación (Certificación Orgánica Programa Nacional Orgánico USDA, 2018).

1.8.12. Visión:

Según el portal Entrepreneur (2017), afirma que:

Es la realidad que le gustaría ver a la empresa en torno al mundo, sus clientes y ella misma. La visión de una empresa describe sus planes, el mundo, sus clientes y sí misma. Es decir, indica cómo le gustaría que el mundo fuese en algunos años. Esto incluye una idea de que cambios quieren ver en el mundo. También como se imaginan que la vida de sus clientes mejora. Y por último describir que tipo de organización les gustaría ser, aunque esto es lo menos importante de la visión (Entrepreneur, 2017).

1.9. Historias y antecedentes de la comida orgánica

BioFach es la principal feria de productos orgánicos en el mundo, se realiza en la ciudad de Nuremberg, todos los años. Alemania; en esta participan importadores, retailers,

distribuidores y comercializadores orientados y especializados en el mundo orgánico, el cual en los últimos años se ha incrementado.

El origen de la Feria BioFach data desde el año 1990, desde aquella época se denota un interés en el consumo, producción y comercialización de productos orgánicos.

El último evento de la Feria BioFach, se dió en el mes de febrero del año 2018 la cual contó con 50,200 asistentes de 134 países. A esta feria se presentaron 39 empresas peruanas productoras de alimentos funcionales, granos andinos, frutas, raíces frescas, cacao, café y chocolate. De todos los productos presentados los más destacados fueron: Quinoa, maca, castañas y derivados del cacao. (Portugal – PROMPERÚ, 2018).

1.10. Panorama del Mercado a nivel Mundial

Según Portugal – PROMPERÚ (2018), el mundo orgánico a nivel mundial sobrepasa los 80 billones de euros, donde los principales mercados se pueden observar en la tabla 1.

Tabla 1 Venta de Productos Orgánicos

País	Venta (Billones de euros)
Estados Unidos	38.9
Alemania	9.5
Francia	6.7

Fuente: Portugal – PROMPERÚ, 2018.

Elaboración: Autores de esta tesis.

En tabla 2 se observa los países con mayor consumo per cápita de productos orgánicos.

Tabla 2. Consumo Pér Capita de Productos Orgánicos

País	Consumo per cápita (Euro/Año)
Suiza	274
Dinamarca	227
Suecia	197
Luxemburgo	188
Austria	177
Liechstein	171
Estados Unidos	121
Alemania	116
Francia	101
Canadá	83

Fuente: Portugal – PROMPERÚ, 2018.

Elaboración: Autores de esta tesis.

Por otro lado, el cultivo de productos orgánicos alcanza los 57.8 millones de hectáreas, donde los países con mayor área certificada se muestran en la tabla 3.

Tabla 3. Cultivo de Productos Orgánicos

País	Área certificada (MM ha)
Australia	27.1
Argentina	3
China	3

Fuente: Portugal – PROMPERÚ, 2018.

Elaboración: Autores de esta tesis.

A continuación, en la tabla 4, se muestran los principales productos orgánicos cultivados.

Tabla 4 Principales productos orgánicos cultivados

País	Productos cultivados (MM ha)
Cereales	4.09
Oleaginosas	1.29
Café	0.93
Olivo	0.75
Nueces	0.57
Legumbres	0.53
Vegetales	0.44
Uva	0.38
Cacao	0.34

Fuente: Portugal – PROMPERÚ, 2018.

Elaboración: Autores de esta tesis.

En el mundo europeo el principal canal de venta para los productos orgánicos, son los supermercados, seguido de tiendas y/o especerías orgánicas, entre otros con menor influencia. A continuación, en la tabla 5 se exponen los principales canales de venta por país.

Tabla 5. Canales de Venta por país

País	Millones de euros	Supermercados	Tiendas	Ventas directas	Otros
Alemania	9478	58%	30%	0%	12%
Francia	6736	45%	37%	13%	5%
Italia	2644	41%	36%	23%	0%
Reino Unido	2460	69%	16%	2%	13%

Suiza	2298	81%	11%	5%	3%
Suecia	1944	86%	0%	0%	14%
España	1686	NA	NA	NA	NA
Austria	1542	80%	20%	0%	0%
Dinamarca	1298	82%	6%	0%	11%
Holanda	1171	63%	29%	0%	9%

Fuente: Portugal – PROMPERÚ, 2018.

Elaboración: Autores de esta tesis.

1.11. Nuevas Oportunidades Comerciales

De acuerdo a MINTEL, agencia de inteligencia de mercados, (2018), presentaron un mayor número de lanzamientos en el último año las siguientes categorías de productos orgánicos: Panadería, condimentos, salsas y snacks.

Por ende, en próximas ediciones de la feria BioFach, la oferta peruana podría presentar ingredientes orgánicos para: Repostería, condimentos étnicos, salsas para pastas, aceites, barras energéticas, frutos secos y snacks de fruta.

1.12. Nuevas Tendencias

En los últimos años se ha generado en la mayoría de la población peruana una tendencia hacia la alimentación saludable, esta incluye comida fresca, natural, orgánica; dónde se eviten los organismos genéticamente modificados. (PromPerú, 2018).

En muchos casos el optar por una dieta saludable está ligado al hecho de padecer cierto tipo de enfermedades como diabetes, alergias, entre otros; lo cual provoca que las personas tengan ciertas restricciones dietéticas y médicas. (PromPerú, 2018).

De acuerdo a MINTEL (2018), las últimas tendencias en el mercado europeo, respecto al mundo orgánico son:

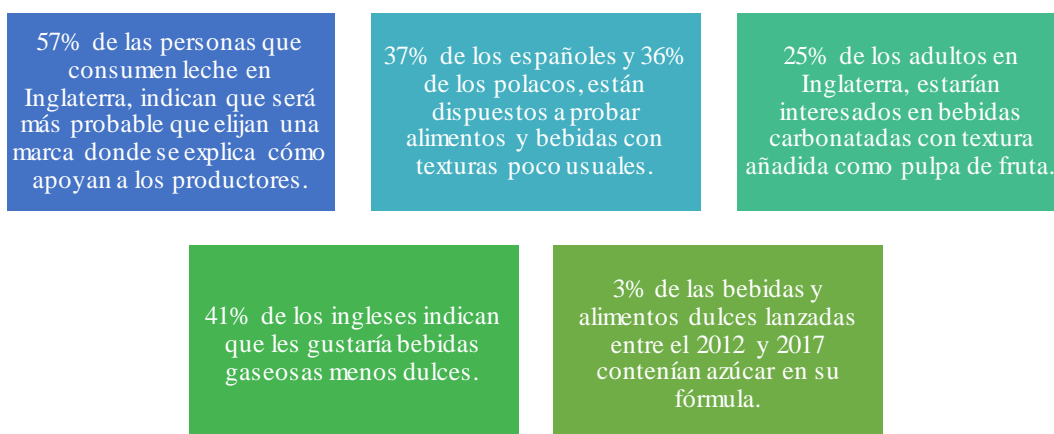


Figura 1. Nuevas Tendencias del Mundo Europeo en Alimentación Saludable

Fuente: Portugal – PROMPERÙ, 2018.

Elaboración: Autores de esta tesis.

Respecto a la cuota de mercado de algunos productos orgánicos, con respecto al total de su sector, IFOAM (2018), reporta lo siguiente:



Figura 2. Cuota de Mercado

Fuente: Portugal – PROMPERÙ, 2018.

Elaboración: Autores de esta tesis.

1.13. Participación Peruana

Biofach es una de las ferias más representativas del mundo orgánico, en las que participa el sector agroindustrial peruano desde 1998, en ese año, el Perú estuvo presente con tres empresas en un stand de 36 metros cuadrados, generando negocios por US\$ 1.8 millones (Diario Gestión, 2017).

Hoy, el pabellón peruano ha crecido en 33%, en comparación con el año pasado que tuvo 414 m² de piso para la exhibición ferial; y espera generar negocios por US\$ 60 millones.

Este año la feria ha impuesto un nuevo record en participación congregando a 3,000 expositores de 93 países y generando 50,000 visitas de profesionales de 129 países. (Diario Gestión, 2018).

Participaron 39 empresas peruanas en la feria BioFach en el presente año; su oferta fue muy variada incluía productos funcionales, granos andinos, nueces, fruta fresca, café, cacao, chocolate y otros productos retail.

A continuación, en la tabla 6 se presenta una lista más detallada de los productos orgánicos peruanos que participaron en dicha feria de exposición.

Tabla 6. Productos orgánicos peruanos

<p>Frescos y Semillas</p> 	<p>Cúrcuma, palta, mango, banano, castañas, cacao beneficiado, café pergamino, quinua en grano, kiwicha en grano, cañihua, chia en grano.</p>
<p>Ingredientes</p> 	<p>Aguaymanto deshidratado, mango deshidratado, maca en polvo, jarabe de yacón, harina de algarrobo, camu camu en polvo, nibs de cacao, licor de cacao, cacao en polvo, manteca de cacao, aceite de sacha inchi, sacha inchi tostado, harina de sacha inchi, aceite de aguaje.</p>
<p>Retail y Food Service</p> 	<p>Quinua en grano instantánea, premezclas instantáneas de quinua, bebida chocolatada de quinua, barras de chocolate, cobertura de chocolate, café tostado.</p>

Fuente: Portugal – PROMPERÛ, 2018.

Elaboración: Autores de esta tesis.

En el pabellón peruano en Biofach 2018, participaron 39 empresas exportadoras de productos de orgánicos. Se alcanzaron 1696 citas comerciales durante la feria, se cerraron negocios por 2.3 millones de dólares, y se espera que los negocio en los próximos 12 meses asciendan a 34 millones de dólares.

A continuación, en la tabla 7 se presenta un listado de las empresas peruanas que participaron en la Feria BioFach 2018.

Tabla 7. Empresas peruanas que participaron en BioFach 2018

N°	Empresa
1	Agro Fergi SAC
2	Agroindustrias Amazónicas SA
3	Agroindustrias Osho SAC
4	Agronegocios La Grama
5	Agroindustrial y Comercial Arriola e Hijos SA

6	Algarrobos Orgánicos del Perú SAC
7	Amazon Andes Export SAC
8	Amazon Health Products SAC
9	Andes Alimentos & Bebidas SAC
10	Apepayac
11	Asociación de Castañeros de la Reserva de Tambopata Los Pioneros – ASCART
12	Asociación de Bananeros Orgánicos Solidarios Salitral – BOS
13	Bio Omegas Perú SAC
14	Cac La Florida
15	Cooperativa Agroindustrial Cacao Alto Huallaga
16	Asociación de Productores Cacao Vrae
17	Candela Perú
18	Consortio Agrícola del Norte Export & Import SAC
19	Cooperativa Agroindustrial Machu Picchu Ltda
20	Cpx Perú SAC
21	De Guste Group SAC
22	Ecoag SAC
23	Ecoandino SAC
24	Ecommodities SAC
25	Exportadora Romex
26	Fitosana Superfoods SAC
27	Flo Trading SAC
28	Globenatural Internacional SA
29	Greenbox SAC
30	Imocert Perú
31	Organi-K SAC
32	Nutry Body SAC
33	Origin Partner SAC
34	Peruvian Nature
35	Rfcar SRLtda
36	Shanantina SAC
37	Villa Andina SAC
38	Soluciones avanzadas en Agronegocios Wiraccocha del Perú SAC

39	Xpodeka SAC
----	-------------

Fuente: Portugal – PROMPERÚ, 2018.

Elaboración: Autores de esta tesis.

1.14. Estadísticas de Producción Orgánica en Perú

El Servicio Nacional de Sanidad Agraria SENASA (2017), afirma que: “La Producción Orgánica nacional durante el año 2017 se desarrolló en 22 departamentos con un área total de 537,749.04 hectáreas” (SENASA, 2017).

A continuación, en la tabla 8, se exponen los datos más relevantes de producción orgánica nacional, como, por ejemplo, el número de operadores, número de productores y el área de producción correspondiente a cada departamento.

Tabla 8. Estadísticas de Producción Orgánica Nacional 2017.

Departamento	Número de Operadores	Número de Productores	Área (ha)		Área Total (ha)
			Transición	Orgánica	
Amazonas	27	5,792	5,448.27	12,451.26	17,899.53
Ancash	7	67	57.40	402.67	460.07
Apurímac	8	1,633	1,767.28	4,428.62	6,195.90
Arequipa	20	818	3,143.27	1,402.28	4,545.55
Ayacucho	17	4,764	9,056.92	8,942.67	17,999.59
Cajamarca	64	15,631	44,876.91	28,399.87	73,276.78
Cusco	21	5,496	4,385.41	12,869.28	17,254.69
Huancavelica	2	28	113.75	0.00	113.75
Huánuco	18	1,827	938.02	7,397.40	8,335.42
Ica	15	95	48.13	664.25	712.38
Junín	117	11,116	19,978.05	35,946.90	55,924.95
La Libertad	19	3,134	1,282.16	1,171.90	2,454.06
Lambayeque	24	1,887	1,615.99	2,934.83	4,550.82
Lima	275	4,929	12,468.42	14,613.17	27,081.59
Loreto	2	2	0.00	25.00	25.00
Madre de Dios	3	378	52,864.66	169,354.31	222,218.97
Moquegua	0	0.00	0.00	0.00	0.00
Pasco	8	660	145.90	4,030.75	4,176.65
Piura	122	11,274	4,257.11	15,422.44	19,679.55
Puno	16	3,579	3,723.46	8,247.30	11,970.76
San Martín	55	13,163	9,641.08	26,828.90	36,469.98
Tacna	0	0.00	0.00	0.00	0.00
Tumbes	4	212	100.62	289.28	389.90
Ucayali	8	1,353	2,981.83	3,031.32	6,013.15
Total	760	87,838.00	178,894.64	358,854.40	537,749.04

Fuente: SENASA, 2016.

Elaboración: Autores de esta tesis.

En el gráfico 1, se observan los departamentos con mayor cantidad de productores orgánicos, respecto al año 2017.

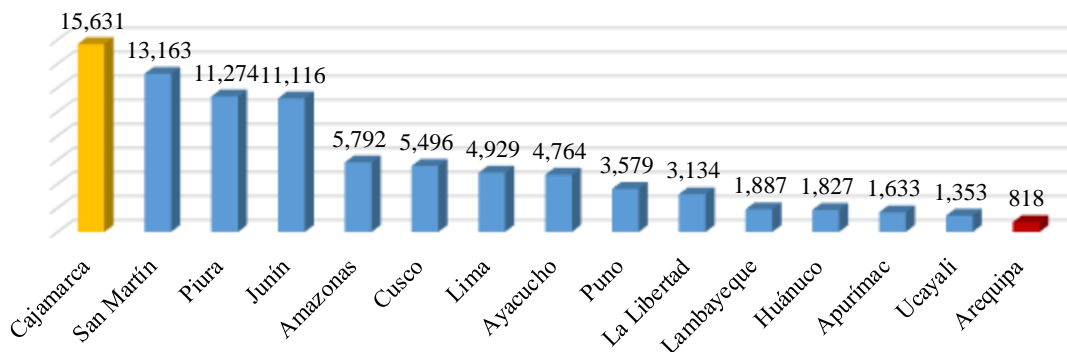


Gráfico 1. Productores Orgánicos por Departamento 2017

Fuente: SENASA, 2017.

Elaboración: Autores de esta tesis.

En el gráfico 2, se observan el total de superficie cultivada (orgánica y en transición) de productos orgánicos; por departamento.

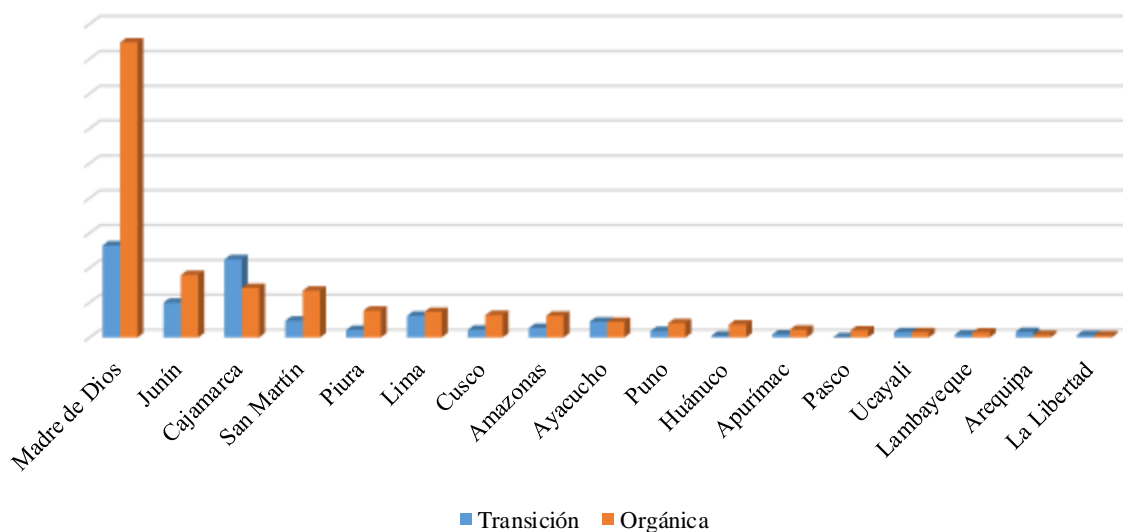


Gráfico 2. Área Cultivada (Orgánica y en transición)

Fuente: SENASA, 2017.

Elaboración: Autores de esta tesis.

1.15. Idea del Negocio

1.15.1. Modelo Canvas





















Según Economía y Empresa afirma en su libro “El Modelo CANVAS” (2017) que:

El modelo Canvas, también es denominado como BMC y/o lienzo de modelo de negocio; es una herramienta de estrategia que sirve para conceptualizar nuevos modelos de negocio o convertir los antiguos en competitivos además permite orientar las decisiones relacionadas con el lanzamiento de un producto, de una empresa emergente o de un nuevo proceso gracias a la implementación del valor y del núcleo de la actividad de la empresa que lo utiliza. La sencillez y la claridad de la propuesta visual de la herramienta hacen que sea fácil utilizarla individualmente o en equipo. Esta matriz está compuesta por nueve bloques interdependientes que plasman toda la actividad de la empresa, estos son:

- Actividades Clave.
- Socios Clave.
- Recursos Clave.
- Segmentos de mercado o de clientes.
- Canales de Comunicación.
- Relación con los clientes.
- Propuesta de valor.
- Estructura de Costos.
- Fuentes de Ingresos (Economía y Empresa, 2017).

En la Tabla 9, se expone la idea de negocio, representada a través de un Modelo Canvas inicial, con el fin de tener una conceptualización general del plan de tesis formulado; en los próximos capítulos se actualizará y desarrollará el modelo final.

Tabla 9. Modelo Canvas

SOCIOS CLAVE 	ACTIVIDADES CLAVE 	PROPUESTA DE VALOR 	RELACIONES CON LOS CLIENTES 	SEGMENTOS DE CLIENTES 
<p>1. Proveedores de insumos orgánicos: Agricultores de provincias; empresas comercializadoras de productos orgánicos de provincia, tiendas orgánicas, especerías.</p> <p>2. Grupo de inversionistas: Aportaciones de socios.</p> <p>3. Portales como:</p>  <p>4. Redes Sociales:</p>  	<p>1. Producción de comidas y bebidas orgánicas: La principal actividad es la elaboración de diferentes platos y bebidas orgánicas.</p> <p>2. Gestión de Compras: Esta actividad tiene como fin evaluar a los diferentes proveedores para seleccionar y comprar los mejores insumos y/o productos orgánicos.</p> <p>3. Venta de productos orgánicos: Se implementará un área dentro del restaurante para la venta de algunos productos orgánicos.</p> <p>4. Posicionamiento de la propuesta de valor en el segmento de clientes.</p> <hr/> <p>RECURSOS CLAVE </p> <p>1. Recursos Humanos: Personal administrativo y personal de servicio.</p> <p>2. Recursos Financieros.</p> <p>3. Recursos Materiales: Local, mobiliario y equipos.</p>	<p>Ofrecer servicios de alimentación saludable, a través de comidas y bebidas elaboradas única y exclusivamente con productos orgánicos. Restaurante y Venta.</p>   <p>Un restaurante con un concepto de comida orgánica y que expendía productos orgánicos en general.</p>	<p>1. Presencia activa en Redes sociales: Se utilizará diferentes redes sociales como Facebook, Instagram, entre otras; mediante una participación continua en ellas.</p> <p>2. Bases de datos: Se manejará una data con los datos principales de nuestros clientes como: Nombres, correo electrónico, teléfono celular, etc. Dichos datos serán solicitados en el momento que visiten el restaurante; de esta manera se les podrá enviar publicidad actualizada de la carta, del menú del día o de descuentos y promociones.</p> <hr/> <p>CANALES </p> <p>1. Redes Sociales    </p> <p>2. Revistas de Cocina</p> <p>3. Portales: Páginas Amarillas, TripAdvisor.</p> <p>4. Punto de venta en la ciudad de Arequipa.</p>	<p>Personas interesadas en llevar un ritmo de vida saludable, que optan por los alimentos orgánicos, de estratos medio y alto, habitantes o visitantes de la ciudad de Arequipa.</p> <p>1. Familias </p> <p>2. Parejas </p> <p>3. Grupos de Amigos </p>
<p>ESTRUCTURA DE COSTOS </p>		<p>LÍNEAS DE INGRESO </p>		
<p>1. Costos Fijos: Servicios de agua, luz, teléfono e internet; Sueldos fijos; Impuestos; entre otros.</p> <p>2. Costos Variables: Adquisición de materia prima orgánica; publicidad y marketing, entre otros.</p>		<p>1. Consumo en restaurante.</p> <p>2. Venta de productos orgánicos.</p>		

1.16. Conclusión

- Socialmente existe una preocupación en el cuidado de la salud y calidad de vida.
- El auge de la comida peruana
- es una de las causas en el aumento de la diversificación, producción y consumo de productos orgánicos.
- Aumento en la accesibilidad de alimentos no procesados.
- Concepto de mejorar calidad de vida.

Capítulo II.

Análisis de la industria y su entorno

2.1.Introducción

Este capítulo nos permitirá poder analizar el entorno de la industria de alimentos y restaurantes orgánicos que nos permita identificar oportunidades y amenazas a las que podamos enfrentarnos.

Dichas oportunidades y amenazas se basan en acontecimientos que la organización no puede controlar, debido a que se encuentran fuera de su alcance.

Para realizar una adecuada y completa evaluación externa, se debe analizar 5 fuerzas clave, las cuales son: Fuerza económica, Fuerza social y/o cultural, Fuerza Política, Fuerza Tecnológica, Fuerza Competitiva, adicionalmente se realizará un análisis completo de las 5 fuerzas de Porter con el fin de poder identificar donde se encuentra colocada la empresa en base a la competencia para poder desarrollar nuestra estrategia competitiva y poder rescatar conclusiones orientadas a la idea de negocio propuesta asociándolas al negocio de restaurante y productos orgánicos en Arequipa.

2.2. Fuerzas Económicas.

2.2.1. PBI:

Según el Instituto Nacional de Estadística, define al PBI como:

Producto Bruto Interno, es el valor de los bienes y servicios finales que se producen internamente en la economía de un país, durante un período que es generalmente un año. Usualmente, el PBI es utilizado como indicador del crecimiento de una economía de un país, en función a su aumento o disminución a través del tiempo (INEI, 2018).

A continuación, en la tabla 10, se expone el valor alcanzado por el Producto Bruto Interno en los últimos años.

Tabla 10. Producto Bruto Interno

Año / Trimestre	Producto Bruto Interno
2013	456,435
IT	108,286
IIT	116,039
IIIT	114,346
IIIT	117,764
2014	467,280
IT	113,337
IIT	117,978
IIIT	116,370
IIIT	119,595
2015	482,473
IT	115,580
IIT	121,754
IIIT	119,964
IIIT	125,175
2016	501,537
IT	120,764
IIT	126,592
IIIT	125,228
IIIT	128,953
2017	514,213
IT	123,590
IIT	129,921
IIIT	128,889
IIIT	131,813

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

Elaboración: Autores de esta tesis.

2.2.2. Valor Agregado Bruto:

Respecto a este término se tiene que: “El valor agregado bruto (VAB) está conformado por la suma de valores agregados (diferencia entre el valor bruto de producción y el consumo intermedio) de los distintos sectores productivos. Sin considerar los impuestos a los productos y derechos de importación” (Banco Central de Reserva del Perú (BCRP), 2018).

El sector de restaurantes en Perú presentó un crecimiento del 2% durante el cuarto trimestre del año 2017, gracias a la realización de eventos gastronómicos a nivel nacional, como, por ejemplo, la décima edición de Mistura 2017; a esto se añade la ampliación de locales, el mejoramiento de la calidad del servicio y el lanzamiento de nuevas propuestas gastronómicas y promociones.

A continuación, en la tabla 11, se observa el valor agregado bruto correspondiente al sector de Restaurantes, correspondiente al cuarto trimestre del año 2017.

Tabla 11. Valor Agregado Bruto Restaurantes (Variación Porcentual del índice de volumen físico %)

Años	Periodo	Restaurantes
2016 / 2015	I trimestre	3.0
	II Trimestre	3.1
	III trimestre	2.0
	IV Trimestre	2.6
	Año	2.7
2017 / 2016	I trimestre	0.9
	II Trimestre	1.1
	III trimestre	1.5
	IV Trimestre	2.0
	Año	1.4

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

Elaboración: Autores de esta tesis.

2.2.3. Inflación:

En el 2018 la inflación en diciembre fue de 2.48% la cual se refleja en la tabla 12 que aumento respecto al 2017 en 0.98%, esto se dio debido al aumento de precios en el sector de transportes y comunicaciones y el ISC que se registró este año, acompañado de la suba del petróleo de manera internacional.

Se espera que se mantenga el 2%, en lo que va del año 2019 el cual estaríamos dentro del rango esperado por el BCR que es entre 1% y 3% esto se seguirá manteniendo debido a la corrección de los choques de oferta que incrementaron los precios en el 2016 y 2017.

Tabla 12. Índice de precios al consumidor a nivel nacional

Año	Mes	Índice	Mensual	Acumulada	Anual
2018	Enero	119.49	0.18	0.18	1.44
	Febrero	119.84	0.30	0.48	1.39
	Marzo	120.43	0.49	0.97	0.61
	Abril	120.28	-0.12	0.84	0.46
	Mayo	120.33	0.04	0.88	1.08
	Junio	120.75	0.35	1.24	1.58
	Julio	121.23	0.40	1.64	1.78
	Agosto	121.43	0.17	1.81	1.32
	Setiembre	121.67	0.20	2.01	1.47
	Octubre	121.82	0.12	2.14	2.07
	Noviembre	122.01	0.15	2.29	2.43
	Diciembre	122.24	0.19	2.48	2.48

Fuente: Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2018.
Elaboración: Autores de esta tesis.

2.2.4. Acuerdos Comerciales y exportaciones de Productos Orgánicos

La facilitación del gobierno por generar acuerdos comerciales entre los demás países nos beneficia mediante la suscripción de tratados de libre comercio (TLC) y apertura de nuevos mercados, el Perú es un país que está integrado mundialmente lo cual los agricultores orgánicos pueden tomar ventajas de los tratados y las tendencias que actualmente tenemos por la comida orgánica.

Actualmente tenemos los siguientes acuerdos comerciales vigentes:

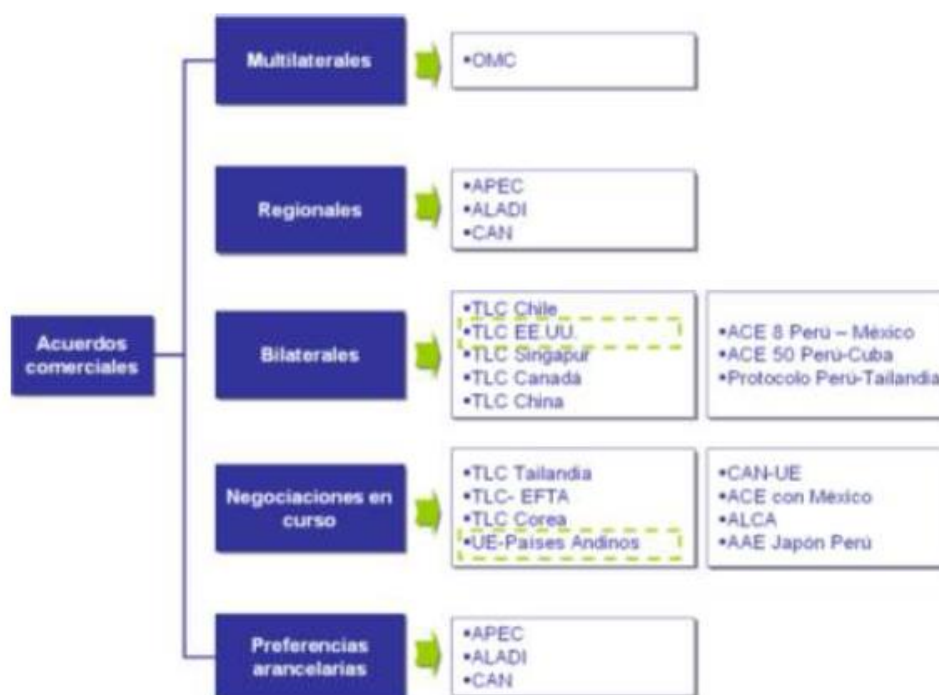


Figura 3. Acuerdos comerciales del Perú

Fuente: Nota. De “Acuerdos comerciales Perú”, Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (MINCETUR), 2009a. Recuperado el 12 de Enero del 2019, del sitio web de <http://www.acuerdoscomerciales.gob.pe/>

“Las exportaciones peruanas de productos orgánicos cerrarían este año en 225 millones de dólares, 13% más que el año pasado”, estimó el director de Inteligencia y Prospectiva Comercial de Promperú, Bernardo Muñoz.

Asimismo, señala que en el año 2000 Perú exportó productos orgánicos por 25 millones de dólares y en el año 2017 superó los 195 millones de dólares; lo cual indica el crecimiento de sector y las oportunidades de expansión de este rubro.

Los principales productos orgánicos exportados por el Perú son el café, el banano orgánico y el cacao, seguido muy de lejos por el algodón y el mango; estos se dirigen a mercados como Unión Europea, Estados Unidos y en cantidades menores a Asia.

Dichos productos se dirigen a varios segmentos de consumidores, uno de ellos, integrado por personas de todas las edades que son muy conscientes de su alimentación y que cuidan su salud, y otro por personas mayores.

Muñoz recomendó promover la exportación de productos orgánicos- exóticos, como los ajíes orgánicos, que en el 2007 se exportaron por 98 mil dólares y el año pasado por 308 mil dólares.

Mencionó, asimismo, el caso de la cebolla que está desarrollando un interesante nicho de mercado y cuyos envíos a los mercados internacionales aumentaron de 93 mil a 154 mil dólares. Informó a la agencia Andina que otros productos son el jengibre que se exporta a Estados Unidos y ya se empezó a vender a Holanda; la jojoba que se envía a Alemania, Estados Unidos, Holanda y Reino Unido; y la lúcuma orgánica, que tiene como mercado principal los Estados Unidos y últimamente Francia, Holanda y Australia, entre otros países. (Diario Gestión, 2018).

2.2.5. Fuerzas Sociales y/o Culturales

La población registrada en Arequipa de acuerdo al compendio estadístico de INEI del 2008- 2009 de la tabla 14 indica que la población es de 864,250 de la cual el hombre representa 415, 972 y las mujeres la cantidad de 448,278, con un 17.2% pertenecientes al segmento socioeconómico AB, el cual es el segmento que nos enfocaremos en el estudio de mercado para la implementación del restaurante y la tienda orgánica.

Tabla 13. Población de Arequipa Censada por sexo según edad quinquenal 2007

PROVINCIA AREQUIPA: POBLACIÓN CENSADA POR SEXO, SEGÚN EDAD QUINQUENAL, 2007			
Edad en grupos quinquenales	Sexo		
	Hombre	Mujer	Total
Total	415 972	448 278	864 250
De 0 a 4 años	35 517	34 231	69 748
De 5 a 9 años	36 304	34 662	70 966
De 10 a 14 años	40 312	39 245	79 557
De 15 a 19 años	42 854	44 129	86 983
De 20 a 24 años	41 730	44 338	86 068
De 25 a 29 años	36 888	40 599	77 487
De 30 a 34 años	32 529	37 753	70 282
De 35 a 39 años	28 386	33 824	62 210
De 40 a 44 años	25 157	29 728	54 885
De 45 a 49 años	21 291	25 049	46 340
De 50 a 54 años	18 276	21 276	39 552
De 55 a 59 años	14 541	16 608	31 149
De 60 a 64 años	12 051	13 256	25 307
De 65 a 69 años	9 550	10 255	19 805
De 70 a 74 años	7 676	8 177	15 853
De 75 a 79 años	5 942	6 580	12 522
De 80 a 84 años	3 721	4 200	7 921
De 85 a 89 años	2 114	2 701	4 815
De 90 a 94 años	772	1 095	1 867
De 95 a 99 años	361	572	933

Fuente: Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2007.

Elaboración: Autores de esta tesis.

Tabla 14. Estructura Socioeconómica APEIM 2007

Departamento	Personas	Estructura socioeconómica APEIM (% Horizontal)			
		AB	C	D	E
Arequipa	Mls.				
	864,250	17.2	33.7	31.2	17.9

Fuente: Asociación Peruana de Empresas de Investigación de Mercados (APEIM), 2007.

Elaboración: Autores de esta tesis.

Sector Restaurantes:

El sector restaurantes registra un aumento del 2.10% en el mes de enero del 2018, asimismo otras actividades de servicio de comidas crecieron en 2.09%; de forma contrario sucedió con las actividades de suministro de comida por encargo y servicio de bebidas, pues ambos sectores decrecieron en -6.35% y -0.74% respectivamente.

El índice del sector restaurantes registró una variación anual de 1.20%. En la gráfica 3, se observa la evolución porcentual del sector restaurantes, desde el mes de enero del año 2015 hasta el mes de enero del año 2018.

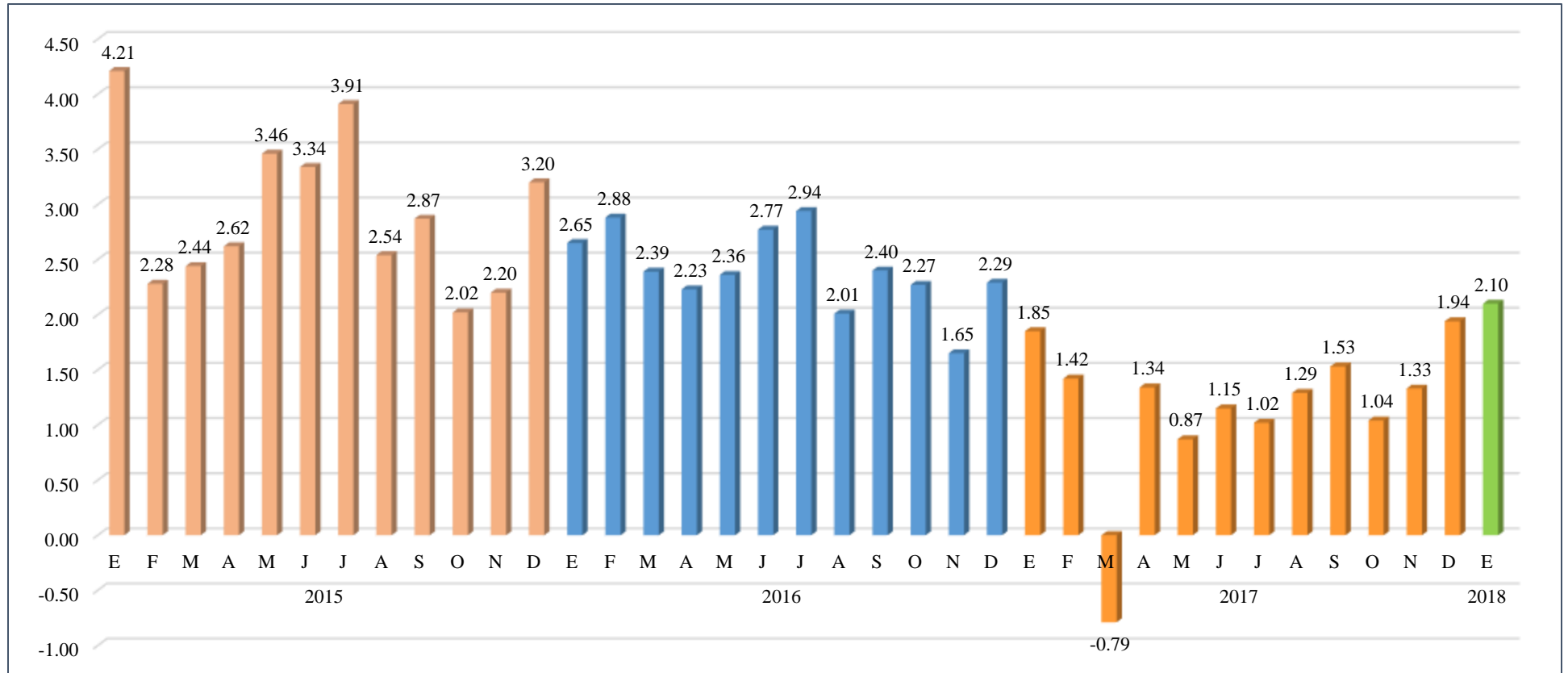


Gráfico 3 , Evolución Mensual de la Actividad de Restaurantes – Variación % respecto a similar periodo del año anterior

Fuente: Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2018.

Elaboración: Autores de esta tesis.

Según el Boletín Estadístico en la edición de Encuesta mensual del sector servicios (2018), asegura que:

El grupo de restaurantes creció en un 2,36%, entre los rubros destacados se encuentran: Las pollerías, cevicherías, comidas rápidas y restaurantes, gracias a la extensión de franquicias, ofertas de verano (combos) y variada carta de comida regional e internacional.

De la misma forma, los restaurantes turísticos, de comida criolla, sandwicherías y pizzerías mostraron ascenso debido a mejores propuestas de servicio, servicio delivery, promociones vía online, programas de descuento en alianzas estratégicas con bancos y empresas; así como, presentación de artistas. Por el contrario, la actividad se vio mermada en el rubro de chifas, café restaurantes y carnes y parrillas.

En el caso de otras actividades de servicio de comidas, también registró un crecimiento del 2,09%, se destacó en el mes de enero del 2018, la labor de los concesionarios de alimentos ya que hubo mayores órdenes de servicio, en función al incremento de personal en las empresas contratantes, tales como centros comerciales, recreacionales, clubs deportivos y cafeterías, así también la atención de eventos corporativos y sociales. Asimismo, el suministro de comidas para contratistas (servicios de alimentación a empresas de transporte) se incrementó por mayor frecuencia de viajes por temporada de vacaciones en colegios y universidades, y debido a promociones en programas turísticos todo incluido y eventos a nivel internacional.

Para el caso de suministro de comidas por encargo (catering) se registró una disminución del -6,35%, ya que hubo cantidades menores de contratos de servicio de preparación y distribución de alimentos para eventos.

También se registró una disminución del -0.74% en las actividades de servicio de bebidas, debido a un menor movimiento y consumo en juguerías, bares y pubs. Sin embargo, las cafeterías, discotecas y bar restaurantes tuvieron un mejor desempeño gracias al cuidado y remodelación de locales, promoción en macerados a base de frutas andinas, pases gratis para celebración de cumpleaños, activaciones de marca, participación en ferias y estrategias publicitarias en redes sociales (Boletín Estadístico - Encuesta mensual del sector servicios, 2018).

En el gráfico 4, se expone la evolución del sector de restaurantes por categorías.

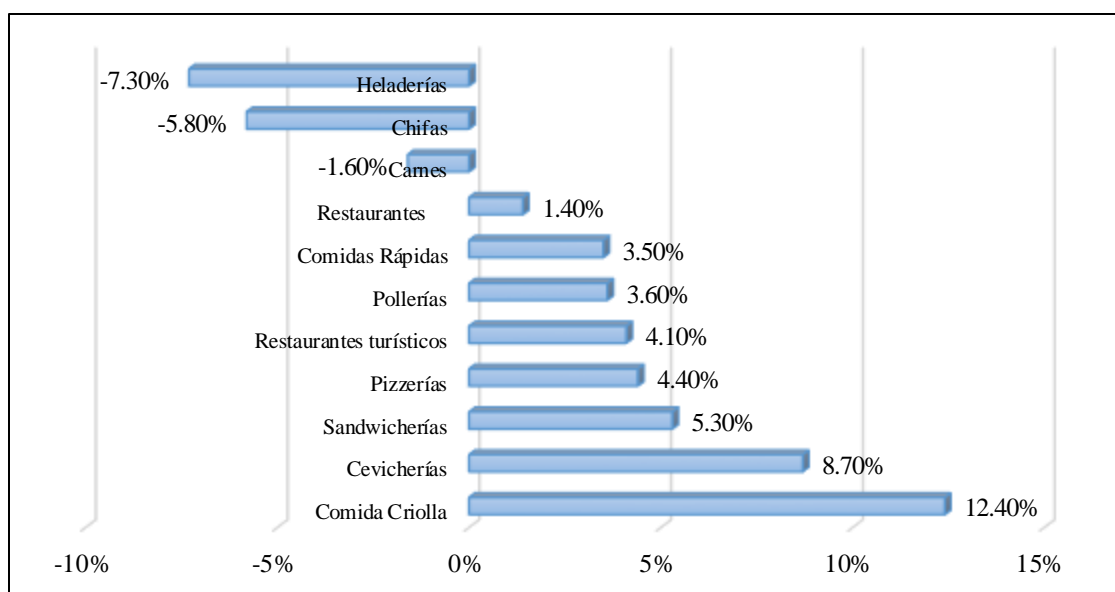


Gráfico 4. Subsector Restaurantes (Servicios de Comidas y Bebidas - %)

Fuente: Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2018.

Elaboración: Autores de esta tesis.

Actualmente en Perú una de las enfermedades que ha alcanzado mayores índices de crecimiento es la obesidad debido a los cambios sociales, demográficos y de malos hábitos de consumo que prevalecen en la sociedad. “Según el Observatorio de Nutrición y Estudio del Sobrepeso y Obesidad indico que el 53.8% de la población peruana tiene exceso de grasa” (Peru21, 2018) y el mayor incremento fue en los niños y adultos, este problema de salud ha generado una concientización en la población respecto a la importancia de consumir productos orgánicos.

Según gráfico 5 adjunto vemos que en la provincia de Arequipa presenta mayor caso de sobrepeso y obesidad respecto a las demás provincias en Arequipa el cual representa un 7.8%.

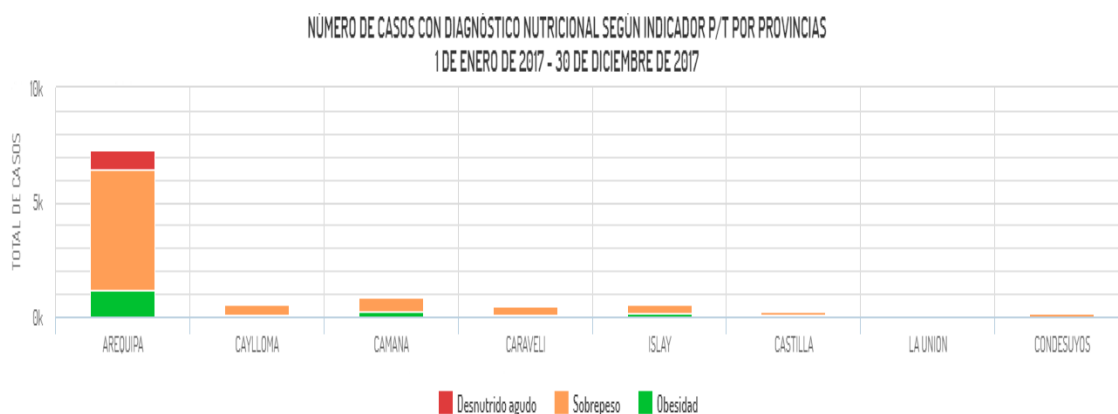


Gráfico 5. Número de casos con diagnóstico nutricional según indicador

Fuente: Instituto Nacional de Salud (INS)

Recuperado el 12 de Enero del 2019, del sitio web de

<https://tablerodemando.ins.gob.pe/desnutricion/aguda/departamentos#>

2.2.6. Fuerzas políticas, gubernamentales y legales

Ley N^a 29196:

En Perú se aprobó la Ley N° 29196, Ley de Promoción de la producción orgánica o ecológica, cuyo fin “es promover el desarrollo sostenible y competitivo de la producción orgánica o ecológica en el país” (Ley N° 29196).

Competencias:

De acuerdo a la Ley N° 29196, 2008, se tiene que:

La principal institución en producción orgánica es el Ministerio de Agricultura, esta ejerce a través de las siguientes entidades o unidades orgánicas, de acuerdo con sus funciones:

La Dirección General de Promoción Agraria se encarga de la promoción y fomento de la producción orgánica.

El Servicio Nacional de Sanidad Agraria – SENASA es la autoridad nacional encargada de la fiscalización de la producción orgánica a nivel nacional y propone las normas y sanciones para dar garantía del producto orgánico al mercado nacional e internacional.

El Instituto Nacional de Investigación Agraria – INIA, como autoridad en investigación, en coordinación con instituciones públicas y privadas competentes en la producción orgánica, se encarga de establecer las líneas de experimentación e investigación competitivas y necesarias para el desarrollo de este sistema de producción (Ley N° 29196, 2008).

Consejo Nacional de Productos Orgánicos (CONAPO):

De acuerdo a la Ley N° 29196 (2008), se tiene que:

El Consejo Nacional de Productos Orgánicos (CONAPO), se encuentra adscrito al Ministerio de Agricultura, es un ente asesor y consultivo en materia de producción orgánica,

cuyo fin es proponer las políticas y normas de desarrollo sostenible para el fomento y promoción de la producción orgánica. Tendrá como funciones:

Brindar asesoría y absolver consultas para el fomento y producción orgánica.

Proponer políticas y normas para el desarrollo sostenible del fomento y promoción de la producción orgánica.

Elaborar el Plan Nacional Concertado para la Promoción y Fomento de la Producción Orgánica, en coordinación con los Consejos Regionales de Productos Orgánicos – COREPO. Encarga su implementación a las instancias del sector público de nivel central y regional, de acuerdo con el ámbito de sus competencias.

El CONAPO está conformado por:

- Un representante del Ministerio de Agricultura.
- Un representante del Ministerio de Comercio Exterior y Turismo.
- Un representante del Ministerio de la Producción.
- Un representante del Instituto Nacional de Defensa de la Competencia y de la Protección de la Propiedad Intelectual – INDECOPI.
- Un representante de los Consejos Regionales de Productos Orgánicos de la Costa.
- Un representante de los Consejos Regionales de Productos Orgánicos de la Sierra.
- Un representante de los Consejos Regionales de Productos Orgánicos de la Selva.
- Un representante de los Productores Orgánicos de la Costa.
- Un representante de los Productores Orgánicos de la Sierra.
- Un representante de los Productores Orgánicos de la Selva.
- Un representante de las organizaciones sin fines de lucro de apoyo a la agricultura orgánica.

El Ministro de Agricultura preside el Consejo Nacional de Productos Orgánicos – CONAPO, organismo articulador de las instituciones públicas y privadas con los intereses de la colectividad (Ley N° 29196, 2008).

Consejos Regionales de Productos Orgánicos – COREPO:

De acuerdo a la Ley N° 29196 (2008), se tiene que:

Existen entes representativos regionales como los Consejos Regionales de Productos Orgánicos – COREPO, cuyo objetivo es fortalecer la producción orgánica y ser el enlace con el CONAPO para la elaboración del Plan Nacional Concertado para la Promoción y Fomento de la Producción Orgánica o Ecológica; los cuales contarán con participación mayoritaria de representantes de los productores organizados, así como de Comunidades Campesinas o Nativas. (Ley N° 29196, 2008).

Certificación de los productos orgánicos:

De acuerdo a la Ley N° 29196 (2008), se tiene que:

El Servicio Nacional de Sanidad Agraria – SENASA autoriza y registra a los organismos de certificación orgánica que operan en el país; asimismo, promueve y apoya la certificación de los productos orgánicos directamente a los productores. Sólo los productos provenientes u originarios de una producción o importación certificada por un ente certificador autorizado por el SENASA pueden ser comercializados como “orgánicos” en el país (Ley N° 29196, 2008).

Promoción de la producción orgánica:

De acuerdo a la Ley N° 29196, 2008, se tiene que:

Los organismos que promueven la producción, transformación, comercialización y consumo de productos orgánicos o ecológicos son:

- Ministerio de Agricultura (MINAG).
- Ministerio de la Producción (PRODUCE).
- Instituto Nacional de Defensa de la Competencia y de la Protección de la Propiedad Intelectual (INDECOPI).
- Gobiernos regionales y locales.

Las instituciones que se encargan de promover la comercialización de productos orgánicos o ecológicos en el mercado extranjero son:

- Ministerio de Relaciones Exteriores.
- Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (MINCETUR).
- Comisión de Promoción del Perú para la Exportación y el Turismo.

La Agencia Peruana de Cooperación Internacional (APCI) fomenta y prioriza el apoyo de la cooperación internacional no reembolsable a los proyectos de producción orgánica o ecológica (Ley N° 29196, 2008).

2.2.7. Fuerzas Tecnológicas

De acuerdo a una de las últimas publicaciones en Diario Gestión, abril 2018, se tiene que:

Antonio Brack ministro del Ambiente, afirma que la demanda mundial de alimentos orgánicos genera al país ingresos que superan los US\$ 800 millones de dólares al año, resultando beneficioso para un aproximado de 30 mil productores que exportan 200 mil toneladas anualmente.

Por otro lado, afirmó que Perú aún cuenta con prácticas ancestrales de agricultura; por lo tanto, es bueno en impulsar la agricultura orgánica; dichos cultivos tienen una buena aceptación en mercados extranjeros como Estados Unidos y Europa.

Brack afirma también que la agricultura orgánica es sana y segura en materia de alimentos, puesto que su producción no se basa en el uso de abonos químicos, plaguicidas ni otros compuestos sintéticos; además dicha agricultura exige la rotación permanente de cultivos para fortalecer el suelo.

Destaca también que nuestro país cuenta con 10, 000 años de experiencia en biotecnología, con más de 3,000 variedades de papa, maíz morado y algodón de color; también acoto que en el ámbito de la flora contamos con 25, 000 especies de las cuales el 30% son endémicas.

Asimismo, aseguró que las nuevas tecnologías pueden tener sus pros y contras, puesto que por un lado pueden aumentar el valor de la biodiversidad, pero también pueden causar desorden genético; por ello resalto que tenemos la responsabilidad de preservar nuestro patrimonio para generaciones futuras, y debemos promover los negocios con nuestros cultivos milenarios. (Diario Gestión, 2018).

2.2.8. Fuerzas Competitivas

En los últimos años la tendencia de llevar una vida y alimentación más saludable se ha incrementado; es por ello que actualmente existe una oferta de restaurantes, cafeterías e incluso fast foods que apostaron por ofrecer una nueva opción en comidas y bebidas basadas en productos ecológicos y orgánicos.

Según el Diario El Comercio (2017), la ciudad de Lima cuenta con restaurantes orgánicos, entre ellos los más destacados son:



Figura 4, Restaurantes Orgánicos

Fuente: Diario El Comercio, 2017.

Elaboración: Autores de esta tesis.

Según Diario Gestión (2015), afirma que:

Existe también plataformas online como es el caso de Lima Orgánica, que es la primera comunidad que promueve un estilo de vida diferente y saludable, por ello agrupa distintos restaurantes, tiendas, marcas y ferias en Lima que proponen conceptos novedosos para mejorar la calidad de vida de las personas (Diario Gestión, 2015).

Lima Orgánica está conformada por:



Figura 5. Restaurantes Orgánicos

Fuente: Lima Orgánica, 2018.

Elaboración: Autores de esta tesis.



Las Gringas - Arequipa: Las Gringas es una pizzería peruana y bar de cervezas artesanales, donde los ingredientes peruanos son las estrellas del menú.

Va Bien - Lima: Fast food de comida saludable, nuestra promesa es hacer que comer saludable sea fácil, rico y divertido.



Qiwa Organic - Cusco: QIWA como empresa cree en la importancia de llevar un estilo de vida saludable, no sólo en lo físico sino también que abarque el alma y espíritu.

Ino - Lima: Ino, un restaurante – bodega gourmet que busca rescatar las tradiciones italianas para complementarlas con una sazón peruana combinándolos con insumos saludables y orgánicos.



El Jardín de Jazmín - Lima: Restaurante cultural que ofrece arte, música, poesía y temáticas ecológicas.

Homemade - Lima: Acogedor restaurante café en el centro de Miraflores con una propuesta culinaria casera y natural.



Greens Organic - Cusco: Resultado de una constante búsqueda de proveedores locales que conservan prácticas de agricultura y crianza, ancestrales y sostenibles.

Figura 6. Restaurantes Orgánicos

Fuente: Lima Orgánica, 2018.

Elaboración: Autores de esta tesis.

Como se mostró en las figuras 4, 5 y 6; básicamente existe una mayor competencia respecto a restaurantes orgánicos en la ciudad de Lima, puesto que aquí existen mayor cantidad de restaurantes, bares y/o restobares con una temática saludable, vegetariana y/o orgánica; seguida de la ciudad de Cusco; que cuenta con una menor cantidad de restaurantes de este tipo.

Según la plataforma Lima Orgánica en la ciudad de Arequipa se identifica un restaurante como saludable y/o vegetariano, “Las Gringas”; fuera de esta plataforma dentro de la ciudad de Arequipa también se puede identificar algunos restaurantes más como opciones saludables, es el caso de “Día Verde”, “Mándala”, “Qura”.

2.3.Análisis Competitivo Porter

De acuerdo al portal internet, Las cinco fuerzas de Porter (2018); se afirma que:

Las cinco fuerzas Porter es uno de los modelos más famosos que ha elaborado el economista y que dio a conocer en 1979. Lo que se hace es un completo análisis de la empresa por medio de un estudio de la industria en ese momento, con el fin de saber dónde está colocada una empresa con base en otra en ese momento.

Para hacer este estudio, las 5 fuerzas de Porter juegan uno de los papeles más importantes, nos hablan de cómo usar la estrategia competitiva y además determinan la rentabilidad que se pueden tener en el mercado a largo plazo. Las primeras 4 de estas fuerzas van combinadas y que dan origen a la quinta.

Este análisis hace referencia sobre todo a las empresas que compiten con el mismo producto (Portal Las cinco fuerzas de Porter, 2018).

2.3.1. Amenaza de la entrada de los nuevos competidores.

De acuerdo al portal internet, Las cinco fuerzas de Porter (2018); se tiene que:

Es una de las fuerzas más famosas y que se usa en la industria para detectar empresas con las mismas características económicas o con productos similares en el mercado. Este tipo de amenazas pueden depender de las barreras de entrada. Hay 6 tipos de barreras diferentes: la economía de escalas, la diferenciación, el requerimiento de capital, el acceso a canales de distribución o las ventajas de los costos independientes (Portal Las cinco fuerzas de Porter, 2018).

Tabla 15. Amenaza de ingreso de nuevos competidores potenciales

Amenaza de ingreso de nuevos Competidores Potenciales				
Calificación	Obtener tecnología y conocimiento especializado.	Falta de experiencia en el rubro de comida orgánica.	Fuerte lealtad por parte de los consumidores.	Necesidad de capital.
Muy poco atractivo	1	1	1	1
Poco atractivo	2	2	2	2
Neutral	3	3	3	3
Atractivo	4	4	4	4
Muy atractivo	5	5	5	5
Conclusión: Con respecto a la amenaza de competidores potenciales, el sector, se encuentra en una situación neutral.				

Elaboración: Autores de esta tesis.

2.3.2. Poder de negociación de los proveedores.

De acuerdo al portal internet, Las cinco fuerzas de Porter (2018); se tiene que, “proporciona a los proveedores de la empresa, las herramientas necesarias para poder alcanzar un objetivo” (Porta Las cinco fuerzas de Porter, 2018).

Tabla 16, Poder de Negociación de Proveedores

Poder de Negociación de Proveedores				
Calificación	Número de Proveedores.	Cantidad de materias primas sustitutas.	Costo al cambiar de proveedor, este puede ser mayor o menor.	Establecer alianzas con proveedores.
Muy poco atractivo	1	1	1	1
Poco atractivo	2	2	2	2
Neutral	3	3	3	3
Atractivo	4	4	4	4
Muy atractivo	5	5	5	5
Conclusión: Con respecto al poder de negociación de proveedores, el sector, se encuentra en una situación neutral.				

Elaboración: Autores de esta tesis.

2.3.3. Poder de negociación de los compradores.

Según el portal internet, Las cinco fuerzas de Porter (2018); se afirma que:

En este punto se tienen problemas cuando los clientes cuentan con un producto que tiene varios sustitutos en el mercado o que puede llegar a tener un costo más alto que otros productos si tu producto llega a tener un costo más alto que otros similares

en el mercado. Si los compradores están bien organizados, esto hace que sus exigencias sean cada vez más altas y que exijan incluso una reducción de precios notable (Portal Las cinco fuerzas de Porter, 2018).

Tabla 17. Poder de Negociación de los Compradores

Poder de Negociación de los Compradores				
Calificación	Diferenciación del servicio.	Oferta existente es insuficiente para satisfacer la demanda actual.	Sensibilidad al precio.	Número de clientes.
Muy poco atractivo	1	1	1	1
Poco atractivo	2	2	2	2
Neutral	3	3	3	3
Atractivo	4	4	4	4
Muy atractivo	5	5	5	5
Conclusión: Con respecto al poder de negociación de compradores, el sector, se encuentra en una situación atractiva.				

Elaboración: Autores de esta tesis.

2.3.4. Amenaza en tus ingresos por productos sustitutos.

Según el portal internet, Las cinco fuerzas de Porter (2018); se afirma que:

En este punto, una empresa comienza a tener serios problemas cuando los sustitutos de los productos comienzan a ser reales, eficaces y más baratos que el que vende la empresa inicial. Esto hace que dicha empresa tenga que bajar su precio, lo que lleva una reducción de ingresos en la empresa (Portal Las cinco fuerzas de Porter, 2018).

Tabla 18, Amenaza de Productos Sustitutos

Amenaza de Productos Sustitutos				
Calificación	Apertura de restaurantes de comida orgánica en la ciudad de Arequipa.	Presencia de restaurantes de comida vegetariana y/o vegana en la ciudad de Arequipa.	Precios más bajos, al optar por el producto sustituto.	Servicio y/o producto de igual o mejor calidad por parte de los productos sustitutos.
Muy poco atractivo	1	1	1	1
Poco atractivo	2	2	2	2
Neutral	3	3	3	3
Atractivo	4	4	4	4
Muy atractivo	5	5	5	5
Conclusión: Con respecto a la amenaza de productos sustitutos, el sector, se encuentra en una situación poco atractiva.				

Elaboración: Autores de esta tesis.

2.3.5. Rivalidad entre competidores.

Según el portal internet, Las cinco fuerzas de Porter (2018); se tiene que:

En este punto se puede competir directamente con otras empresas de la industria que te dan el mismo producto.

Esta rivalidad da como resultado:

- Que existan una cantidad de competidores más grande y que todos estén equilibrados.
- Que el crecimiento de la industria sea mucho más lento.
- Que los costos y el almacenamiento sean más elevados.
- Que el producto no llegue a los clientes o no pueda diferenciar realmente su utilidad.
- Que se tengan que buscar nuevas estrategias con costes mucho más elevados.
- Que el mercado se sature
- Que existan competidores muy diversos.

Una empresa que destaca, a su vez, presiona a las empresas que están a su alrededor, por lo que siempre existirá una rivalidad latente entre las empresas de un mismo sector (Portal Las cinco fuerzas de Porter, 2018).

Tabla 19. Rivalidad entre Competidores

Rivalidad entre Competidores				
Calificación	Número de Competidores.	Propuesta del producto y/o servicio similar.	Demanda del sector de comida orgánica	Sensibilidad al precio.
Muy poco atractivo	1	1	1	1
Poco atractivo	2	2	2	2
Neutral	3	3	3	3
Atractivo	4	4	4	4
Muy atractivo	5	5	5	5
Conclusión: Con respecto a rivalidad entre competidores, el sector, se encuentra en una situación neutral.				

Elaboración: Autores de esta tesis.

Del análisis PORTER realizado previamente se puede concluir lo siguiente:

El sector está en una posición neutral, respecto a la amenaza de ingreso de nuevos competidores; puesto que aún no se cuenta con la experiencia suficiente en el sector de comida orgánica; falta obtener tecnología especializada y profundizar conocimientos culinarios; por otra parte, se necesita de una inversión inicial para comenzar dicho negocio y aún se tiene que captar clientes y fidelizarlos en un futuro.

El sector se encuentra en una posición neutral, respecto al poder de negociación de proveedores; debido a que el restaurante no se encuentra en marcha actualmente; aún no se cuenta con una cartera de proveedores estable; no se tienen ninguna alianza con proveedores y aún falta conocimiento de la cantidad de insumos sustitutos que existen.

El sector está en una posición atractiva, respecto al poder de negociación de compradores; ya que existe una oferta insuficiente para satisfacer la demanda actual de comida orgánica en la ciudad de Arequipa; por otra parte, la idea de este restaurante orgánico es diferenciarse a través de su propuesta innovadora de platos y/o bebidas orgánicas y se piensa que en un futuro se podrá captar un número aceptable de clientes.

El sector se encuentra en una posición poco atractiva, respecto a la amenaza de productos sustitutos; debido a que pueden aperturarse mayor cantidad de restaurantes vegetarianos y/o saludables en la ciudad que tengan una propuesta similar y brinden una buena atención a los clientes; por otro lado, la competencia de precios es significativa, puesto que la población puede optar por productos sustitutos de menor costo.

El sector está en una posición neutral, respecto a la rivalidad entre competidores debido a factores como la demanda de comida orgánica en la ciudad, la sensibilidad de precios, número de restaurantes saludables y/o vegetarianos posicionados en Arequipa que cuentan una propuesta similar a la idea de negocio que se plantea en el presente trabajo.

2.4. Análisis y evaluación de factores externo

Como se puede observar en la tabla del anexo N° 1; El resultado de la matriz EFE es de 3.35, lo cual significa que la organización podría aprovechar y responder muy bien a los factores externos que existen en el sector de comida orgánica, Debemos de aprovechar una de las ventajas más importante que tenemos la cual es la falta de competidores para poder ganar la mayor participación de mercado con adecuadas estrategias que permita mantenernos líderes en el mercado y en la mente de los clientes, el fomento de la demanda arequipeña respecto al sector orgánico también es otro factor que nos beneficia ya que la tendencia por comer sano, permite poder satisfacer este sector.

2.5. Conclusiones del Capitulo

- Los factores económicos son favorables para la implementación del restaurante y la tienda orgánica debido a que el Perú atraviesa un constante crecimiento en el sector de restaurante reflejado en el incremento del 2% respecto al PBI, adicional el BCR permite que la inflación se mantenga estable lo cual nos beneficia ya que garantiza la obtención de bajas tasas de interés para acceder al financiamiento de la banca, aumentando los ingresos para el país por consumo.

- Los cambios sociales, demográficos y de estilos de vida como el aumento de enfermedades crónicas y obesidad en el Perú contribuyen en mejorar los hábitos de alimentación de la población peruana estimulando un consumo orgánico y preocupación por su alimentación, adecuándose a las nuevas tendencias de vida saludable.
- El estado promueve la producción orgánica y ecológica de productos orgánicos con el fin de incentivar un desarrollo sostenible y competitivo para el Perú adicionalmente todos los avances tecnológicos que se puedan generar permitirá generar un mayor crecimiento para el sector como la creación de carreteras para una mayor facilidad en el transporte de insumos y comunicación con los proveedores orgánicos.
- Del análisis de Porter se resume que la idea de negocio del restaurante orgánico y tienda orgánica es altamente atractiva, ya que en la ciudad de Arequipa no se cuenta con competidores de restaurantes y tiendas orgánicas, cabe resaltar que se cuenta con restaurantes saludables los cuales ofrecen productos similares que podrían imitarnos y la entrada de estos competidores no presenta muchas barreras, la cual se debe trabajar en la ventaja competitiva generando alianzas con proveedores orgánicos con contratos de exclusividad y trabajar en la diferenciación del producto y posicionamiento de la marca.

CAPÍTULO III

Estudio de Mercado

3.1. Introducción

Con el propósito de elaborar el presente plan de negocios se desarrolla el estudio de mercado realizando una investigación exploratoria que considera la visita de tiendas que venden productos orgánicos / saludables y restaurantes que venden productos saludables en la ciudad de Arequipa. También se considera entrevistas a expertos los cuales comprenden los dueños y/o administradores de tiendas orgánicas, dueños y/o administradores de restaurantes orgánicos/saludables y finalmente especialistas en producción/comercialización de productos orgánicos. Por ultimo toda la información se complementará con la investigación descriptiva a

través de la aplicación de encuestas a los clientes de las distintas tiendas y restaurantes de comida saludable complementado con la evaluación de los competidores potenciales para la propuesta de negocio de la tienda y restaurante.

3.2. Objetivos de la investigación

- Indagar sobre el conocimiento que tienen las personas sobre la comida orgánica.
- Entender sobre la percepción que tiene la gente sobre la comida saludable y su relación con comida orgánica.
- Determinar la demanda que tendría un restaurante de comida orgánica.
- Validar los atributos o factores críticos para el éxito del negocio.
- Identificar la motivación principal que llevarían a elegir la oferta gastronómica del restaurante.
- Indagar sobre la disposición a pagar.
- Cuantificar el conocimiento real que tendrían las personas sobre la comida orgánica.
- Escuchar la voz del potencial cliente, recabando sus opiniones y sugerencias sobre la oferta del restaurante.

3.3. Diseño metodológico de la investigación

Se realizará una investigación cuantitativa y una investigación cualitativa, a través de encuestas y entrevistas presenciales en la ciudad de Arequipa.

Segmento: El público objetivo son las personas entre 25 y 60 años del NSE A/B. Se ha elegido este público, dado que se tiene como hipótesis, en base a un análisis previo, que es el que mayores posibilidades de consumo de productos orgánicos tiene. Si bien es cierto la población adulta (mayor a 60) tiene cada vez mayor cuidado de su salud, su forma de vida es distinta, enfocándose en una mejor alimentación, ejercicios, chequeos médicos periódicos, etc. Por otro lado, las personas que caen en la categoría del adulto mayor, por lo general tienen ingresos medios – bajos, lo que hace más difícil que sean parte del público objetivo primario.

Tamaño de la muestra:

N: La Población del nivel socioeconómico AB entre 25 y 60 años de la ciudad de Arequipa es desconocida.

Z: 1.96 (95% nivel de confianza)

P*Q: (50% x 50%)

E: 0.05 (5%)

Utilizamos la fórmula de población infinita.

$$n = \frac{Z_{\alpha}^2 \cdot p \cdot q}{E^2}$$

Población desconocida (infinita)

n = 384 encuestas

Selección Muestral

El muestreo es el procedimiento mediante el cual se obtiene una muestra, la cual debe ser representativa de la población, en el muestreo probabilístico se seleccionan las unidades muestrales a través de un proceso aleatorio (Malhotra, 2009).

La encuesta está diseñada para filtrar (eliminar de la muestra) a personas que actualmente no consumen productos orgánicos ni están interesados en hacerlo en el futuro.

Tabla 20 Ficha técnica estudio de mercado

Ficha técnica	
Universo	La población entre 25 y 60 que consumen y/o compran por lo menos algún producto orgánico, saludable o verde
Unidad de análisis:	Personas entre los rangos de edad que acudan a restaurantes y tiendas que expenden productos orgánicos, restaurantes que se denominan saludables y/o vegetarianos.
Selección muestral:	Selección de las personas que salen de los lugares antes mencionadas.
Nivel de Confianza:	95%

Margen de error:	5%
Muestra:	384 encuestas.
Ambito geográfico:	Totalidad de lugares identificados. (Cayma – Cercado)

Elaboración: Autores de esta tesis.

Teniendo en cuenta que el público objetivo son las personas que actualmente consumen productos orgánicos, la encuesta será aplicada en lugares de afluencia como tiendas de productos orgánicos, y restaurantes denominados saludables, a fin de mejorar la selección de la muestra y encuestar al segmento de mercado que podría estar interesado en comer comida orgánica (saludable).

La selección de la muestra se realiza de forma probabilística al encuestar a la totalidad de las personas en los puntos exactamente definidos según tablas 21 y 22 en el mismo intervalo de tiempo, los cuales forman parte de la totalidad del marco muestral. Los puntos de selección muestral son los siguientes:

La distribución de la muestra, se estimó conforme a un estudio de medición de afluencia que se realizó del viernes 20 al jueves 26 de julio, de 9am a 8pm, en el cual se observó durante el intervalo de atención de cada restaurante y tienda de productos orgánicos, la cantidad de gente que ingresaba al local. Las encuestas en cada local, se han hecho de manera aleatoria, estableciendo una ratio para eliminar el sesgo de conveniencia. Por ej., en el caso de Qura, se encuestará a 1 de cada 3 visitantes. El detalle por cada local se muestra en los siguientes cuadros; en el primer cuadro se muestran los detalles correspondientes a restaurantes y en el segundo cuadro los detalles respecto a tiendas.

Tabla 21 Distribución muestral para restaurantes

Puntos de selección muestral	Muestra (n): 154
-------------------------------------	-----------------------------

Nro.	Nombre de local y dirección	Descripción del local	Cantidad estimada semanal	Peso (P)	Distribución muestral (P x n)	Factor de eliminación de conveniencia
1	Qura (Las Orquídeas 104 - Cayma)	Restaurante de comida saludable y expende productos orgánicos.	70	18.18%	28	3
2	Mandala (Calle Jerusalén 207 - Cercado)	Restaurante de comida saludable y vegetariana.	175	45.45%	70	3
3	Arthur Restaurant (Pasaje Violín 102 San Lázaro - Cercado)	Restaurante de comida vegetariana y vegana.	84	21.82%	34	2
4	Gardenia Restaurante (Calle Zela 301 - Cercado)	Restaurante de comida saludable, opciones de ensaladas orgánicas.	56	14.55%	22	3
Total			385	100.00%	154	

Elaboración: Autores de esta tesis.

Tabla 22 Distribución muestral para Tiendas

Puntos de selección muestral					Muestra (n): 230	
Nro.	Nombre de local y dirección	Descripción del local	Cantidad estimada semanal	Peso (P)	Distribución muestral (P x n)	Factor de eliminación de conveniencia
1	Doorganic (Jerusalén 200 - Cercado)	Tienda de productos orgánicos.	140	24.39%	56	3
2	Doorganic (Puente Bolognesi 124 - Cercado)	Tienda de productos orgánicos.	84	14.63%	34	2
3	Doorganic (Av. Cayma 532 - Cayma)	Tienda de productos orgánicos.	105	18.29%	42	3
4	Bio Bio (Calle San José 112 - Cercado)	Snack y tienda de productos orgánicos.	105	18.29%	42	3
5	Nutriorganik (Av. La Paz 313 - Cercado)	Snack y tienda de productos orgánicos.	140	24.39%	56	3

Total	574	100.00%	230	
--------------	------------	----------------	------------	--

Elaboración: Autores de esta tesis.

Luego con las curvas iso estimaremos la población total de las zonas de influencia tanto de restaurantes como de tiendas de los 9 puntos de venta y sacaremos una ratio entre la población y los compradores.

Presentamos los gráficos de los puntos en consideración con un radio de 03 km a la redonda respecto a cada restaurante en mención.

Los distritos involucrados son: Cayma, Cerro Colorado, Yanahuara, Alto Selva Alegre, Cercado, y Miraflores

Restaurante Qura

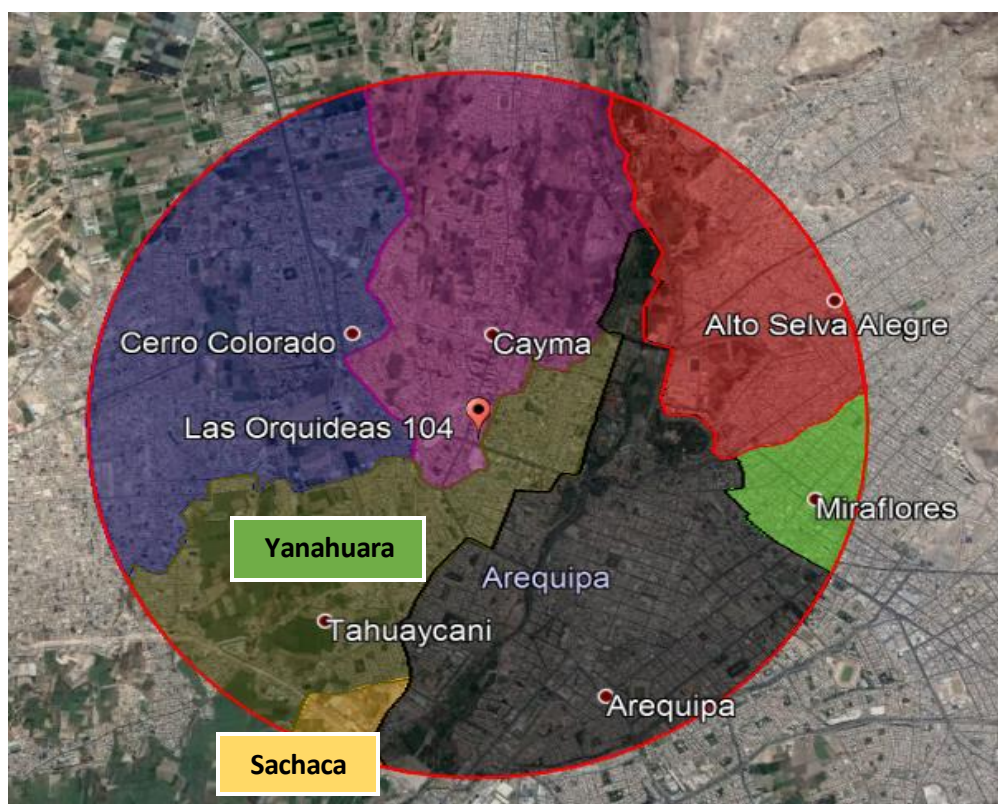


Figura 7 Zona de influencia en 3Km – Restaurante Qura

Restaurante	Qura
Distrito	Cayma
Dirección	Las Orquídeas 104

Tabla 23 Porcentaje área de influencia según distrito dentro de los 3 Km - Qura

Distritos Colindantes	Área Total del Distrito (km2)	Área Ocupada del Distrito (km2)	Porcentaje del Área Ocupada (%)	Porcentaje del Área dentro de zona de influencia
Alto Selva Alegre	6.98	3.47	12.34%	49.71%
Cercado	10.43	7.10	25.24%	68.07%
Cerro Colorado	174.90	6.84	24.32%	3.91%
Cayma	246.31	5.42	19.27%	2.20%
Miraflores	28.68	0.94	3.34%	3.28%
Sachaca	26.63	0.36	1.28%	1.35%
Yanahuara	4.00	4.00	14.22%	100.00%
Total		28.13	100.00%	

Restaurante Mandala

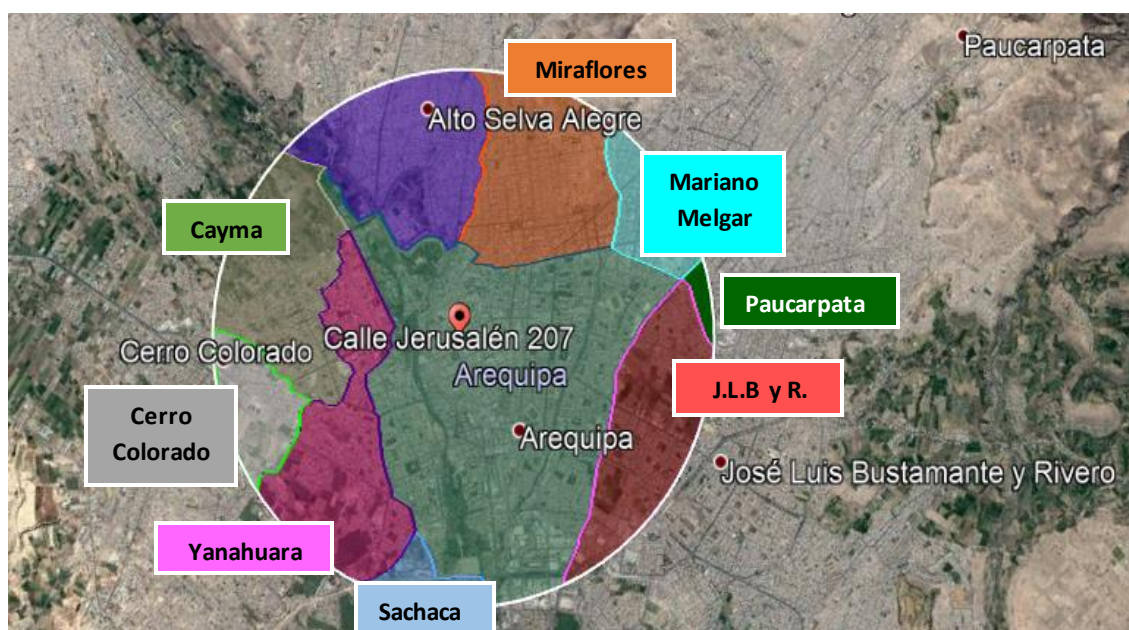


Figura 8. Zona de influencia en 3Km – Restaurante Mandala

Restaurante	Mandala
Distrito	Cercado
Dirección	Calle Jerusalén 207

Tabla 24. Porcentaje área de influencia según distrito dentro de los 3 Km - Mandala

Distritos Colindantes	Área Total del Distrito (km2)	Área Ocupada del Distrito (km2)	Porcentaje del Área Ocupada (%)	Porcentaje del Área dentro de zona de influencia
Cercado	10.43	10.20	35.76%	97.79%
Alto Selva Alegre	6.98	3.30	11.57%	47.28%
Yanahuara	4.00	3.21	11.26%	80.25%
Miraflores	28.68	3.19	11.19%	11.12%
Cayma	246.31	2.97	10.41%	1.21%
Jose Luis Bustamante y Rivero	10.83	2.68	9.40%	24.75%
Cerro Colorado	174.90	1.14	4.00%	0.65%
Mariano Melgar	29.83	1.13	3.96%	3.79%
Sachaca	26.63	0.53	1.86%	1.99%
Paucarpata	31.07	0.17	0.60%	0.55%
Total		28.52	100.00%	

Arthur Restaurante

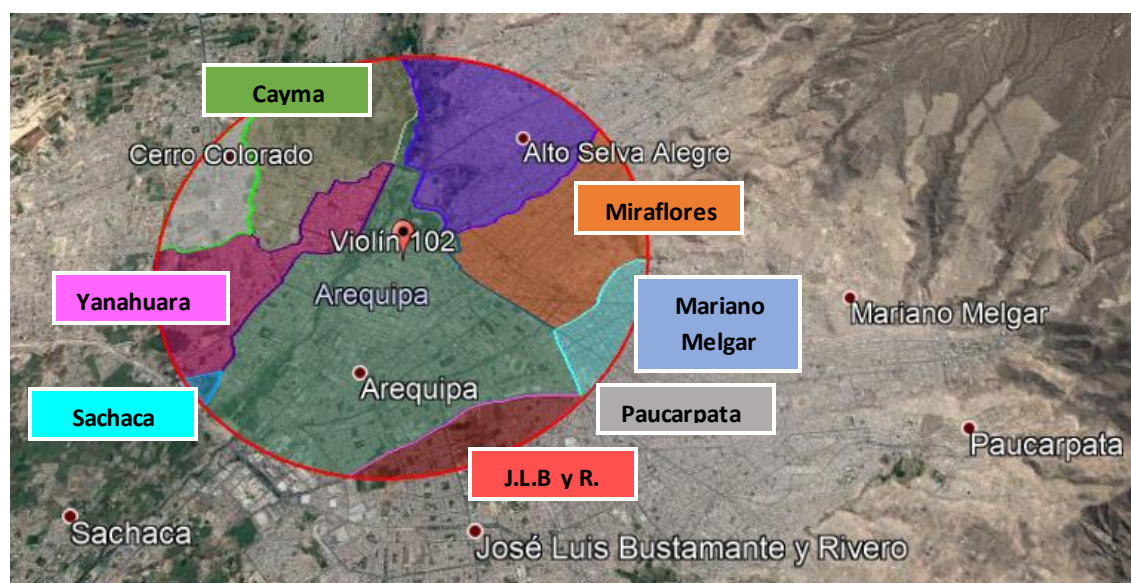


Figura 9. Zona de influencia en 3Km – Arthur Restaurante

Restaurante	Arthur
Distrito	Cercado
Dirección	Pasaje Violín 102 San Lázaro

Tabla 25. Porcentaje área de influencia según distrito dentro de los 3 Km - Arthur Restaurante

Distritos Colindantes	Área Total del Distrito (km2)	Área Ocupada del Distrito (km2)	Porcentaje de Área Ocupada (%)	Porcentaje del Área dentro de zona de influencia
Cercado	10.43	9.55	33.51%	91.56%
Alto Selva Alegre	6.98	4.56	16.00%	65.33%
Yanahuara	4.00	2.90	10.18%	72.50%
Miraflores	28.68	3.66	12.84%	12.76%
Cayma	246.31	3.97	13.93%	1.61%
Jose Luis Bustamante y Rivero	10.83	1.20	4.21%	11.08%
Cerro Colorado	174.90	1.49	5.23%	0.85%
Mariano Melgar	29.83	0.97	3.40%	3.25%
Sachaca	26.63	0.10	0.35%	0.38%
Paucarpata	31.07	0.10	0.35%	0.32%
Total		28.50	100.00%	

Gardenia Restaurante

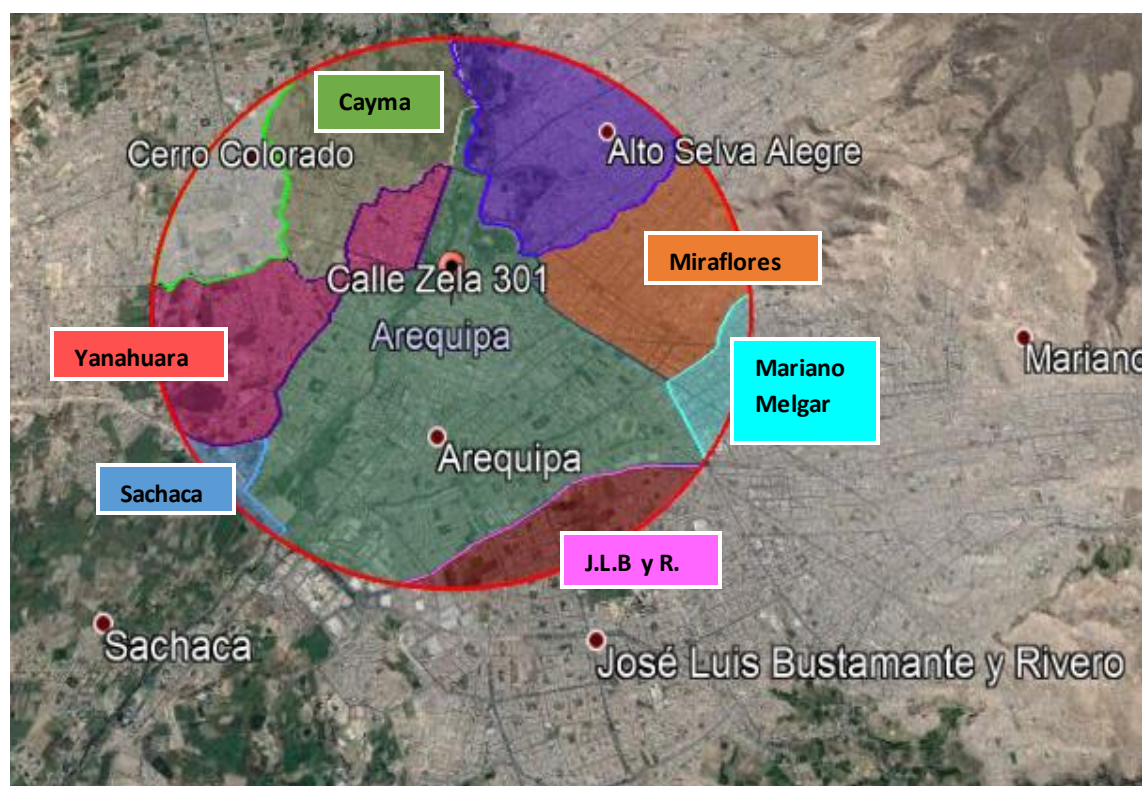


Figura 10. Zona de influencia en 3Km – Gardenia Restaurante

Restaurante	Gardenia
Distrito	Cercado
Dirección	Calle Zela 301

Tabla 26. Porcentaje área de influencia según distrito dentro de los 3 Km - Gardenia Restaurante

Distritos Colindantes	Área Total del Distrito (km2)	Área Ocupada del Distrito (km2)	Porcentaje del Área Ocupada (%)	Porcentaje del Área dentro de zona de influencia
Cercado	10.43	9.90	35.01%	94.92%
Alto Selva Alegre	6.98	3.98	14.07%	57.02%
Yanahuara	4.00	3.32	11.74%	83.00%
Miraflores	28.68	3.14	11.10%	10.95%
Cayma	246.31	3.80	13.44%	1.54%
Jose Luis Bustamante y Rivero	10.83	1.34	4.74%	12.37%
Cerro Colorado	174.90	1.82	6.44%	1.04%
Mariano Melgar	29.83	0.63	2.23%	2.11%
Sachaca	26.63	0.35	1.24%	1.31%
Total		28.28	100.00%	

Tienda DOORGANIC

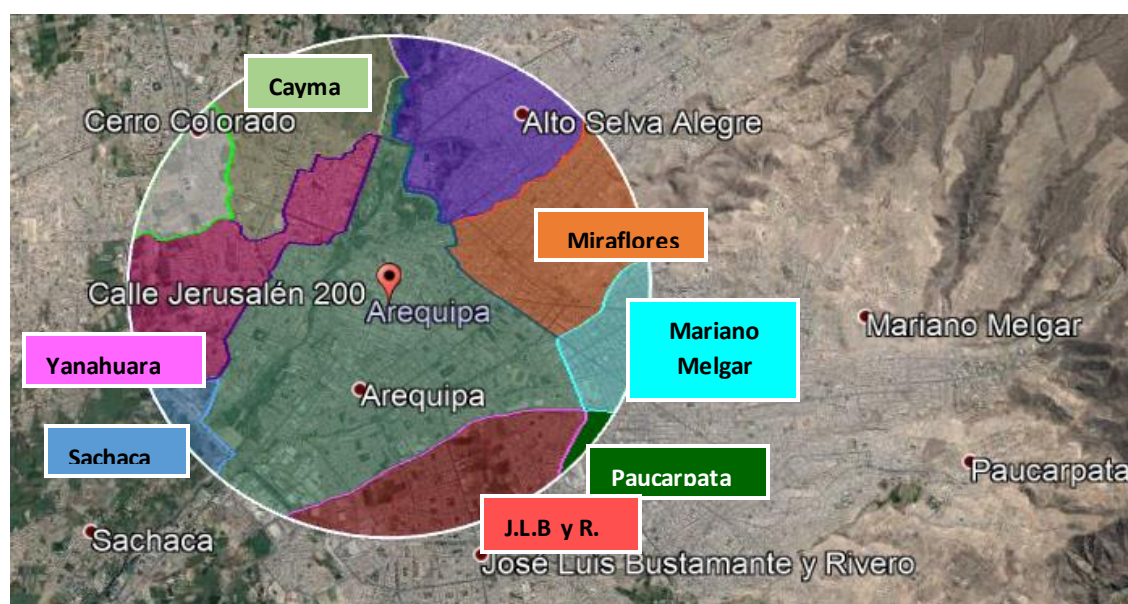


Figura 11. Zona de influencia en 3Km – Tienda DOORGANIC Jerusalem

Tienda	Doorganic
Distrito	Cercado
Dirección	Calle Jerusalén 200

Tabla 27. Porcentaje área de influencia según distrito dentro de los 3 Km - Tienda DOORGANIC Cercado

Distritos Colindantes	Área Total del Distrito (km2)	Área Ocupada del Distrito (km2)	Porcentaje de Área Ocupada (%)	Porcentaje del Área dentro de zona de influencia
Cercado	10.43	10.20	35.76%	97.79%
Alto Selva Alegre	6.98	3.30	11.57%	47.28%
Yanahuara	4.00	3.21	11.26%	80.25%
Miraflores	28.68	3.19	11.19%	11.12%
Cayma	246.31	2.97	10.41%	1.21%
Jose Luis Bustamante y Rivero	10.83	2.68	9.40%	24.75%
Cerro Colorado	174.90	1.14	4.00%	0.65%
Mariano Melgar	29.83	1.13	3.96%	3.79%
Sachaca	26.63	0.53	1.86%	1.99%
Paucarpata	31.07	0.17	0.60%	0.55%
Total		28.52	100.00%	

Tienda DOORGANIC

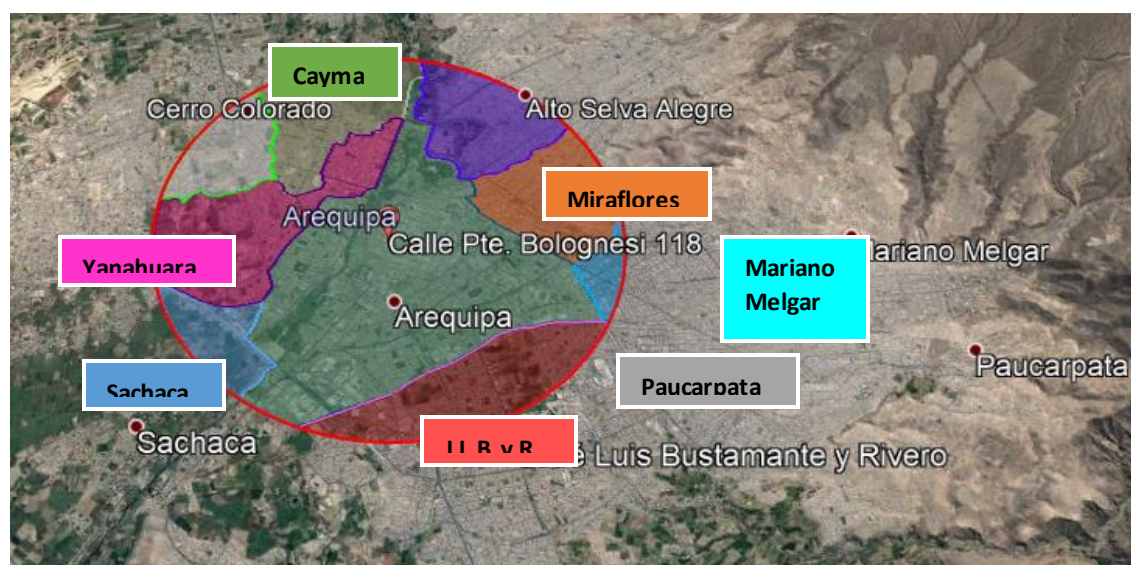


Figura 12. Zona de influencia en 3Km – Tienda DOORGANIC P. Bolognesi

Tienda	Doorganic
Distrito	Cercado
Dirección	Puente Bolognesi 118

Tabla 28. Porcentaje área de influencia según distrito dentro de los 3 Km - Tienda DOORGANIC P.Bolognesi

Distritos Colindantes	Área Total del Distrito (km2)	Área Ocupada del Distrito (km2)	Porcentaje de Área Ocupada (%)	Porcentaje del Área dentro de zona de influencia
Cercado	10.43	10.43	37.04%	100.00%
Alto Selva Alegre	6.98	2.53	8.92%	36.25%
Yanahuara	4.00	3.70	13.05%	92.50%
Miraflores	28.68	2.52	8.89%	8.79%
Cayma	246.31	2.93	10.34%	1.19%
Jose Luis Bustamente y Rivero	10.83	2.78	9.81%	25.67%
Cerro Colorado	174.90	1.63	5.75%	0.93%
Mariano Melgar	29.83	0.49	1.73%	1.64%
Sachaca	26.63	1.17	4.13%	4.39%
Paucarpata	31.07	0.10	0.35%	0.32%
Total		28.35	100.00%	

TIENDA DOORGANIC

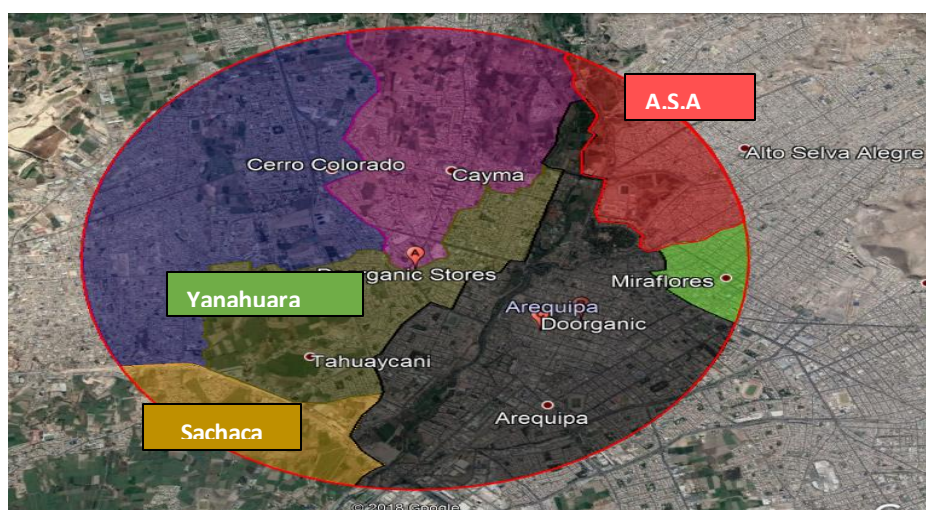


Figura 13. Zona de influencia en 3Km – Tienda DOORGANIC Cayma

Tienda	Doorganic
Distrito	Cayma
Dirección	Av. Cayma 532

Tabla 29. Porcentaje área de influencia según distrito dentro de los 3 Km - Tienda DOORGANIC
Cayma

Distritos Colindantes	Área Total del Distrito (km2)	Área Ocupada del Distrito (km2)	Porcentaje de Área Ocupada (%)	Porcentaje del Área dentro de zona de influencia
Alto Selva Alegre	6.98	2.23	7.80%	31.95%
Cercado	10.43	8.13	28.43%	77.95%
Cerro Colorado	174.90	7.10	24.83%	4.06%
Cayma	246.31	4.58	16.01%	1.86%
Miraflores	28.68	0.71	2.48%	2.48%
Sachaca	26.63	1.85	6.47%	6.95%
Yanahuara	4.00	4.00	13.99%	100.00%
Total		28.60	100.00%	

Tienda BIO BIO

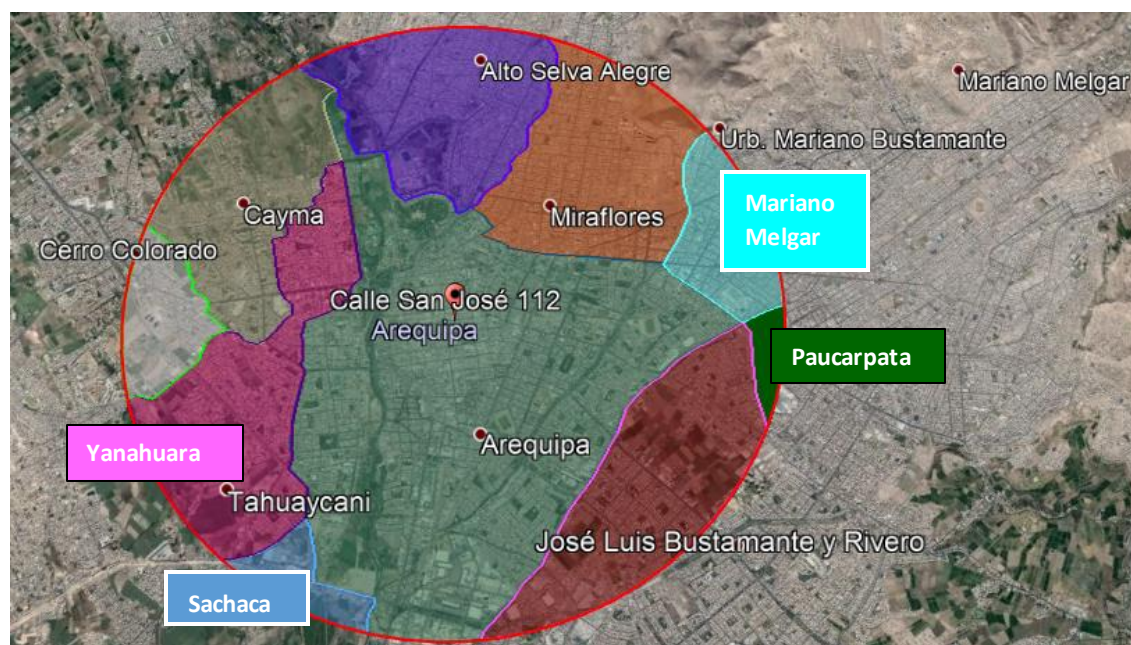


Figura 14. Zona de influencia en 3Km – Tienda BIO BIO

Tienda	Bio Bio
Distrito	Cercado

Dirección	Calle San José 112
------------------	--------------------

Tabla 30. Porcentaje área de influencia según distrito dentro de los 3 Km - Tienda BIO BIO

Distritos Colindantes	Área Total del Distrito (km ²)	Área Ocupada del Distrito (km ²)	Porcentaje de Área Ocupada (%)	Porcentaje del Área dentro de zona de influencia
Cercado	10.43	10.20	36.20%	97.79%
Alto Selva Alegre	6.98	3.19	11.32%	45.70%
Yanahuara	4.00	3.10	11.00%	77.50%
Miraflores	28.68	3.23	11.46%	11.26%
Cayma	246.31	2.75	9.76%	1.12%
Jose Luis Bustamante y Rivero	10.83	2.81	9.97%	25.95%
Cerro Colorado	174.90	0.95	3.37%	0.54%
Mariano Melgar	29.83	1.24	4.40%	4.16%
Sachaca	26.63	0.46	1.63%	1.73%
Paucarpata	31.07	0.25	0.89%	0.80%
Total		28.18	100.00%	

Tienda Nutriorganik

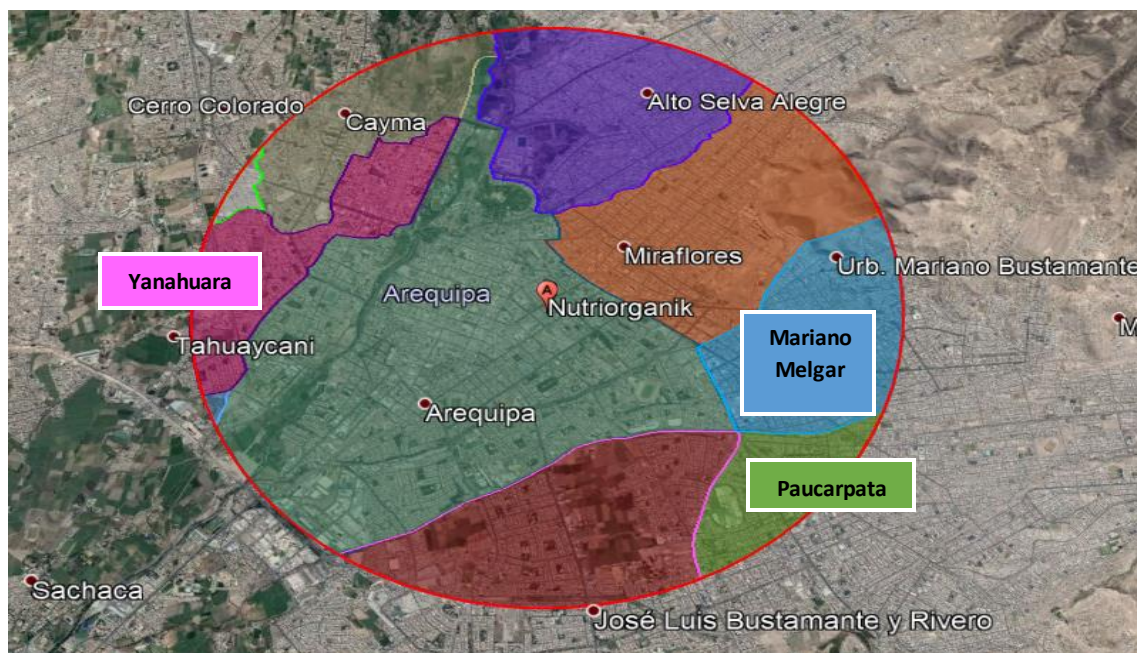


Figura 15. Zona de influencia en 3Km – Tienda Nutriorganik

Tienda	Nutriorganik
Distrito	Cercado
Dirección	Av. La Paz 313

Tabla 31. Porcentaje área de influencia según distrito dentro de los 3 Km - Tienda Nutriorganik

Distritos Colindantes	Área Total del Distrito (km2)	Área Ocupada del Distrito (km2)	Porcentaje de Área Ocupada (%)	Porcentaje del Área dentro de zona de influencia
Alto Selva Alegre	6.98	3.42	12.00%	49.00%
Cayma	246.31	2.00	7.02%	0.81%
Cercado	10.43	9.84	34.51%	94.34%
Cerro Colorado	174.90	0.14	0.49%	0.08%
José Luis Bustamante y Rivero	10.83	3.20	11.22%	29.55%
Mariano Melgar	29.83	2.55	8.94%	8.55%
Miraflores	28.68	4.00	14.03%	13.95%
Paucarpata	31.07	1.16	4.07%	3.73%
Sachaca	26.63	0.10	0.35%	0.38%
Yanahuara	4.00	2.10	7.37%	52.50%
Total		28.51	100.00%	

En la tabla 32 que se muestra a continuación se presenta un cuadro consolidado, respecto a las áreas de los distritos más representativos de la zona de influencia, analizados líneas arriba.

Dicho cuadro se divide en dos categorías, tiendas y restaurantes; y en la columna izquierda se listan todos los distritos colindantes cercanos a los puntos analizados; se escogió el dato que tiene el valor más alto respecto al área ocupada por distrito; con el fin de analizar y ver de manera global que porcentaje total de distritos son cercanos a las zonas de influencia aproximadamente.

Tabla 32 Área por distrito y porcentaje de área de influencia

Distritos	Restaurantes	Porcentaje	Tiendas	Porcentaje
	Área (km2)	Área influencia	Área (km2)	Área influencia
Alto Selva Alegre	4.56	65.32%	3.42	48.99%
Cayma	5.42	2.20%	4.58	1.85%
Cercado	10.20	97.79%	10.43	100%

Cerro Colorado	6.84	3.91%	7.10	4.05%
José Luis Bustamante y Rivero	2.68	24.74%	3.20	29.54%
Mariano Melgar	1.13	3.78%	2.55	8.54%
Miraflores	3.66	12.76%	4.00	13.94%
Paucarpata	0.17	0.55%	1.16	3.73%
Sachaca	0.53	1.99%	1.85	6.94%
Yanahuara	4.00	100%	4.00	100%

Fuente: Elaboración Propia.

A continuación, se presentan los datos de población total, correspondientes a los distritos de interés para este estudio.

De acuerdo a los gráficos anteriores, se obtienen que los distritos cercanos a las zonas de influencia de cada uno de los restaurantes y tiendas, que son objeto de estudio, son: Alto Selva Alegre, Cayma, Cercado, Cerro Colorado, José Luis Bustamante y Rivero, Mariano Melgar, Miraflores, Paucarpata, Sachaca y Yanahuara.

En la tabla 33 que se muestra a continuación; se expone un listado con los distritos mencionados líneas arriba y la columna del costado expone los valores correspondientes a la población entre 25 y 60 años, por cada distrito.

Tabla 33 Población de 25 a 60 años por distrito

DISTRITOS	POBLACIÓN (De 25 a 60 años)
Alto Selva Alegre	41,176
Cayma	44,231
Cercado	27,248
Cerro Colorado	72,538
José Luis Bustamante y Rivero	39,033
Mariano Melgar	26,276
Miraflores	24,406
Paucarpata	62,235
Sachaca	9,706
Yanahuara	12,934
TOTAL	359,783

Fuente: Gerencia Regional de Salud, 2018.

Elaboración: Autores de esta tesis.

A continuación, se muestra la tabla 34 y 35, con los datos relevantes para calcular la población total en la zona de influencia, de tiendas y restaurantes.

Tabla 34 Población total por zona de influencia en Tiendas

DISTRITOS	NSE AB - (Arequipa % Urbano)	POBLACIÓ N (De 25 a 60 años)	POBLACIÓ N NSE AB (De 25 a 60 años)	% de Área de Influencia	Población Total Área de influencia Tiendas
Alto Selva Alegre	16%	41,176	6,588	48.99%	3228
Cayma	16%	44,231	7,077	1.85%	131
Cercado	16%	27,248	4,360	100%	4360
Cerro Colorado	16%	72,538	11,606	4.05%	470
José Luis Bustamante y Rivero	16%	39,033	6,245	29.54%	1845
Mariano Melgar	16%	26,276	4,204	8.54%	359
Miraflores	16%	24,406	3,905	13.94%	544
Paucarpatá	16%	62,235	9,958	3.73%	371
Sachaca	16%	9,706	1,553	6.94%	108
Yanahuara	16%	12,934	2,069	100%	2069
TOTAL		359,783	57,565		13,485

Fuente: APEIM & Gerencia Regional de Salud, 2018.

Elaboración: Autores de esta tesis.

En la tabla 34 se muestra, los distritos colindantes a la zona de influencia de tiendas; asimismo en la columna del costado se muestra el NSE AB perteneciente a Arequipa (Urbano), el cual es de 16%; de la misma forma en la siguiente columna se expone los datos de la población entre 25 y 60 años por cada distrito.

Para obtener la población de cada distrito que cumple con la segmentación de este estudio (NSE AB y un rango de edades comprendidas entre 25 y 60 años); se multiplica los valores de la segunda y tercera columna.

En la cuarta columna se muestran los datos de los porcentajes de las áreas de influencia de cada distrito, en este caso para tiendas, dichos datos al ser multiplicados por la población entre 25 y 60 años del NSE AB, anteriormente calculada, nos dan como resultado la Población Total dentro de la Zona de Influencia (Tiendas); al momento de realizar la suma de los valores de la sexta columna nos da como resultado 13,485 personas; lo cual significa que esa es la cantidad de personas que cumplen con los requisitos de segmentación encontradas dentro de la zona de estudio.

Para calcular la población total en el área de influencia para el restaurante el procedimiento es el mismo que el anterior, como primer paso se calcula la población de cada distrito que cumple con la segmentación de este estudio (NSE AB y un rango de edades comprendidas entre 25 y 60 años); para realizar este cálculo se multiplican los valores mencionados los cuales se encuentran en la segunda y tercera columna en la tabla 35 que se muestra a continuación.

Tabla 35 Población total por zona de influencia en Restaurantes

DISTRITOS	NSE AB - (Arequipa % Urbano)	Población (De 25 a 60 años)	Población NSE AB (De 25 a 60 años)	% de Área de Influencia	Población Total Área de influencia Tiendas
Alto Selva Alegre	16%	41,176	6,588	65.32%	4303
Cayma	16%	44,231	7,077	2.20%	156
Cercado	16%	27,248	4,360	97.79%	4264
Cerro Colorado	16%	72,538	11,606	3.91%	454
José Luis Bustamante y Rivero	16%	39,033	6,245	24.74%	1545
Mariano Melgar	16%	26,276	4,204	3.78%	159
Miraflores	16%	24,406	3,905	12.76%	498
Paucarpata	16%	62,235	9,958	0.55%	55
Sachaca	16%	9,706	1,553	1.99%	31
Yanahuara	16%	12,934	2,069	100%	2069
TOTAL		359,783	57,565		13,533

Fuente: APEIM & Gerencia Regional de Salud, 2018.

Elaboración: Autores de esta tesis.

En la quinta columna se muestran los datos de los porcentajes de las áreas de influencia de cada distrito, dichos datos al ser multiplicados por la población entre 25 y 60 años del NSE AB (cuarta columna), anteriormente calculada, nos dan como resultado la Población Total dentro de la Zona de Influencia para los Restaurantes que son 13,533 personas.

3.4. Herramientas y resultados del estudio de mercado

Entrevista a Expertos

Para la entrevista a expertos se utilizó un listado de preguntas que se muestran en el Anexo 2. En esta parte se procuró abarcar:

- a) Administradores o Dueños de Restaurantes de concepto vegano o vegetariano.
Entre 3 o 4 entrevistados, según disponibilidad.

- b) Administradores o tiendas de productos orgánicos. Entre 3 o 4 entrevistados según disponibilidad.
- c) Ingenieros agrónomos con especialización o conocimiento de productos orgánicos que trabajen en instituciones privadas o estatales relacionadas. Entre 3 o 4 entrevistados, según disponibilidad.

3.4.1. Resultados de Entrevistas realizadas a Dueños y/o Administradores de Tiendas Orgánicas

De acuerdo a las entrevistas realizadas a los administradores de tiendas orgánicas en Arequipa (03), se obtuvieron los siguientes resultados relevantes:

- Según los entrevistados por productos orgánicos se entiende que: Son productos que no tienen ningún tratamiento químico para su producción, libre de pesticidas, plaguicidas, hormonas, etc.
 - Las principales entidades que certifican que los productos sean orgánicos son: USDA y CERES.
 - Las tiendas orgánicas entrevistadas cuentan con un periodo de tiempo de funcionamiento que oscila entre 1 año y 7 años aproximadamente.
- De acuerdo a los entrevistados, los productos orgánicos poseen ciertas particularidades como por ejemplo en su producción se emplea agua pura, y la materia prima es decir las semillas reciben un mejor tratamiento para que tenga un rendimiento máximo; son productos limpios de químicos en su proceso de producción; y tienen efectos positivos que repercuten en la salud de las personas que los consumen.
- Los clientes que normalmente consumen productos orgánicos, son personas que sufren algún tipo de necesidad nutricional producto de una mejora en su salud y buscan una mejora en su salud a través de este tipo de productos, también son personas con un ritmo de vida saludable y en general son personas de todos los rangos de edades.
 - Según los entrevistados, los productos más vendidos son: Colágeno, spirulina, omega 3, maca, panela, frutos secos, café orgánico, yogurt, verduras; entre otros.
 - Asimismo, los entrevistados afirmaron que la gente tiene la percepción que a raíz de consumir productos orgánicos su salud ha mejorado notablemente.
 - Los entrevistados no han escuchado de hablar de ningún restaurante orgánico en Arequipa; más si saben de la existencia del Bio Snack que tiene Doorganic.

- Los entrevistados coincidieron al momento de decir que las principales fortalezas de los productos orgánicos son: Alto valor nutricional, otorgan beneficios para la salud y mencionaron como principal debilidad el costo elevado de dichos productos.

Por otra parte, los entrevistados mencionaron como principales proveedores a diferentes marcas, por ejemplo, Canela; los productos sin gluten generalmente lo importan de Estados Unidos; también trabajan con proveedores de Lima, Cusco; aseguraron que en Arequipa existen pocos proveedores de este tipo de productos.

- Todos los entrevistados sostuvieron que el sector de productos orgánicos crecerá en el futuro; puesto que existe demanda y actualmente la gente está tomando más conciencia respecto a su salud.

- Los entrevistados dieron las siguientes recomendaciones y/o sugerencias para la apertura del restaurante orgánico, estudio de la presente tesis, dicho restaurante debe contar con una buena localización, realizar una buena promoción y/o publicidad y hacer conocer al público cuáles son los beneficios que conlleva consumir comida orgánica; sugirieron también que no solo se ofrezca comida orgánica sino también vegana, comida sin gluten; para que se abarque más variedades de comida saludable en general, contar con buenos proveedores (productos frescos y con largo tiempo de duración).

- En general, los entrevistados aseguraron tener buenos márgenes de ganancia, los cuales oscilan entre el 35% y 50%.

3.4.2. Resultados de Entrevistas realizadas a Dueños y/o Administradores de Restaurantes Orgánicos / Saludables

De acuerdo a las personas entrevistadas, dueños y/o administradores de restaurantes saludables (03) en total que se muestran en el anexo 2, se obtuvieron los siguientes resultados relevantes:

- Lo que el cliente busca al momento de acudir a este tipo de restaurantes es: Consumir comida saludable; probar platos diferentes que sean saludables, pero a la vez agradables y en algunos casos las personas que acuden a este tipo de restaurantes buscan mantener un régimen de alimentación sano.

- Las principales diferencias de la carta de comidas y bebidas de los restaurantes entrevistados, se exponen a continuación:

Tabla 36 Diferencia entre cartas

Restaurante Qura	Restaurante Gardenia	Espacio Lagom
<ul style="list-style-type: none"> • Ofrece desayunos, almuerzos y por las tardes extras. • Ofrece comida saludable, más no vegetariana ni comercial. • Se utiliza productos y/o insumos orgánicos, en su mayoría, para la elaboración de la carta, no utiliza nada de harina. • El plato estrella es la lasaña, hecha a base de suquini más no de harina. • Respecto a las bebidas, las más demandadas son los extractos, licuados e infusiones. • Respecto a las ensaladas, las más demandadas son las denominadas “de colores” e “irresistible”. • Respecto al desayuno, lo más demandado son los waffles de quinua. 	<ul style="list-style-type: none"> • Ofrece comida saludable, ecológica y biológica. • Ofrece infusiones y té, se trabaja con hierbas como cedrón, muña y moringa; además se brinda el tema de “ice-tea” para las infusiones. • Ofrece varias opciones veganas, en lo que respecta a jugos e infusiones. • Recientemente, se ofrece menú, el cual es elaborado en su mayoría con insumos orgánicos. • Ofrece postres veganos a pedido. 	<ul style="list-style-type: none"> • El concepto de este negocio está enfocado en un “chill out”, es decir no es restaurante ni un bar. • Ofrece opciones veganas y vegetarianas, por ejemplo, no se utiliza carne, ni cerdo únicamente pollo. • El plato estrella vendría a ser las hamburguesas de quinua y de brócoli. • Ofrece piqueos, sándwiches con espinaca, infusiones, jugos, cervezas artesanales, enrollados de pollo y salchipapas, esta última es elaborada a partir de salchicha de quinua.

Elaboración: Autores de esta tesis.

- Las personas que frecuentan este tipo de restaurantes son: En el caso de Qura personas jóvenes de menos de 30 años en un 80% y adultos en un 20%; respecto a Gardenia personas que cuidan su salud, su cuerpo y les interesa optar por un estilo de vida sano aproximadamente un 60% son jóvenes y 40% adultos; en el caso de Espacio Lagom acuden 50% turistas y 50% nacionales, asimismo asisten 50% jóvenes y 50% adultos.

- Todos los entrevistados coinciden en que la comida orgánica aún no es popular en Arequipa; la gente recién se está informando acerca de la comida saludable, pero hay una tendencia positiva de crecimiento para este sector.

- La mayoría de entrevistados si utilizan insumos orgánicos para la elaboración de sus platos y/o bebidas, por ejemplo, en el caso del Restaurante Qura se utiliza huevos orgánicos, cacao orgánico, lechugas, espinacas, brotes de quinuas orgánicas; entre otros; en el caso del Restaurante Gardenia también utiliza productos orgánicos (en su mayoría vegetales y semillas) que adquiere en mercados (Por ejemplo: San Camilo, Avelino) y para el caso de Espacio Lagom utilizan lechugas orgánicas.

- Por otra parte, se llega a la conclusión de que definitivamente los productos orgánicos añaden un valor agregado diferente a los insumos normales, de acuerdo a los entrevistados.

- El nivel de precios de la carta de comida y bebidas, varía de acuerdo a cada restaurante entrevistado, se expone en la tabla 37 que se muestra a continuación:

Tabla 37 Rango de precios

Restaurante Qura	Restaurante Gardenia	Espacio Lagom
<ul style="list-style-type: none"> • El precio más alto es de S/. 17.00; el precio promedio oscila entre S/. 10.00 y S/. 12.00; el precio del menú es S/. 20.00 soles este menú consta de un combo y se ofrece hasta las 03:00 p.m. 	<ul style="list-style-type: none"> • El menú consta de: Entrada, plato de fondo, postre y bebida y el precio es de S/. 12.00 soles; este se ofrece desde las 12:00 p.m. a 15:00 p.m. 	<ul style="list-style-type: none"> • Los precios oscilan desde S/. 4.00 soles hasta S/. 18.00 soles; en general son precios razonables y cómodos igual o menos que en otros restaurantes.

Elaboración: Autores de esta tesis.

- Según los entrevistados, la mejor forma de fidelizar clientes es: Brindar comida saludable de calidad, pero agradable, brindar una buena atención y por sobretodo explicarle al cliente cual es el valor agregado de un determinado plato y/o bebida, es decir cuáles son sus beneficios.

- Las infusiones, postres saludables y/o veganos, son la tendencia gastronómica que se viene incluyendo en la mayoría de restaurantes; según los entrevistados.

- Todos los encuestados coinciden al momento de afirmar que el sector de comida saludable está en crecimiento porque en los últimos años hay mayor cantidad de personas interesadas en su salud.

- Este tipo de comida saludable, es demandada por personas que pertenecen a un nivel socio económico A y B; puesto que poseen mayor poder adquisitivo; y el precio de productos orgánicos es más elevado que el de productos normales.

- Las recomendaciones y/o sugerencias que los entrevistados dieron para la apertura del restaurante orgánico, fueron las siguientes: Realizar un estudio de mercado a profundidad, buscar buenos proveedores, brindar una excelente atención al cliente, contar con un ambiente acogedor; enfocarse en el perfil del cliente al cual quieren llegar, innovar en la carta, elaborar la carta con la asesoría de un experto en el tema, un nutricionista por ejemplo, hacer una buena publicidad y campaña de marketing.

- De acuerdo a los entrevistados los márgenes de ganancia son buenos y oscilan entre un rango de 30% y 50%.

3.4.3. Resultados de entrevistas realizadas a Especialista en producción/comercialización de productos orgánicos

De acuerdo a las personas especialistas en productos orgánicos, nutricionistas, (03) en total según Anexo 2, se obtuvieron los siguientes resultados relevantes:

- Los entrevistados, dieron distintas definiciones para insumos orgánicos, pero en general se concluye que: Un insumo orgánico es un producto no modificado en su genética, no es transgénico y no contiene ningún componente químico.

- Según los entrevistados para considerar a un producto como orgánico se debe cumplir con los siguientes requisitos: Deben ser productos de producción natural, es decir, libre de pesticidas, fertilizantes, hormonas, entre otros, además debe contar con un sello de certificación como producto orgánico.

- Las instituciones que certifican productos orgánicos, de las que tienen conocimiento los entrevistados son: DIGESA (inocuidad), DIGEMID (fármacos, suplementos), Ecomatiz, OCIA Internacional Perú.

- Los parámetros o variables que se deben controlar en los productos orgánicos, de acuerdo a los entrevistados son: Inocuidad, suelo orgánico, rotación de cultivo, calidad de los alimentos.

- El estado del cultivo orgánico en Perú es estable y se encuentra en crecimiento; puesto que la demanda se ha incrementado en los últimos tiempos.

- Los proveedores de productos orgánicos más conocidos por los entrevistados son: Café Quilla, Despensa Verde de Thani, Mercado Palomar y microempresas como: Nutriorganic, Doorganic.

- Para conservar los productos orgánicos se necesita de un cuidado especial, puesto que su tiempo de vida no es tan prolongado; según los entrevistados.

- Asimismo, durante las entrevistas, los especialistas en productos orgánicos aseguraron que el costo de dichos productos es más elevado que el de productos normales: debido a que poseen un mayor valor alimenticio, ayuda a mejorar la salud de quienes lo consumen y uno de los nutricionistas aseguro que se requiere más mano de obra por unidad de producción.

- Todos los entrevistados coincidieron en que efectivamente es más saludable una alimentación basada en insumos orgánicos, porque los productos orgánicos poseen un valor nutricional más elevado, contienen niveles más altos de vitaminas, minerales,

antioxidantes, hidratos de carbono y proteínas; lo cual ayuda a mejorar la salud y tener una dieta balanceada.

- Las recomendaciones que dieron los entrevistados, para la apertura del restaurante orgánico fueron las siguientes: Seleccionar bien el segmento de mercado hacia el cual se piensa dirigir el restaurante orgánico; Realizar un buen estudio de mercado; Comprar los insumos orgánicos al por mayor; Contar con una buena ubicación, cerca del mercado objetivo; Realizar una buena difusión, publicidad informativa sobre las propiedades; Preparar comida de buen sabor, variedad y de buena presentación; Utilizar productos certificados; Presentación de platos crudos (Por ejemplo: verduras crudas), la cocción altera su composición

3.4.4. Resultados de encuestas a Tiendas de productos orgánicos/saludables

Se realizó la encuesta de tienda de productos orgánicos a un total de 230 personas; de este estudio se obtuvo los siguientes resultados ; los cuales se consideran como relevantes, para mayor detalle revisar anexo 4:

- El 56.96% de encuestados adquiere productos orgánicos/saludables una vez a la semana y el 20.43% lo hace una vez al mes.
- El gasto promedio a la hora de comprar productos orgánicos/saludables, se encuentra en un rango entre 10 y 20 soles (26.09%) y entre 21 y 30 soles (24.78%).
- Las categorías de productos orgánicos/saludables que el público encuestado consume con mayor frecuencia, pertenecen a: Frutas y verduras (54.22%) y Leches, yogurt y queso (24.40%); el público encuestado también eligió la opción “Otros” (1.20%); dentro de este porcentaje se mencionó productos como el café orgánico, chía, muffins, productos dxn.
- Asimismo se recogió información acerca de los lugares dónde los encuestados generalmente compran productos orgánicos/saludables; la categoría “Malls y Supermercados” obtuvo una mayor puntuación alcanzando un 42.46%; seguida de la categoría “Mercado” con 38.89%; también se especificó que los “Malls y Supermercados” con mayor acogida por el público encuestado son: Tottus (38.32%), Metro (20.56%) y Plaza Vea (15.89%) y los “Mercados” con mayor acogida son: Avelino Cáceres (35.71%), Feria El Altiplano (16.33%) y Mercado San Camilo (10.20%).

- Cuando se realizó la pregunta de ¿Ha asistido o asiste a algún restaurante de comida orgánico/saludable en Arequipa?, el 17.83% de encuestados respondieron Sí y el 82.17% de encuestados respondieron No.
- Seguidamente se consultó por el restaurante favorito de comida orgánica/saludable de las personas que a la anterior pregunta respondieron Sí; la respuesta del 19.51% fue Día Verde y el 26.83% No precisó respuesta.
- El 46.96% del total de encuestados afirmó que “Probablemente Sí” le interesaría asistir a un restaurante de comida orgánica y el 43.04% respondió que “Definitivamente Sí” asistirían a este tipo de restaurante; por otra parte el 10% aseguró que No asistiría a un restaurante de comida saludable.
- Al público encuestado se les explicó que habrá una sección de tienda, dentro del restaurante de comida orgánica; y se les consultó por los principales productos que les gustaría encontrar ahí; a esto el 23.68% respondió frutas, el 20.33% verduras y el 12.26% cereales.
- También el público encuestado afirmó que si se llegará a instalar este tipo de restaurante en Arequipa, asistirían una vez a la semana el 41.06% y asistirían una vez cada quince días el 17.87%.
- Se les consultó por cuáles son los atributos más valorados por ellos al momento de asistir a un restaurante; las categorías que obtuvieron mayor puntuación fueron las siguientes: Atención al cliente (45.41%) y Variedad de platos (32.37%); sin embargo el 9.18% de encuestados marcó la categoría “Otros” ; dentro de esta categoría resaltan los atributos de Higiene con 47.37% y calidad de comida con 31.58%.
- El ticket promedio por persona cuando el público encuestado asiste a un restaurante en Arequipa, corresponde a un rango entre 21 y 30 soles (35.27%) y 26.57% gasta entre 10 y 20 soles.
- A los encuestados se les explicó que el menú en el restaurante orgánico costaría S/. 20.00 soles; y el 60.87% del público respondió que es un precio adecuado y el 34.78% aseguró que le parecía un precio alto.
- A la mayoría de encuestados les gustaría que el nuevo restaurante de comida orgánica se ubique en el Cercado (45.41%), Tiabaya (8.21%), José Luis Bustamante y Rivero (7.73%) y Cayma (7.25%).

- Los horarios que tendrían mayor afluencia, de acuerdo a las encuestas realizadas, serían a la hora del almuerzo (71.98%) y en la cena (11.59%).
- Según los encuestados normalmente irían al restaurante orgánico acompañados por su familia (56.04%) y por sus amigos (22.22%).
- El 27.54% de los encuestados respondieron que el plato que más les gustaría probar en el nuevo restaurante es ensaladas de frutas y/o verduras, seguido de la comida típica de Arequipa (23.19%).
- Los principales medios de comunicación por los cuales les gustaría enterarse del nuevo restaurante a los encuestados son: Redes sociales (71.98%) y Radio (8.70%).
- El 87.44% de los encuestados considera a la comida orgánica como una opción más saludable y el 7.73% la considera una opción moderna, innovadora.
- Finalmente los encuestados que respondieron No frente a la posibilidad futura de asistir a un restaurante orgánico; aseguraron que su bajo interés se debe a que no creen que los productos son orgánicos (43.48%) y otros afirmaron que a pesar de ser productos orgánicos no encuentran en ellos un valor agregado (34.78%).

3.4.5. Resultados de encuestas a Restaurantes de productos orgánicos/saludables

Se realizó la encuesta de Restaurante orgánico a un total de 154 personas; de este estudio se obtuvo los siguientes resultados; los cuales se consideran como relevantes, para mayor detalle revisar anexo 5:

- Al 70.78% de encuestados si les interesaría asistir a un restaurante de comida orgánica y al 29.22% no le interesaría.
- Los principales atributos que los encuestados valoran más al momento de asistir a un restaurante orgánico son: Atención al cliente (43.12%) y Variedad de platos (33.03%).
- El ticket promedio por persona al momento de asistir a un restaurante está entre un rango de S/. 26.00 y S/. 30.00 soles para el 21.10% y entre S/. 16.00 y S/. 20.00 soles para el 19.27%, de acuerdo a los encuestados.
- Al público encuestado se les explicó que el costo de menú en el restaurante orgánico sería de S/. 20.00 soles; ante esto ellos respondieron que dicho precio les parecía adecuado al 50.46% y alto al 44.95%.
- Al momento de preguntarles a los encuestados cuál sería el distrito de su preferencia para ubicar el nuevo restaurante orgánico; se obtuvo mayor puntuación

en las siguientes respuestas: Cercado (38.53%), Cayma (13.76%) y José Luis Bustamante y Rivero (11.93%).

- El 43.12% de encuestados afirmó que asistiría al restaurante orgánico de preferencia en horas del almuerzo, el 26.61% a la hora del desayuno y el 18.35% a la hora de la cena.
- El público encuestado indico que le gustaría que el nuevo restaurante tuviera los siguientes platos saludables: Ensaladas de frutas y/o verduras (10.71%), jugos y/o batidos (5.71%), pollos orgánicos (5.71%), menestras (5.00%), cremas y sopas (5.00%), pescados y mariscos (5.00%) y el 22.86% no precisó respuesta.
- El 28.44% de encuestados aseguro que asistiria al nuevo restaurante de comida organica en compañía de su familia y el 26.61% asistiria en compañía de sus amigos.
- Al momento de consultarles a los encuestados que restaurante tiene un concepto similar al concepto descrito a lo largo de la encuesta “restaurante orgánico”; la mayoría de ellos respondió que Ninguno (8.11%), otros afirmaron que Mandala y Día Verde tienen conceptos parecidos con el 6.31% y 5.41% respectivamente.
- Aseguraron también que les gustaría consumir, en el restaurante orgánico, platos como ensaladas de frutas y/o verduras (19.27%), postres vegetarianos (8.06%), pastas (5.50%), entre otros, y el 13.76% no precisó su respuesta.
- El 82.57% de encuestados aseguraron que preferirían enterarse del nuevo restaurante de comida orgánica mediante redes sociales, seguido de paneles (5.50%) y radio (4.59%).
- La mayoría de encuestados afirmó que si se llegará a instalar este tipo de restaurante en Arequipa asistirían una vez a la semana el 36.70%, una vez al mes el 21.10%, una vez al trimestre el 20.18% y una vez cada quince días (17.43%).
- El 90.83% de encuestados no compra productos orgánicos para consumir en casa y el 9.17% si compra.
- De los encuestados que respondieron Si a la pregunta anterior, el 60% consume productos organicos una vez a la semana; el 20% una vez cada quince días y el 20% una vez al mes.
- Al consumir productos orgánicos, la mayoría de encuestados gastan entre S/. 21.00 y S/. 30.00 soles (30%) y gastan entre S/. 100 y S/. 200 soles (30%).

- Normalmente los encuestados compran los productos orgánicos en Mercados (80%), Especerías (10%) y Tiendas nutricionales (10%). Dentro de la categoría Mercados resalta Avelino Cáceres, Mercado San Camilo con 37.50% y 25% respectivamente y no precisaron respuesta alguna para la categoría de Especerías y Tiendas nutricionales.
- A los encuestados se les explico que el restaurante de comida organica tendrá una sección de tienda dentro de él; entonces se les consulto a los encuestados que productos les gustaria encontrar ahí; la mayoría respondió lo siguiente: 20% verduras, 15% no precisó su respuesta, 10% avena integral, 10% frutas, 10% frutos secos.
- El 90% considera a la comida orgánica como una opción más saludable y el 10% como una opción moderna, innovadora.
- Las personas que respondieron No frente a la posibilidad de asistir a un restaurante de comida orgánica, aseguran que su bajo interés se debe a que no creen que los productos son orgánicos (47.22%), el precio es alto (29.86%), a pesar de que son orgánicos no encuentran un valor agregado en ellos (22.22%).

3.4.6. Evaluación de competidores

Se vio por conveniente realizar visitas a tiendas y restaurantes saludables y/o vegetarianos en la ciudad de Arequipa, con el fin de observar y analizar las 4Ps que definen a un negocio; estas son: Producto, precio, plaza, promoción, además de algunas otros atributos que podrían ser relevantes para esta investigación; de esta manera se podrá conocer cuáles son los aspectos que diferencian a la competencia y se podrá definir diferentes estrategias para conseguir una diferenciación de producto y/o servicio y una buena aceptación por parte del público.

Las fichas de visita tanto para tiendas y restaurantes que se elaboraron para realizar este trabajo de campo; se pueden observar en el anexo 3 del presente trabajo.

En la tabla 38 que se muestra a continuación; se muestran los atributos y aspectos más relevantes, respecto al modelo de las 4P, que se observó al momento de realizar las visitas de campo a las tiendas orgánicas: Doorganic y Nutriorganik.

Tabla 38 Atributos y aspectos relevantes Tiendas Orgánicas: Doorganic y Nutriorganik

DATOS GENERALES		
Nombre de la Tienda	DOORGANIC	NUTRIORGANIK
Dirección	Calle Jerusalén 200 con Calle San José 101	Av. La Paz 313
Área aproximada	35 m2	50 m2
Ubicación	Local en esquina	Local en avenida
Estacionamiento	No	No
PRODUCTO		
Variedad de productos	Hasta 75 productos diferentes	Hasta 75 productos diferentes
Variedad de marcas	Hasta 50 marcas diferentes	Hasta 25 marcas diferentes
Cantidad de productos por marca (Alto consumo)	Frutas y verduras (01)	Frutas y verduras (01)
	Leches, yogurt y queso (02)	Leches, yogurt y queso (03)
	Bebidas (03)	Bebidas (02)
	Otros productos (Más de 20 marcas)	Otros productos (Más de 10 marcas)
PRECIO		
Valor	Alto	Alto
Tipo de Precio	Al por menor	Al por menor
PLAZA		
Cantidad de cajas registradoras	1	1
Letreros informativos	Sí	Sí
Facilidad para identificar ofertas	No	Sí
Buena iluminación	Sí	Sí
Productos correctamente etiquetados	Sí	Sí
Equipo para traslado de productos	No	No
Personal uniformado	No	Sí
Áreas limpias	Sí	Sí
Número de sucursales	02	02
Cantidad de ambientes	1	2
Aforo	8	10
Cantidad de vendedores	1	1
Observaciones	Ambiente un poco desordenado, no se aprecian los productos.	La ambientación del local es buena y abarca todo el local.
PROMOCIÓN		
Ofertas	En días especiales	Venta atada
Delivery	No	No
Compras online	No	No
POS	Sí (Visa)	Si (Visa)
Merchandising	Sí (Productos al alcance de la mano - galletas artesanales)	Sí (Productos al alcance de la mano - galletas artesanales)
Medios de publicidad	Banners (02)	Banners (02)
		Folletos y volantes en el local
		Visualización de promociones en el local

Distribución y Orden	Regular	Buena
OTROS		
Fortalezas	Buena ubicación	Buena orientación por parte del vendedor, respecto a los productos
		Buena ubicación
		Precios accesibles
		Variedad de productos
Debilidades	No se visualizan bien los productos	Pocas marcas
Atención	Regular	Buena
Tiempo de atención y entrega	03 minutos	02 minutos
Nivel de conocimiento sobre productos por parte de los vendedores	Regular	Buena
Estrategia de fidelización	No tiene estrategia de fidelización	No tiene estrategia de fidelización
Observaciones:	Cuenta con facebook e Instagram	Cuenta con facebook e Instagram

Elaboración: Autores de esta tesis.

De la información recopilada en la tabla 38, se puede destacar los siguientes datos, los cuales son importantes para conocer a la competencia en el mercado arequipeño, respecto a tiendas orgánicas.

En este caso se visitó las tiendas Doorganic y Nutriorganik, ambas ubicadas en el distrito del Cercado, con un local pequeño de aproximadamente 35 m² y 50 m² respectivamente:

Ambas tiendas ofrecen una variedad de productos, de hasta en promedio 75 productos, diferentes; asimismo también ofrecen una variedad de marcas que oscilan entre las 25 y 50; por otro lado, los productos que más se comercializan en dichas tiendas son: Frutas, verduras, productos lácteos, bebidas y abarroses.

El precio es considerado como alto y el tipo de precio es al por menor; en el caso de ambas tiendas.

Doorganic cuenta con un aforo para 8 personas y Nutriorganik cuenta con un aforo para 10 personas; en ambas tiendas hay letreros informativos acerca de sus productos y precios; ambas tiendas cuentan con una buena iluminación, áreas limpias y presentan sus productos correctamente etiquetados; ambas tiendas solo cuentan con 01 vendedor y ambas tiendas cuentan con 02 sucursales en la ciudad de Arequipa.

Respecto a la promoción de sus productos; ambas tiendas no ofrecen servicio delivery, ni ofrecen un sistema de compras online; hacen publicidad mediante banners, y sus ofertas son en días especiales para el caso de Doorganic y mediante venta atada en el caso de Nutriorganik; ambas tiendas ofrecen como medios de pago: efectivo y POS (Visa).

Por otro lado, ambas tiendas cuentan con redes sociales como: Facebook e Instagram; más ninguna cuenta con una estrategia de fidelización de cliente.

En el caso de Doorganic, se identificaron algunas fortalezas y debilidades, durante la visita de campo, y como fortalezas se encontró que esta tienda posee una buena ubicación y como debilidad se encontró que dentro de la tienda no se puede visualizar muy bien todos los productos que tienden y la atención por parte del vendedor es regular.

En el caso de Nutriorganik, también se identificaron fortalezas y debilidades, durante la visita de campo, y como fortalezas se encontró que esta tienda posee una buena ubicación, precios accesibles, variedad de productos y una buena atención y orientación por parte del vendedor, dado que conoce los productos que la tienda vende sus beneficios, usos y los casos en los que deben ser utilizados; como debilidad se encontró que hay pocas marcas respecto a los productos; no ofrecen productos de marcas variadas.

A continuación, en la tabla 39, se exponen también los principales atributos y aspectos recogidos de la visita de campo a los restaurantes: Mandala y Ñaña by Qura; ambos ubicados en el distrito del Cercado.

Tabla 39 Atributos y aspectos relevantes Restaurantes: Mandala y Ñañas by Qura

DATOS GENERALES		
Nombre del Restaurante	MANDALA	ÑAÑAS BY QURA
Dirección	Calle Jerusalén 207	Calle San Francisco
Área aproximada	60 m ²	66 pasos de largo por 13 pasos de ancho
Ubicación	Puerta a la calle, seguridad en la ubicación	Puerta a la calle
Estacionamiento	No	No
PRODUCTO		
Ofrece Platos Orgánicos	No	No
Ofrece Bebidas Orgánicas	No	No
Porción del plato	Satisfecho	Muy satisfecho
Sabor	Rico	Rico
PRECIO		
Precio Plato	Ensalada de verduras (S/. 15.50)	Ensalada de frutas (S/. 17.00)
	Menestras (S/. 10.00)	Ensalada de verduras (S/. 17.00)
	Sopas (S/. 8.00)	Pollo (S/. 17.00)
		Carne (S/. 17.00)
		Pescados y Mariscos (S/. 35.00)
		Menestras (S/. 16.00)
		Sopas (S/. 15.00)
	Postres (De S/. 7.00 a S/. 12.00)	
Precio Bebidas	Limonada (S/. 12.00)	Limonada (S/. 7.00)

	Chicha (S/. 12.00)	Chicha (S/. 7.00)
	Jugos (S/. 10.00)	Jugos (S/. 10.00)
	Infusiones (S/. 12.00)	Infusiones (S/. 5.00)
		Licuadaos y extractos (S/. 10.00)
Observaciones	El precio del menú y cena es de S/. 12.00 soles	Ninguna
PLAZA		
Ambientación	Iluminación idónea	Facilidad de desplazamiento en el local
	Música de fondo	Distancia correcta entre mesas
	Mobiliario de madera	Iluminación idónea
	Paredes decoradas	Mobiliario de madera
		Paredes decoradas
Antigüedad del local	Antiguo	Moderno
Cantidad de ambientes	2	2
Tipos de ambientes	Una sola zona de mesas y zona de recepción	Una sola zona de mesas y zona de recepción
Cuenta con decoración	Sí	Sí
Calidad de decoración	Falta mejorar	Buena
Tipo de decoración	Colores pasteles, decoración temática, diseño personalizado	Colores llamativos, decoración temática (naturista)
Sucursales	Ninguna	Ninguna
Aforo	No indicaba en el local	60
Número de mozos	1	1
Número de mesas	15	10
Número de cajeros	1	1
Calidad de mesas, sillas, vajilla y cubiertos	Medio	Muy alta
PROMOCIÓN		
Ofertas	Sin ofertas	Venta atada, días especiales de oferta, lunch time
Delivery	No	No
Compras online	No	No
POS	No tiene	Si (Visa, MasterCard, Dinners, American Express, otras tarjetas)
Medios de publicidad	Facebook y TripAdvisor	Folletos, volantes en el local, banners, visualización del horario de atención, visualización de promociones en el local
Estrategia de fidelización	No tiene estrategia de fidelización	Cartilla de descuentos
OTROS		
Fortalezas	Fusión de comidas	Buen diseño de la carta
	Precios accesibles	Personal amable
	Sabor agradable	Local llamativo y bien decorado
	Ubicación estratégica	Ubicación estratégica
	Variedad de platos vegetarianos	Variedad de platos
Debilidades	Poco espacio para el desplazamiento de personas	No cuenta con cochera

	No cuenta con medio de pago electrónico	No ofrece comida orgánica, solo saludable
	Letrero del restaurante imperceptible	No ofrece servicio delivery
	Fachada del local poco llamativa	
	Ambientación y local en general deteriorados	
Atención	Regular	Buena
Tiempo de atención y entrega	18 minutos	20 minutos
Nivel de conocimiento sobre productos por parte de los vendedores	Regular	Buena

Elaboración: Autores de esta tesis.

De la tabla 39; se recogen los siguientes datos relevantes; se realizaron visitas de campo a los Restaurantes Mandala y Ñaña Qura; ambos ubicados en el centro de la ciudad; con un área de 60 m² y 60 m² aproximadamente.

En ambos restaurantes no se ofrecen ni platos ni bebidas orgánicas; solo venden platos saludables cuyo sabor es agradable y la porción del mismo deja satisfechos a sus clientes.

El precio para ambos restaurantes; respecto a los platos oscila en un rango entre los S/. 8.00 soles y S/.35.00 soles aproximadamente; y el precio de las bebidas oscila entre los S/. 5.00 y S/. 12.00 soles. Mandala ofrece menú, cuyo valor es de S/. 12.00 soles.

Respecto a la ambientación; ambos restaurantes tienen una buena iluminación, mobiliario de madera, paredes decoradas, música de fondo. En el caso de Mandala el local es antiguo, pero en el caso de Ñaña Qura el local es moderno; ambos restaurantes cuentan con 2 ambientes, los cuales están conformados por una zona de mesas y una zona de recepción. Ambos restaurantes cuentan con una decoración en colores pasteles y temática; ambos restaurantes cuentan 01 cajero y 01 mozo; en el caso de Mandala cuenta con 10 mesas y Ñaña Qura cuenta con 15 mesas.

Se encontraron como principales fortalezas: fusión de comidas, precios accesibles, sabor agradable, ubicación estratégica, variedad de platos vegetarianos y como principales debilidades: Atención regular, no cuenta con medio de pago electrónico, poco espacio para el desplazamiento de personas, ambientación y local deteriorados; publicidad no llamativa; todo esto con respecto al restaurante Mandala.

Respecto al restaurante Ñaña by Qura; como principales fortalezas se tiene que la carta de platos y bebidas está bien diseñada, personal amable, buena atención, local llamativo y bien decorado, ubicación estratégica, variedad de platos y como principales debilidades se tiene que no ofrece servicio delivery, no ofrece comida orgánica, no cuenta con cochera.

Respecto a la promoción ambos restaurantes no cuentan con servicio delivery, ni con la posibilidad de realizar compras online; en el caso de Ñaña by Qura ofrece como medio de pago POS; los medios de publicidad en el caso de Mandala son a través de Facebook y TripAdvisor, y en el caso de Ñaña by Qura folletos, volantes en el local, banners, visualización del horario de atención, visualización de promociones en el local; por otro lado Mandala no cuenta con una estrategia de fidelización de clientes; más Ñaña by Qura si brinda una cartilla de descuentos.

Capítulo IV.

Resultado de Estudio de Mercado y Estimación del tamaño del Mercado

4.1.Introducción

En el presente capítulo para poder estimar el cálculo de la demanda se han utilizada preguntas cuantitativas de las encuestas tanto del restaurant y tienda orgánica, el resultado de estas preguntas nos va permitir determinar la estimación del tamaño del mercado.

4.2.Desarrollo del cálculo de la demanda a encuesta de tiendas orgánicas

1.- ¿Con qué frecuencia adquiere productos orgánicos/saludables?

En esta pregunta determinaremos la frecuencia con la que asistirían las personas para adquirir productos orgánicos /saludables, en el cuadro se puede visualizar las alternativas, tomando las distintas frecuencias de asistencias, el cual se utilizara un factor mensual .se realizó el cálculo donde se determinó que asistirían a la tienda 3.04 al mes.

Tabla 40. Frecuencia de asistencia para adquirir productos orgánicos

	Frecuencia	Porcentaje	Factor Mensual	Factor ponderado
Una vez a la semana (1)	131	56.96%	4.33	2.47
Una vez al mes (2)	31	13.48%	1.00	0.13
Una vez cada quince días (3)	47	20.43%	2.00	0.41
Una vez al trimestre (4)	21	9.13%	0.33	0.03
Total	230	100.00%		3.04

Elaboración: Autores de esta tesis.

2.- ¿Cuánto gasta cada vez que compra productos orgánicos/saludables?

En esta pregunta se categorizaron las respuestas con intervalos de 10, donde se sacó una media en la categoría para poder determinar el ticket promedio, en base a los resultados de cada categoría se calculó que el ticket promedio es de 36.56 soles que gastaría cada persona para la compra de productos orgánicos/saludables.

Tabla 41 . Ticket promedio de productos orgánicos

Categoría	Frecuencia	Porcentaje	Categoría Media	Ticket Promedio
Entre 10 y 20 soles	60	26.09%	S/. 15.00	S/. 3.91
Entre 21 y 30 soles	57	24.78%	S/. 25.50	S/. 6.32
Entre 31 y 40 soles	45	19.57%	S/. 35.50	S/. 6.95
Entre 41 y 50 soles	32	13.91%	S/. 45.50	S/. 6.33
Entre 51 y 60 soles	13	5.65%	S/. 55.50	S/. 3.14
Entre 61 y 70 soles	8	3.48%	S/. 65.50	S/. 2.28
Entre 71 y 80 soles	9	3.91%	S/. 75.50	S/. 2.95
Entre 81 y 90 soles	2	0.87%	S/. 85.50	S/. 0.74
Entre 91 y 100 soles	2	0.87%	S/. 95.50	S/. 0.83
Entre 101 y 110 soles	0	0.00%	S/. 105.50	S/. 0.00
Entre 111 y 120 soles	1	0.43%	S/. 115.50	S/. 0.50
Más de 120 soles (600)	1	0.43%	S/. 600.00	S/. 2.61
	230	100.00%		S/. 36.56

Elaboración: Autores de esta tesis.

7.- ¿Le interesaría asistir a un restaurante de comida orgánica, es decir dónde los insumos del menú son orgánicos (cultivados sin pesticidas artificiales, fertilizantes o herbicidas y no se les administra hormonas ni antibióticos) y dónde además se expenderá productos orgánicos como chía, aceites, hierbas, infusiones, cereales, entre otros?

Con respecto a la pregunta se tomó una muestra de 230 encuestados, donde se consideró cuatro categorías, de los cuales se tomará dos categorías, en el caso del probablemente si respondieron un 46.96% que asistiría y un 43.04% de un definitivamente si, cabe señalar que

en estas categorías se están considerando el probablemente si como una demanda potencial) y el definitivamente si (como demanda efectiva) para el desarrollo en las siguientes preguntas del restaurante

Tabla 42. Frecuencia de asistencia de un restaurante orgánico por categorías

Categoría	Frecuencia	Porcentaje
Probablemente sí	108	46.96%
Definitivamente sí	99	43.04%
Probablemente no	20	8.70%
Definitivamente no	3	1.30%
TOTAL	230	1

Elaboración: Autores de esta tesis.

9.- Si se instalara este tipo de restaurante en Arequipa ¿Con qué frecuencia asistiría?

P9.1 DEFINITIVAMENTE SI

Para esta pregunta se tomará como base la pregunta 7 donde se disgrega las dos categorías tomadas para el desarrollo, el definitivamente si (demanda efectiva) donde se están considerando 8 categorías, tomando las distintas frecuencias de asistencias, el cual se utilizará un factor mensual, y como resultado nos arroja que las personas asistirían al restaurant 7.80 veces al mes.

Tabla 43. Consolidado de frecuencias de restaurante orgánico en categoría definitivamente si

Categoría	Frecuencia	Porcentaje	Factor Mensual	Factor ponderado
A diario (1)	8	8.08%	30.00	2.42
Inter diario (2)	21	21.21%	15.00	3.18
Una vez a la semana (3)	38	38.38%	4.33	1.66
Una vez cada quince días (4)	16	16.16%	2.00	0.32
Una vez al mes (5)	11	11.11%	1.00	0.11
Una vez al trimestre (6)	3	3.03%	0.33	0.01
2 veces cada medio año	1	1.01%	0.33	0.003

Dos veces a la semana	1	1.01%	8.67	0.09
TOTAL	99	1		7.80

Elaboración: Autores de esta tesis.

P9.2 PROBABLEMENTE SÍ

De los encuestados que dijeron que probablemente sí, se realizó una ponderación y se llevó los resultados a una frecuencia mensual, tenemos como resultado final que asistirían al restaurante 4.02 veces al mes. Se consideró a los que dijeron en ocasiones especiales como si fueran una vez cada seis meses y al que dijo esporádicamente se consideró que iría trimestralmente.

Tabla 44. Consolidado de frecuencias de restaurante orgánico en categoría probablemente si

Categoría	Frecuencia	Porcentaje	Factor Mensual	Factor Ponderado
A diario (1)	1	0.93%	30.00	0.28
Inter diario (2)	9	8.33%	15.00	1.25
Una vez a la semana (3)	47	43.52%	4.33	1.89
Una vez cada quince días (4)	21	19.44%	2.00	0.39
Una vez al mes (5)	20	18.52%	1.00	0.19
Una vez al trimestre (6)	8	7.41%	0.33	0.02
Ocasiones especiales (No precisó) (semestral) (7)	1	0.93%	0.17	0.002
Esporádicamente (No precisó) (Trimestral)(7)	1	0.93%	0.33	0.003
TOTAL	108	100%		4.02

Elaboración: Autores de esta tesis.

Tabla 45. Con que frecuencia asistiría al restaurante orgánico con la categoría definitivamente si(otro)

Otro	
Acompañantes	Frecuencia
Esporádicamente (Semestral)	1

Ocasiones especiales (Trimestral)	1
-----------------------------------	---

Elaboración: Autores de esta tesis.

P11.- ¿Cuál es su ticket promedio (gasto promedio) por persona cuando asiste a un restaurante en Arequipa y pide un plato de la carta más bebida?

DEFINITIVAMENTE SÍ

P11.1

Se categorizaron las respuestas de los encuestados que definitivamente sí irían al restaurante en un intervalo de 10 en 10, determinándose el porcentaje ponderado para cada uno de ellos, este porcentaje se multiplicó por el promedio de cada intervalo dando como resultado el ticket promedio que es de S/24,63.

Tabla 46. Distribución de frecuencias con definitivamente si

Categoría en soles	Frecuencia
7,00	1
8,00	3
10,00	8
15,00	7
20,00	17
23,00	1
25,00	15
27,00	1
30,00	20
35,00	6
40,00	9
45,00	3
50,00	8
Total	99

Elaboración: Autores de esta tesis.

Tabla 47. Ticket promedio del restaurante orgánico con definitivamente si

Categoría	Frecuencia	Porcentaje	Categoría Media	Porcentaje	Ticket Promedio
Entre 11 y 20 soles	24	24.24%	S/15.50	24.24%	S/ 3.76
Entre 21 y 30 soles	37	37.37%	S/25.50	37.37%	S/ 9.53
Entre 31 y 40 soles	15	15.15%	S/35.50	15.15%	S/ 5.38

Entre 41 y 50 soles	11	11.11%	S/45.50	11.11%	S/ 5.06
Entre 5 y 10 soles	12	12.12%	S/7.50	12.12%	S/ 0.91
TOTAL	99	100.00%	Total	100.00%	S/ 24.63

Elaboración: Autores de esta tesis.

P11.2 PROBABLEMENTE SÍ

Se categorizaron las respuestas de los que dijeron que probablemente sí irían en un intervalo de 10 en 10, determinándose el porcentaje ponderado para cada uno de ellos, este porcentaje se multiplicó por el promedio de cada intervalo dando como resultado el ticket promedio que es de S/25,19

Tabla 48. Distribución de frecuencia con probablemente si

Categoría en soles	Frecuencia
6,00	1
7,00	3
10,00	8
12,00	2
15,00	8
16,00	1
18,00	2
20,00	18
22,00	1
23,00	1
25,00	10
30,00	24
35,00	8
40,00	7
45,00	1
50,00	9
70,00	1
80,00	1
100,00	1
Total	108

Elaboración: Autores de esta tesis.

Tabla 49. Ticket promedio del restaurante orgánico con probablemente si

Categoría	Frecuencia	Porcentaje	Categoría Media	Frecuencia	Ticket Promedio
Entre 5 y 10 soles	13	12.04%	S/ 7.50	12.04%	S/ 0.90
Entre 11 y 20 soles	31	28.70%	S/ 15.50	28.70%	S/ 4.45
Entre 21 y 30 soles	36	33.33%	S/ 25.50	33.33%	S/ 8.50
Entre 31 y 40 soles	15	13.89%	S/ 35.50	13.89%	S/ 4.93
Entre 41 y 50 soles	10	9.26%	S/ 45.50	9.26%	S/ 4.21
Entre 61 y 70 soles	1	0.93%	S/ 65.50	0.93%	S/ 0.61
Entre 71 y 80 soles	1	0.93%	S/ 75.50	0.93%	S/ 0.70
100 soles	1	0.93%	S/ 95.50	0.93%	S/ 0.88
TOTAL	108	100.00%	Total	100%	S/.25.19

Elaboración: Autores de esta tesis.

P15 Mayormente ¿Con quién iría acompañado al restaurante?

P15.1 DEFINITIVAMENTE SÍ (1)

Los que definitivamente sí irían estarían acompañados de familiares, amigos y parejas, luego de agruparlos por cantidad de acompañantes y ponderarlos tenemos que cada persona iría con 2,49 acompañantes.

En el caso de los que no precisaron la cantidad de acompañantes se asumió el número mínimo, que es 1.

Tabla 50. Consolidado de Frecuencia de acompañantes

Categoría	Frecuencia
1,00 (Iría solo)	9
2,00 (Con mi familia)	59
3,00 (Con mi pareja)	15
4,00 (Con mis amigos)	16
Total	99

Elaboración: Autores de esta tesis.

Tabla 51. Frecuencia de acompañantes

Iría Solo	
Acompañantes	Frecuencia
0	9

Familia	
Acompañantes	Frecuencia
1	1
2	9
3	14
4	16
5	4
6	4
No precisó (Se considerará como 1 acompañante)	11

Con pareja	
Acompañantes	Frecuencia
1	15

Amigos	
Acompañantes	Frecuencia
2	1
3	7
4	3
5	3
No precisó (Se considerará como 01 acompañante)	2

Elaboración: Autores de esta tesis.

Tabla 52. Cantidad de acompañantes que asistirían al restaurante orgánico

Cantidad de Acompañantes			
Total Acompañantes	Frecuencia	Porcentaje	Ponderado
0	9	9.09%	0.00
1	29	29.29%	0.29

2	10	10.10%	0.20
3	21	21.21%	0.64
4	19	19.19%	0.77
5	7	7.07%	0.35
6	4	4.04%	0.24
TOTAL	99	100.00%	2.49

Elaboración: Autores de esta tesis.

P15.2 PROBABLEMENTE SÍ

Los que probablemente sí irían estarían acompañados de familiares, amigos y parejas, luego de agruparlos por cantidad de acompañantes y ponderarlos tenemos que cada persona iría con 2,58 acompañantes.

En el caso de los que no precisaron la cantidad de acompañantes se asumió el número mínimo, que es 1.

Tabla 53. Consolidado de Frecuencia de acompañantes

Categoría	Frecuencia
1,00 (Iría solo)	10
2,00 (Con mi familia)	57
3,00 (Con mi pareja)	11
4,00 (Con mis amigos)	30
Total	108

Elaboración: Autores de esta tesis.

Tabla 54. Frecuencia de acompañantes

Iría Solo	
Acompañantes	Frecuencia
0	10

Familia	
Acompañantes	Frecuencia
2	6

3	14
4	19
5	7
6	3
7	1
No precisó (se considerará como 01 acompañante)	7

Con pareja	
Acompañantes	Frecuencia
1	11

Amigos	
Acompañantes	Frecuencia
1	3
2	8
3	6
4	5
5	2
6	1
No precisó (se considerará como 01 acompañante)	5

Elaboración: Autores de esta tesis.

Tabla 55. Cantidad de acompañantes que asistirían al restaurante orgánico

Cantidad de Acompañantes			
Total, Acompañantes	Frecuencia	Porcentaje	Ponderado
0	10	9.26%	0.00
1	26	24.07%	0.24
2	14	12.96%	0.26
3	20	18.52%	0.56
4	24	22.22%	0.89
5	9	8.33%	0.42
6	4	3.70%	0.22

7	1	0.93%	0.06
TOTAL	108	100.00%	2.58

Elaboración: Autores de esta tesis.

4.3.Desarrollo del cálculo de la demanda a encuesta de restaurantes

P.7. ¿Le interesaría asistir a un restaurante de comida orgánica, es decir dónde los insumos del menú son orgánicos (cultivados sin pesticidas artificiales, fertilizantes o herbicidas y no se les administra hormonas ni antibióticos) y dónde además se expenderá productos orgánicos como chía, aceites, hierbas, infusiones, cereales, entre otros?

P7. DEFINITIVAMENTE SÍ Y PROBABLEMENTE SI

Tabla 56. Consolidado de categorías para asistencia (restaurante orgánico)

Categoría	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Definitivamente sí (1)	36	23.4	23.4	23.4
Probablemente sí (2)	72	47.4	47.4	70.8
Probablemente no (3)	39	24.7	24.7	95.5
Definitivamente no (4)	7	4.5	4.5	100.0
Total	154	100.0	100.0	

Elaboración: Autores de esta tesis.

Tabla 57. Frecuencia de asistencia por categorías (restaurante orgánico)

Categoría	Frecuencia	Porcentaje
Probablemente sí (2)	72	46.75%
Probablemente no (3)	39	25.32%
Definitivamente sí (1)	36	23.38%
Definitivamente no (4)	7	4.55%
TOTAL	154	1

Elaboración: Autores de esta tesis.

El 46.75% de encuestados respondieron que probablemente si asistirían a un restaurante de comida orgánica y el 23.38% definitivamente si asistirían.

P.11. ¿Cuál es su ticket promedio (gasto promedio) por persona cuando asiste a un restaurante en Arequipa y pide un plato de la carta más bebida?

P11.1 DEFINITIVAMENTE SÍ

Se categorizaron las respuestas de los encuestados que definitivamente sí irían al restaurante en un intervalo de 10 en 10, determinándose el porcentaje ponderado para cada uno de ellos, este porcentaje se multiplicó por el promedio de cada intervalo dando como resultado el ticket promedio que es de S/23,58.

Tabla 58. Porcentaje acumulado de ticket promedio (restaurante orgánico)

Categoría en soles	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Válido	Porcentaje Acumulado
7,00	1	2.8	2.8	2.8
10,00	7	19.4	19.4	22.2
18,00	2	5.6	5.6	27.8
20,00	5	13.9	13.9	41.7
24,00	1	2.8	2.8	44.4
25,00	5	13.9	13.9	58.3
28,00	1	2.8	2.8	61.1
30,00	9	25	25	86.1
45,00	1	2.8	2.8	88.9
50,00	3	8.3	8.3	97.2
60,00	1	2.8	2.8	100
Total	36	100	100	

Elaboración: Autores de esta tesis.

Tabla 59. Porcentaje de ticket promedio (restaurante orgánico) con definitivamente si

Categoría	Frecuencia	Porcentaje
Entre 5 y 10 soles	8	22.22%
Entre 16 y 20 soles	7	19.44%
Entre 21 y 25 soles	6	16.67%
Entre 26 y 30 soles	10	27.78%
Entre 41 y 45 soles	1	2.78%
Entre 46 y 50 soles	3	8.33%
Entre 56 y 60 soles	1	2.78%
TOTAL	36	100.00%

Elaboración: Autores de esta tesis.

Tabla 60. Ticket promedio para el restaurante orgánico con definitivamente si

Categoría promedio	Ticket Promedio Ponderado
S/ 7.50	S/ 1.67
S/ 18.00	S/ 3.50
S/ 23.00	S/ 3.83
S/ 28.00	S/ 7.78
S/ 43.00	S/ 1.19
S/ 48.00	S/ 4.00
S/ 58.00	S/ 1.61
TOTAL	S/ 23.58

Elaboración: Autores de esta tesis.

P11.2 PROBABLEMENTE SÍ

Se categorizaron las respuestas de los que dijeron que probablemente sí irían en un intervalo de 10 en 10, determinándose el porcentaje ponderado para cada uno de ellos, este porcentaje se multiplicó por el promedio de cada intervalo dando como resultado el ticket promedio que es de S/24,04

Tabla 61. Porcentaje de ticket promedio (restaurante orgánico) probablemente si

Categoría	Frecuencia	Porcentaje
Entre 5 y 10 soles	10	13.89%
Entre 11 y 15 soles	11	15.28%
Entre 16 y 20 soles	14	19.44%
Entre 21 y 25 soles	4	5.56%
Entre 26 y 30 soles	11	15.28%
Entre 31 y 35 soles	8	11.11%
Entre 36 y 40 soles	7	9.72%
Entre 41 y 45 soles	3	4.17%
Entre 46 y 50 soles	3	4.17%
Entre 56 y 60 soles	1	1.39%
TOTAL	72	100.00%

Elaboración: Autores de esta tesis.

Tabla 62. Ticket promedio de restaurante orgánico con probablemente si

Categoría promedio	Ticket Promedio Ponderado
S/ 7.50	S/ 1.04
S/ 13.00	S/ 1.99
S/ 18.00	S/ 3.50
S/ 23.00	S/ 1.28
S/ 28.00	S/ 4.28
S/ 33.00	S/ 3.67
S/ 38.00	S/ 3.69
S/ 43.00	S/ 1.79
S/ 48.00	S/ 2.00
S/ 58.00	S/ 0.81
TOTAL	S/ 24.04

Elaboración: Autores de esta tesis.

P.8. Mayormente ¿Con quién iría acompañado al restaurante?

P8.1 DEFINITIVAMENTE SÍ

Los que definitivamente sí irían estarían acompañados de familiares, amigos y parejas, luego de agruparlos por cantidad de acompañantes y ponderarlos tenemos que cada persona iría con 2,53 acompañantes.

En el caso de los que no precisaron la cantidad de acompañantes se asumió el número mínimo, que es 1.

Tabla 63. Porcentaje acumulado de acompañantes

Categoría	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Iría solo (1)	5	13.9	13.9	13.9
Con mi familia (2)	14	38.9	38.9	52.8
Con mi pareja (3)	9	25.0	25.0	77.8
Con mi Amigos (4)	8	22.2	22.2	100.0
Total	36	100.0	100.0	

Elaboración: Autores de esta tesis.

Tabla 64. Frecuencia de acompañantes categoría iría solo

Iría Solo	
Acompañantes	Frecuencia
0	5

Elaboración: Autores de esta tesis.

Tabla 65. Frecuencia de acompañantes categoría familia

Familia	
Acompañantes	Frecuencia
4	3
5	4

6	3
2	2
1	1
No Preciso (se considerará como 01 acompañante)	1

Elaboración: Autores de esta tesis.

Tabla 66. Frecuencia de acompañantes categoría amigos

Amigos	
Acompañantes	Frecuencia
3	2
4	3
2	1
5	1
No Preciso (se considerará como 01 acompañante)	1

Elaboración: Autores de esta tesis

Tabla 67. Frecuencia de acompañantes categoría con pareja

Con pareja	
Acompañantes	Frecuencia
1	9

Elaboración: Autores de esta tesis

Tabla 68. Cantidad de acompañantes que asistirían al restaurante orgánico

Total Acompañantes	Frecuencia	Porcentaje	Ponderado
0	5	13.89%	0.00
1	12	33.33%	0.33
2	3	8.33%	0.17
3	2	5.56%	0.17
4	6	16.67%	0.67
5	5	13.89%	0.69
6	3	8.33%	0.50
TOTAL	36	100.00%	2.53

Elaboración: Autores de esta tesis

P8.2 PROBABLEMENTE SÍ

Los que probablemente sí irían estarían acompañados de familiares, amigos y parejas, luego de agruparlos por cantidad de acompañantes y ponderarlos tenemos que cada persona iría con 1,93 acompañantes.

En el caso de los que no precisaron la cantidad de acompañantes se asumió el número mínimo, que es 1.

Tabla 69. Porcentaje acumulado de acompañantes

Categoría	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Iría solo (1)	21	0.3	29.2	29.2
Con mi familia (2)	16	0.2	27.8	100.0
Con mi pareja (3)	15	0.2	22.2	51.4
Con mi Amigos (4)	20	0.3	20.8	72.2
Total	72	1.0	100.0	

Elaboración: Autores de esta tesis

Tabla 70. Frecuencia de acompañantes categoría iría solo

Iría Solo	
Acompañantes	Frecuencia
0	21

Elaboración: Autores de esta tesis

Tabla 71. Frecuencia de acompañantes categoría familia

Familia	
Acompañantes	Frecuencia
2	1
3	5
4	6
5	2
6	1
7	1

Elaboración: Autores de esta tesis

Tabla 72. Frecuencia de acompañantes categoría amigos

Amigos	
Acompañantes	Frecuencia
2	4
3	8
4	4
5	2
No Precisó (se considerará como 01 acompañante)	2
Con pareja	
Acompañantes	Frecuencia
1	15

Elaboración: Autores de esta tesis

Tabla 73. Cantidad de acompañantes que asistirían al restaurante orgánico

Total, Acompañantes	Frecuencia	Porcentaje	Ponderado
0	21	29.17%	0.00
1	17	23.61%	0.24
2	5	6.94%	0.14
3	13	18.06%	0.54
4	10	13.89%	0.56
5	4	5.56%	0.28
6	1	1.39%	0.08
7	1	1.39%	0.10
TOTAL	72	100.00%	1.93

Elaboración: Autores de esta tesis

P.12. Si se instalará este tipo de restaurante en Arequipa ¿Con qué frecuencia asistiría?

P12.1 DEFINITIVAMENTE SÍ

De los encuestados que dijeron que definitivamente sí asistiría, se realizó una ponderación y se llevó los resultados a una frecuencia mensual, tenemos como resultado final que asistirían

al restaurante 3.44 veces al mes. Se consideró a los que dijeron en ocasiones especiales como si fueran una vez cada seis meses.

Tabla 74. Frecuencia de asistencia con porcentaje acumulado

Categoría	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Una vez a la semana (1)	19	52.8	52.8	52.8
Una vez cada quince días (2)	7	19.4	19.4	72.2
Una vez al mes (3)	5	13.9	13.9	86.1
Una vez al trimestre (4)	2	5.6	5.6	91.7
Otro (5)	3	8.3	8.3	100.0
Total	36	100.0	100.0	

Elaboración: Autores de esta tesis

Tabla 75. Frecuencia de asistencia mensual

Categoría	Frecuencia	Porcentaje	Factor Mensual	Factor ponderado
Una vez a la semana (1)	19	52.78%	4.33	2.29
Una vez cada quince días (2)	7	19.44%	2.00	0.39
Una vez al mes (3)	5	13.89%	1.00	0.14
Una vez al trimestre (4)	2	5.56%	0.33	0.02
2 veces a la semana (5)	1	2.78%	8.67	0.24
3 veces a la semana (5)	1	2.78%	13.00	0.36
ocasional/semestral (5)	1	2.78%	0.17	0.005
TOTAL	36	100%	30	3.44

Elaboración: Autores de esta tesis

PROBABLEMENTE SÍ

P12.2

De los encuestados que dijeron que probablemente sí asistiría, se realizó una ponderación y se llevó los resultados a una frecuencia mensual, tenemos como resultado final que asistirían al restaurante 2.07 veces al mes. Se consideró a los que dijeron en ocasiones especiales como si fueran una vez cada seis meses.

Tabla 76. Frecuencia de asistencia con porcentaje acumulado

Categoría	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Una vez a la semana	21	29.17%	29.2	30.6
Una vez al trimestre	19	26.39%	26.4	98.6
Una vez al mes	18	25.00%	25	72.2
Una vez cada quince días	12	16.67%	16.7	47.2
No Precisó	1	1.39%	1.4	1.4
Otro	1	1.39%	1.4	100
Total	72	100.00%	100	

Elaboración: Autores de esta tesis

Tabla 77. Frecuencia de asistencia mensual

Categoría	Frecuencia	Porcentaje	Factor Mensual	Factor ponderado
Una vez a la semana	21	29.17%	4.33	1.26
Una vez al mes	19	26.39%	1.00	0.26
Una vez al trimestre	18	25.00%	0.33	0.08
Una vez cada quince días	12	16.67%	2.00	0.33
Otro (2 veces a la semana)	1	1.39%	8.67	0.12
(No precisó / semestral)	1	1.39%	0.17	0.0023
TOTAL	72	100%	17	2.07

Elaboración: Autores de esta tesis

14.- ¿Con qué frecuencia adquiere productos orgánicos/saludables?

En esta pregunta determinaremos la frecuencia con la que asistirían las personas para adquirir productos orgánicos /saludables, en el cuadro se puede visualizar las alternativas, tomando las distintas frecuencias de asistencias, el cual se utilizara un factor mensual .se realizó el cálculo donde se determinó que asistirían a la tienda 3.17 al mes.

Tabla 78. frecuencia mensual que adquiere productos orgánicos

Categoría	Frecuencia	Porcentaje	Factor Mensual	Factor ponderado
Una vez a la semana (1)	6	60.00%	4.29	2.57
Una vez cada quince días (2)	2	20.00%	2	0.40
Una vez al mes (3)	2	20.00%	1	0.20
TOTAL	10	1		3.17

Elaboración: Autores de esta tesis

15.- ¿Cuánto gasta cada vez que compra productos orgánicos/saludables?

En esta pregunta se categorizaron las respuestas con intervalos de 10, donde se sacó una media en la categoría para poder determinar el ticket promedio, en base a los resultados de cada categoría se calculó que el ticket promedio es de 65.78 soles que gastaría cada persona para la compra de productos orgánicos/saludables.

Tabla 79. Ticket promedio para compra de productos orgánicos

Categoría	Frecuencia	Porcentaje	Categoría media	Ticket Promedio Ponderado
Entre 10 y 20 soles	2	22.22%	S/ 15.00	S/ 3.33
Entre 21 y 30 soles	3	33.33%	S/ 25.50	S/ 8.50
Entre 31 y 40 soles	1	11.11%	S/ 35.50	S/ 3.94
Entre 100 y 200 soles	3	33.33%	S/ 150.00	S/ 50.00
No precisó	0	0.00%		
TOTAL	9	1	TOTAL	S/ 65.78

Elaboración: Autores de esta tesis

4.4. Estimación del tamaño de mercado

La estimación del tamaño del mercado se calculará en base a la data recopilada del estudio de mercado y se detallará tanto para la Tienda como para el Restaurante.

4.4.1. Estimación del tamaño de mercado para la Tienda Orgánica

Para la estimación del tamaño del mercado de la Tienda Orgánica primero se deberá estimar la población efectiva que comprará en la tienda, para esto se considera los siguientes datos:

Tabla 80. Datos para la estimación del tamaño de mercado para tienda orgánica

Descripción	Cantidad	Unidad Medida
Frecuencia de asistencia a la tienda por mes	3.04	veces/mes
Frecuencia de asistencia a la tienda por semanal	0.70	veces/semanal
Población total del área de influencia en Tiendas	13,485	Personas
Cantidad estimada afluencia semanal Tiendas	574	Personas
Población NSE AB de 25 a 60 años en distritos seleccionados	57,565	Personas

Elaboración: Autores de esta tesis

La población efectiva que comprará en la tienda se halla al dividir la cantidad estimada de afluencia semanal a la tienda entre el producto de la población total del área de influencia según los distritos de influencia considerados y la frecuencia de asistencia a la tienda por semana. Este factor de interés de la población finalmente se multiplica por la población de NSE A y B que están entre los 25 y 60 años en Arequipa, cabe indicar que esto último se realiza debido a que dentro de la encuesta realizada se identificó que las personas que asistían a las tiendas orgánicas provenían de varios distritos de Arequipa y no solo de los distritos dentro de la zona de influencia considerada. Finalmente nos da que 3,500 personas son las que estarían dispuestas a comprar en la Tienda Orgánica.

$$\frac{574}{13,485 (0.70)} \times 57,565 = 3,500 \text{ personas}$$

Por último, se realiza la estimación total de la demanda considerando el ticket promedio ponderado y la participación de mercado estimada la cual se calcula considerando el supuesto

de que la participación de mercado será igual entre todas las tiendas de productos orgánicos en Arequipa, actualmente considerando que hay 5 tiendas que venden productos orgánicos, al ingresar a competir en este mercado la repartición total del mercado será entre 6 tiendas. Esto último se considera debido a que se tomaron como características mínimas de nuestra propuesta los atributos identificados en el instore realizado a la competencia y aprovechando los productos orgánicos que es nuestro principal diferenciador.

Tabla 81. Datos para estimación total de la demanda de tienda orgánica

Descripción	Cantidad	Unidad Medida
Compradores efectivos	3,500	personas
Frecuencia de asistencia a la tienda por mes	3.04	veces/mes
ticket promedio	36.56	Soles/persona
Participación de mercado	16.67	%

Elaboración: Autores de esta tesis

$$3,500 \times 3.04 \times 36.56 \times 12 \times 0.1667 = 778,248.02 \text{ Soles al año}$$

Finalmente se estima que se obtendrá un ingreso anual de **778, 248.02 soles**.

4.4.2. Estimación del tamaño para el Restaurante Orgánico

De igual manera realizamos el mismo procedimiento para calcular las ventas en el restaurante orgánico, lo primero que necesitamos es generar un ponderado en base al total de la muestra asignándole peso a cada respuesta, ya que en los restaurantes tenemos dos alternativas, los que respondieron definitivamente si y probablemente sí, como frecuencia ponderada tenemos que asistirían al restaurante 2,53 veces por mes.

Tabla 82. Frecuencia ponderada de asistencia al restaurante orgánico

Detalle	Frecuencia asistencia mensual	Muestra	Factor ponderado	Frecuencia asistencia mensual ponderada
Definitivamente si	3.44	36	33.33%	1.15
Probablemente si	2.07	72	66.67%	1.38
		108		2.53

Elaboración: Autores de esta tesis

La población efectiva que consumirá en el restaurante se halla al dividir la cantidad estimada de afluencia semanal del restaurante entre el producto de la población total del área de influencia según los distritos de influencia considerados y la frecuencia de asistencia al restaurante por semana. Este factor de interés de la población finalmente se multiplica por la población de NSE A y B que están entre los 25 y 60 años según lo considerado en nuestra propuesta, lo que finalmente nos da que 2,824 personas son las que estarían dispuestas a consumir en el restaurante orgánico.

Tabla 83. Datos de frecuencia para hallar las personas que dispuestas a consumir en el restaurante orgánico

Descripción	Cantidad	Unidad Medida
Frecuencia ponderada de asistencia al restaurante por mes	2.53	veces/mes
Frecuencia de asistencia al restaurante por semana	0.58	veces/semana
Población total área de influencia en Restaurantes	13,533	Personas
Cantidad estimada afluencia semanal Restaurantes	385	Personas
Población NSE AB de 25 a 60 años en distritos seleccionados	57,565	Personas

Elaboración: Autores de esta tesis

$$\frac{385}{13,533 (0.58)} \times 57,565 = 2,824 \text{ personas}$$

Para el cálculo de la demanda efectiva en restaurantes debemos considerar los resultados de las dos encuestas que respondieron definitivamente si y probablemente sí, tanto de restaurante como de tienda y ponderarlos de acuerdo al tamaño total de la muestra.

Tabla 84. Resultados de las encuestas de definitivamente si y probablemente si del restaurante y tienda orgánica

Frecuencia de asistencia	Muestra	factor ponderado	Frecuencia de asistencia ponderada
7.8	99	31.43%	2.45
4.02	108	34.29%	1.38
3.44	36	11.43%	0.39
2.07	72	22.86%	0.47
	315		4.70

Elaboración: Autores de esta tesis

Tabla 85. resultado del ticket promedio ponderado del restaurante orgánico

Ticket promedio S/.	Muestra	factor ponderado	Ticket promedio ponderado S/.
24.63	99	31.43%	7.74
25.19	108	34.29%	8.64
23.58	36	11.43%	2.69
24.04	72	22.86%	5.49
	315		24.57

Elaboración: Autores de esta tesis

Por último, se realiza la estimación total de la demanda para el Restaurante considerando el ticket promedio propuesto de S/. 24.57 y la participación de mercado estimada la cual se calcula considerando el supuesto de que la participación de mercado será igual entre todos los restaurantes que brindan la propuesta de comida saludable en Arequipa. Actualmente considerando que hay 4 restaurantes que venden comida saludable, al ingresar a competir en este mercado la repartición total del mercado será entre 5 restaurantes.

Tabla 86. Datos para el cálculo del ingreso anual del restaurante orgánico

Descripción	Cantidad	Unidad Medida
Compradores efectivos	2,824	Personas
Frecuencia de asistencia ponderada al restaurante por mes	4.70	veces/mes
ticket promedio ponderado	24.57	Soles
Participación de mercado	20.00	%

Elaboración: Autores de esta tesis

$$2,803 \times 4.70 \times 24.57 \times 12 \times 0.20 = 782,670.47 \text{ Soles al año}$$

Finalmente se estima que se obtendrá un ingreso anual para el restaurante de **782,670.47 soles.**

Hay que considerar que el ticket promedio es de S/. 24.57 para restaurantes que brindan servicios de “comida saludable”, al considerar nuestra propuesta diferenciada de brindar “comida orgánica” que es totalmente distinto a la comida saludable se considerará un ticket promedio de S/ 35.00, debido a que los productos orgánicos son más costosos. Los productos orgánicos tienen un tratamiento de producción distinto ya que las condiciones que garantizan la certificación de orgánico, brindada por algunas entidades certificadoras exigen desde el cuidado de la tierra, una lista específica de insumos, un tipo de agua, entre otros que elevan el costo de este tipo de alimentos, existiendo incluso un reglamento técnico a cumplir según el decreto supremo N 044-2006-AG.

Con este valor se procederá a calcular la nueva cantidad de compradores efectivos en base al ingreso anual calculado.

$$\text{Compradores efectivos} = \frac{782,670.47}{4.7 \times 35 \times 12 \times 0.2}$$

Finalmente se obtiene 1,983 compradores efectivos con un ticket promedio de S/. 35. Considerando el aumento del ticket promedio se estará sacrificando clientes.

La estimación total de restaurante y tienda se obtendrá un ingreso anual de:

$$S/ 782,670.47 + S/ 778,248.02 = S/ \mathbf{1,560,918.50}$$

4.4.3. Horario de Atención

Para el estimar el horario la atención, utilizaremos las respuestas dadas del Probablemente Si y Definitivamente Si, de las encuestas realizadas en Tiendas (Pregunta 14) y Restaurantes (Pregunta 06), indicadas en las tablas “87” y “88”. Esto nos ayudara a definir el tipo de horario y platos que se deberán seleccionar.

Tabla 87. Pregunta 07 - Encuesta de Tienda

Categoría	Frecuencia	Porcentaje
Probablemente sí	108	46.96%
Definitivamente sí	99	43.04%

Tabla 88. Pregunta 01 - Encuesta de Restaurante

Categoría	Frecuencia	Porcentaje
Probablemente sí	72	46.75%
Definitivamente sí	36	23.38%

En las Tablas “89”, “90”, “91” y “92”, se encuentra categorizado las respuestas en 03 tipos, Desayuno, Almuerzo, Cena de para el Probablemente Si y Definitivamente Si, tanto de las encuestas realizadas en las tienda y restaurantes.

Tabla 89. Respuesta Definitivamente Si (Pregunta 06) – Encuesta Tienda

Categoría	Población
Desayuno	7
Almuerzo	79
Cena	13

Tabla 90. Respuesta Probablemente Si (Pregunta 06) – Encuesta Tienda

Categoría	Población
Desayuno	11
Almuerzo	79
Cena	18

Tabla 91. Respuesta Definitivamente Si (Pregunta 06) – Encuesta Restaurante

Categoría	Población
Desayuno	3
Almuerzo	22
Cena	11

Tabla 92. Respuesta Definitivamente Si (Pregunta 06) – Encuesta Restaurante

Categoría	Población
Desayuno	3
Almuerzo	35
Cena	34

En las tablas “93”, “94”, y “95”, representa el cálculo de la ponderación de las 03 categorías anteriormente descritas.

Tabla 93. Ponderación de la Categoría Desayuno

Categoría	Población	Frecuencia	Porcentaje	Ponderado
Desayuno	7	99	31.43%	2.20
	11	108	34.29%	3.77
	3	36	11.43%	0.34
	3	72	22.86%	0.69
		315		7.00

Tabla 94. Ponderación de la Categoría Almuerzo

Categoría	Población	Frecuencia	Porcentaje	Ponderado
Almuerzo	79	99	31.43%	24.83
	79	108	34.29%	27.09
	22	36	11.43%	2.51
	35	72	22.86%	8.00
		315		62.43

Tabla 95. Ponderación de la Categoría Cena

Categoría	Población	Frecuencia	Porcentaje	Ponderado
Cena	13	99	31.43%	4.09
	18	108	34.29%	6.17
	11	36	11.43%	1.26
	34	72	22.86%	7.77
		315		19.29

En la tabla “96”, tenemos que los resultados con mayores porcentajes son el Almuerzo y la Cena, la categoría desayuno es descartada debido al menor porcentaje que representa y considerando además que el ticket promedio para este debería ser inferior al del almuerzo y la cena.

Tabla 96. Resultado de la ponderación de las Categorías

Categoría	Ponderado	Porcentaje
Desayuno	7.00	7.89%
Almuerzo	62.43	70.37%
Cena	19.29	21.74%

Total	88.71
-------	-------

4.5.Conclusiones:

Se determinó los resultados de la estimación del tamaño de mercado con los resultados de la data recopilada del cálculo de la demanda, donde se observa que en tienda orgánica se estima que se obtendrá un ingreso anual de 778,248.02 soles, considerando como ticket promedio de 36.56 y en el caso de restaurante orgánico se estima que se obtendrá un ingreso anual para el restaurante de 782,670.47 soles. Con un ticket promedio de 24.57, se estima que se obtendrá un ingreso total tanto de la tienda como restaurante orgánico de S/1560918.50 soles. Encontramos una similitud por ingresos de tienda y restaurante orgánico es por eso que se está considerando ambos

Capítulo V.

Diseño y Estrategia

5.1. Introducción

En este capítulo se describen las características generales del producto, incluyendo aspectos como la carta y costeo de platos relevantes según la información obtenida del estudio de mercado.

Además, se analiza y define la estrategia que se utilizará para competir en el mercado, haciendo uso de matrices como la FODA, Interna – Externa, SPACE, Gran Estrategia, MPEC y Matriz de decisión estratégica.

5.2. . Diseño del producto

5.2.1 . Logo

El nombre del restaurante orgánico y de la tienda orgánica, será el mismo; asimismo el nombre elegido para dicho negocio es: “Loncco Organic”; haciendo referencia a dos cosas principalmente; la primera es que es un restaurante netamente arequipeño; por lo tanto estará identificado con la cultura arequipeña; la segunda es que da a conocer que es un restaurante totalmente orgánico; elabora sus platos a base de insumos orgánicos y también vende productos en la tienda orgánica, que se encuentra dentro del restaurante.

Por lo tanto, la propuesta de este restaurante es innovadora; ya que en Arequipa no existe un restaurante completamente orgánico; además de resultar ser una opción beneficiosa y saludable; para quienes visiten y consuman los productos que se ofertarán. A continuación, se presenta el logo que tendrá dicho restaurante.



Figura 16. Logo de Tienda y Restaurante

Elaboración: Autores de esta tesis.

5.2.2 Diseño de la carta

El estudio de mercado elaborado con anterioridad, recopiló información acerca de los platos que serían más pedidos por el público encuestado y estos son: Ensaladas de frutas, ensaladas de verduras, carnes, cremas y sopas, menestras además muchas personas manifestaron que les gustaría encontrar platos de comida típica arequipeña y postres.

El restaurante orgánico ofrecerá diversas opciones para la clientela que lo visite; a continuación, se muestra el diseño de la carta del restaurante, esta se elaboró con el fin de categorizar los principales platos y bebidas que se ofertarán, además de presentar sus respectivos precios.



Figura 17. Diseño de la Carta y lista de Precios

Fuente: SENASA, 2017.

Elaboración: Autores de esta tesis.

5.2.3 Costeo de los platos representativos

De toda la carta que se ofrecerá en el restaurante orgánico; se vio por conveniente escoger 4 platos representativos; para costearlos y obtener el costo de fabricación promedio por plato.

Los 4 platos representativos que se escogieron, fueron elegidos de acuerdo a las opciones que alcanzaron una mayor puntuación en el estudio de mercado.

A continuación, se presentarán los platos que se costearán; con su modo de preparación, la lista de ingredientes utilizados y sus respectivos costos.

5.2.3.1 Ensalada cruda con mayonesa bio de tofu

Modo de Preparación: Poner a hervir 3 tazas de agua en una olla, añadir el brócoli y hervir por un minuto. Retirar y enjuagar el brócoli con agua fría. Colocar en un bol los tomates,

lechuga, manzana, quinua, brócoli y mezclar. Añadir la mayonesa bio y mezclar de nuevo. Servir. En la Tabla 97 y 98 se muestran los insumos y precios del plato.

Tabla 97. Insumos de Ensalada cruda con mayonesa bio de tofu

Ingredientes	Cantidad	Precio
1 taza de hojas de lechuga orgánica	1 unidad	S/. 2.50
1/4 taza de quinua orgánica	1/2 kilo	S/. 7.80
4 champiñones orgánicos picados	250 gr	S/. 7.00
3/4 mayonesa bio	130 gr	S/. 22.00
1/2 taza de manzana orgánica picada	1 kilo	S/. 3.00
2 tomates orgánicos, sin pepa, picados	1 kilo	S/. 6.00
1 taza de brócoli orgánico	2 unidades	S/. 7.00

Elaboración: Autores de esta tesis.

Tabla 98. Costo de los Ingredientes Costo del Plato

Ingredientes que se utilizarán para la producción del plato	Porcentaje del insumo total	Precio por insumo
2 hojas de lechuga	25.00%	S/. 0.63
50 gramos de quinua orgánica	40.00%	S/. 1.25
4 champiñones	33.33%	S/. 2.33
3/4 mayonesa bio	65.00%	S/. 14.30
62.50 gramos de manzana picada	6.25%	S/. 0.19
2 tomates orgánicos	33.33%	S/. 2.00
150 gramos de brócoli	42.86%	S/. 3.00
Total Costo de producción de plato		S/. 23.69
Precio de venta del plato (ganancia 40%)		S/. 33.17

Elaboración: Autores de esta tesis.

5.2.3.2 Carne de Res

Poner en una licuadora la carne, ajo, leche de coco, jugo de manzana, sillao y procesar. Poner en un bol harina de gluten, añadir la mezcla anterior y mezclar bien hasta formar una masa uniforme. Poner en una olla 8 tazas de agua, apio, poro, zanahoria, diente de ajo, la masa de gluten y hervir a fuego medio por 30 minutos. Retirar y dejar enfriar antes de emplear. En la Tabla 99 y 100 se muestran los insumos y precios del plato.

Tabla 99. Insumos de Carne de Res

Ingredientes	Cantidad	Precio
1/4 taza de carne de soya hidratada	1 kilo	S/. 79.90
100 gramos de harina de glutén orgánica	1 kilo	S/. 4.00
1 cda de ajo picado orgánico	Bandeja por 400 gr	S/. 11.00
1/4 taza de leche de coco orgánica	946 ml	S/. 20.00
1/4 cda de jugo de manzana orgánica	1 litro	S/. 15.00
1 cda de sillao orgánico	250 ml	S/. 9.00
1/2 taza de tallo de apio picado orgánico	Mazo 400 gr	S/. 2.20
1/2 taza de tallo de poro picado orgánico	Mazo 400 gr	S/. 2.50
1/2 taza de zanahoria orgánica en cubos	1 kilo	S/. 5.00
1 diente de ajo orgánico	Bandeja por 400 gr	S/. 11.00

Elaboración: Autores de esta tesis.

Tabla 100. Costo de Ingredientes y costo del plato

Cantidad de ingredientes que se utilizarán para la producción del plato	Porcentaje del insumo total	Precio por insumo
1/4 taza de carne de soya	5.75%	S/. 4.59
100 gramos de harina de glutén orgánica	10%	S/. 0.40
1 cda de ajo picado orgánico	1.25%	S/. 0.14
1/4 taza de leche de coco orgánica	25%	S/. 5.00
1/4 cucharadita de jugo de manzana orgánica	25%	S/. 3.75
1 cda de sillao orgánico	6%	S/. 0.54
1/2 taza de tallo de apio picado orgánico	12.50%	S/. 0.28
1/2 taza de tallo de poro picado orgánico	12.50%	S/. 0.31
1/2 taza de zanahoria orgánica en cubos	20.71%	S/. 1.04
1 diente de ajo orgánico	1.25%	S/. 0.14
Total Costo de producción de plato		S/. 16.18
Precio de venta del plato (ganancia 40%)		S/. 22.66

Elaboración: Autores de esta tesis.

5.2.3.3 Sopa de pollo orgánico

Dejar macerar en un recipiente la pechuga de pollo, con el jugo de naranja, tomate, orégano, y la cebolla en tiras durante dos horas. Echar en una olla la mezcla con la pechuga y cuatro litros de agua y cocinar a fuego medio. Retirar la pechuga, cortar en tajadas y reservar el caldo. Aparte calentar el aceite en una olla, dorar la cebolla, el ajo, ají panca. Añadir la coliflor cocida, el pan en cubos y el caldo reservado remover y dejar hervir durante 10 minutos. Sazonar con culantro, sal y pimienta. Retirar del fuego y servir la sopa; añadir encima los huevos, aceitunas, y hojas de orégano. En la Tabla 101 y 102 se muestran los insumos y precios del plato.

Tabla 101. Insumos de Sopa de pollo orgánico

Ingredientes	Cantidad	Precio
200 gr de pechuga de pollo orgánico	1 kilogramo	S/. 26.00
1/2 taza de tomate orgánico en cubos	1 kilogramo	S/. 6.00
1 cdta de orégano orgánico en polvo	Mazo por 100 gr	S/. 2.20
1 cebolla orgánica en tiras	1 kilogramo	S/. 4.00
1 cdta de aceite orgánico	250 ml	S/. 12.00
1/2 taza de cebolla orgánica picada	1 kilogramo	S/. 4.00
2 rebanadas de pan orgánico	paquete de 100 gr pan crutones	S/. 2.00
1 cda de culantro orgánico picado	Mazo por 100 gr	S/. 2.20
2 huevos orgánicos sancochados	12 huevos	S/. 9.00
Hojas de orégano orgánico	Mazo por 100 gr	S/. 2.20
Sal orgánica	1 kilogramo	S/. 5.00
Pimienta orgánica	100 gr	S/. 1.00

Elaboración: Autores de esta tesis.

Tabla 102. Costo de insumos de Sopa de pollo orgánico

Cantidad de ingredientes que se utilizarán para la producción del plato	Porcentaje del insumo total	Precio por insumo
200 gr de pechuga de pollo orgánico	25%	S/. 6.50
1/2 taza de tomate orgánico en cubos	18%	S/. 1.08
1 cdta de orégano orgánico en polvo	5%	S/. 0.11
1 cebolla orgánica en tiras	20%	S/. 0.80
1 cdta de aceite orgánico	2%	S/. 0.24
1/2 taza de cebolla orgánica picada	10%	S/. 0.40
2 rebanadas de pan orgánico	30%	S/. 0.60
1 cda de culantro orgánico picado	15.00%	S/. 0.33
2 huevos orgánicos sancochados	16.67%	S/. 1.50
Hojas de orégano orgánico	20%	S/. 0.44
Sal orgánica (2 cucharadas)	3%	S/. 0.15
Pimienta orgánica	20%	S/. 0.20
Total Costo de producción de plato		S/. 12.35
Precio de venta del plato (ganancia 40%)		S/. 17.29

Elaboración: Autores de esta tesis.

5.2.3.4 Cheescake de soya con dulces de fresas

Poner la manteca en una olla y derretir a fuego medio. Colocar en un bol la manteca derretida, el jugo de manzana, leche de coco, sal y mezclar. Poner en un bol la harina de trigo y añadir la mezcla anterior, amasar hasta lograr que se integren bien los ingredientes. Espolvorear harina en la superficie donde se va a extender la masa, luego estirar la masa con la ayuda de un rodillo.

Untar aceite de ajonjolí en moldes individuales y espolvorear harina sobre estos; acomodar porciones de la masa estirada encima y llevar al horno a 175°C por 30 minutos o hasta que estén dorados. Retirar la masa y dejar enfriar. Poner en una licuadora la leche de soya, leche de coco, agar, panela y procesar. Colocar en una olla la mezcla anterior y hervir por 5 minutos, retirar y volver a procesar; inmediatamente después vaciar este relleno sobre la masa cocida y llevar al refrigerador por 1 hora. Retirar y servir con mermelada de fresa. En la Tabla 103 y 104 se muestran los insumos y precios del plato.

Tabla 103. Cheesecake de soya con dulces de fresas

Ingredientes	Cantidad	Precio
190 g de harina de trigo orgánica	1 kilogramo	S/. 5.00
80 ml de jugo de manzana (orgánica)	1 litro	S/. 15.00
Aceite de ajonjolí orgánico	250 mililitros	S/. 15.00
Mermelada de fresas orgánica	150 gramos	S/. 7.00
2 cdas de leche de coco orgánica	1 litro	S/. 20.00
¼ taza de panela granulada	1 kilogramo	S/. 10.00
80 ml de leche de coco orgánica	1 litro	S/. 20.00
100 g de manteca vegetal orgánica	150 gramos	S/. 2.50
1 pizca de sal orgánica	1 kilogramo	S/. 5.00
2 tazas de leche de soya orgánica	1 litro	S/. 7.00
7 g de gelatina agar	1 paquete	S/. 7.00

Elaboración: Autores de esta tesis.

Tabla 104. Cheesecake de soya con dulces de fresas

Cantidad de ingredientes que se utilizarán para la producción del plato	Porcentaje del insumo total	Precio por insumo
190 g de harina de trigo orgánica	19%	S/. 0.95
80 ml de jugo de manzana (orgánica)	8%	S/. 1.20
Aceite de ajonjolí orgánico	2%	S/. 0.30
Mermelada de fresas orgánica	40%	S/. 2.80
2 cdas de leche de coco orgánica	3%	S/. 0.60
¼ taza de panela granulada	4.25%	S/. 0.43
80 ml de leche de coco orgánica	8%	S/. 1.60
100 g de manteca vegetal orgánica	66.67%	S/. 1.67
1 pizca de sal orgánica	1.50%	S/. 0.08
2 tazas de leche de soya orgánica	30%	S/. 2.10
7 g de gelatina agar agar	20%	S/. 1.40
Total Costo de producción de plato		S/. 13.12
Precio de venta del plato (ganancia 40%)		S/. 18.36

Elaboración: Autores de esta tesis.

5.2.4 Ambientación del restaurante y tienda

Loncco Organic contará con una ambientación y decoración que representará una vida saludable; a favor de una alimentación sana; esta temática logrará que el restaurante sea acogedor para sus clientes y que realmente puedan probar y disfrutar de una experiencia diferente al consumir comida orgánica; de agradable sabor y sobretodo con una excelente atención por parte de los trabajadores.

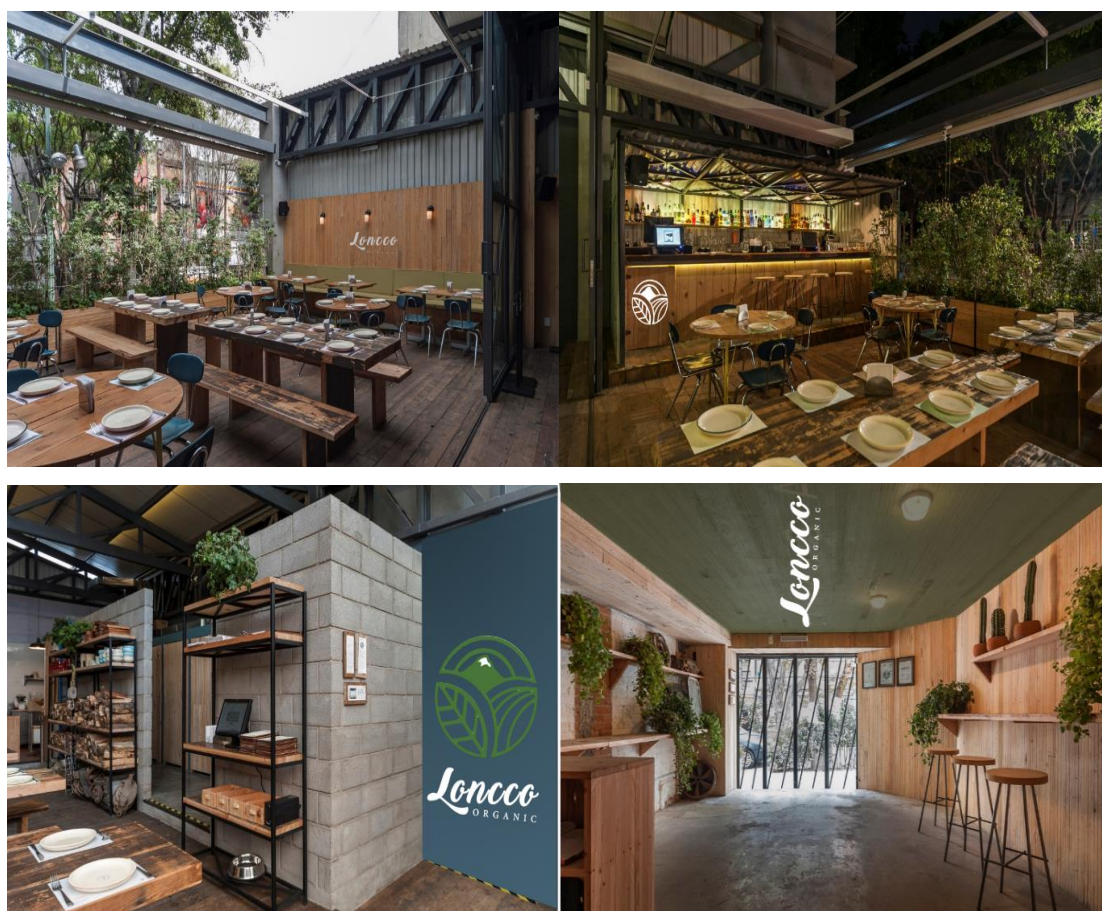


Figura 18. Restaurante Organico

Elaboración Propia



Figura 19. Tienda Orgánica
Elaboración Propia

5.2.5 Horario de Atención

El restaurante Operaria los días: lunes, martes, miércoles, jueves, viernes, sábado y domingo en el horario de 12.00 horas a 22 horas en el almuerzo y cena, los días martes no se tendrá atención al público

5.2.6 Misión

La misión que se propone para el restaurante orgánico es:
“Ofrecemos una experiencia gastronómica única e incomparable, basada en una variedad de platos y bebidas con insumos orgánicos, en beneficio de su salud. Aquí nos importa usted y su bienestar”.

5.2.7 Visión

La visión que se propone para el restaurante orgánico es:
“Ser un restaurante líder en el rubro de comida orgánica en el sur del país y ser reconocido gracias a nuestra calidad y servicio”

5.2.8 Objetivos Generales

5.2.8.1 Objetivo General

Implementar un restaurante que ofrezca servicios de alimentación orgánica (restaurant y expendio), en la ciudad de Arequipa.

5.2.8.2. Objetivos Específicos

Como objetivos específicos para el restaurante orgánico se proponen los siguientes:

- Posicionarse como un restaurante líder dentro del rubro gastronómico en un plazo no mayor a 05 años.
- Ofrecer una propuesta innovadora de comida orgánica en la ciudad de Arequipa, teniendo en cuenta lo saludable y agradable al mismo tiempo.
- Fomentar un estilo de vida saludable en la población arequipeña, respetando el medioambiente.
- Generar relaciones de largo plazo con los diferentes stakeholders.
- Generar utilidades suficientes para alcanzar niveles de rentabilidad adecuadas, así como sostenibilidad en el tiempo

5.2.9 Fortalezas y Debilidades

Para identificar y ponderar las fortalezas y debilidades del negocio, se utiliza la matriz EFI, en la cual se asignan puntajes a dichas fuerzas a partir de una discusión del equipo promotor. El detalle de la elaboración se encuentra en el anexo “6”.

El resultado obtenido después de elaborar la matriz EFI es de 3.10, lo cual indica que la organización se encuentra en una posición consolidada, debido a la calidad de servicio y atención que ofrecen, la buena publicidad y buena ubicación.

5.2.10 Análisis FODA

A continuación, en la tabla 105; se expone la matriz FODA correspondiente al restaurante orgánico, en ella se exponen sus principales fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas; como las estrategias resultantes de la combinación de dichos factores externos e internos.

Tabla 105. Matriz FODA

MATRIZ FODA	Fortalezas	Debilidades
	F1: Carta Innovadora (Platos y Bebidas).	D1: Nuevos en el rubro gastronómico.
	F2: Personal calificado.	D2: No hay clientes fidelizados.
	F3: Buena atención al cliente.	D3: Tener una buena cartera de proveedores.
	F4: Buena ubicación del local.	
	F5: Buena publicidad.	
	F6: Facilidades pago (Al contado y crédito).	
Oportunidades	Estrategias F-O	Estrategias D-O
O1: Fomento en la demanda arequipeña, respecto al sector orgánico.	F1-O1,O3: Aprovechar el incremento en la demanda del sector orgánico y la propuesta innovadora que se propone, para ingresar al mercado y captar rápidamente clientes.	D1-O1: Promocionar el nuevo restaurante de comida orgánica, a través de la generación de alianzas estratégicas con sociedades y/o comunidades orgánicas.
O2: Cultura social arequipeña en pro de una alimentación saludable.	F1-O2,O3: Aprovechar la cultura arequipeña a favor de una alimentación sana, para cubrir sus necesidades con la propuesta de restaurante orgánico y además la venta de productos orgánicos (Tienda dentro del restaurante)	D2-O4: Desarrollo de mercados.
O3: Fomento de la ley N° 29196 de promoción de producción orgánica en Perú.	F5-O4: Penetración de mercados.	
O4: Poca competencia en la ciudad de Arequipa.	F1,F2,F3,F4,F6-O4: Diferenciarse de la competencia, aprovechando al máximo los recursos, el producto y servicio brindado al cliente.	
Amenazas	Estrategias F-A	Estrategias D-A
A1: Entrada de nuevos posibles competidores.	F1,F2,F3,F4,F5,F6-A1: Diferenciación de productos y servicios.	D1,D2-A1: Realizar una campaña agresiva de marketing para ingresar con éxito en el mercado.
A2: Preferencia por otro tipo de alimentación, por parte de la población arequipeña.	F1-A2: Elaborar una carta saludable e innovadora, pero sin dejar de lado los gustos y tendencias de los clientes.	D3-A2: Contratar a buenos proveedores de insumos y productos orgánicos para poder ofrecer al cliente platos saludables y exquisitos que satisfagan sus necesidades.

Elaboración: Autores de esta tesis.

5.2.11 Matriz Interna – Externa (IE)

La Matriz Interna – Externa, ayuda a la organización a tomar decisiones; está basada en otras matrices (EFI y EFE), recopilando la mayor información, para luego ser representada de forma gráfica. El desarrollo de la matriz se encuentra en el anexo 7.

Del resultado del análisis a través de esta matriz, se obtiene que el restaurante de comida orgánica se encuentra posicionado en el Cuadrante I; lo cual significa que la organización debe crecer y edificar; para este caso es conveniente utilizar estrategias intensivas (Penetración de mercados, desarrollo de mercados, desarrollo de productos) y/o integradoras (Integración directa, hacia atrás y horizontal).

5.2.12 Matriz SPACE

La matriz SPACE es una herramienta de posición estratégica y evaluación de acciones, cuenta con cuatro cuadrantes; los cuales indican que tipo de estrategias son las más convenientes para un negocio; dichas estrategias pueden ser: agresivas, conservadoras, defensivas o competitivas.

Los ejes de la matriz SPACE representan dos dimensiones internas (fortalezas financieras FF y ventaja competitiva VC) y dos dimensiones externas (estabilidad ambiental EA y fortaleza de la industria FI). Estos cuatro factores son quizá los determinantes más importantes de la posición estratégica general de una organización. (Portal Asistencia Administrativa, 2016).

En el anexo “8” se ha desarrollado la matriz. Los resultados ubican al negocio en el cuadrante “Agresivo”; lo cual significa que el restaurante orgánico puede aprovechar las oportunidades y utilizar sus fortalezas con el fin de superar debilidades y amenazas.

Las estrategias que se pueden utilizar para este tipo de casos son las siguientes: Penetración de mercado, desarrollo de producto, integración vertical y diversificación en conglomerados.

5.2.13 Matriz de la Gran Estrategia

De acuerdo con Rivas, la definición para esta matriz es la siguiente: “Es una herramienta cuyo fin es evaluar y afinar la elección apropiada de estrategias para la organización” (Rivas, 2015).

Esta matriz está basada en dos dimensiones de evaluación: Posición competitiva y el crecimiento del mercado.

Luego del análisis (ver anexo “9”); se determina que el restaurante orgánico se encuentra en el cuadrante II, dado que al evaluar el crecimiento del mercado del sector orgánico en la ciudad de Arequipa, se encuentra que existe una demanda que va incrementándose año con año (como se puede corroborar con datos en los capítulos anteriores) motivo por el cual se sostiene que el crecimiento de este sector es rápido; además, al analizar la posición competitiva en la que se encontraría el nuevo restaurante orgánico se tiene que dicha posición es débil, por el motivo de que aún no se encuentra operando, por lo tanto no está posicionado en el mercado ni cuenta con clientes estables; lo cual significa que tiene que evaluar el enfoque actual que ofrece al mercado y mejorar su competitividad en la industria. El análisis sugiere que el negocio debe aprovechar el rápido crecimiento del mercado, por lo cual las estrategias idóneas para este caso son: desarrollo de mercado, penetración en el mercado y desarrollo del producto.

5.2.14 Matriz de Decisión Estratégica

Para la elaboración de la matriz de decisión estratégica; en primer lugar, se agrupan todas las estrategias resultantes de las matrices hechas con anterioridad (FODA, SPACE, IE, GE) en una tabla; con el fin de contabilizar las repeticiones de cada estrategia; las estrategias que presenten el mayor número de repeticiones serán las seleccionadas para ser implementadas. En el anexo 10 se presenta el desarrollo de la matriz.

Como se observa, las estrategias que obtuvieron un mayor número de repeticiones son: Desarrollo de Producto (4), Penetración de Mercados (4) y Desarrollo de Mercado (3); por ende, estas serán las 03 estrategias que van a ser implementadas para el desarrollo de este plan de negocio.

5.2.15 Selección de la estrategia general

Luego de realizar y analizar todas las matrices expuestas líneas arriba, se puede concluir que la estrategia principal para este negocio es la diferenciación de productos, que consiste en ofertar un producto y/o servicio existente en el mercado, pero con atributos y características que lo hagan único, es decir que pueda resaltarse del resto de la competencia y que el cliente perciba un valor añadido en producto y/o servicio que va a adquirir.

5.2.16 Selección de las estrategias específicas

La estrategia general para este negocio es la diferenciación de productos; dicha estrategia conlleva otras estrategias específicas, que ayudarán a su logro y cumplimiento para que la implementación del restaurante orgánico y la tienda orgánica sea exitosa. Estas

estrategias específicas se obtuvieron a raíz de la elaboración de la matriz MPEC; las que obtuvieron una mayor puntuación fueron las siguientes:

Tabla 106. Selección de estrategias específicas

Estrategias Específicas		Puntuación
DESARROLLO DE PRODUCTOS	Elaborar una carta saludable e innovadora, pero sin dejar de lado los gustos y tendencias de los clientes.	7.10
DESARROLLO DE MERCADOS	Promocionar el nuevo restaurante de comida orgánica, a través de la generación de alianzas estratégicas con sociedades y/o comunidades orgánicas.	7.05
PENETRACIÓN DE MERCADOS	Realizar una campaña agresiva de marketing para ingresar con éxito en el mercado.	7.05
DESARROLLO DE MERCADOS	Aprovechar la cultura arequipeña a favor de una alimentación sana, para cubrir sus necesidades con la propuesta de restaurante orgánico y además la venta de productos orgánicos (Tienda dentro del restaurante).	7.00
DESARROLLO DE PRODUCTOS	Contratar a buenos proveedores de insumos y productos orgánicos para poder ofrecer al cliente platos saludables y exquisitos que satisfagan sus necesidades.	7.00

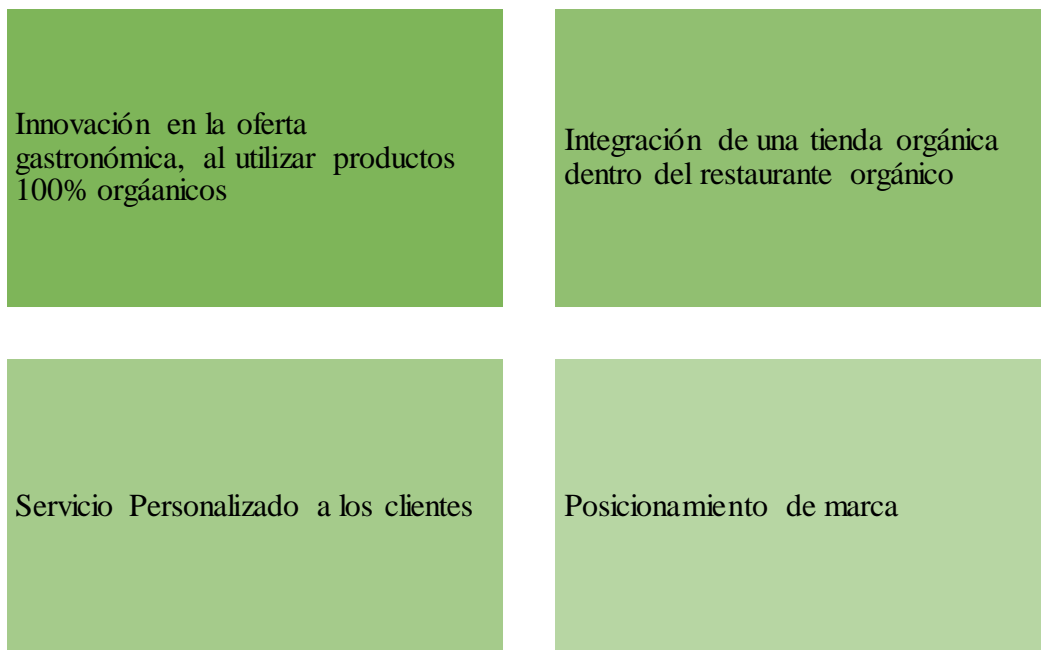
Elaboración: Autores de esta tesis.

5.2.17 Selección de los factores diferenciadores

En este inciso se desarrollarán los factores que harán que nuestra oferta este diferenciada del resto de ofertas existentes en el mercado arequipeño.

En la tabla 107, se observa una lista de los factores diferenciadores que se propone para el presente trabajo; con el fin de que el negocio cuente con ventajas competitivas que no existen actualmente en el mercado arequipeño, difícilmente replicables y que pueda ser sostenible en el tiempo.

Tabla 107 Factores de Diferenciación



Elaboración: Autores de esta tesis.

5.2.18 Conclusiones

En el presente capítulo se diseña el producto y se propone una visión y misión para el restaurante orgánico; asimismo se detalla el objetivo general y los objetivos específicos que tendría este.

Se han elaborado y desarrollado las matrices FODA, SPACE, Interna Externa, Gran Estrategia y finalmente la matriz MPEC; todas estas nos arrojaron diferentes estrategias que pueden ser utilizadas con el fin de promover y hacer rentable la idea de negocio del restaurante orgánico; por último se escogió la estrategia más conveniente para este negocio; la cual consiste en diferenciar el producto y/o servicio del resto de competidores; además se expone un cuadro donde se seleccionaron las estrategias específicas que obtuvieron mayor puntuación de la matriz MPEC y las que deben ser implementadas en el presente plan de trabajo; dichas estrategias son básicamente: Penetración de mercados, desarrollo de mercados y desarrollo de productos.

Finalmente se escogieron los factores diferenciadores que ayudarán a impulsar el negocio y hacerlo sostenible en el tiempo, estos son: Innovación en la oferta gastronómica (productos 100% orgánicos), integración de una tienda orgánica, servicio personalizado a los clientes y posicionamiento de marca.

Capítulo VI.

Plan de Marketing

6.1 Introducción

En el presente capítulo nos enfocaremos en el desarrollo del modelo de las 4Ps para el nuevo restaurante orgánico; analizaremos e identificaremos aspectos relevantes sobre el Producto, Precio, Plaza, Promoción; adicional a ello identificaremos y desarrollaremos los objetivos estratégicos de la empresa relacionados al marketing, junto a los lineamientos estratégicos de marketing; además se mostrarán los resultados del estudio de benchmarking, respecto a los dos restaurantes y las dos tiendas saludables más representativas de la ciudad de Arequipa; finalmente se presentará un presupuesto para todas las acciones de marketing y un plan de ventas proyectado tanto para el restaurante como para la tienda.

6.2 Objetivos estratégicos de la empresa

Del capítulo estratégico desarrollado con anterioridad en el presente trabajo; obtuvimos como resultado que una de las principales estrategias que tendría que implementar el negocio de restaurante orgánico para lograr su sostenibilidad en el tiempo es la de:

“Ofrecer un producto y servicio diferenciado a través de la producción y comercialización de platos y bebidas con productos 100% orgánicos, que actualmente no existe en el mercado arequipeño”

6.3 Lineamientos estratégicos de marketing

Se propone una serie de acciones a realizar para alinearlas con la estrategia general escogida en el capítulo estratégico; teniendo en cuenta los factores diferenciadores.

En la tabla 108; se puede observar la estrategia general, sus factores diferenciadores y sus respectivas acciones a llevar a cabo.

Tabla 108. Lineamientos Estratégicos

Estrategia General	Factores diferenciadores	Acciones a realizarse
--------------------	--------------------------	-----------------------

Diferenciación de producto y servicio	Innovación en la oferta gastronómica, al utilizar productos 100% orgánicos.	Desarrollar un concepto de producto diferenciado; respecto a sus atributos, que logre destacarlo en el rubro de comidas y restaurantes.
		Promocionar el nuevo restaurante de comida orgánica, a través de la generación de alianzas estratégicas con sociedades y/o comunidades orgánicas.
		Realizar publicidad agresiva (Página web, redes sociales, afiches, paneles, radio, volantes, souvenirs promocionales, tripadvisor, páginas amarillas, publicidad en revistas).
	Integración de una tienda dentro del restaurante orgánico.	Promocionar la tienda orgánica, a través de la generación de alianzas estratégicas con sociedades y/o comunidades orgánicas.
		Realizar publicidad agresiva (Página web, redes sociales, afiches, paneles, radio, volantes, souvenirs promocionales, tripadvisor, páginas amarillas, publicidad en revistas).
	Servicio Personalizado a los clientes.	Capacitar a los trabajadores (mozo y vendedor), respecto a la cultura orgánica (Comidas, productos, beneficios, usos).
		Fidelizar a los clientes.
		Realizar publicidad agresiva (Página web, redes sociales, afiches, paneles, radio, volantes, souvenirs promocionales, tripadvisor, páginas amarillas, publicidad en revistas).
	Posicionamiento de marca.	Contratar un celebritie referente relacionado a la salud en base a productos orgánicos.
		Ganar un posicionamiento en el mercado arequipeño, que se incremente en un 4.00% anual para restaurante orgánico y 3.00% para la tienda orgánica (Estos porcentajes de crecimiento son en base a la proyección del PBI 2019).
		Promover la identidad de marca del negocio.
		Participar en ferias gastronómicas.
		Realizar publicidad agresiva (Página web, redes sociales, afiches, paneles, radio, volantes, souvenirs promocionales, tripadvisor, páginas amarillas, publicidad en revistas).
		Registrar la marca del negocio.

Elaboración: Autores de esta tesis.

6.4 Propuesta de Valor

En este inciso, se desarrollará la propuesta de valor para el presente plan de negocios; en tres pasos:

6.4.1 Mercado Objetivo

Como se ha descrito en capítulos anteriores; el público objetivo para este negocio, son aquellas personas que radican en la ciudad de Arequipa; que tienen entre 25 y 60 años de un NSE AB; con interés en tener una alimentación y estilo de vida saludable.

6.4.2 Contexto situacional

Mediante la investigación exploratoria; que se realizó para el desarrollo del presente trabajo se puede concluir que en Arequipa existen pocos restaurantes vegetarianos y/o saludables; más no existen restaurantes orgánicos como tal; sin embargo, en el estudio de mercado que se encuentra en capítulos anteriores se obtuvieron resultados positivos acerca del interés de las personas por asistir un restaurante de comida orgánica y probar este tipo de comida.

6.4.3 Solución

Diseñar una propuesta diferenciada, tal como es la implementación de un restaurante orgánico en la ciudad de Arequipa; con el fin de satisfacer las expectativas y necesidades de las personas que están dispuestas a optar por una alimentación saludable.

Esta propuesta se diferenciará del resto en los siguientes atributos:

6.4.3.1 Cuantitativos:

Tabla 109. Atributos Cuantitativos

Precio: Al utilizarse únicamente insumos orgánicos para la elaboración de la comida; el precio será un poco más elevado de los precios estándar ofrecidos en el rubro de restaurantes; pero estará dentro de límites accesibles, para el segmento que se escogió NSE AB. (Precio promedio plato S/. 30.00 soles aproximadamente).

Calidad: Se utilizará insumos para la preparación de platos (restaurante) y se venderán productos (tienda) 100% orgánicos; este tipo de comida contiene un valor nutricional alto en aminoácidos, proteínas y fósforo; puesto que son productos cultivados con métodos naturales, es decir sin el uso de herbicidas, pesticidas, fungicidas, etc; por otro lado al utilizarse una agricultura orgánica en la producción de este tipo de productos; esta es favorable para el cuidado y preservación del medio ambiente.

Buen servicio: Se busca brindar la mejor atención a los clientes; mediante una atención personalizada, informando atributos importantes acerca de los productos que van a consumir y/o adquirir; además de absolver cualquier clase de duda que puedan tener; tanto en el caso del restaurante como de la tienda orgánica.

Buen servicio: Además de ofrecer el servicio de alimentación en el restaurante orgánico; también se podrá dar la opción a los clientes de adquirir productos orgánicos directamente a través de la tienda que se instalará dentro del restaurante; la cual estará dedicada únicamente a la comercialización de productos orgánicos debidamente certificados por los organismos de control de producción orgánica.

Elaboración: Autores de esta tesis.

6.4.3.2 Cualitativos:

Tabla 110. Atributos Cualitativos

Novedad: Actualmente en Arequipa no existe un restaurante 100% orgánico; y este negocio busca diferenciarse del resto mediante su carta de platos y bebidas, que aparte de ser orgánica; tendrá una variedad de opciones innovadoras para escoger, con sabor agradable.

Experiencia del Cliente: El nuevo restaurante busca brindar una experiencia satisfactoria para los clientes durante su estadía en este; no sólo mediante una atención y servicio de calidad, sino también ofrecerá distracciones como juegos de mesa (Cartas, domino, tablero, etc) para que el cliente pueda solicitarlos cuando desee y la espera sea entretenida y no tediosa.

Comodidad respecto al sistema de pagos: Para una mayor comodidad de los futuros clientes; el pago podrá ser de dos formas: Efectivo o al Crédito (Tarjetas Visa y MasterCard).

Identidad de Marca: el restaurante y la tienda orgánica deben tener un nombre que realice la cultura orgánica y que permita a los arequipeños identificarse con esta tienda y la nueva oferta que ofrece; que los clientes perciban que es una propuesta innovadora, beneficiosa y que es parte de la comunidad arequipeña; es por eso que se penso en el nombre de "Loncco Organic".

Elaboración: Autores de esta tesis.

6.5 Targeting o Segmentación

Para el presente trabajo; se definió un conjunto de atributos y características; con el fin de establecer y definir a qué tipo de público se quiere llegar; quiénes podrían ser clientes o adquisidores futuros del nuevo restaurante orgánico y/o tienda orgánica.

A continuación, se mostrará la segmentación propuesta para la implementación del restaurante orgánico; la cual consta de cuatro partes.

6.5.1 Segmentación Geográfica

El nuevo restaurante y tienda orgánica, se ubicarán en la ciudad de Arequipa Metropolitana; asimismo dado que el estudio de mercado reflejó como resultado que la mayoría del público encuestado preferiría que el restaurante se localice en una zona céntrica y accesible; se escogió el distrito del Cercado como zona idónea a los requerimientos de los encuestados.

Dicho restaurante se ubicará en la Calle Santa Catalina 405.

6.5.2 Segmentación Demográfica

Los futuros clientes serán personas pertenecientes a un nivel socioeconómico AB; que tengan un rango de edad comprendida entre los 25 y 60 años; el concepto del nuevo restaurante orgánico es apto para hombres y mujeres que podrían ser casados, solteros, viudos; y asistir a este con familia, amigos, pareja o solos.

6.5.3 Segmentación de Estilo de vida

Los clientes en su mayoría serán personas que llevan un estilo de vida y alimentación saludable; asimismo muchos serán conocedores de que es la comida orgánica y cuáles son los impactos positivos en la salud.

Muchos de ellos podrían ser personas con ciertos tipos de hábitos como por ejemplo deportes, consumidores de comidas vegetarianas, cuidadores de la naturaleza y animales.

6.5.4 Segmentación Conductual

Los futuros clientes en su mayoría podrían ser personas con un interés marcado por la salud, el deporte, el cuidado ambiental, el cuidado de animales; asimismo personas con ganas de probar nuevas cosas y poder salir de la rutina habitual; personas que se guían por las nuevas tendencias y/o la moda.

6.6 Posicionamiento

Para desarrollar el posicionamiento que tendrá el nuevo restaurante orgánico; se va a analizar e identificar tres pasos, a continuación:

6.6.1 Identificación de la ventaja competitiva

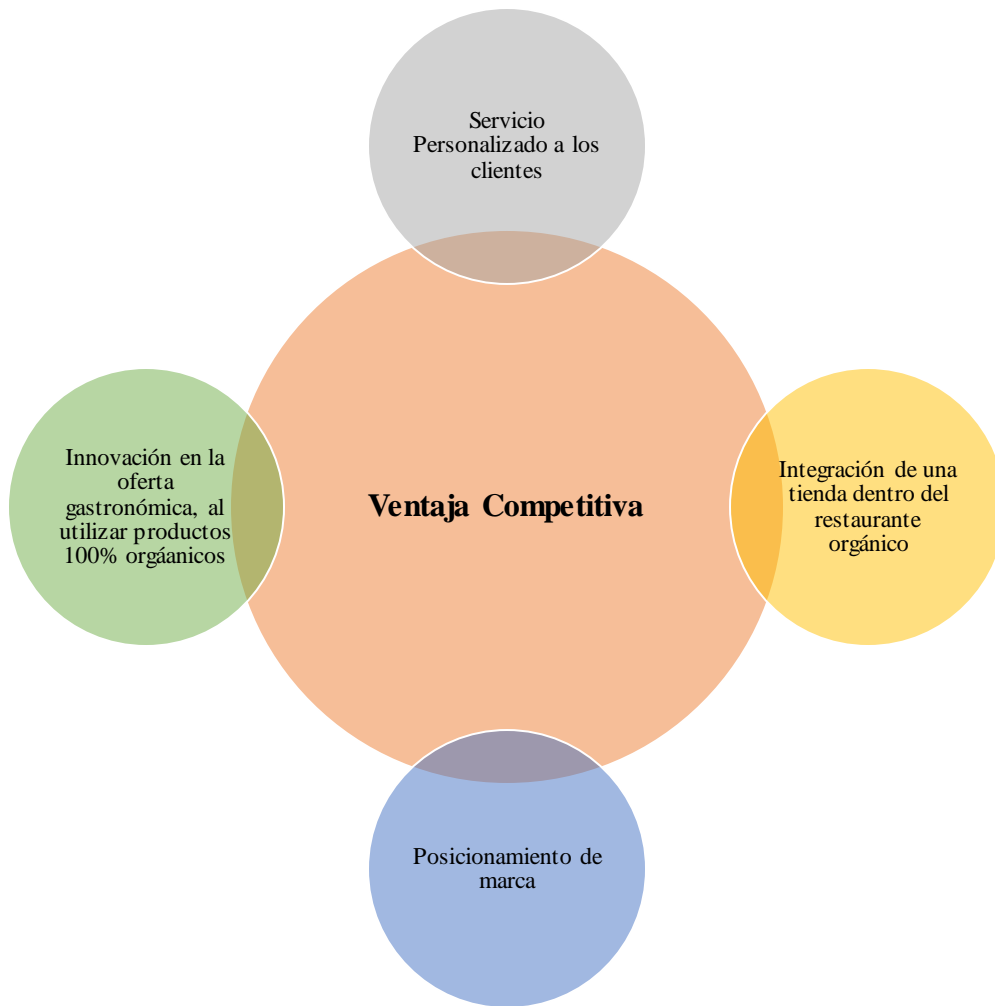


Figura 20. Ventaja Competitiva

Elaboración: Autores de esta tesis.

6.6.2 Selección de una estrategia de posicionamiento

Según Kotler, se afirma que la propuesta de valor es:

“El posicionamiento completo de una marca es la mezcla completa de los beneficios sobre los que esta se diferencia y posiciona” (Kotler & , : 186).

A continuación, en la figura 21, se muestra la matriz de las posibles propuestas de valor que podría tener el nuevo restaurante orgánico.

		PRECIO		
		Más	Lo mismo	Menos
BENEFICIOS	Más	Más por más	Más por lo mismo	Más por menos
	Lo mismo			Lo mismo por menos
	Menos			Menos por mucho menos

Figura 21. Propuestas de valor

Fuente: Kotler & G., p.186

Como se puede observar en la figura 21, ahí se encuentran las diferentes propuestas de valor que permiten posicionar sus productos a las empresas; las propuestas resaltadas en color rojo son las menos atractivas para el mercado, la propuesta resaltada en color amarillo es marginal y las resaltadas en color verde son las más atractivas.

Analizando el caso del nuevo restaurante orgánico se llega a la conclusión que posicionaría sus productos y/o servicios en la propuesta de valor “Más por más”; es decir mayor beneficio a mayor precio.

La oferta del restaurante ofrece a sus clientes un tipo de comida en base a puros insumos orgánicos y venta de productos orgánicos respecto a la tienda; dichos productos poseen un mayor precio puesto que su valor nutricional es más alto y ofrece beneficios a la salud de quienes los consuman; este tipo de comida ofrece garantía, una mayor calidad en cuanto a una alimentación saludable; asimismo se coopera con el cuidado del medio ambiente al fomentar una cultura orgánica (sin uso de pesticidas, plaguicidas, hormonas, etc); por todas las razones mencionadas, es que el precio que se cobre al cliente y/o consumidor final sea del restaurante o la tienda, será un poco más elevado dado que se tienen que cubrir los costos de los insumos y la preparación de platos y bebidas; costos que son mayores a los de insumos y productos normales.

6.6.3 Declaración del posicionamiento

Para las personas con interés en llevar una alimentación y un estilo de vida saludable, pertenecientes a un NSE AB y con edades entre los 25 y 60 años, el nuevo restaurante de comida orgánica es la respuesta a sus necesidades gracias a su carta innovadora y variada de comidas y bebidas elaboradas en base a insumos 100% orgánicos; con un valor nutricional diferenciado del resto de comidas lo que le otorga una mayor calidad al producto y una excelente atención al cliente.

6.7 Marketing Mix

6.7.1 Producto

Según Kotler; se entiende por producto:

“Un producto es cualquier cosa que pueda ser ofrecida a un mercado para satisfacer un deseo o una necesidad, incluyendo bienes físicos, servicios, experiencias, eventos, personas, lugares, propiedades, organizaciones, información e ideas” (Kotler, : 325).

6.7.2 Niveles del Producto

Según Kotler, los niveles de producto, se entienden de la siguiente manera:

“Se debe considerar cinco niveles de producto, al momento de planificar la oferta de mercado. Cada nivel agrega más valor para el cliente y los cinco constituyen en conjunto la jerarquía de valor para el cliente” (Kotler, : 326).

A continuación, se explica los niveles de producto; que este plan de negocio busca ofrecer a sus futuros clientes.

6.7.2.1 Producto Básico:

En este punto se debe resaltar que este plan de negocio; propone dos ideas para hacer mayor promoción a la comida orgánica en la ciudad de Arequipa; dichas ideas son la implementación de un restaurante orgánico y a la vez dentro de este aperturar una tienda orgánica.

Teniendo esta idea visualizada; a continuación, se describirá el beneficio básico de ambas ideas.

Restaurante Orgánico: El beneficio básico de este restaurante, es ofrecer una carta variada de comidas y bebidas a la población arequipeña, las opciones de esta carta estarán comprendidas por: Almuerzos, cenas, ensaladas, postres y bebidas. De esta manera se podrá satisfacer la necesidad básica de cualquier ser humano, alimentarse.

Tienda Orgánica: El beneficio básico de esta tienda, es vender productos orgánicos como, por ejemplo: Abarrotes, bebidas, dulces, frutas, verduras y productos de cuidado personal.

6.7.2.2 Producto Genérico

Restaurante orgánico: El nuevo restaurante de comida orgánica; se ubicará en el distrito del Cercado de la ciudad de Arequipa; debido a que, al momento de realizar el estudio de mercado correspondiente para este plan de negocios, los encuestados en su mayoría coincidieron que el Cercado sería el distrito más atractivo para esta idea.

El restaurante se localizará en un local ubicado en la Calle Santa Catalina 405, será de 01 solo piso, con un aforo de 60 personas; y con un área de 70 m², la cual estará distribuida en nueve áreas: Barra, recepción, almacén, cocina, 02 áreas de mesas y servicios higiénicos y 01 área del local será asignado

Asimismo, el restaurante ofrecerá una carta variada de opciones nutritivas y saludables tanto para la hora del almuerzo y la cena; dicha carta estará elaborada a base de insumos orgánicos.

Tienda orgánica: Dicha tienda se ubicará dentro del mismo restaurante orgánico; se acondicionará un stand y exhibidores para la venta de productos orgánicos, dichos productos serán los más utilizados y conocidos por las personas (productos de primera necesidad); como, por ejemplo: Aceites, cafés, frutas, verduras, té, cereales, leches, jugos, hortalizas, mermeladas, mieles, aceites, entre otros.

6.7.2.3 Producto Esperado

Restaurante Orgánico: Al ser un restaurante orgánico los futuros clientes esperan que la comida sea de calidad, que esta contenga un valor nutricional diferenciado y a su vez tenga un sabor agradable, independientemente de este atributo los clientes también valorarían una buena atención, variedad de platos, higiene tanto en el local como en la producción de los platos, precios razonables, buena ubicación del restaurante y una buena ambientación del local, es decir que sea acogedor.

Tienda Orgánica: Los clientes esperan obtener productos orgánicos de calidad con las certificaciones orgánicas correspondientes, una buena atención por parte del vendedor; información detallada acerca de los productos (usos, beneficios); precios razonables.

6.7.2.4 Producto Ampliado:

Restaurante Orgánico: El atributo que diferencia a este restaurante del resto, es que será orgánico; es decir sus platos y bebidas serán elaborados a raíz de insumos orgánicos, por lo que se presentará un valor nutricional alto para las personas que opten por este tipo de comida; otros factores que acompañarán a la producción de los platos y bebidas; serán la calidad y sabor agradable.

A raíz de la investigación de mercados que se realizó para el presente trabajo; se obtuvo como resultado que a la mayor parte de encuestados les gustaría que se incluyan en la carta de comidas y bebidas, las siguientes opciones: Ensaladas de frutas, ensaladas de verduras, comidas típicas arequipeñas, cremas, parrilladas, pastas, menestras, sopas, platos criollos (Lomo saltado, causa rellena), postres, jugos y batidos.

Otros atributos diferenciadores son el servicio personalizado que se ofrecerá a los clientes y el posicionamiento de marca.

Tienda Orgánica: En esta tienda sólo se venderán productos orgánicos; estos contarán con sus debidas certificaciones con la finalidad que los clientes tengan la certeza y la garantía que los insumos y/o productos que adquiriría son de calidad.

A raíz de la investigación de mercados que se realizó para el presente trabajo; se obtuvo como resultado que a la mayor parte de encuestados les gustaría que en dicha tienda se vendan los siguientes productos: Abarrotes, carnes, cereales, frutas, lácteos, menestras, verduras.

Además de contar con una atención personalizada para los clientes y lograr un posicionamiento de marca con el tiempo.

6.7.2.5 Producto Potencial:

Restaurante Orgánico: En el caso del restaurante se piensa realizar promociones y ofertas respecto a algunos platos y bebidas de la carta, como por ejemplo (consumir seis almuerzos y el séptimo será gratuito; obsequiar algún souvenir y/o ofrecer alguna bebida o postre gratuito); así como también promociones del 2x1 en bebidas; con el fin de hacer atractivo la oferta del restaurante a los clientes.

También se incluirá la opción de hacer postres orgánicos a pedido.

Tienda Orgánica: De la misma manera se operará con la tienda orgánica por fechas especiales se harán descuentos y/o promociones en la venta de productos orgánicos; como por ejemplo por compras mayores a S/. 150.00 soles regalar algún producto valorizado hasta en S/. 10.00 soles.

6.8 Clasificaciones del producto:

Según Kotler; asegura que:

Se clasifica los productos en base a la durabilidad, tangibilidad y nivel de consumo (ya sea individual o industrial); de acuerdo con ella cada tipo tiene una estrategia de marketing adecuada. Según su durabilidad y tangibilidad, existen tres clases de productos: Bienes perecederos, duraderos y servicios. Según su nivel de consumo, se clasifican en cuatro categorías: Bienes de conveniencia, bienes de compra comparada, bienes de especialidad y bienes no buscados (Kotler, : 327).

En este caso según la durabilidad y tangibilidad, tanto el restaurante orgánico como la tienda orgánica; están dentro de la categoría de servicios, puesto que son productos intangibles, variables y perecederos.

De acuerdo a su nivel de consumo, tanto el restaurante como la tienda orgánica; se encuentran en la categoría de bienes de conveniencia; puesto que los servicios de alimentación son adquiridos con mayor frecuencia, que otro tipo de servicios.

6.9 Precio

Según Kotler & Armstrong (2017), aseguran que:

“Precio es la cantidad de dinero que se cobra por un producto o servicio; la suma de valores que los clientes intercambian por los beneficios de tener o usar el producto o servicio” (Kotler & Armstrong, 2017: 257).

6.9.1 Fijación de precios

En el presente trabajo, se realizó un estudio de mercado dónde se recogió información importante acerca del precio que los encuestados estarían dispuestos a pagar en el restaurante orgánico; cuando se les consulto en ambas encuestas cuál era su gasto promedio por persona (plato más bebida) a la hora de asistir a un restaurante; las respuestas más altas dan como promedio S/. 24.57 soles.

Pero al tratarse de productos e insumos 100% orgánicos, se ve por conveniente asignar un costo de S/. 35.00 soles por ticket de consumo por persona; ya que estos productos son más costosos por el alto valor nutricional que contienen y por ser cultivados naturalmente.

En el caso de la tienda orgánica; cuando se les pregunto al público encuestado en ambas encuestas, cuánto gastaban en promedio al adquirir productos orgánicos; las respuestas con mayores frecuencias dan como resultado un valor de S/. 36.56 soles en promedio; valor que se asignará en promedio para la venta de productos orgánicos en la tienda.

De acuerdo a Kotler, se afirma que:

“La fijación de precios mediante márgenes es fijar el precio de un artículo mediante un incremento estándar al costo del producto”

Existen varios métodos de fijación de precios; pero se ha visto por conveniente fijar los precios para este negocio de acuerdo a márgenes de ganancia; debido a que como parte del estudio de mercado se realizó entrevistas a expertos en el tema como dueños y/o administradores de restaurantes; ellos nos dijeron que sus márgenes de ganancia oscilaban entre un 30% y 50%; en promedio sería un 40% de ganancia.

Entonces, en el caso del restaurante, si se asigna un precio de venta de S/. 35.00 soles por plato y bebida y se establece un margen de ganancia del 30%; esto significa que el precio de fabricación del plato y bebida debe ser de S/.21.00 soles para que la ganancia obtenida sea de S/. 9.00 soles aproximadamente, dato que representa el 30%.

En el caso de la tienda orgánica; de acuerdo a los resultados del estudio de mercado; se deberían vender productos orgánicos que oscilen entre los S/. 30.00 soles y S/. 40.00 soles en promedio.

6.10 Sistemas de pago

El nuevo restaurante orgánico y la tienda orgánica ofrecerán diversas formas de pago; para brindar un mejor servicio hacia el cliente, con mayor comodidad. Las formas de pago serán en:

Efectivo: Transacción monetaria realizada directamente en el restaurante orgánico y/o tienda orgánica.

Tarjetas de Crédito: A través de POS (MasterCard y Visa).

6.11 Promoción

6.11.1 Elementos

6.11.1.1 Emisor:

Restaurante orgánico y Tienda orgánica; mediante el área y/o responsable de Marketing.

6.11.1.2 Receptor

Personas de la ciudad de Arequipa, con un rango de edades que oscile entre los 25 años y 60 años, pertenecientes a un nivel socioeconómico AB.

6.11.1.3 Medio

Publicidad mediante página web propia, redes sociales (Facebook, Instagram, twitter), afiches, paneles, radio, volantes; presencia en portales web como Tripadvisor, páginas

amarillas y en revistas de cocina; entrega de souvenirs promocionales a los clientes y alianzas estratégicas con restaurantes y tiendas saludables, gimnasios y supermercados.

6.11.1.4 Mensaje

Información sobre comida elaborada a base de insumos orgánicos; valor nutricional alto en comidas; venta de productos orgánicos; sabor agradable de la comida; al ser un nuevo restaurante se realizarán promociones, ofertas y/o descuentos tanto en el consumo dentro del restaurante como en la venta de productos orgánicos en la tienda.



Figura 22. Elementos de la Comunicación

6.12 Mezcla Promocional

Según Kotler & Armstrong (2017), afirman que “la mezcla promocional es la mezcla específica de herramientas de promoción que emplea la compañía para comunicar de manera persuasiva el valor para el cliente y para generar relaciones con el cliente” (Kotler & Armstrong, 2017: 357).

Asimismo, Kotler & Armstrong, 2017, aseguran que “La mezcla promocional se basa en cinco herramientas principales de promoción” (Kotler & Armstrong, 2017: 357). Dichas herramientas se presentan a continuación.

6.12.1 Publicidad

Kotler & Armstrong, 2017, definen este concepto así “la publicidad es cualquier forma pagada e impersonal de presentación y promoción de ideas, bienes o servicios por un patrocinador identificado” (Kotler & Armstrong, 2017: 357).

Al ser un nuevo restaurante en Arequipa y con un concepto diferente “comida orgánica”; es necesario hacer una fuerte campaña de publicidad para ingresar al mercado; por tal motivo se realizó un estudio de mercado dónde los encuestados respondieron que preferirían

enterarse del nuevo restaurante a través de anuncios en radio; presencia en redes sociales como: Facebook, Instagram; avisos y anuncios en afiches, paneles, radio y volantes.

A través de dichos medios se expondrá la nueva propuesta culinaria en Arequipa; comida elaborada a base de insumos orgánicos con un valor nutricional diferenciado; la cual otorgará muchos beneficios para la salud de quienes opten por consumirla; además de dar a conocer que también se contará con una tienda de productos orgánicos para los interesados en adquirirlos.

6.12.2 Promoción de ventas

Kotler & Armstrong, 2017, aseguran que “la promoción de ventas son incentivos a corto plazo para fomentar la compra o venta de un producto o servicio” (Kotler & Armstrong, 2017: 357).

Para posicionar al nuevo restaurante orgánico en Arequipa, se realizará promoción de ventas mediante sorteos por internet, descuentos en platos de la carta como por ejemplo si se consume durante 6 días opciones de la carta, el séptimo día el consumo es gratuito; promociones del 2x1 en fechas especiales como cumpleaños de nuestros futuros clientes; fiestas patrias; día de Arequipa, navidad; año nuevo entre otros.

Para posicionar la tienda orgánica, se realizará la promoción con respecto al consumo por compras mayores a S/ 150.00, se entregará un producto de la tienda valorizado hasta en S/ 10.00.

6.12.3 Ventas personales

Kotler & Armstrong (2017), afirman que “las ventas personales es la presentación personal por la fuerza de ventas de la empresa con el propósito de realizar ventas y construir relaciones con los clientes” (Kotler & Armstrong, 2017: 357).

En el caso del restaurante orgánico, entre el mozo y el cliente; se da una interacción personal que le permite al cliente manifestar sus deseos y necesidades respecto a la comida orgánica y le permite al mozo estar atento para satisfacer las necesidades y deseos del cliente y/o esclarecer dudas en caso las tenga.

En el caso de la tienda orgánica, sucede lo mismo; en esta se colocará un vendedor con el fin de atender a los clientes interesados en saber más acerca de los productos orgánicos; este se encargará exclusivamente de informar acerca de los productos orgánicos (usos, beneficios, etc) y de efectuar la venta en caso el cliente llegue a adquirir uno o más productos.

En ambos casos mediante las ventas personales; se consigue vender con éxito los productos de la tienda y los servicios del restaurante; además se consigue fidelizar a los clientes mediante la creación de relaciones duraderas en el tiempo y finalmente se obtienen clientes satisfechos con el producto y/o servicio brindado.

6.12.4 Relaciones Públicas

Kotler & Armstrong (2017), sostienen que “forjar buenas relaciones con los diversos públicos de la empresa al obtener publicidad no pagada favorable, construir una buena imagen corporativa y manejar o desviar rumores, historias y eventos desfavorables” (Kotler & Armstrong, 2017: 357).

Para dar a conocer la nueva propuesta de comida orgánica en Arequipa, se realizará una inauguración tanto del restaurante como de la tienda; dicho evento se realizará en las mismas instalaciones del restaurante y habrá una degustación gratuita de algunos piqueos y bebidas de la carta; aparte se ofrecerá un descuento del 30% en todos los platos de la carta. En el caso de la tienda también habrá descuentos del 15% en productos seleccionados.

También se considerará realizar alianzas estratégicas con tiendas y restaurantes saludables, supermercados, gimnasios; con el fin de realizar concursos y/o sorteos; donde los ganadores podrán adquirir descuentos en productos y/o servicios en dichos lugares, ganar premios como entradas a eventos culturales (eventos, obras, conciertos culturales), artefactos, entre otros.

También es importante y se considera como una estrategia que el restaurante orgánico participe de ferias gastronómicas saludables; como por ejemplo “Vegan Fest Arequipa”; con el fin de llegar a más personas; posicionarse en el mercado y a futuro incrementar sus utilidades.

6.12.5 Marketing Directo

Kotler & Armstrong (2017), aseguran que “el marketing directo son conexiones directas con consumidores individuales cuidadosamente seleccionados tanto para obtener una respuesta inmediata como para cultivar relaciones duraderas con los clientes” (Kotler & Armstrong, 2017: 357).

Tanto en el caso del restaurante y tienda; ambos se promocionarán mediante una página web propia y redes sociales, en esta se especificará los productos que se venden en la tienda orgánica “Catalogo online de productos”, además se expondrá la carta del restaurante (platos y bebidas), el menú del día, precios, ofertas y descuentos en fechas especiales.

Adicional a ello, se manejará una base de datos de nuestros clientes, con sus datos principales como nombres, correos electrónicos, números telefónicos; con el fin de poder contactarnos con ellos para hacerles saber sobre promociones y ofertas especiales tanto del restaurante (consumo de comidas y bebidas) como de la tienda (venta de productos orgánicos).

6.13 Plaza

6.13.1 Actores

6.13.1.1 Proveedores:

Los encargados de abastecer al restaurante orgánico de insumos y/o materias primas orgánicas y a la tienda de productos orgánicos certificados.

Consideramos a los productores orgánicos (chacras y/o campos) para comprarles los insumos de cocina; también está considerada la Despensa de Verde Thani, la empresa comercializadora de productos orgánicos Ecosur, la Feria El Altiplano, supermercado Tottus y Franco, proveedores autorizados por “Control Union” (Certificadora de productos orgánicos), tanto para el restaurante como para la tienda.

6.13.1.2 La empresa

El restaurante orgánico y la tienda orgánica se ubicarán en el distrito del Cercado, en la Calle Santa Catalina 405, esto se definió con la investigación de mercados que se realizó para el presente plan de negocios; en ella los encuestados aseguraron que prefieren que el restaurante se ubique en dicho distrito.

Tanto en el restaurante y tienda orgánica se efectuarán los principales procesos operativos del negocio, como la compra de materias primas y/o insumos, producción de platos y venta de productos orgánicos.

6.13.1.3 Los intermediarios

Los intermediarios que se identifican en este negocio para abastecer el restaurante y la tienda, son los productores de insumos orgánicos; pueden ser dueños de chacras y/o huertos que se dedican a la agricultura orgánica, la empresa comercializadora de productos andinos, nativos y naturales producidos orgánicamente (Ecosur), la Despensa de verde Thani, supermercados como Tottus y Franco, mercados orgánicos como la Feria Melgariana y la Feria el Altiplano.

Por otro lado, la venta es directa tanto de comida orgánica (restaurante), como de productos orgánicos (tienda), por lo tanto, no existen intermediarios para llegar al cliente.

6.13.1.4 Los clientes:

Los clientes son los principales actores del negocio; ellos buscan satisfacer sus necesidades de consumir comida de calidad con un valor nutricional alto y a la vez que tenga un sabor agradable.

6.13.2 Elementos de la cadena de Suministro

En la figura 23 se muestran los principales elementos de la cadena de suministro.

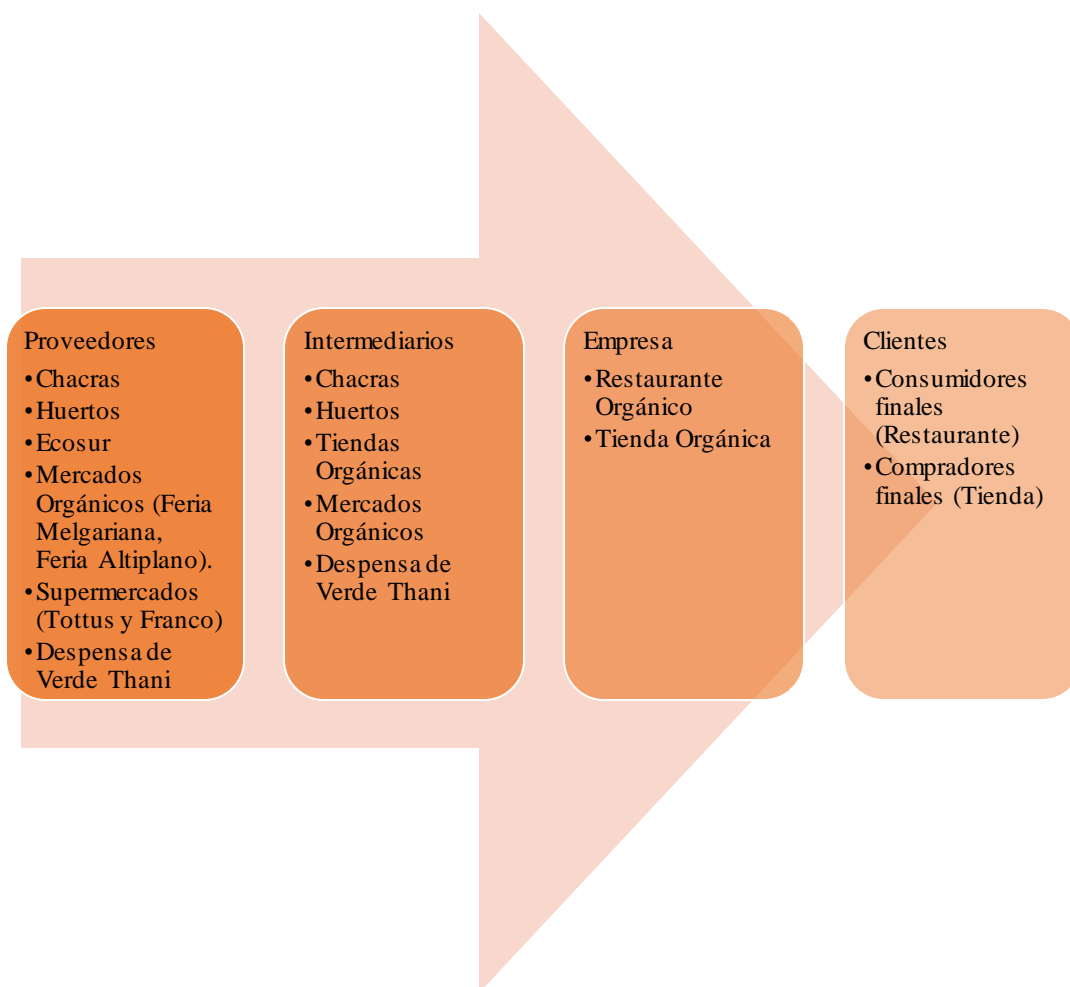


Figura 23. Elementos de la cadena de suministro

Elaboración: Autores de esta tesis.

6.14 Benchmarking

De acuerdo al portal Debitoor (2018), se tiene que:

Según la definición de David T. Kearns, Director General de Xerox Corporation "El benchmarking es un proceso sistemático y continuo para evaluar los productos, servicios

y procesos de trabajo de las organizaciones reconocidas como las mejores práctica, aquellos competidores más duros" (Debitoor, 2018).

A continuación, en las tablas 111 y 112; se muestra el modelo de benchmarking elaborado tanto para la tienda orgánica como para el restaurante orgánico; en dichos modelos se analizará toda la información recopilada de las visitas de campo hechas a las tiendas "Doorganic", "Nutriorganik" y a los restaurantes "Mandala" y "Ñaña by Qura", respecto al modelo de las 4P y otros atributos importantes.

En dichos modelos de benchmarking; se añadirá una columna que contendrá la propuesta que va a diferenciar al nuevo restaurante y tienda orgánica de sus competidores en referencia a esos mismos atributos; de esta manera se tendrá un panorama más claro acerca de la competencia y de los atributos que añadirán valor a esta propuesta y la diferenciarán de lo ya conocido en el mercado arequipeño.

Tabla 111. Benchmarking para la nueva tienda orgánica

DATOS GENERALES			
Nombre de la Tienda	DOORGANIC	NUTRIORGANIK	NUEVA TIENDA ORGÁNICA
Dirección	Calle Jerusalén 200 con Calle San José 101	Av. La Paz 313	Calle Santa Catalina 405
Área aproximada	35 m2	50 m2	70 m2
Ubicación	Local en esquina	Local en avenida	Local en esquina
Estacionamiento	No	No	No
PRODUCTO			
Variedad de productos	Hasta 75 productos diferentes	Hasta 75 productos diferentes	Entre 50 y 60 productos diferentes
Variedad de marcas	Hasta 50 marcas diferentes	Hasta 25 marcas diferentes	Entre 20 y 30 marcas diferentes
Cantidad de productos por marca (Alto consumo)	Frutas y verduras (01)	Frutas y verduras (01)	Abarrotes (Aceites, cacao, café, té, cereales, vinagres)
	Leches, yogurt y queso (02)	Leches, yogurt y queso (03)	Bebidas (Cervezas, leches, jugos, refrescos, vinos)
	Bebidas (03)	Bebidas (02)	Dulces (Mermeladas, mieles, purés)
	Otros productos (Más de 20 marcas)	Otros productos (Más de 10 marcas)	Productos de cuidado personal (Aceites, cremas, jabones, gel)
			Carnes (Pollo, gallina, cuy)
PRECIO			
Valor	Alto	Alto	Alto
Tipo de Precio	Al por menor	Al por menor	Al por menor
PLAZA			
Cantidad de cajas registradoras	1	1	1
Letreros informativos	Sí	Sí	Sí
Facilidad para identificar ofertas	No	Sí	Sí
Buena iluminación	Sí	Sí	Sí
Productos correctamente etiquetados	Sí	Sí	Sí
Equipo para traslado de productos	No	No	Sí (bolsas biodegradables)

Personal uniformado	No	Sí	Sí
Áreas limpias	Sí	Sí	Sí
Número de sucursales	2	2	1
Cantidad de ambientes	1	2	1
Aforo	8	10	60
Cantidad de vendedores	1	1	1
Observaciones	Ambiente un poco desordenado, no se aprecian los productos.	La ambientación del local es buena y abarca todo el local.	La tienda orgánica contará con una buena decoración (Temática: Vida saludable, cuidado del medio ambiente); el personal de atención utilizará un uniforme de acuerdo a la temática y ambientación del local; además se visualizarán letreros informativos acerca de los productos que se ofrecen y las promociones y/o descuentos en estos.
PROMOCIÓN			
Ofertas	En días especiales	Venta atada	Por compras mayores a S/. 150.00 soles se regalará un producto de la tienda valorizado hasta en S/. 10.00 soles.
Delivery	No	No	No.
Compras online	No	No	No; sin embargo la tienda orgánica contará con una página web propia; donde se expondrá un catálogo de todos los productos que se ofrezcan en esta.
POS	Sí (Visa)	Si (Visa)	Sí (Visa, MasterCard)
Merchandising	Sí (Productos al alcance de la mano - galletas artesanales)	Sí (Productos al alcance de la mano - galletas artesanales)	Si, se ofrecerán souvenirs promocionales.
Medios de publicidad	Banners (02)	Banners (02)	Redes Sociales: Facebook, Instagram
		Folletos y volantes en el local	Avisos y anuncios en afiches
		Visualización de promociones en el local	Paneles
			Radio
			Volantes

Distribución y Orden	Regular	Buena	Muy Buena
Observaciones			El día de la inauguración de la tienda orgánica; se ofrecerán descuentos de hasta el 15% en productos seleccionados Además se realizarán alianzas estratégicas con tiendas y restaurantes saludables, supermercados, gimnasios; con el fin de realizar concursos y/o sorteos; donde los ganadores podrán adquirir descuentos en productos y/o servicios en dichos lugares, ganar premios como entradas a eventos culturales (eventos, obras, conciertos culturales), artefactos, entre otros
OTROS			
Fortalezas	Buena ubicación	Buena orientación por parte del vendedor, respecto a los productos	Buena atención al cliente
		Buena ubicación	Buena publicidad
		Precios accesibles	Buena ubicación del local
		Variedad de productos	Facilidades pago (Al contado y crédito)
			Personal calificado; con conocimiento acerca de los productos orgánicos y que podrá dar una orientación certera a los clientes
			Variedad de productos
Debilidades	No se visualizan bien los productos	Pocas marcas	Nuevos en el rubro de venta de productos orgánicos
			No hay clientes fidelizados.
Atención	Regular	Buena	Muy Buena
Tiempo de atención y entrega	03 minutos	02 minutos	En promedio entre 8 y 10 minutos
Nivel de conocimiento sobre productos por parte de los vendedores	Regular	Buena	Muy Buena
Estrategia de fidelización	No tiene estrategia de fidelización	No tiene estrategia de fidelización	Base de datos de los clientes, promociones en el consumo y venta de

			productos orgánicos, descuentos y ofertas en fechas especiales como cumpleaños de clientes, feriados, días festivos, entre otros.
Observaciones:	Cuenta con Facebook e Instagram	Cuenta con Facebook e Instagram	Página web, Facebook, Instagram, Páginas Amarillas, TripAdvisor

Elaboración: Autores de esta tesis.

Tabla 112. Benchmarking para el nuevo restaurante orgánico

DATOS GENERALES				
Nombre del Restaurante	MANDALA	ÑAÑAS BY QURA	NUEVO RESTAURANTE ORGÁNICO	DÍA VERDE
Dirección	Calle Jerusalén 207	Calle San Francisco	Calle Santa Catalina 405	Calle Mercaderes 312
Área aproximada	60 m2	66 pasos de largo por 13 pasos de ancho	70 m2	60 m2 1er Piso / 2do Piso 50 m2
Ubicación	Puerta a la calle, seguridad en la ubicación	Puerta a la calle	Local en esquina	Local céntrico
Estacionamiento	No	No	No	No
PRODUCTO				
Ofrece Platos Orgánicos	No	No	Sí	No
Ofrece Bebidas Orgánicas	No	No	Sí	No
Porción del plato	Satisfecho	Muy satisfecho	Muy Satisfecho	Satisfecho
Sabor	Rico	Rico	Muy Rico	Rico
PRECIO				
Precio Plato	Ensalada de verduras (S/. 15.50)	Ensalada de frutas (S/. 17.00)	Ensalada cruda con mayonesa bio de tofu (S/. 33.00)	Ensalada de frutas (S/ 15.00)
	Menstras (S/. 10.00)	Ensalada de verduras (S/. 17.00)	Carne de res orgánico (S/. 23.00)	Platos de res entre S/ 20 a S/ 23
	Sopas (S/. 8.00)	Pollo (S/. 17.00)	Lomo saltado (S/. 35.00)	Parrilladas por encima de S/ 50
		Carne (S/. 17.00)	Sopa de pollo orgánico (S/.17.30)	Sanguches entre S/ 7 a S/12

		Pescados y Mariscos (S/. 35.00)	Ensalada Characata (S/. 30.00)	Pastel de choclo más vaso de yogurt S/5.50
		Menestras (S/. 16.00)	Chesecake de soya con dulce de fresas (S/. 19.00).	
		Sopas (S/. 15.00)	Almuerzo Loncco (S/. 35.00)	
		Postres (De S/. 7.00 a S/. 12.00)		
Precio Bebidas	Limónada (S/. 12.00)	Limónada (S/. 7.00)	Café (S/. 15.00)	
	Chicha (S/. 12.00)	Chicha (S/. 7.00)	Chicha (S/. 15.00).	Chicha (S/ 7.50)
	Jugos (S/. 10.00)	Jugos (S/. 10.00)	Extractos (S/. 15.00)	Zumo (S/ 15.00 – S/ 16.00)
	Infusiones (S/. 12.00)	Infusiones (S/. 5.00)	Infusiones (S/. 12.00)	
		Licúados y extractos (S/. 10.00)	Jugos (S/. 15.00)	Jugos (S/ 15.00)
			Limónada (S/. 15.00)	Limónada (S/ 10.00)
			Smothies (S/. 18.00)	
		Té (S/. 12.00)		
Observaciones	El precio del menú y cena es de S/. 12.00 soles	Ninguna	Los platos mostrados arriba; son un ejemplo de los platos más representativos de la carta del nuevo restaurante orgánico.	Los platos mostrados arriba; son un ejemplo de los platos más representativos de la carta
PLAZA				
Ambientación	Iluminación idónea	Facilidad de desplazamiento en el local	Iluminación idónea	Iluminación idónea
	Música de fondo	Distancia correcta entre mesas	Distancia correcta entre mesas	Distancia correcta entre mesas
	Mobiliario de madera	Iluminación idónea	Facilidad de desplazamiento en el local	Facilidad de desplazamiento en el local, diversidad de ambientes.
	Paredes decoradas	Mobiliario de madera	Mobiliario de madera	Mobiliario de madera
		Paredes decoradas	Música de fondo	Música de fondo / Televisores en segundo piso
		Paredes decoradas		
Antigüedad del local	Antiguo	Moderno	Moderno	Moderno.
Cantidad de ambientes	2	2	8	3

Tipos de ambientes	Una sola zona de mesas y zona de recepción	Una sola zona de mesas y zona de recepción	Dos zonas de mesas, área de sillones, cocina, almacén, barra, recepción, SS.HH.	Primer piso dos ambientes con barras laterales y mesas de
Cuenta con decoración	Sí	Sí	Sí	Si
Calidad de decoración	Falta mejorar	Buena	Muy Buena	Buena
Tipo de decoración	Colores pasteles, decoración temática, diseño personalizado	Colores llamativos, decoración temática (naturista)	Decoración temática (colores pasteles, diseño personalizado vida saludable y cuidado del medio ambiente)	Decoración con porcelanato y cerámico.
Sucursales	Ninguna	Ninguna	Ninguna	Ninguna
Aforo	No indicaba en el local	60	60	181
Número de mozos	1	1	1	10
Número de mesas	15	10	12	46
Número de cajeros	1	1	1	3
Calidad de mesas, sillas, vajilla y cubiertos	Medio	Muy alta	Muy alta	Medio
PROMOCIÓN				
Ofertas	Sin ofertas	Venta atada, días especiales de oferta, lunch time	Promoción de ventas mediante sorteos por internet, descuentos en platos de la carta, promociones del 2x1; en fechas especiales como cumpleaños de nuestros futuros clientes; fiestas patrias; día de Arequipa, navidad; año nuevo, entre otros.	Parrillas familiares de S/ 60, para cinco personas S/ 75, promoción de pollo a la brasa S/47.50 – S/39.50, promociones de pollo a la brasa, promociones de salchipapa.
Delivery	No	No	No	No
Compras online	No	No	No	No
POS	No tiene	Si (Visa, MasterCard, Dinners, American Express, otras tarjetas)	Si (Visa, MasterCard)	Si (Visa, Mastercard)
Medios de publicidad	Facebook y TripAdvisor	Folletos, volantes en el local, banners, visualización del horario de atención, visualización de promociones en el local	Redes Sociales: Facebook, Instagram; Avisos y anuncios en afiches; paneles; radio; volantes.	Facebook, volantes, anuncios en radio.

Estrategia de fidelización	No tiene estrategia de fidelización	Cartilla de descuentos	Base de datos de los clientes	Promociones y capacidad
Observaciones			Se ofrecerán souvenirs promocionales.	-
			El día de la inauguración del restaurante orgánico; se hará una degustación gratuita de piqueos y bebidas; además de ofrecer un descuento del 30% en todos los platos de la carta.	
			Además se realizarán alianzas estratégicas con tiendas y restaurantes saludables, supermercados, gimnasios; con el fin de realizar concursos y/o sorteos; donde los ganadores podrán adquirir descuentos en productos y/o servicios en dichos lugares, ganar premios como entradas a eventos culturales (eventos, obras, conciertos culturales), artefactos, entre otros	
OTROS				
Fortalezas	Fusión de comidas	Buen diseño de la carta	Buena atención al cliente	Disponibilidad de mesas
	Precios accesibles	Personal amable	Buena publicidad	Buena atención
	Sabor agradable	Local llamativo y bien decorado	Buena ubicación del local	Buena ubicación
	Ubicación estratégica	Ubicación estratégica	Carta innovadora y variada (Platos y bebidas)	Variedad de oferta gastronómica
	Variedad de platos vegetarianos	Variedad de platos	Facilidades pago (Al contado y crédito)	Atención rápida
			Personal calificado; con conocimiento acerca de los productos orgánicos y que podrá dar una orientación certera a los clientes	

Debilidades	Poco espacio para el desplazamiento de personas	No cuenta con cochera	Nuevos en el rubro gastronómico	Su oferta es ahora diferente ya no se destaca por comida vegetariana
	No cuenta con medio de pago electrónico	No ofrece comida orgánica, solo saludable	No hay clientes fidelizados	No tiene presencia en redes sociales
	Letrero del restaurante imperceptible	No ofrece servicio delivery		No presenta una temática definida
	Fachada del local poco llamativa			
	Ambientación y local en general deteriorados			
Atención	Regular	Buena	Muy buena	Buena
Tiempo de atención y entrega	18 minutos	20 minutos	En promedio de unos 10 a 15 minutos	5 a 10 minutos
Nivel de conocimiento sobre productos por parte de los vendedores	Regular	Buena	Muy buena	Buena

Elaboración: Autores de esta tesis.

6.15 Presupuesto de los Gastos de Marketing

A continuación, en la tabla 113, se expone el presupuesto correspondiente a la inversión inicial, mensual y anual que se necesitará para que el nuevo restaurante orgánico logre penetrar en el mercado arequipeño y posicionarse a lo largo del tiempo; teniendo en cuenta y ejecutando todas las estrategias y/o medios que se propusieron en el presente plan de marketing.

Tabla 113. Presupuesto de los Gastos de Marketing

Herramientas	Descripción	Inversión Inicial	Descripción	Inversión Mensual	Inversión Anual
Registro de marca	Registro de marca "Loncco Organic"	S/. 5,000.00			
Creación de una página Web	Página Web del Restaurante	S/. 1,500.00	Mantenimiento de página web	S/. 85.00	S/. 1,020.00
Paneles (1)	S/. 2000 por panel	S/. 2,000.00	Alquiler del espacio (S/. 2,000 soles por espacio)	S/. 2,000.00	S/. 24,000.00
Publicidad en redes sociales	S/50.00 soles por publicación		08 publicidades al mes	S/. 400.00	S/. 3,200.00
Souvenirs promocionales	S/. 3.00 por unidad		250 souvenirs mensuales	S/. 750	S/. 9,000.00
Páginas Amarillas	Plan Estándar		Plan Estándar	S/. 120.00	S/. 1,440.00
Alianzas Estratégicas	Cadena de Restaurantes saludables, supermercados, tiendas saludables, gimnasios.		Concursos, sorteos, entradas a conciertos, ganar premios (artefactos), descuentos en productos y/o servicios.	S/. 1,300.00	S/. 15,600.00
Hosting	Plan Empresarial				S/. 160.00
Flyer (25,000)	S/2.00 por Flyer				S/. 50,000.00
Afiches (1,000)	S/2.00 soles por unidad				S/. 2,000.00
Radio	Pack de 24 anuncios				S/. 2,000.00
Volantes (2 millares)	S/. 400 soles por un millar				S/. 800.00
Publicidad en Revistas (06)	S/. 1500 por cada aparición (01 cara)				S/. 9,000.00
TripAdvisor Premium	Tarifa anual				S/. 1,417.49

Fidelización de clientes	Promociones (Por 6 consumos de platos, el setimo es gratis, 2x1, tarjetas de promoción), Descuentos y Ofertas en el restaurante y tienda en días festivos y/o fechas de cumpleaños de los clientes.				S/. 15,000.00
Participación en ferias orgánicas y saludables	Participación en 5 ferias orgánicas y saludables al año, como Vegan fest, entre otros.				S/. 15,000.00
Contratar un celebritie	Contratar un celebritie referente a la cultura orgánica y salud, como por ejemplo "Israel Zuñiga"				S/. 25,000.00
Realizar activaciones (BTL)	Realizar campañas con modelos fuera de universidades y hacer degustaciones		Las campañas se realizarán fuera de universidades o institutos (5 durante el año)		S/ 3,000
Total			Total	S/. 4,6500.00	S/. 177,637.49

Elaboración: Autores de esta tesis.

Como se observa en la tabla 113 anterior; la inversión mensual será de S/ 4,6500 soles y la inversión anual de S/. 177,637.49 aproximadamente.

6.16 Pronóstico de Ventas

En la tabla 114, se presenta una proyección de ventas para un lapso de tiempo de 6 años; considerando que se incrementará en un 3% anual la cobertura de compradores efectivos en la tienda orgánica.

Tabla 114. Pronóstico de ventas proyectado para tienda orgánica

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año6
Compradores efectivos	3,500	3,605	3,714	3,825	3,940	4,058
Cobertura (%)		3.00%	3.00%	3.00%	3.00%	3.00%

Frecuencia de asistencia a la tienda por mes	3.04	3.04	3.04	3.04	3.04	3.04
Ticket promedio	S/. 36.56	S/. 36.56	S/. 36.56	S/. 36.56	S/. 36.56	S/. 36.56
Participación de mercado	16.67%	16.67%	16.67%	16.67%	16.67%	16.67%
Proyección de ingresos	S/. 64,854.00	S/. 66,799.62	S/. 68,803.61	S/. 70,867.72	S/. 72,993.75	S/. 75,183.56
Proyección de ingresos anual	S/. 778,248.02	S/. 801,595.47	S/. 825,643.33	S/. 850,412.63	S/. 875,925.01	S/. 902,202.76

Elaboración: Autores de esta tesis.

En la tabla 115, se presenta una proyección de ventas para los próximos 5 años; considerando que se incrementará en un 4% anual la cobertura de consumidores efectivos en el restaurante orgánico.

Tabla 115. Pronóstico de ventas proyectado para restaurante orgánico

Ingresos restaurante orgánico	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6
Consumidores efectivos	1983	2,062	2,145	2,231	2,320	2,413
Cobertura (%)		4.00%	4.00%	4.00%	4.00%	4.00%
Frecuencia de asistencia ponderada al restaurante por mes	4.7	4.7	4.7	4.7	4.7	4.7
Ticket promedio	S/. 35.00	S/. 35.00	S/. 35.00	S/. 35.00	S/. 35.00	S/. 35.00
Participación de mercado	20.00%	20.00%	20.00%	20.00%	20.00%	20.00%
Proyección de ingresos	S/. 65,240.70	S/. 67,850.33	S/. 70,564.34	S/. 73,386.91	S/. 76,322.39	S/. 79,375.29
Proyección de ingresos anual	S/. 782,888.40	S/. 814,203.94	S/. 846,772.09	S/. 880,642.98	S/. 915,868.70	S/. 952,503.44

Elaboración: Autores de esta tesis.

Finalmente, en la tabla 116, se presenta una proyección total de las ventas de Restaurante y Tienda orgánicos de para los próximos 5 años.

Tabla 116. Pronóstico de ingresos anuales de restaurante y tienda orgánica

Ingresos Totales	Año base	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Proyección de ingresos Total Mensual	S/. 130,094.70	S/. 134,649.95	S/. 139,367.95	S/. 144,254.63	S/. 149,316.14	S/. 154,558.85
Proyección de ingresos Total anual	S/. 1,561,136.42	S/. 1,615,799.40	S/. 1,672,415.42	S/. 1,731,055.61	S/. 1,791,793.70	S/. 1,854,706.20

6.17 Conclusiones

En el presente capítulo se busca ganar un posicionamiento en la ciudad de Arequipa; con el nuevo restaurante orgánico y la tienda orgánica; por tal motivo se desarrolló el modelo de las 4 Ps y un modelo de Benchmarking; donde se identifica y analiza los atributos y aspectos principales que diferenciarán nuestros productos y/o servicios, con el fin de hacerlos atractivos para los futuros clientes; para el desarrollo de este modelo se tomó como base los resultados destacados del estudio de mercado que se elaboró en capítulos anteriores.

Además, se elaboró un presupuesto para el plan de marketing, calculando cual sería el valor de inversión, mensual y anual para su correcta implementación; también se presenta una proyección de ventas en un horizonte de cinco años; teniendo una creciente participación de mercado en 4.00% anual para restaurante orgánico y 3.00% anual para tiendas orgánicas.

Finalmente se elaboró un pronóstico de ventas para la tienda orgánica; el cual nos da como resultado que durante el primer año se obtendrían S/. 778,248.02 soles; asimismo se elaboró un pronóstico de ventas para el restaurante orgánico; el cual nos indica que en el primer año se tendría un ingreso de S/. 782,880.40 soles; sumando ambos resultados se tiene un ingreso total de S/. 1,561,136.42 soles en el primer año.

Capítulo VII. Plan Operativo

7.1 Introducción

El presente capítulo tiene como fin, definir la macro y micro localización del negocio, determinar cuántos y cuáles son los procesos principales que existirán en el restaurante y tienda y la forma de operar de los mismos; además se hace un cálculo sobre el requerimiento de mano de obra, equipos y maquinarias, respecto a la cantidad y al costo, se presentará también las opciones de comida que se ofrecerán en el restaurante y los productos que se venderán en la tienda orgánica; finalmente se presentará un layout que representará la distribución del restaurante y la tienda.

7.2 Localización

7.2.1. Macro Localización

El restaurante/tienda de comida orgánica se ubicará en la Ciudad de Arequipa; puesto que como se ha visto en los capítulos anteriores; en dicha ciudad hay un interés creciente de las personas de llevar un estilo de vida saludable.

7.2.2. Micro Localización

De acuerdo al estudio de mercado realizado en el capítulo 4; en los 02 tipos de encuestas que se realizó en restaurantes y tiendas orgánicas; el público encuestado afirmó que le gustaría que el nuevo restaurante y tienda orgánica se ubique en el Cercado de la ciudad.

Por tal motivo la ubicación de este restaurante/tienda será en el centro de la ciudad; que es una zona bastante comercial y atractiva para los ciudadanos arequipeños.

El restaurante se ubicará en la Calle Santa Catalina 405, Cercado; dicho local cuenta con un área de 70 m².

7.3.1. Proceso Productivo

Los principales procesos que tendrá el restaurante de comida orgánica son tres: Proceso de compras, Proceso de atención al cliente y Proceso de preparación de comidas y/o bebidas. Para la tienda orgánica se considera el proceso de venta de productos orgánicos.

A continuación, en las figuras 24, 25, 26, y 27; se muestran los diagramas de flujo correspondientes a los procesos de compras y abastecimiento, de atención al cliente en el restaurante orgánico, preparación de comidas y/o bebidas y proceso de venta de productos orgánicos en la tienda orgánica.

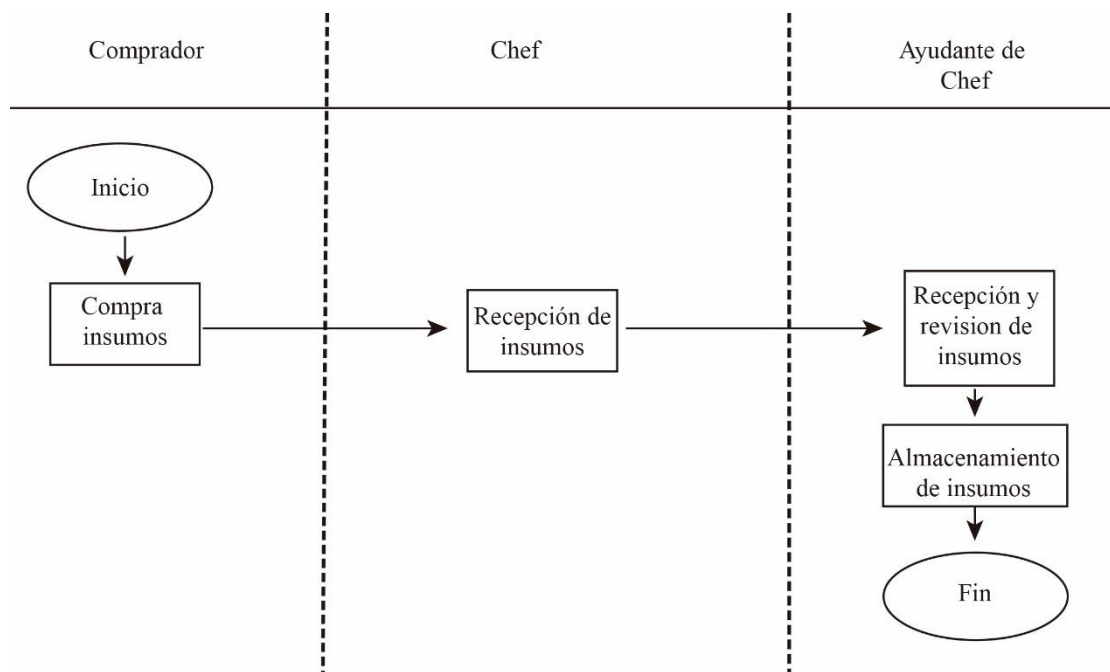


Figura 24. Proceso de Compras y Abastecimiento

Elaboración: Autores de esta tesis.

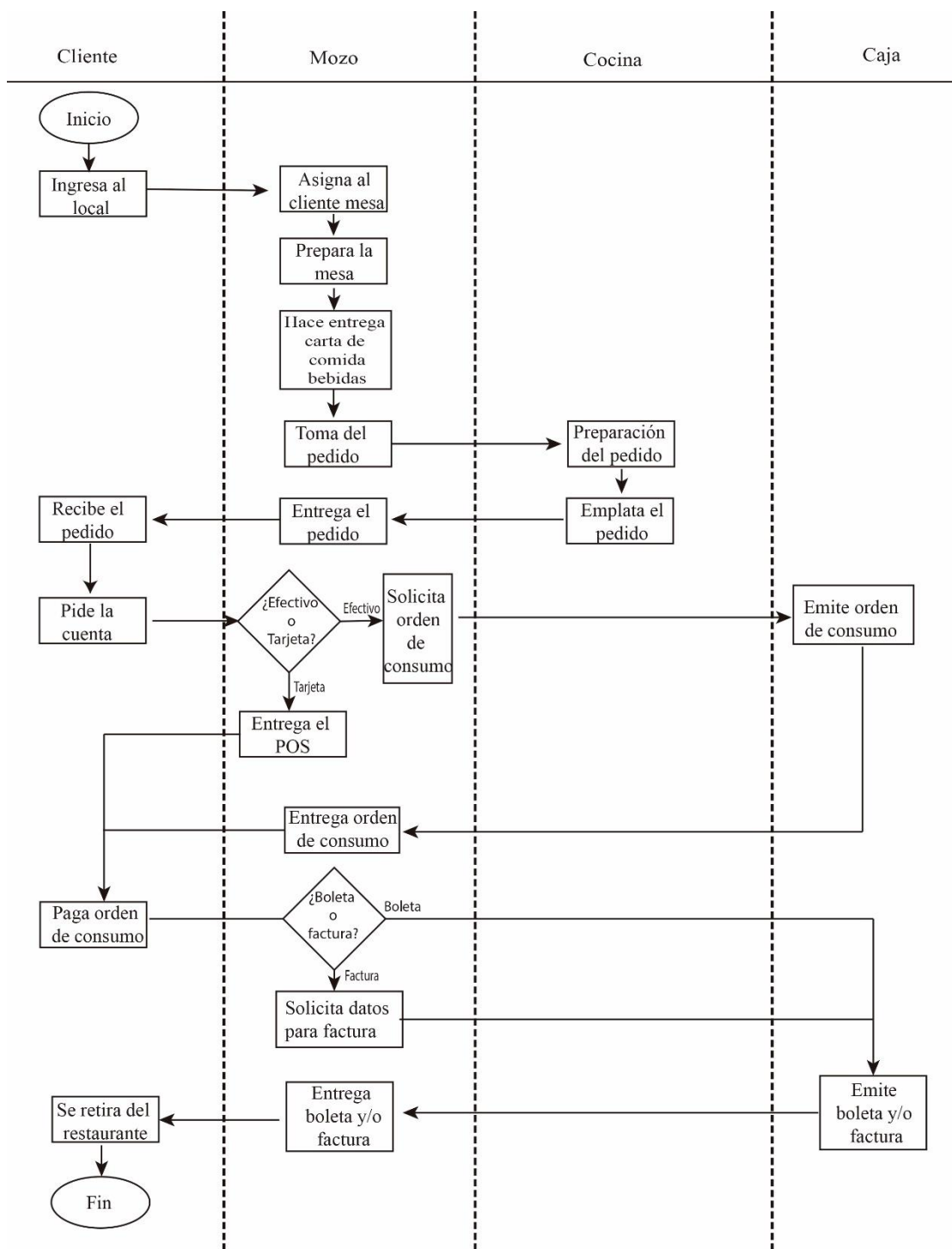


Figura 25. Proceso de Atención al Cliente

Elaboración: Autores de esta tesis.

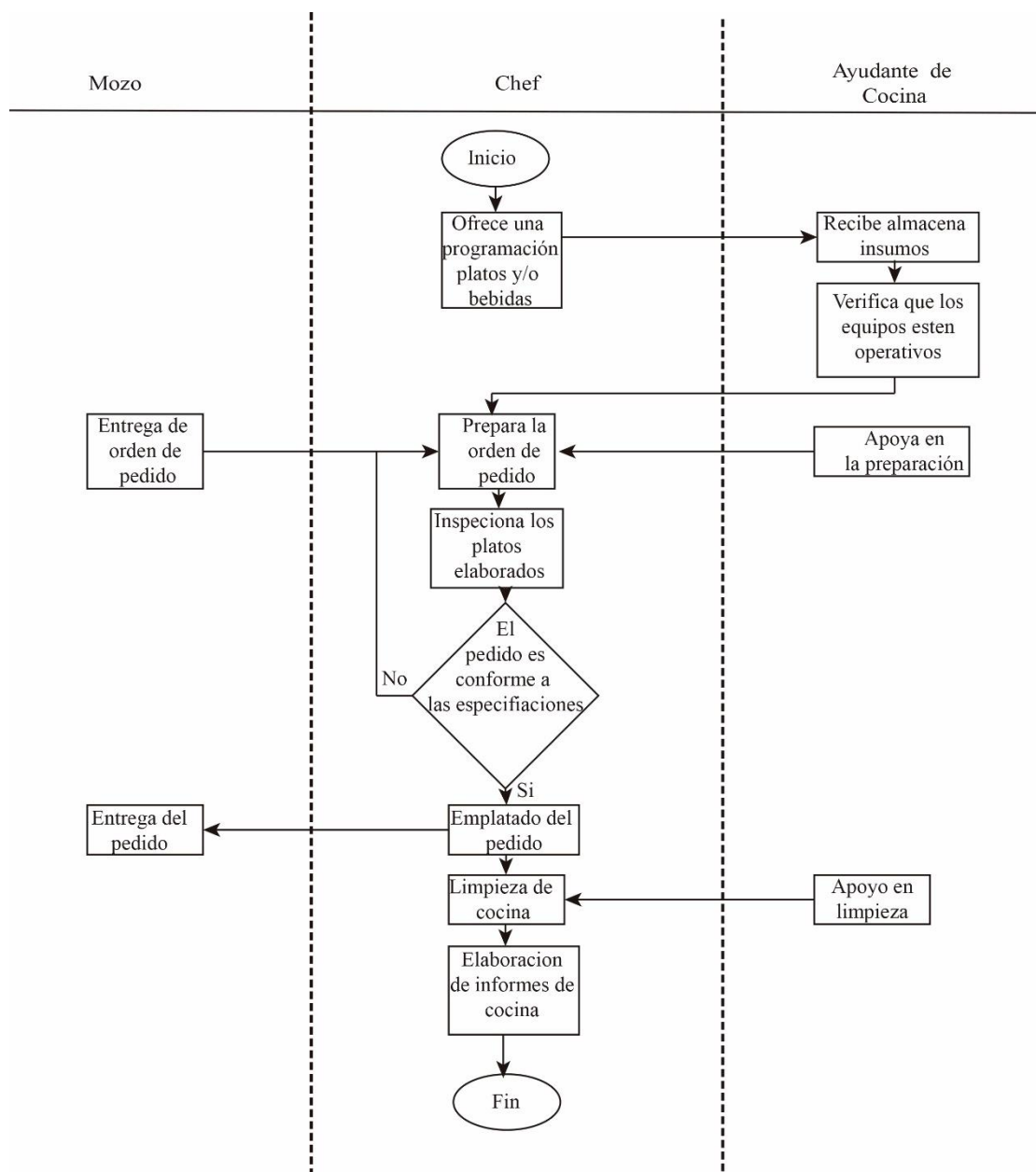


Figura 26. Proceso de Preparación de comidas y/o bebidas

Elaboración: Autores de esta tesis.

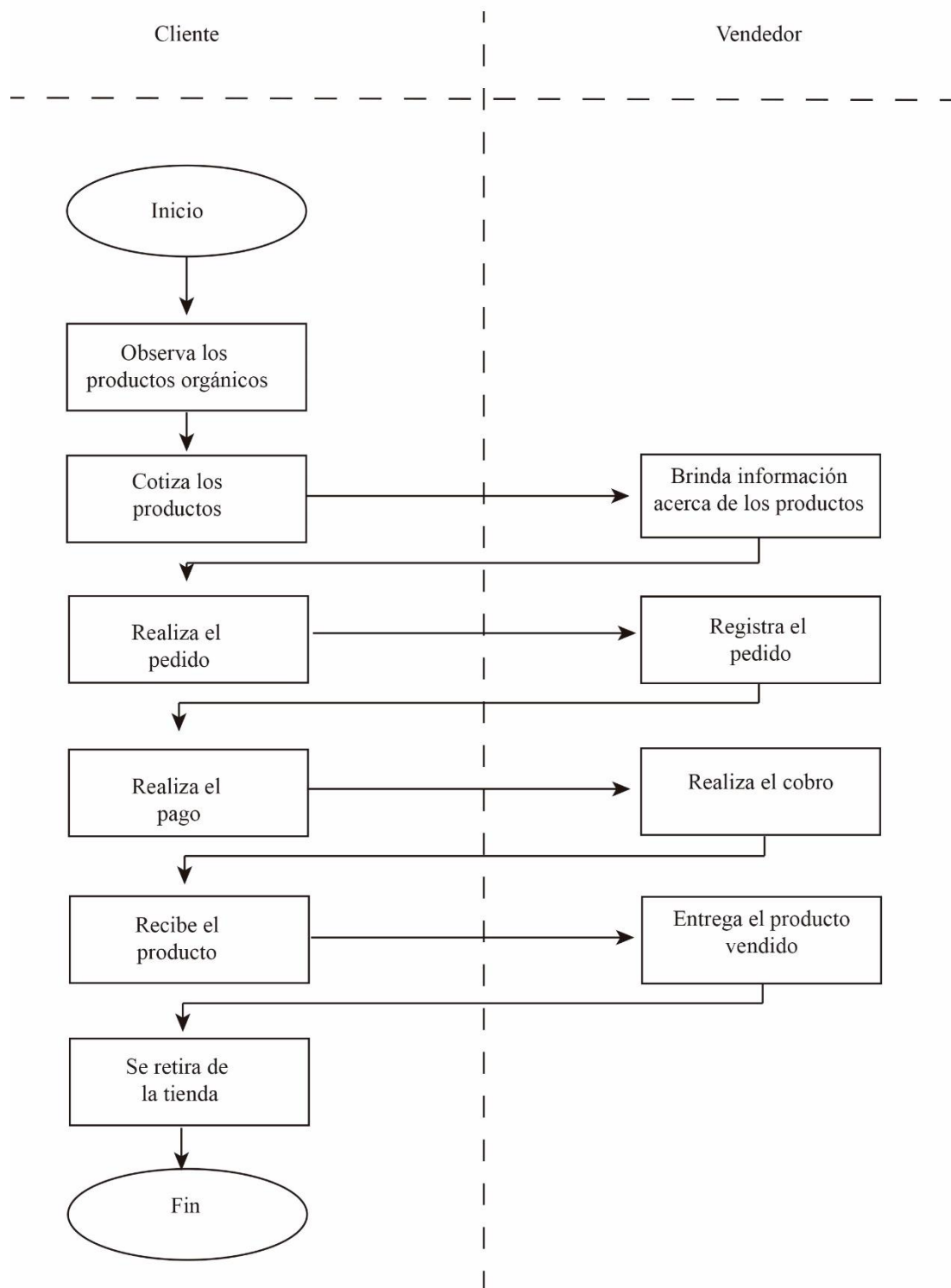


Figura 27. Proceso de venta de productos orgánicos

Elaboración: Autores de esta tesis.

7.3.2. Requerimiento de Mano de Obra

En las tablas 117, 118 y 119; se exponen la cantidad de personal dividido por áreas (Cocina, atención y de administración), que se requiere para aperturar el restaurante y tienda de comida orgánica.

De acuerdo a la información recopilada; en el estudio de mercado (in store), es necesario contar con el siguiente personal para las distintas áreas del restaurante/tienda orgánica.

Tabla 117. Personal de Cocina

Personal de Cocina	Cantidad	Costo Mensual	Costos Sociales	Costo Total/Mes	Costo Anual
01 Chef	1	S/. 2,500.00	S/. 1,075.00	S/. 3,575.00	S/. 42,900.00
02 Ayudante de Chef	2	S/. 1,500.00	S/. 645.00	S/. 4,290.00	S/. 51,480.00
Total	3	S/. 4,000.00	S/. 1,720.00	S/. 7,865.00	S/. 94,380.00

Elaboración: Autores de esta tesis.

Tabla 118. Personal de atención

Personal de Atención	Cantidad	Costo Mensual	Costos Sociales	Costo Total/Mes	Costo Anual
02 Mozo	2	S/. 930.00	S/. 399.90	S/. 2,659.80	S/. 31,917.60
01 Cajero	1	S/. 930.00	S/. 399.90	S/. 1,329.90	S/. 15,958.80
01 Vendedor	1	S/. 930.00	S/. 399.90	S/. 1,329.90	S/. 15,958.80
Total	4	S/. 2,790.00	S/. 1,199.70	S/. 5,319.60	S/. 63,835.20

Elaboración: Autores de esta tesis.

Tabla 119. Personal administrativo

Personal Administrativo	Cantidad	Costo Mensual	Costos Sociales	Costo Total/Mes	Costo Anual
01 Gerente	1	S/. 5,000.00	S/. 2,150.00	S/. 7,150.00	S/. 85,800.00
01 Administrador	1	S/. 2,500.00	S/. 1,075.00	S/. 3,575.00	S/. 42,900.00
Total	2	S/. 7,500.00	S/. 3,225.00	S/. 10,725.00	S/. 128,700.00

Elaboración: Autores de esta tesis.

7.3.3. Requerimiento de Equipos

En la tabla 120; se expone un listado de equipos y/o máquinas que se requiere para que el nuevo restaurante orgánico pueda operar sin problemas.

Tabla 120. Equipos, máquinas y utensilios

Equipos de Cocina			
Nombre	Cantidad	Costo Unitario (IGV Incluido)	Costo Total
Batidoras de mano y pedestal	2	S/. 259.00	S/. 518.00
Campana extractora (acero inoxidable)	1	S/. 400.00	S/. 400.00
Cafetera Eléctrica Industrial	2	S/. 389.00	S/. 778.00
Cafetera molinillo de café y granos	2	S/. 199.00	S/. 398.00
Cocina Industrial	1	S/. 4,200.00	S/. 4,200.00
Combo Muebles de cocina	1	S/. 1,999.00	S/. 1,999.00
Congeladora Industrial	1	S/. 1,600.00	S/. 1,600.00
Extractor de jugos	1	S/. 399.00	S/. 399.00
Freidora Eléctrica Industrial	1	S/. 540.00	S/. 540.00
Hervidor Eléctrico	2	S/. 75.00	S/. 150.00
Horno Eléctrico Tostador	2	S/. 249.00	S/. 498.00
Horno Empotre	1	S/. 2,199.00	S/. 2,199.00
Licuada	2	S/. 219.00	S/. 438.00
Mesa de trabajo de cocina (acero inoxidable)	1	S/. 600.00	S/. 600.00
Refrigeradora Industrial	1	S/. 6,500.00	S/. 6,500.00
Sandwichera	2	S/. 219.00	S/. 438.00
Termos	3	S/. 29.90	S/. 89.70
Teteros	2	S/. 24.90	S/. 49.80
Total			S/. 21,794.50
Cristalería y Loza			
Nombre	Cantidad	Costo Unitario (IGV Incluido)	Costo Total
Canisteres vidrio	10	S/. 9.90	S/. 99.00
Fuentes de Pyrex	5	S/. 46.90	S/. 234.50
Hieleras	2	S/. 12.90	S/. 25.80
Jarras	20	S/. 14.90	S/. 298.00
Pack fuentes pyrex (2 piezas)	10	S/. 39.90	S/. 399.00
Set de vajilla (16 piezas tazas y platos)	10	S/. 35.94	S/. 359.40
Set de vasos (4 piezas)	10	S/. 12.90	S/. 129.00
Total			S/. 1,544.70
Utensilios			
Nombre	Cantidad	Costo Unitario (IGV Incluido)	Costo Total
Cacerolas	10	S/. 20.94	S/. 209.40
Condimenteros	20	S/. 1.90	S/. 38.00
Cucharas de madera	5	S/. 6.50	S/. 32.50
Cucharas refresquera	5	S/. 9.90	S/. 49.50

Cucharones soperos	5	S/. 1.90	S/. 9.50
Cuchillos de pan	10	S/. 9.90	S/. 99.00
Juegos de sartén y espátula	3	S/. 29.90	S/. 89.70
Moldes cuadrados queque	5	S/. 16.90	S/. 84.50
Moldes muffin	5	S/. 14.90	S/. 74.50
Moldes redondos queque	5	S/. 9.90	S/. 49.50
Ollas altas	5	S/. 139.00	S/. 695.00
Ollas de acero	10	S/. 29.94	S/. 299.40
Organizadores cubiertos	2	S/. 9.90	S/. 19.80
Ralladores	5	S/. 6.90	S/. 34.50
Sartenes	5	S/. 42.90	S/. 214.50
Servilleteros	20	S/. 4.90	S/. 98.00
Set de cubiertos (16 piezas)	10	S/. 16.90	S/. 169.00
Set tazas medidoras (5 piezas)	3	S/. 2.73	S/. 8.19
Total			S/. 2,274.49
Mantelería			
Nombre	Cantidad	Costo Unitario (IGV Incluido)	Costo Total
Delantales	3	S/. 15.00	S/. 45.00
Individuales	60	S/. 13.90	S/. 834.00
Manteles	20	S/. 50.00	S/. 1,000.00
Portavasos	60	S/. 4.00	S/. 240.00
Servilletas (Paquete de 100 unidades)	10	S/. 2.99	S/. 29.90
Total			S/. 2,148.90
Equipos Tecnológicos			
Nombre	Cantidad	Costo Unitario (IGV Incluido)	Costo Total
Caja registradora	2	S/. 1,500.00	S/. 3,000.00
Lap Tops	2	S/. 2,999.00	S/. 5,998.00
POS (Costo de instalación con IGV)	2	S/. 70.80	S/. 141.60
Televisores	2	S/. 1,499.00	S/. 2,998.00
Teléfono	1	S/. 50.00	S/. 50.00
Impresora	1	S/. 2,500.00	S/. 2,500.00
Equipo de sonido	1	S/. 1,900.00	S/. 1,900.00
Total			S/. 16,587.60
Infraestructura			
Ambientación del local (Pintado de paredes, adornos decorativos)			S/. 3,500.00
Total			S/. 3,500.00
Inmobiliario			
Nombre	Cantidad	Costo Unitario (IGV Incluido)	Costo Total

Mesas	12	S/. 239.90	S/. 2,878.80
Sillas	48	S/. 129.90	S/. 6,235.20
Sofás	4	S/. 299.00	S/. 1,196.00
Exhibidora de productos	2	S/. 1,900.00	S/. 3,800.00
Total			S/. 14,110.00
TOTAL GENERAL			S/. 61,960.19

Elaboración: Autores de esta tesis.

7.4. Opciones de comida

El nuevo restaurante de comida orgánica tiene como idea ofrecer varias opciones de comida; con el fin de innovar y brindar una propuesta completa y de valor para la clientela; dichas opciones se muestran en la figura 28



Figura 28. Opciones de comida

Elaboración: Autores de esta tesis.

Como se ve en la figura 28; la idea de negocio del restaurante orgánico es bastante completa; ya que ofertará a partir del mediodía (12:00 p.m.) hasta las 14:00 horas se brindarán almuerzos (menús orgánicos); en horas de la tarde de 18:00 horas a 22:00 horas se ofrecerán cenas; independientemente a esto se tendrá una carta de bebidas (jugos / infusiones orgánicas) y una carta de postres orgánicos.

Asimismo, en la sección de tienda, se piensa ofrecer los siguientes productos orgánicos:

Abarrotes	Bebidas	Dulces	Frutas y Verduras
<ul style="list-style-type: none"> • Menestras • Cacao orgánico • Huevos orgánicos • Arroz orgánico • Harina orgánica • Chía 	<ul style="list-style-type: none"> • Leches orgánicas • Jugos orgánicos 	<ul style="list-style-type: none"> • Mermeladas • Miel orgánicas • Panela 	<ul style="list-style-type: none"> • Frutas deshidratadas • Tomate orgánico • Zanahoria orgánica • Camote orgánico • Acelga orgánica • Papa orgánica • Beterraga orgánica • Cebolla orgánica • Lechuga Orgánica • Pepino orgánico • Espinaca orgánica • Vainita orgánica • Calabaza orgánica • Rabanito orgánico • Zucchini orgánico • Hortalizas - Brote de linaza y beterraga

Figura 29. Productos Orgánicos

Elaboración: Autores de esta tesis.

7.5. Diseño y Distribución de planta

Según, Valencia (2016), afirma que:

“Disposición de Planta es el ordenamiento físico de los factores de la producción, en el cual cada uno de ellos está ubicado de tal modo que las operaciones sean seguras, satisfactorias y económicas en el logro de los objetivos” (Valencia, 2016).

El restaurante orgánico tendrá 6 áreas principales; área de almacén; área de cocina; área de servicios higiénicos; área de atención al cliente (recepción y caja); área de tienda de productos orgánicos y área de salón de mesas.

Al ser un restaurante orgánico; este tendrá una temática que apostará por la vida saludable; su decoración será en colores pasteles; resaltándose el color verde.

Como se mencionó líneas arriba, dicho restaurante se ubicará en la Calle Santa Catalina 405, Cercado; dicho local cuenta con un área de 70 m² y un aforo de 60 personas, será de 01 solo piso; dentro del cual se distribuirán amplia y cómodamente las 9 áreas que este incluirá.

Cabe resaltar que el alquiler de este restaurante será de 1,100 dólares.

A continuación, en la figura 30, se muestra la propuesta de distribución para el restaurante orgánico.

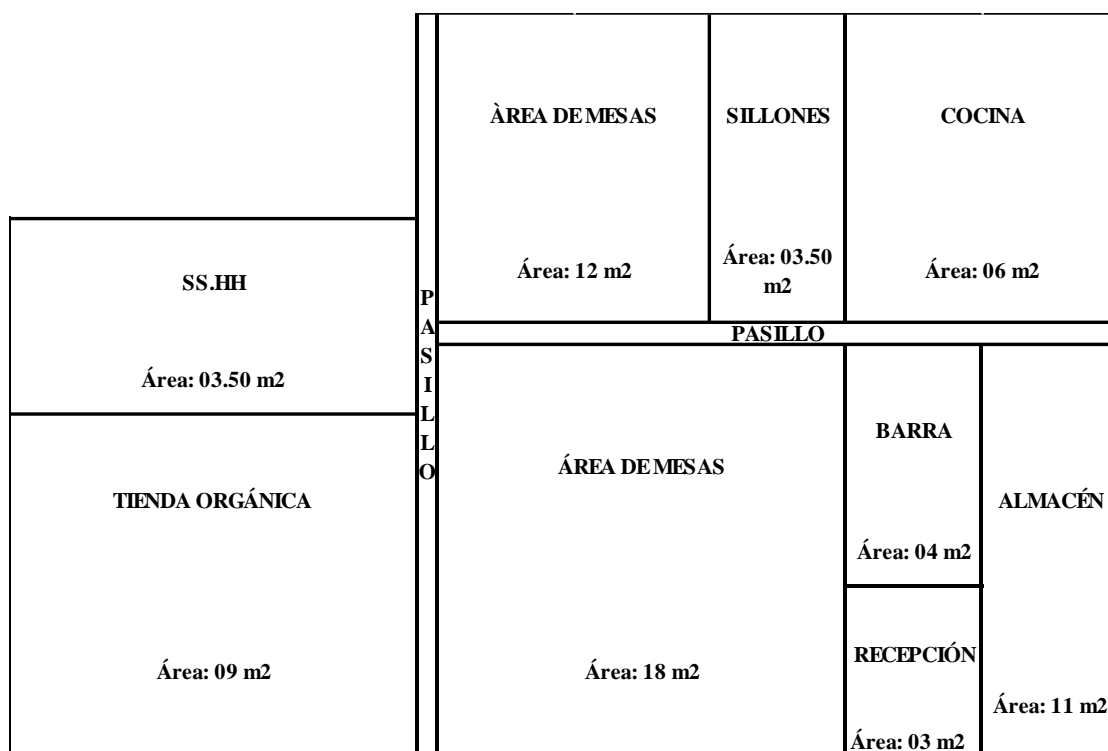


Figura 30. Layout

Elaboración: Autores de esta tesis.

7.6. Capacidad del local

En este inciso; se realizará el cálculo correspondiente para comprobar si la capacidad del local realmente cubre la demanda de personas que asistirían al negocio durante los seis primeros años.

Tabla 121. Calculo de Capacidad

Mesas	12
Sillas	4
Días del año	365
Martes del año (no atención al público)	48
Días efectivos de trabajo	317

48	Espacios disponibles
2	Turnos
317	Días al año
4	Rotaciones día

60,864	Capacidad al año
192	Capacidad por día
Por año	12
Participación de mercado	20%
1983	Consumidores al año
4.7	Frecuencia por mes
22,368	Consumidores reales año

Como se ha calculado en capítulos anteriores; el restaurante orgánico presentaría un crecimiento del 4%.

Entonces para proyectar la capacidad del local en un horizonte de 6 años; es necesario multiplicar los 22,368 consumidores por año calculados líneas arriba por un incremento del 4% para cada año.

Tabla 122. Proyección de Consumidores

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6
Consumidores reales por año	22368	23263	24193	25161	26168	27214
Consumidores por día	71	73	76	79	83	86
Capacidad del restaurante por día	192	192	192	192	192	192
¿La capacidad del local cubre la demanda?	SI	SI	SI	SI	SI	SI

Como se puede ver en la tabla anterior; la capacidad del local si cubre la demanda de consumidores durante los seis primeros años de puesta en marcha el negocio.

7.7. Conclusiones

Las conclusiones relevantes de este capítulo tienen que ver con la localización del negocio, la cual será en el distrito Cercado de la ciudad de Arequipa; puesto que este distrito fue el que obtuvo una mayor cantidad de votos por el público encuestado, cuando se realizó el estudio de mercado (Capítulo 3); también se propone una ubicación para dicho restaurante; la cual es en Calle Santa Catalina 405; debido a que se averiguo y cotizo locales en el centro de la ciudad en alquiler y aptos para funcionar como restaurante y este local resulto ser atractivo para la idea de negocio que se expone en este trabajo.

Asimismo, se determinó los procesos más relevantes que tendría el restaurante orgánico y la tienda orgánica, los cuales son: Proceso de compras, proceso de atención al cliente, preparación de comidas y/o bebidas; venta de productos orgánicos.

Además, se realizó un requerimiento respecto a la mano de obra, equipos, maquinarias y/o utensilios necesarios para montar el nuevo restaurante y se estableció la cantidad de personal y de cosas que se requiere para su operación; con sus respectivos costos.

Al final del capítulo se expone el diseño del layout de dicho local y también se presenta el cálculo de la capacidad del local para el primer año y para los 6 años siguientes, de acuerdo al crecimiento de la demanda de consumidores.

Capítulo VIII.

Plan Financiero

8.1.Introducción

En este capítulo se analizará la viabilidad económica y financiera del plan de negocio de restaurante orgánico; se calculará la inversión inicial del negocio; se realizó una proyección de ingresos y egresos; se elaborará un estado de ganancias y pérdidas y un flujo de caja económico; también se realizó un análisis de sensibilidad y por último se hará un análisis de riesgos y oportunidades.

8.2. Inversión Inicial

En la tabla 123; se observa el listado correspondiente a activos tangibles; dentro de los cuales se considera equipos de cocina, cristalería y loza, utensilios, mantelería, equipos tecnológicos, infraestructura e inmobiliario.

Tabla 123. Inversión en Activos Tangibles

Inversión en Activos Tangibles			
Equipos de Cocina			
Nombre	Cantidad	Costo Unitario (IGV Incluido)	Costo Total
Batidoras de mano y pedestal	2	S/. 259.00	S/. 518.00
Campana extractora (acero inoxidable)	1	S/. 400.00	S/. 400.00
Cafetera Eléctrica Industrial	2	S/. 389.00	S/. 778.00

Cafetera molinillo de café y granos	2	S/. 199.00	S/. 398.00
Cocina Industrial	1	S/. 4,200.00	S/. 4,200.00
Combo Muebles de cocina	1	S/. 1,999.00	S/. 1,999.00
Congeladora Industrial	1	S/. 1,600.00	S/. 1,600.00
Extractor de jugos	1	S/. 399.00	S/. 399.00
Freidora Eléctrica Industrial	1	S/. 540.00	S/. 540.00
Hervidor Eléctrico	2	S/. 75.00	S/. 150.00
Horno Eléctrico Tostador	2	S/. 249.00	S/. 498.00
Horno Empotre	1	S/. 2,199.00	S/. 2,199.00
Licuada	2	S/. 219.00	S/. 438.00
Mesa de trabajo de cocina (acero inoxidable)	1	S/. 600.00	S/. 600.00
Refrigeradora Industrial	1	S/. 6,500.00	S/. 6,500.00
Sandwichera	2	S/. 219.00	S/. 438.00
Termos	3	S/. 29.90	S/. 89.70
Teteros	2	S/. 24.90	S/. 49.80
Total			S/. 21,794.50
Cristalería y Loza			
Nombre	Cantidad	Costo Unitario (IGV Incluido)	Costo Total
Canisteres vidrio	10	S/. 9.90	S/. 99.00
Fuentes de Pyrex	5	S/. 46.90	S/. 234.50
Hieleras	2	S/. 12.90	S/. 25.80
Jarras	20	S/. 14.90	S/. 298.00
Pack fuentes pyrex (2 piezas)	10	S/. 39.90	S/. 399.00
Set de vajilla (16 piezas tazas y platos)	10	S/. 35.94	S/. 359.40
Set de vasos (4 piezas)	10	S/. 12.90	S/. 129.00
Total			S/. 1,544.70
Utensilios			
Nombre	Cantidad	Costo Unitario (IGV Incluido)	Costo Total
Cacerolas	10	S/. 20.94	S/. 209.40
Condimenteros	20	S/. 1.90	S/. 38.00
Cucharas de madera	5	S/. 6.50	S/. 32.50
Cucharas refresquera	5	S/. 9.90	S/. 49.50
Cucharones soperos	5	S/. 1.90	S/. 9.50
Cuchillos de pan	10	S/. 9.90	S/. 99.00
Juegos de sartén y espátula	3	S/. 29.90	S/. 89.70
Moldes cuadrados queque	5	S/. 16.90	S/. 84.50
Moldes muffin	5	S/. 14.90	S/. 74.50
Moldes redondos queque	5	S/. 9.90	S/. 49.50
Ollas altas	5	S/. 139.00	S/. 695.00
Ollas de acero	10	S/. 29.94	S/. 299.40

Organizadores cubiertos	2	S/. 9.90	S/. 19.80
Ralladores	5	S/. 6.90	S/. 34.50
Sartenes	5	S/. 42.90	S/. 214.50
Servilleteros	20	S/. 4.90	S/. 98.00
Set de cubiertos (16 piezas)	10	S/. 16.90	S/. 169.00
Set tazas medidoras (5 piezas)	3	S/. 2.73	S/. 8.19
Total			S/. 2,274.49
Mantelería			
Nombre	Cantidad	Costo Unitario (IGV Incluido)	Costo Total
Delantales	3	S/. 15.00	S/. 45.00
Individuales	60	S/. 13.90	S/. 834.00
Manteles	20	S/. 50.00	S/. 1,000.00
Portavasos	60	S/. 4.00	S/. 240.00
Servilletas (Paquete de 100 unidades)	10	S/. 2.99	S/. 29.90
Total			S/. 2,148.90
Equipos Tecnológicos			
Nombre	Cantidad	Costo Unitario (IGV Incluido)	Costo Total
Caja registradora	2	S/. 1,500.00	S/. 3,000.00
Lap Tops	2	S/. 2,999.00	S/. 5,998.00
POS (Costo de instalación con IGV)	2	S/. 70.80	S/. 141.60
Televisores	2	S/. 1,499.00	S/. 2,998.00
Teléfono	1	S/. 50.00	S/. 50.00
Impresora	1	S/. 2,500.00	S/. 2,500.00
Equipo de sonido	1	S/. 1,900.00	S/. 1,900.00
Total			S/. 16,587.60
Infraestructura			
Ambientación del local (Pintado de paredes, adornos decorativos)			S/. 3,500.00
Total			S/. 3,500.00
Inmobiliario			
Nombre	Cantidad	Costo Unitario (IGV Incluido)	Costo Total
Mesas	12	S/. 239.90	S/. 2,878.80
Sillas	48	S/. 129.90	S/. 6,235.20
Sofás	4	S/. 299.00	S/. 1,196.00
Exhibidora de productos	2	S/. 1,900.00	S/. 3,800.00
Total			S/. 14,110.00
TOTAL GENERAL			S/. 61,960.19

Elaboración: Autores de esta tesis.

En la tabla 124, se observa la inversión inicial respecto a activos intangibles; dichos activos corresponden a consultoría (estudio de mercado), licencia de funcionamiento para el negocio, trámites, permisos, gastos de marketing y la instalación de un software.

Tabla 124. Inversión en Activos Intangibles

Inversión en Activos Intangibles	
Consultoría - Estudio de Mercado	S/. 8,000.00
Licencia de funcionamiento, permisos, trámites	S/. 5,000.00
Gastos de marketing	S/. 10,500.00
Instalación de un software CRM para el manejo de datos del negocio	S/. 16,692.50
Total	S/. 40,192.50

Elaboración: Autores de esta tesis.

Finalmente, en la tabla 125, se resume el total de inversión en activos tangibles e intangibles y se obtiene el total general de la inversión inicial para este plan de negocio, dicha suma asciende a S/. 102, 152.69 soles.

Tabla 125. Inversión inicial total

Inversión Inicial Total	
Inversión Activos Tangibles	S/. 61,960.19
Inversión Activos Intangibles	S/. 40,192.50
Total Inversión Inicial	S/. 102,152.69

Elaboración: Autores de esta tesis.

Se tiene que tener en cuenta el cálculo de la depreciación de equipos y maquinarias; se consideró un porcentaje anual del 10% de depreciación; y se realizó la suma del costo total de los equipos y maquinarias que tienen un valor de depreciación; dicha suma asciende a S/. 38, 539.10 soles y este monto al ser multiplicado por 10% da como resultado un valor total anual de depreciación de S/. 3, 853.91 soles.

8.3. Ingresos

En la tabla 126 se presenta el pronóstico de ventas proyectado para la tienda orgánica, que representa los ingresos que esta tendría, a un plazo de 6 años.

El horizonte de evaluación del proyecto corresponde a un período de 7 años, el cual está compuesta por un año de inversión año 0 y una fase post inversión de 6 años, este último corresponde al periodo en que la empresa brindará los servicios al máximo de su capacidad, el

que es considerado como razonable a efectos del monto total de la inversión y un flujo anual de ingresos para este tipo de servicios.

En dicha tabla se puede observar que en el primer año se obtendría un ingreso mensual de S/. 64,854.00 soles y un ingreso anual de S/. 778,248.02 soles y para el sexto año se ganaría un ingreso mensual de S/. 75,183.56 soles y un ingreso anual de S/. 902,202.76 soles.

Tabla 126. Pronóstico de ventas proyectado para la tienda orgánica

Ingresos tienda orgánica	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6
Compradores efectivos	3,500	3,605	3,714	3,825	3,940	4,058
Tasa de crecimiento anual (%)		3.00%	3.00%	3.00%	3.00%	3.00%
Frecuencia de asistencia a la tienda por mes	3.04	3.04	3.04	3.04	3.04	3.04
Ticket promedio	S/. 36.56	S/. 36.56	S/. 36.56	S/. 36.56	S/. 36.56	S/. 36.56
Participación de mercado	16.67%	16.67%	16.67%	16.67%	16.67%	16.67%
Proyección de ingresos mensual	S/. 64,854.00	S/. 66,799.62	S/. 68,803.61	S/. 70,867.72	S/. 72,993.75	S/. 75,183.56
Proyección de ingresos anual	S/. 778,248.02	S/. 801,595.47	S/. 825,643.33	S/. 850,412.63	S/. 875,925.01	S/. 902,202.76

Elaboración: Autores de esta tesis.

Para el caso del restaurante orgánico, también se elaboró un pronóstico de ventas proyectado en un horizonte de 6 años; en la tabla 127, se puede observar el valor de ingresos que se obtendrían a raíz de dicho negocio.

Se puede ver que en el primer año se obtendría un ingreso mensual de S/ 65,240.70 soles y un ingreso anual de S/. 782,888.40 soles; alcanzando un valor máximo en el sexto año de S/. 79,375.29 soles como ingreso mensual y S/. 952,503.44 soles como ingreso anual.

Tabla 127. Plan de ventas proyectado para el restaurante orgánico

Ingresos restaurante orgánico	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6
Consumidores efectivos	1,983	2,062	2,145	2,231	2,320	2,413
Tasa de crecimiento anual (%)		4.00%	4.00%	4.00%	4.00%	4.00%
Frecuencia de asistencia ponderada al restaurante por mes	4.7	4.7	4.7	4.7	4.7	4.7
Ticket promedio	S/. 35.00	S/. 35.00	S/. 35.00	S/. 35.00	S/. 35.00	S/. 35.00
Participación de mercado	20.00%	20.00%	20.00%	20.00%	20.00%	20.00%
Proyección de ingresos mensual	S/. 65,240.70	S/. 67,850.33	S/. 70,564.34	S/. 73,386.91	S/. 76,322.39	S/. 79,375.29

Proyección de ingresos anual	S/. 782,888.40	S/. 814,203.94	S/. 846,772.09	S/. 880,642.98	S/. 915,868.70	S/. 952,503.44
-------------------------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------

Elaboración: Autores de esta tesis.

A continuación, en la tabla 128; se presenta los datos consolidados respecto a los ingresos de la tienda y del restaurante; y la suma de ambos, que dan como resultado los ingresos totales tanto mensuales como anuales; proyectados también en un horizonte de 6 años.

Se puede observar que, en el primer año, se recaudaría un ingreso total de S/. 1,561,136.42 soles y para el sexto año se obtendría un ingreso de S/. 1,854,706.20 soles.

Tabla 128. Ingresos totales

Ingresos Totales	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6
Proyección de ingresos Total Mensual	S/. 130,094.70	S/. 134,649.95	S/. 139,367.95	S/. 144,254.63	S/. 149,316.14	S/. 154,558.85
Proyección de ingresos Total anual	S/. 1,561,136.42	S/. 1,615,799.40	S/. 1,672,415.42	S/. 1,731,055.61	S/. 1,791,793.70	S/. 1,854,706.20

Elaboración: Autores de esta tesis.

A continuación, en la tabla 129; se presenta la proyección de ingresos y egresos mensuales correspondientes al primer año.

Tabla 129. Proyección de ingresos y egresos mensuales, correspondientes al primer año

	Año 0	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12	Total
Factor de venta	0.000	0.025	0.075	0.075	0.075	0.075	0.075	0.100	0.100	0.100	0.100	0.100	0.100	1.000
Ingresos mes	S/. 0.00	S/. 39,028.41	S/. 117,085.23	S/. 117,085.23	S/. 117,085.23	S/. 117,085.23	S/. 117,085.23	S/. 156,113.64	S/. 156,113.64	S/. 156,113.64	S/. 156,113.64	S/. 156,113.64	S/. 156,113.64	S/. 1,561,136.42
Egresos mes	S/. 42,123.29	S/. 57,387.98	S/. 95,238.50	S/. 95,238.50	S/. 95,238.50	S/. 95,238.50	S/. 95,238.50	S/. 114,163.76	S/. 114,163.76	S/. 114,163.76	S/. 114,163.76	S/. 114,163.76	S/. 114,163.76	S/. 1,218,563.06
Gastos de Administración	S/. 2,034.00	S/. 2,034.00	S/. 6,102.00	S/. 6,102.00	S/. 6,102.00	S/. 6,102.00	S/. 6,102.00	S/. 8,136.00	S/. 8,136.00	S/. 8,136.00	S/. 8,136.00	S/. 8,136.00	S/. 8,136.00	S/. 81,360.00
Gastos de Marketing	S/. 7,276.56	S/. 14,553.12	S/. 14,553.12	S/. 14,553.12	S/. 14,553.12	S/. 14,553.12	S/. 14,553.12	S/. 14,553.12	S/. 14,553.12	S/. 14,553.12	S/. 14,553.12	S/. 14,553.12	S/. 14,553.12	S/. 174,637.49
Gastos de Operaciones	S/. 915.00	S/. 915.00	S/. 2,745.00	S/. 2,745.00	S/. 2,745.00	S/. 2,745.00	S/. 2,745.00	S/. 3,660.00	S/. 3,660.00	S/. 3,660.00	S/. 3,660.00	S/. 3,660.00	S/. 3,660.00	S/. 36,600.00
Gastos de Personal	S/. 23,909.60	S/. 23,909.60	S/. 23,909.60	S/. 23,909.60	S/. 23,909.60	S/. 23,909.60	S/. 23,909.60	S/. 23,909.60	S/. 23,909.60	S/. 23,909.60	S/. 23,909.60	S/. 23,909.60	S/. 23,909.60	S/. 286,915.20
Costo insumos	S/. 7,988.13	S/. 15,976.26	S/. 47,928.78	S/. 47,928.78	S/. 47,928.78	S/. 47,928.78	S/. 47,928.78	S/. 63,905.04	S/. 63,905.04	S/. 63,905.04	S/. 63,905.04	S/. 63,905.04	S/. 63,905.04	S/. 639,050.37
Flujo neto	-S/. 42,123.29	-S/. 18,359.57	S/. 21,846.73	S/. 21,846.73	S/. 21,846.73	S/. 21,846.73	S/. 21,846.73	S/. 41,949.88	S/. 41,949.88	S/. 41,949.88	S/. 41,949.88	S/. 41,949.88	S/. 41,949.88	
IGV Compras	S/. 2,778.36	S/. 5,106.87	S/. 10,880.68	S/. 10,880.68	S/. 10,880.68	S/. 10,880.68	S/. 10,880.68	S/. 13,767.58	S/. 13,767.58	S/. 13,767.58	S/. 13,767.58	S/. 13,767.58	S/. 13,767.58	
IGV Ventas	S/. 0.00	S/. 5,953.49	S/. 17,860.46	S/. 17,860.46	S/. 17,860.46	S/. 17,860.46	S/. 17,860.46	S/. 23,813.95	S/. 23,813.95	S/. 23,813.95	S/. 23,813.95	S/. 23,813.95	S/. 23,813.95	
Flujo neto IGV	S/. 2,778.36	-S/. 846.61	-S/. 6,979.78	-S/. 6,979.78	-S/. 6,979.78	-S/. 6,979.78	-S/. 6,979.78	-S/. 10,046.36	-S/. 10,046.36	-S/. 10,046.36	-S/. 10,046.36	-S/. 10,046.36	-S/. 10,046.36	
Flujo neto total	-S/. 39,344.93	-S/. 19,206.19	S/. 14,866.95	S/. 14,866.95	S/. 14,866.95	S/. 14,866.95	S/. 14,866.95	S/. 31,903.52	S/. 31,903.52	S/. 31,903.52	S/. 31,903.52	S/. 31,903.52	S/. 31,903.52	

Capital de trabajo (KT)	-S/. 39,344.93	-S/. 19,206.19			-S/. 58,551.12		
Recuperación de KT					S/. 14,866.95	S/. 14,866.95	S/. 14,866.95
							S/. 13,950.27

Elaboración: Autores de esta tesis.

Los costos que se consideraron para el año 0, son los siguientes: Se contratará al personal 01 mes antes de iniciar las operaciones, se invertirá en marketing 01 mes antes (50% de presupuesto mensual), se adquirirán el 50% de insumos requeridos para el primer mes, y se asumirá al 100% los gastos de administración y operaciones mensuales.

Asimismo, se calculó el capital de trabajo y este asciende a un valor de S/. 58,551.12 soles.

8.4. Egresos

Se calculó los gastos que se tendrían que hacer para la operatividad del negocio; dichos gastos básicamente están relacionados con administración, marketing, operaciones, personal e insumos tanto para el restaurante como para la tienda orgánica.

A continuación, en la tabla 130, se muestran los gastos de administración; con su respectiva descripción, el cálculo de costo mensual y anual.

Tabla 130. Gastos de Administración

Gastos de Administración		
Descripción	Costo Mensual	Costo Anual
Alquiler del local	S/. 5,030.00	S/. 60,360.00
Agua	S/. 250.00	S/. 3,000.00
Luz	S/. 350.00	S/. 4,200.00
Cable, internet, teléfono	S/. 150.00	S/. 1,800.00
Capacitación del personal (Mozo, vendedor)	-	S/. 12,000.00
Total de Gastos de Administración	S/. 5,780.00	S/. 81,360.00

Elaboración: Autores de esta tesis.

Se puede ver que el costo mensual es de S/. 5,780.00 soles y el costo anual es de S/. 81,360.00 soles; respecto a los gastos administrativos.

En la tabla 131; se muestran los datos correspondientes a los gastos de marketing; con su respectiva descripción y el cálculo del costo mensual y anual.

Tabla 131. Gastos de Marketing

Gastos de Marketing		
Descripción	Inversión Mensual	Inversión Anual
Mantenimiento de página web	S/. 85.00	S/. 1,020.00
Alquiler del espacio (S/. 2,000 soles por espacio)	S/. 2,000.00	S/. 24,000.00
08 publicidades al mes	S/. 400.00	S/. 3,200.00

250 souvenirs mensuales	S/. 750.00	S/. 9,000.00
Plan Estándar	S/. 120.00	S/. 1,440.00
Concursos, sorteos, entradas a conciertos, ganar premios (artefactos), descuentos en productos y/o servicios.	S/. 1,300.00	S/. 15,600.00
Hosting - Plan empresarial		S/. 160.00
Flayer (25,000) S/. 2.00 por flayer		S/. 50,000.00
Afiches (1,000) S/. 2.00 por unidad		S/. 2,000.00
Radio (Pack de 24 anuncios)		S/. 2,000.00
Volantes (2 millares) S/. 4.00 por un millar		S/. 800.00
Publicidad en Revistas (06) S/. 1500 por cada aparición 01 cara		S/. 9,000.00
TripAdvisor Premium - Tarifa anual		S/. 1,417.49
Fidelización de clientes		S/. 15,000.00
Participación en ferias orgánicas y saludables (Participación en 05 ferias anualmente)		S/. 15,000.00
Contratar un celebritie		S/. 25,000.00
Activaciones BTL fuera de universidades y/o institutos		S/ 3,000
Total	S/. 4,655.00	S/. 177,637.49

Elaboración: Autores de esta tesis.

De acuerdo a la tabla 131; se tiene que el costo mensual es de S/. 4,655.00 soles y el costo anual es de S/. 174,637.49 soles; respecto a los gastos de marketing.

A continuación, en la tabla 132, se muestran los datos correspondientes a los gastos de operaciones; con su respectiva descripción y el cálculo del costo mensual y anual.

Tabla 132. Gastos de Operaciones

Gastos de Operaciones		
Descripción	Costo Mensual	Costo Anual
Gastos de mantenimiento	S/. 1,350.00	S/. 16,200.00
Seguridad	S/. 1,200.00	S/. 14,400.00
Otros	S/. 500.00	S/. 6,000.00
Total de Gastos de Operaciones	S/. 3,050.00	S/. 36,600.00

Elaboración: Autores de esta tesis.

Según la tabla anterior se obtiene que el costo mensual de operaciones es de S/. 3,050.00 soles y el costo anual es de S/. 36,600.00 soles.

En la tabla 133, se exponen los datos calculados para los gastos de personal; tanto mensual como anual.

Tabla 133. Gastos de Personal

Gastos de Personal					
Personal de Cocina	Cantidad	Costo Mensual	Costos Sociales	Costo Total/Mes	Costo Anual
01 Chef	1	S/. 2,500.00	S/. 1,075.00	S/. 3,575.00	S/. 42,900.00
02 Ayudante de Chef	2	S/. 3,000.00	S/. 1,290.00	S/. 4,290.00	S/. 51,480.00
Total	3	S/. 5,500.00	S/. 2,365.00	S/. 7,865.00	S/. 94,380.00
Personal de Atención	Cantidad	Costo Mensual			Costo Anual
02 Mozo	2	S/. 930.00	S/. 399.90	S/. 2,659.80	S/. 31,917.60
01 Cajero	1	S/. 930.00	S/. 399.90	S/. 1,329.90	S/. 15,958.80
01 Vendedor	1	S/. 930.00	S/. 399.90	S/. 1,329.90	S/. 15,958.80
Total	4	S/. 2,790.00	S/. 1,199.70	S/. 5,319.60	S/. 63,835.20
Personal Administrativo	Cantidad	Costo Mensual			Costo Anual
01 Gerente	1	S/. 5,000.00	S/. 2,150.00	S/. 7,150.00	S/. 85,800.00
01 Administrador	1	S/. 2,500.00	S/. 1,075.00	S/. 3,575.00	S/. 42,900.00
Total	2	S/. 7,500.00	S/. 3,225.00	S/. 10,725.00	S/. 128,700.00
Total de Gastos de Personal	9	S/. 15,790.00	S/. 6,789.70	S/. 23,909.60	S/. 286,915.20

Elaboración: Autores de esta tesis.

De acuerdo a la tabla anterior; se tiene que el costo total mensual es de S/. 23,909.60 soles y el costo anual es de S/. 286,915.20 soles; respecto a los gastos de personal.

Respecto al cálculo de insumos que se necesitarían para el restaurante orgánico se desarrolló una metodología que se explicará a continuación.

Se consideró un ticket promedio de costo de producción por plato de S/. 17.34 soles. Dicho dato se obtuvo de la siguiente manera; el primer paso fue escoger los 4 platos principales de la carta del nuevo restaurante; dichos platos se obtuvieron del estudio de mercado desarrollado en capítulos anteriores; como segundo paso se calculó el costo de producción de cada plato y finalmente se sacó un promedio de dichos costos; todo esto se puede observar en la tabla 134

Tabla 134. Promedio de costo de producción de platos

Platos con mayor demanda	Costo de producción por plato
Ensalada ruda con mayonesa orgánica de tofu	S/. 23.69
Carne de res	S/. 16.18
Sopa de pollo orgánico	S/. 12.35
Cheescake de soya con dulce de fresas	S/. 13.12
Promedio de costo de producción de platos	S/. 17.34

Elaboración: Autores de esta tesis.

A continuación en la tabla 135 se exponen los datos correspondientes a la proyección de los costos de insumos para el restaurante orgánico; en un horizonte de seis años; el costo de insumos para el restaurante es un costo variable, pues no siempre será el mismo, está en función de la cantidad de consumidores efectivos que vayan al restaurante; dado que se tiene una proyección anual creciente de consumidores efectivos, calculada anteriormente, entonces los costos de insumos también se incrementarán año con año.

Tabla 135. Costo de insumos para el restaurante orgánico

Costo de insumos para el restaurante orgánico	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6
Consumidores efectivos	1,983	2,062	2,145	2,231	2,320	2,413
Tasa de crecimiento anual (%)		4.00%	4.00%	4.00%	4.00%	4.00%
Frecuencia de asistencia ponderada al restaurante por mes	4.7	4.7	4.7	4.7	4.7	4.7
Costo promedio	S/. 17.34	S/. 17.34	S/. 17.34	S/. 17.34	S/. 17.34	S/. 17.34
Participación de mercado	20.00%	20.00%	20.00%	20.00%	20.00%	20.00%
Proyección de costos de insumos mensual	S/. 32,322.11	S/. 33,614.99	S/. 34,959.59	S/. 36,357.97	S/. 37,812.29	S/. 39,324.79
Proyección de costos de insumos anual	S/. 387,865.28	S/. 403,379.89	S/. 419,515.09	S/. 436,295.69	S/. 453,747.52	S/. 471,897.42

Elaboración: Autores de esta tesis.

Como se puede observar en la tabla anterior en el primer año se tiene un costo mensual de insumos de S/. 32,322.11 soles y un costo anual de insumos de S/ 387,865.28 soles; alcanzando valores máximos en el sexto año de S/. 39,324.79 soles como costo de insumos mensuales y S/. 471,897.42 soles como costo de insumos anuales.

Respecto al cálculo de insumos que se necesitarían para la tienda orgánica, se desarrolló una metodología que se explicará a continuación.

Como primer paso se listo una serie de productos que se venderían en la tienda orgánica; dichos productos se escogieron del estudio de mercado ya que fueron los que obtuvieron un mayor interés por parte del público encuestado; la lista de dichos productos se puede ver a continuación en la tabla 136; con sus respectivos costos de adquisición al costado y en la última fila se calculó el costo de adquisición promedio que asciende a un valor de S/. 11.80 soles.

Tabla 136. Productos para ser vendidos en la tienda orgánica

Productos para venta en la tienda orgánica			Costo de Adquisición (S/.)
Frutas Deshidratadas	(Manzana, pera, etc.) orgánicas	Por sobre	S/. 4.00
Verduras	Tomate orgánico	Por Kg.	S/. 7.99
	Zanahoria orgánica	Por Kg.	S/. 6.49
	Camote orgánico	Por Kg.	S/. 4.19
	Acelga orgánica	Mazo 300 - 400 gr	S/. 4.20
	Papa orgánica	Por Kg.	S/. 6.69
	Betarraga orgánica	Por bandeja de 4 unidades	S/. 4.79
	Cebolla orgánica	Por Kg.	S/. 7.49
	Lechuga Orgánica	Por unidad	S/. 3.89
	Pepino orgánico	Por kg.	S/. 4.90
	Espinaca orgánica	Por kg.	S/. 15.00
	Vainita orgánica	Por kg	S/. 9.90
	Calabaza orgánica	Por unidad	S/. 7.20
	Rabanito orgánico	Bandeja de 9 a 10 unidades	S/. 5.50
	Zukini orgánico	Bandeja por 2 unidades	S/. 6.20
Cacao Orgánico		Por Kg.	S/. 60.00
Huevos Orgánicos		Caja de 12 unidades	S/. 10.50
Hortalizas	Brotos de Linaza	Por bolsa (100 gr.)	S/. 5.00
	Brotos de betarraga	Por bolsa (100 gr.)	S/. 7.00
Leche	Coco Orgánica	Por caja (946 ml)	S/. 20.00
	Almendras Orgánicas	Por caja (946 ml)	S/. 16.00
Menstras	Frejol	Por Kg.	S/. 7.00
Jugos orgánicos		Por 550 ml.	S/. 15.00
Panela		Por Kg.	S/. 10.00
Arroz orgánico		Por Kg.	S/. 45.50
Miel orgánica		Por Kg.	S/. 23.50
Chía orgánica		Por Kg.	S/. 7.00
Harina orgánica		Por Kg.	S/. 5.50
Promedio de Costo de Adquisición (S/.)			S/. 11.80

Elaboración: Autores de esta tesis.

A continuación en la tabla 137; se exponen los datos correspondientes a la proyección de los costos de insumos para la tienda orgánica; en un horizonte de seis años; el costo de insumos para la tienda es un costo variable, pues no siempre será el mismo, está en función de la cantidad de compradores efectivos que vayan a la tienda; dado que se tiene una proyección anual creciente de compradores efectivos; calculada anteriormente; entonces los costos de insumos también se incrementarán año con año.

Tabla 137. Costo de insumos para la tienda orgánica

Costo de Insumos para la tienda	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6
Compradores efectivos	3,500	3,605	3,714	3,825	3,940	4,058
Tasa de crecimiento anual (%)		3.00%	3.00%	3.00%	3.00%	3.00%
Frecuencia de asistencia a la tienda por mes	3.04	3.04	3.04	3.04	3.04	3.04
Ticket promedio	S/. 11.80	S/. 11.80	S/. 11.80	S/. 11.80	S/. 11.80	S/. 11.80
Participación de mercado	16.67%	16.67%	16.67%	16.67%	16.67%	16.67%
Proyección de costos de insumos mensual	S/. 20,932.09	S/. 21,560.05	S/. 22,206.85	S/. 22,873.06	S/. 23,559.25	S/. 24,266.03
Proyección de costos de insumos anual	S/. 251,185.08	S/. 258,720.64	S/. 266,482.26	S/. 274,476.72	S/. 282,711.03	S/. 291,192.36

Elaboración: Autores de esta tesis.

En la tabla 138, se presenta un consolidado total de la proyección de costos tanto mensual como anual; es decir la suma de los datos correspondientes al costo de insumos tanto para la tienda como para el restaurante.

Tabla 138. Costo de Insumos Totales

Costos de insumos totales	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6
Proyección de costos de insumos totales mensual	S/. 53,254.20	S/. 55,175.04	S/. 57,166.45	S/. 59,231.03	S/. 61,371.55	S/. 63,590.81
Proyección de costos de insumos totales anual	S/. 639,050.37	S/. 662,100.53	S/. 685,997.34	S/. 710,772.42	S/. 736,458.55	S/. 763,089.78

Elaboración: Autores de esta tesis.

Según la tabla anterior, se observa que el costo total de insumos (restaurante y tienda), alcanza un valor de S/. 639,050.37 soles en el primer año y en el sexto año dicho valor será de S/. 763,089.78 soles.

En la tabla 139; se muestran los datos correspondientes a los egresos, clasificados según las categorías antes mencionadas, se consideró un incremento en la tasa anual tanto para la categoría de gastos de personal, gastos operativos, gastos de marketing y gastos de administración; dichas tasas se aplicarían a partir del tercer año.

Tabla 139. Costo de insumos totales

Incremento	Tasa Anual	
Gastos de Personal	5%	A partir del 3er año
Gastos de Operaciones	3%	A partir del 3er año
Gastos de Marketing	4%	A partir del 3er año
Gastos de Administración	3%	A partir del 3er año

Elaboración: Autores de esta tesis.

Tabla 140. Egresos Totales

Egresos	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6
Gastos de Administración	S/. 81,360.00	S/. 81,360.00	S/. 83,800.80	S/. 86,314.82	S/. 88,904.27	S/. 91,571.40
Gastos de Marketing	S/. 177,637.49	S/. 177,637.49	S/. 184,742.99	S/. 192,132.71	S/. 199,818.02	S/. 207,810.74
Gastos de Operaciones	S/. 36,600.00	S/. 36,600.00	S/. 37,698.00	S/. 38,828.94	S/. 39,993.81	S/. 41,193.62
Gastos de Personal	S/. 286,915.20	S/. 286,915.20	S/. 301,260.96	S/. 316,324.01	S/. 332,140.21	S/. 348,747.22
Costo de insumos totales (Restaurante y Tienda)	S/. 639,050.37	S/. 662,100.53	S/. 685,997.34	S/. 710,772.42	S/. 736,458.55	S/. 763,089.78
Total de Egresos	S/. 1,221,563.06	S/. 1,244,613.22	S/. 1,293,500.09	S/. 1,344,372.90	S/. 1,397,314.85	S/. 1,452,412.75

Elaboración: Autores de esta tesis.

Finalmente, en la tabla 140, se presenta el consolidado de los egresos totales; es decir la suma de los gastos de administración, marketing, operaciones, personal y costo de insumos, durante el primer año se tiene un egreso total por el valor de S/. 1, 221,563.06 soles y en el sexto año dicho egreso alcanza el valor de S/. 1, 452,412.75 soles.

8.5. Estado de ganancias y pérdidas

En la tabla 141, se presenta el estado de ganancias y pérdidas; con un horizonte de seis años proyectados.

Dicha tabla presenta una utilidad final (después de impuestos) de S/. 207,197 soles durante el primer año y una utilidad final (después de impuestos) de 245,467 soles para el sexto año.

Tabla 141. Estado de Ganancias y Pérdidas

Estado de Ganancias y Pérdidas						
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6
Ventas	S/. 1,322,997	S/. 1,369,322	S/. 1,417,301	S/. 1,466,996	S/. 1,518,469	S/. 1,571,785
Costo de Ventas	S/. 541,568	S/. 561,102	S/. 581,354	S/. 602,350	S/. 624,117	S/. 646,686
Utilidad Bruta	S/. 781,429	S/. 808,219	S/. 835,948	S/. 864,647	S/. 894,352	S/. 925,099
Gastos de Administración	S/. 343,115	S/. 343,115	S/. 358,271	S/. 374,125	S/. 390,710	S/. 408,061
Gastos de Marketing y Ventas	S/. 150,540	S/. 150,540	S/. 156,562	S/. 162,824	S/. 169,337	S/. 176,111
Utilidad antes de Impuestos	S/. 287.774	S/. 314.565	S/. 321.115	S/. 327.697	S/. 334.304	S/. 340.927
Ingresos / Egresos Financieros	S/. 0	S/. 0	S/. 0	S/. 0	S/. 0	S/. 0
Utilidad Operativa	S/. 287.774	S/. 314.565	S/. 321.115	S/. 327.697	S/. 334.304	S/. 340.927
IR (28%)	S/. 80.577	S/. 88.078	S/. 89.912	S/. 91.755	S/. 93.605	S/. 95.459
Utilidad después de Impuestos	S/. 207.197	S/. 226.486	S/. 231.203	S/. 235.942	S/. 240.699	S/. 245.467

Elaboración: Autores de esta tesis.

8.6. Flujo de caja económico

A continuación, en la tabla 142, se presenta el flujo de caja económico y en la tabla 143 se presenta sus respectivos indicadores como VAN, TIR, PR y COK.

Para la elaboración de este flujo de caja económico; se consideró algunos lineamientos, que son importantes citarlos; el primer lineamiento consiste en que para la puesta en marcha de este negocio no se realizará ningún tipo de préstamo por lo que no existirá un financiamiento por ninguna entidad financiera; los accionistas aportarán el 100% para la inversión; por lo tanto, para el cálculo del VAN y la TIR; se considerará únicamente el valor del COK.

Para mayor detalle el cálculo del COK, se puede observar en el Anexo N° 12, como resultado se obtuvo un valor de 11.86%, cabe resaltar que el riesgo de la industria determinado por el beta, corresponde al promedio de la industria americana para el sector al cual corresponde el negocio, a fin de validar este dato se recurrió al método Delphi, donde según la opinión de expertos y los socios del proyecto se validó dicha tasa esperando valores entre 10% y 15% aceptando como valor mínimo del costo de oportunidad el valor de 11.86%.

De dicho flujo se tiene como resultado el valor del VAN que asciende a S/. 170,256.38 soles; la TIR es de 55.13% y el periodo de recuperación será en 1.81 años.

Tabla 142. Flujo de Caja Económico

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6
Entrada de Caja		S/. 1.561.136,42	S/. 1.615.799,40	S/. 1.672.415,42	S/. 1.731.055,61	S/. 1.791.793,70	S/. 1.854.706,20
Salida de Caja		S/. 1.221.563,06	S/. 1.244.613,22	S/. 1.293.500,09	S/. 1.344.372,90	S/. 1.397.314,85	S/. 1.452.412,75
FCE		S/. 339.573,37	S/. 371.186,18	S/. 378.915,33	S/. 386.682,71	S/. 394.478,86	S/. 402.293,45
Depreciación		S/. 3.853,91	S/. 3.853,91	S/. 3.853,91	S/. 3.853,91	S/. 3.853,91	S/. 3.853,91
Flujo		S/. 335.719,46	S/. 367.332,27	S/. 375.061,42	S/. 382.828,80	S/. 390.624,95	S/. 398.439,54
Flujo total antes de impuestos		S/. 240.153,41	S/. 266.943,93	S/. 271.305,71	S/. 275.590,49	S/. 279.784,75	S/. 283.874,01
Impuestos (28%)		S/. 94.001,45	S/. 102.853,04	S/. 105.017,20	S/. 107.192,06	S/. 109.374,98	S/. 111.563,07
Flujo después de Impuestos		S/. 146.151,96	S/. 164.090,89	S/. 166.288,52	S/. 168.398,42	S/. 170.409,76	S/. 172.310,94
Inversión	-S/. 102.152,69						
Capital de Trabajo (KT)	-S/. 39.450,86	- 19.418,05					
Depreciación		S/. 3.853,91	S/. 3.853,91	S/. 3.853,91	S/. 3.853,91	S/. 3.853,91	S/. 3.853,91
FCE	-S/. 141.603,55	S/. 150.005,87	S/. 167.944,80	S/. 170.142,43	S/. 172.252,33	S/. 174.263,67	S/. 176.164,85
IGV Compras		S/. 142.573,40	S/. 146.089,53	S/. 151.358,51	S/. 156.821,02	S/. 162.484,27	S/. 168.355,76
IGV Ventas		S/. 238.139,45	S/. 246.477,87	S/. 255.114,22	S/. 264.059,33	S/. 273.324,46	S/. 282.921,29
Flujo neto IGV		-S/. 95.566,05	-S/. 100.388,35	-S/. 103.755,71	-S/. 107.238,31	-S/. 110.840,20	-S/. 114.565,53
FCE	-S/. 141.603,55	S/. 54.439,81	S/. 67.556,45	S/. 66.386,72	S/. 65.014,02	S/. 63.423,48	S/. 61.599,33
Recuperación de KT		S/. 58.868,92					
FCE Final	-S/. 141.603,55	S/. 113.308,73	S/. 67.556,45	S/. 66.386,72	S/. 65.014,02	S/. 63.423,48	S/. 61.599,33

Elaboración: Autores de esta tesis.

Tabla 143. Indicadores de Flujo de Caja Económico

Indicadores			
VAN	S/. 170,256.38	COK	11.86%
TIR	55.13%		
PR	1.81		

Elaboración: Autores de esta tesis.

8.7. Análisis de Sensibilidad

El análisis de sensibilidad es una técnica que se aplica para conocer cuáles serían los diferentes escenarios por los cuales atravesaría el negocio en caso existan variaciones en algunas variables influyentes; dichas variaciones tendrían un impacto directo sobre el VAN, TIR y PR del flujo de caja económico.

Para este caso se realizará el análisis de sensibilidad en base a tres factores: Demanda (Cantidad de compradores y consumidores efectivos); Precio y Costo de insumos de restaurante y tienda orgánica.

A continuación, en la tabla 144; se puede observar los diferentes escenarios y sus respectivos valores de VAN, TIR y PR; para los valores de la demanda (compradores y consumidores efectivos) en caso sufran variaciones, como incrementos del 4% y 2% y disminuciones del -4% y -2%.

Tabla 144. Análisis de sensibilidad respecto a la variación de demanda

Análisis de Sensibilidad			
Demanda - Consumidores efectivos y compradores efectivos	1.04 (+4%)	VAN	S/. 196,312.25
		TIR	60.60%
		PR	1.65
	1.02 (+2%)	VAN	S/. 187,999.43
		TIR	58.87%
		PR	1.70
	1	VAN	S/. 170,256.38
		TIR	55.13%
		PR	1.81%
	0.98 (-2%)	VAN	S/ 171,373.78
		TIR	55.37%
		PR	1.81
0.96 (-4%)	VAN	S/.163,060.96	
	TIR	53,59%	
	PR	1.87	

Elaboración: Autores de esta tesis.

En la tabla 145, se puede observar los diferentes escenarios y sus respectivos valores de VAN, TIR y PR; para los valores del ticket promedio de consumo en el restaurante y ticket promedio de compra en la tienda (ingresos), en caso sufran variaciones, como incrementos del 4% y 2%; y disminuciones del -4% y -2%.

Tabla 145. Análisis de sensibilidad respecto al ticket promedio de consumo y compra

Análisis de Sensibilidad			
Ticket promedio de restaurante y tienda	1.04 (+4%)	VAN	S/. 285,707.27
		TIR	78.36%
		PR	1.28
	1.02 (+2%)	VAN	S/. 227,981.83
		TIR	67.03%
		PR	1.49
	1	VAN	S/. 170,256.38
		TIR	55.13%
		PR	1.81%
	0.98 (-2%)	VAN	S/. 112,530.94
		TIR	42.36%
		PR	2.36
0.96 (-4%)	VAN	S/. 54,805.49	
	TIR	28.12%	
	PR	3.56	

Elaboración: Autores de esta tesis.

En la tabla 146, se puede observar los diferentes escenarios y sus respectivos valores de VAN, TIR y PR; para los valores del ticket promedio del costo de insumos, tanto para el caso del restaurante como para la tienda, (egresos); en caso sufran variaciones, como incrementos del 4% y 2%; y disminuciones del -4% y -2%.

Tabla 146. Análisis de sensibilidad respecto al ticket promedio del costo de insumos

Análisis de Sensibilidad			
Ticket promedio del costo de insumos de restaurante y tienda	1.04 (+4%)	VAN	S/. 97,487.01
		TIR	38.84%
		PR	2.57
	1.02 (+2%)	VAN	S/. 138,586.81
		TIR	48.27%
		PR	2.07
	1	VAN	S/. 175,512.59
		TIR	55.13%
		PR	1.81
	0.98 (-2%)	VAN	S/. 220,786.40
		TIR	65.58%
		PR	1.52
0.96 (-4%)	VAN	S/. 261,886.20	
	TIR	73.73%	
	PR	1.36	

Elaboración: Autores de esta tesis.

En la tabla 147, se puede observar los diferentes escenarios y sus respectivos valores de VAN, TIR y PR; para los valores de la tasa de descuento como incrementos del 4% y 2%; y disminuciones del -4% y -2%.

Tabla 147. Análisis de sensibilidad respecto a la tasa de descuento.

Análisis de Sensibilidad			
Ticket promedio del costo de insumos de restaurante y tienda	1.04 (+4%)	VAN	S/. 141,101.66
		TIR	55.13%
		PR	1.81
	1.02 (+2%)	VAN	S/. 155,060.27
		TIR	55.13%
		PR	1.81
	1	VAN	S/. 175,512.59
		TIR	55.13%
		PR	1.81
	0.98 (-2%)	VAN	S/. 186,839.19
		TIR	55.13%
		PR	1.81
0.96 (-4%)	VAN	S/. 204,980.14	
	TIR	55.13%	
	PR	1.81	

8.8. Análisis de Riesgos

A continuación, en la tabla 147, se identificaron algunos riesgos de mercado que podrían presentarse; y en la columna del costado se presentan los planes de contingencia que actuarían como soporte.

Tabla 148. Análisis de Riesgos

Riesgo	Factor de riesgo	Acción de contingencia
Incremento del costo de fabricación de platos.	Aumento no justificado de costos de insumos y productos por parte de los proveedores.	Pactar con los proveedores, a través de un contrato; donde se estipule los precios de venta de insumos o productos y este contenga las condiciones en caso haya un incremento de precios.
Riesgo en demanda	Variación en la demanda (consumidores y compradores efectivos).	Fomentar una mayor publicidad del negocio; mediante campañas de marketing agresivas.
		Reorientar Mercado objetivo en base a data recopilada del software CRM

Problemas logísticos	Incumplimiento y/o demora en la entrega de insumos y productos.	Pactar con los proveedores; mediante un contrato previo; dónde se estipule las fechas y horas de pedido; la cantidad de insumos y/o productos a entregar y los tipos de insumos y/o productos.
		Mantener una comunicación efectiva con los proveedores; días previos a recibir un pedido; a través de correo electrónico y llamadas.
		Contar con una cartera de distribuidores como medida de contingencia; en caso se presentará alguna adversidad que obligue a incumplirse con las fechas de entrega de pedidos.

Elaboración: Autores de esta tesis.

8.9. Análisis del atractivo del negocio

En el caso que el crecimiento del negocio sea el esperado, tanto para la tienda como para el restaurante orgánico; se pueden desarrollar estrategias a largo plazo para que el negocio siga teniendo factores y/o atributos que lo diferencien de la competencia y pueda ser sostenible en el tiempo; además de poder reducir las barreras de entrada a nuestros rivales de mercado.

Estas estrategias podrían ser las siguientes:

- **Exclusividad con proveedores de insumos orgánicos:** En el caso que ingresen nuevos competidores directos al mercado, es decir dedicado al mismo rubro (productos orgánicos); se puede tener un contrato exclusivo por un periodo de tiempo donde se indique que los proveedores solo venderán a Loncco Organic, con las respectivas cláusulas de negociación de precios de venta; para que ninguna de las partes se vea afectada.
- **Elaborar marcas propias:** Es decir comprar los insumos orgánicos de los proveedores, pero embolsarlos y empaquetarlos bajo la marca “Loncco Organic”; con el fin de ganar un mejor posicionamiento en el mercado.
- **Influencer en redes sociales:** Esta estrategia básicamente consiste en que Loncco Organic con el tiempo cuente con una credibilidad en el mercado arequipeño, respecto a la cultura orgánica y pueda tener una presencia e influencia activa en redes sociales; de tal manera que el negocio y la marca logren hacerse más conocidos y marquen la tendencia respecto a una vida saludable en base al consumo de productos orgánicos.

8.10. Conclusiones

En este capítulo se evaluó la situación económica y financiera por la cual atravesaría el negocio en su primer año y gracias a las proyecciones realizadas se calculó dicha situación para un horizonte futuro de 6 años.

Se calculó que se necesita una inversión inicial de S/. 102,152.69 soles para poner en marcha este negocio.

Al realizar el flujo de caja económico, se obtuvo como resultados relevantes que el negocio en su primer año de operación alcanzaría un VAN de S/. 170,256.38 soles, una TIR de 55.13% y un Periodo de recuperación de 1.81 años.

Todos los indicadores calculados (VAN, TIR, PR) indican que el negocio es viable económica y financieramente y que es sostenible en el tiempo.

También se presentó un análisis de sensibilidad donde se evalúan las posibles variaciones que podrían sufrir las variables relevantes del negocio (Demanda, ticket de precio, costo de insumos) al aplicarles incrementos del 2% y 4% como disminuciones del 2% y 4%.

Finalmente se evaluaron los riesgos que podría presentar el negocio como: Incremento del costo de producción, variación en la demanda y problemas logísticos; para todos estos se presentaron planes de contingencia; como contraparte también se evaluó el atractivo del negocio y se propuso ciertas estrategias para que siga siendo sostenible en el tiempo y pueda mantenerse con factores diferenciadores; dichas estrategias son: Exclusividad con proveedores de insumos orgánicos, elaborar marcas propias y ser influencer en redes sociales.

Capítulo IX.

Conclusiones y recomendaciones

A continuación, se describen las principales conclusiones y recomendaciones de este plan de negocio.

9.1 Conclusiones

Las conclusiones que se detallan líneas abajo, responden a cada uno de los objetivos específicos establecidos al inicio del documento:

OE 1: Entender la cultura orgánica y las principales tendencias en la producción y consumo de este negocio.

- Se ha evidenciado una tendencia creciente hacia la alimentación saludable a nivel mundial, estimándose que el sector representará un movimiento económico de entre 1.2 y 1.5 billones de euros en el 2018.
- Los productos que mayormente son cultivados son cereales, oleaginosas, café, olivo y nueces, siendo los países que mayor superficie certificada tienen, Australia, Argentina y China. Perú no es ajeno a esta tendencia, habiendo mostrado un crecimiento de 70% en la producción orgánica en los últimos años.
- Actualmente, en Perú, existen 537,749.04 ha cultivadas con productos orgánicos, siendo Trujillo, Arequipa y Cusco las regiones que más consumen.
- Según un estudio de la consultora de Nielsen, el 90% de consumidores peruanos dice pagar más por alimentos que prometen beneficios para la salud.
- La diferencia entre orgánico y saludable, lo primero es un requisito que cumple un alimento según las condiciones en la cual fue cultivado o producido, mientras lo saludable está referido al uso nutricional que se le da a cualquier alimento de acuerdo a la necesidad de cada persona.

OE 2: Analizar la situación actual del mercado arequipeño y elaborar un diagnóstico integral respecto a las tendencias saludables de productos y servicios alimenticios orgánicos.

- Si bien es cierto, en Arequipa la tendencia también es creciente, no existe mucha oferta orgánica. La región solamente cuenta con 4,545.55 ha. de cultivos orgánicos certificados, que representa menos del 1% de los cultivos orgánicos a nivel nacional.
- En Arequipa existen algunas tiendas que ofrecen productos orgánicos, más no existen restaurantes orgánicos. En el mapeo de mercado en la zona de influencia, se identificaron a los restaurantes Mandala y Qura (saludables, no orgánicos), y a las tiendas Doorganic y Nutriorganik, con cuya información se realizó un benchmarking a para desarrollar la propuesta de negocio.
- En términos generales, la población no cuenta con mayor conocimiento del concepto de “orgánico”, confundiéndolo muchas veces con vegano, vegetariano o saludable.

OE 3: Realizar un estudio de mercado para analizar y definir el impacto que generaría el ingreso de una nueva opción gastronómica orgánica.

- El estudio cuantitativo que se realizó como parte del análisis de mercado, arrojó las siguientes conclusiones relevantes, respecto a los consumidores de tiendas orgánicas: (i) los productos más consumidos son frutas y verduras, seguido de leches, yogurt y queso; (ii) alrededor del 90% se mostró interesado en asistir a este tipo de restaurantes; (iii) el 41.06% de personas asistiría 1 vez por semana; (iv) el ticket promedio está mayormente en el rango de S/ 21.00 a S/ 30.00 (35.27%) y (v) los horarios preferidos de asistencia sería el almuerzo y la cena.
- En el caso de las encuestas a personas que asisten a restaurantes saludables u orgánicos, estas arrojaron las siguientes conclusiones: (i) 70.78% asistiría al restaurante propuesto; (ii) los atributos más valorados son la atención al cliente y la variedad de platos; (iii) el ticket promedio por persona está mayormente entre S/ 26.00 y S/ 30.00; (iv) los alimentos preferidos son ensaladas de frutas o verduras, postres y pastas (v) la mayoría de encuestados indicó que no encontraba un negocio similar al descrito en Arequipa.
- Por otro lado, las entrevistas a representantes de restaurantes (saludables) y tiendas orgánicas, así como a especialistas en producción/comercialización en productos orgánicos, dieron las siguientes conclusiones relevantes: (i) muchos de los clientes que optan por el tipo de comida orgánica, tienen algún tipo de necesidad nutricional producto de una mejora en su salud; (ii) no tienen conocimiento de algún restaurant en Arequipa como el negocio propuesto, solo de tiendas orgánicas; (iii) el negocio de comida orgánica crecerá significativamente en los siguientes años; (iv) los márgenes de ganancia son entre 30% y 50%; y (v) recomiendan que el restaurante cuente con buena ubicación, invierta en publicidad para hacer conocer los productos y beneficios y que se ofrezca comida alternativa, como la vegana por ejemplo.
- Existe un potencial mercado de jóvenes del nivel socioeconómico C entre 21 y 25 años; así como turistas los cuáles pueden estar buscando también una oferta económica y atractiva de acuerdo a sus necesidades, la cual debe ir monitoreándose a través de un software de CRM.

OE 4: Diseño y creación de las opciones de servicio a ofrecer al público objetivo, según las variables del marketing de servicios que son precio, producto, plaza y promoción.

- En función a los resultados del estudio de mercado, se ha planteado el diseño del producto. Se plantea implementar un restaurant orgánico que cuente además con una tienda orgánica. La propuesta es innovadora, dado que en Arequipa no existe un restaurante completamente orgánico; además de resultar ser una opción beneficiosa y saludable para quienes visiten y consuman los productos que se ofertarán.
- El nombre elegido es Loncco Organic, haciendo referencia a la cultura arequipeña.
- Se ofrecerán opciones de platos como ensaladas, opciones de panes y postres con insumos orgánicos, sopas y cremas, así como algunas recetas arequipeñas con insumos orgánicos.

OE 5: Establecer una calificada cadena de abastecimiento y una planificación de operaciones que otorgue al cliente el producto que identifica al negocio como orgánico.

- Se han establecido procedimientos para asegurar una eficiente cadena de abastecimiento, tanto de entrada (proveedores) como de salida (clientes). Estos procedimientos consideran la verificación de la certificación orgánica para cada uno de los insumos utilizados, así como el proceso de servicio personalizado.
- Se ha definido la localización del negocio en la zona del centro de Arequipa (calle Santa Catalina), siguiendo las preferencias del público obtenidas en el estudio de mercado. De la misma forma, se ha elaborado el layout, considerando una capacidad de 12 mesas, cantidad suficiente para atender la demanda proyectada en el horizonte de tiempo de evaluación.

OE 6: Proponer la estrategia competitiva, los objetivos de largo plazo y los lineamientos estratégicos a seguir.

- Los principales objetivos establecidos para el negocio son: (i) Posicionarse como un restaurante líder dentro del rubro gastronómico en un plazo no mayor a 05 años, (ii) ofrecer una propuesta innovadora de comida orgánica, (iii) fomentar un estilo de vida saludable en la población arequipeña, (iv) generar relaciones de largo plazo con los diferentes stakeholders, y (v) generar utilidades suficientes para alcanzar niveles de rentabilidad adecuadas, así como sostenibilidad en el tiempo.
- La estrategia elegida para competir en el mercado es la de diferenciación.

- Los factores diferenciadores y lineamientos de negocio: (i) innovación en la oferta gastronómica, al utilizar productos 100% orgánicos; (ii) integración de una tienda orgánica dentro del restaurante orgánico; (iii) servicio personalizado e (iv) inversión en posicionamiento de marca.
- El modelo de negocio se dirige a un público de entre 25 y 60 años, de NSE AB. El ticket promedio que se ha considerado para el restaurante es S/ 35.00, con un margen de ganancia de 30%.

OE 7: Evaluar económica y financieramente el atractivo del negocio propuesto.

- La evaluación económica – financiera se ha realizado en un horizonte de 6 años y los flujos se han descontado a una tasa anual de 11.86% (costo de capital del accionista).
- Con esta data, se obtiene un valor actual neto (VAN) de S/ 170,256.38 y una tasa interna de retorno (TIR) de 55.13%, lo que hace económicamente viable el negocio.

9.2.Recomendaciones

Se recomienda invertir en el negocio propuesto, dada su factibilidad comercial y económica.

Se sugiere que el negocio inicie operaciones en los meses de junio o julio, aprovechando la temporada previa a las fiestas de Arequipa.

Es importante estar actualizado con las tendencias del negocio orgánico, a fin de innovar constantemente la propuesta.

Dada la atraktividad del negocio, se recomienda actualizar la propuesta de valor de manera periódica, así como generar barreras de entrada a través de un trabajo con stakeholders enfocada en el largo plazo.

Obtener retroalimentación permanente de los clientes, a fin de identificar oportunidades de mejora y corregirlas.

En el año 3, realizar un estudio de mercado para el ingreso del negocio a la ciudad de Cusco, una de las regiones de mayor consumo de comida orgánica, junto con Arequipa y Trujillo.

BIBLIOGRAFÍA

- American Academy of Pediatrics. (2011) Nutrition: What Every Parent Needs to Know <https://www.healthychildren.org/Spanish/healthy-living/nutrition/Paginas/Differences-in-Organic-Natural-and-Health-Foods.aspx>.
- Asociación de Consumidores Orgánicos. (2018) *Centro de Recursos y Acción Todo sobre Orgánicos*. <https://consumidoresorganicos.org/todo-sobre-organicos/> (23/06/18; 16:40 h).
- Asociación Peruana de Empresas de Investigación de Mercados APEIM. (2017) *Niveles Socioeconómicos 2017*. <http://www.apeim.com.pe/wp-content/themes/apeim/docs/nse/APEIM-NSE-2017.pdf> (20/08/18; 15:00 h).
- Banco Central de Reserva del Perú. (2018) *Glosario – V*. <http://www.bcrp.gob.pe/publicaciones/glosario/v.html> (26/06/18; 17:15 h).
- Debitoor. (2018). *Definición de benchmarking*. <https://debitoor.es/glosario/definicion-de-benchmarking> (15/09/18; 17:15 h).
- Diario Correo. (2018) *Crecimiento acelerado de consumo de alimentos orgánicos beneficia a pequeños agricultores*. <https://diariocorreo.pe/salud/crecimiento-acelerado-de-consumo-de-alimentos-organicos-beneficia-pequenos-agricultores-821658/> (20/06/18; 10:15 h).
- Diario Gestión. (2015) *Lima Orgánica: “Tratamos de agrupar las propuestas saludables que existen en Lima”* <https://gestion.pe/economia/empresas/lima-organica-tratamos-agrupar-propuestas-saludables-existen-lima-84671> (21/06/18; 12:45 h).
- Diario Gestión. (2017) *Biofach 2017, la siguiente feria en la mira de Superfoods Perú*. <https://gestion.pe/economia/biofach-2017-siguiente-feria-mira-superfoods-peru-128756> (25/07/18; 11:20 h).
- Diario Gestión. (2017) *Lima Orgánica: "el mercado de comida saludable ha evolucionado favorablemente por la demanda del público"* <https://gestion.pe/tendencias/lima-organica-mercado-comida-saludable-evolucionado-favorablemente-demanda-publico-132445> (20/06/18; 13:00 h).
- Diario Gestión. (2018) *Las exportaciones de productos orgánicos aumentan en 13%*. <https://archivo.gestion.pe/noticia/337942/exportaciones-productos-organicos-aumentan-13> (25/06/18; 11:20 h).
- Economía y Empresa. (2017) *El Modelo Canvas Analice su modelo de negocio de forma eficaz*. <https://books.google.com.pe/books?id=tey7DgAAQBAJ&printsec=frontcover&dq=economia+y+empresa+el+modelo+canvas&hl=es-419&sa=X&ved=0ahUKEwi-2eGh3uzfAhWCc98KHRJeA6IQ6AEIJzAA#v=onepage&q=economia%20y%20empresa%20el%20modelo%20canvas&f=false> (25/06/18; 09:30 h).

- Entrepreneur. (2017) *Cuál es la diferencia entre Propósito, Misión y Visión*.
<https://www.entrepreneur.com/article/294059> (23/06/18; 16:15 h).
- Espinosa, R. (2013) *La Matriz de Análisis DAFO (FODA)*.
<https://robertoespinosa.es/2013/07/29/la-matriz-de-analisis-dafo-foda/> (22/06/18; 17:15 h).
- FAO. (2018) *Capítulo 1. Conceptos y temas generales de la agricultura orgánica*.
<http://www.fao.org/docrep/005/y4137s/y4137s03.htm> (22/06/18; 10:45 h).
- Fundación VIVOSANO. (2017) *Alimentos Funcionales*.
<https://www.vivosano.org/alimentos-funcionales/> (22/06/18; 13:20 h).
- Healthy Children. (2011) *Diferencias entre los alimentos orgánicos, naturales y saludables*.
<https://www.healthychildren.org/Spanish/healthy-living/nutrition/Paginas/Differences-in-Organic-Natural-and-Health-Foods.aspx>
 (22/06/18; 12:20 h).
- Instituto Nacional de Estadística e Informática INEI. (2018) <https://www.inei.gov.pe/>
 (25/06/18; 15:45 h).
- Instituto Nacional de Estadística e Informática INEI. (2018) *Negocios de restaurantes crecieron 2,10% en enero de este año y acumuló 10 meses de crecimiento continuo*.
<https://www.inei.gov.pe/prensa/noticias/negocios-de-restaurantes-crecieron-210-en-enero-de-este-ano-y-acumulo-10-meses-de-crecimiento-continuo-10660/> (28/08/18; 11:30 h).
- Instituto Nacional de Salud INS. (2017) *Número de casos con sobrepeso por regiones*.
<https://tablerodemando.ins.gob.pe/desnutricion/aguda/departamentos#> (15/08/18; 14:20 h).
- Kotler, P & Armstrong, G. (2013). *Fundamentos de Marketing*. 11va edición. México: Pearson.
- Las 5 Fuerzas de Porter. (2018) *Las 5 Fuerzas de Porter – Clave para el Éxito de la Empresa*. <https://www.5fuerzasdeporter.com/> (17/09/18; 12:00 h).
- Ley N° 29196. (2008) *Ley de Promoción de la producción orgánica o ecológica*.
<http://www.servindi.org/pdf/Ley29196.pdf> (22/06/18; 14:00 h).
- Malhotra, N. (2009) *Introducción a la investigación de mercados*. 5ta edición. México: Pearson.
- Ministerio de Comercio Exterior y Turismo MINCETUR. (2009) *Acuerdos Comerciales del Perú*. <http://www.acuerdoscomerciales.gob.pe/> (12/07/18; 18:00 h).
- Pérez, R. (2007) *Experiencias en la implementación de proyectos de producción orgánica de hortalizas*. Bolivia – La paz: Agruco – Compas.

- Portugal, J. (2018). *Informe Ejecutivo de Ferias*.
<http://www.siicex.gob.pe/siicex/resources/sectoresproductivos/FO-INF-005%20-%20Informe%20Ejecutivo%20de%20Ferias%20v02.pdf> (24/06/2018; 18:00 h).
- Perú 21. (2018) *Perú es el país de América donde la obesidad infantil creció más rápido [INFORME]*. <https://peru21.pe/peru/peru-pais-america-obesidad-infantil-crecio-rapido-informe-399856> (28/08/18; 13:40 h).
- Purdue Agriculture. (2018) *Alimentos orgánicos*.
<https://www.extension.purdue.edu/extmedia/FS/FS-14-S-W.pdf> (24/06/18; 10:00 h).
- Revista Megaricos. (2018) *La industria de comida orgánica y saludable se hace cada vez más popular ¡Es ahora la predilecta de los millonarios!* <https://megaricos.com/2018/03/12/la-industria-de-la-comida-organica-y-saludable-se-hace-cada-vez-mas-popular-es-la-predilecta-de-los-millonarios/> (20/06/18; 11:00 h).
- SENASA. (2017) *Estadísticas de Producción Orgánica Nacional 2017*.
<https://www.senasa.gob.pe/senasa/descargasarchivos/2018/08/2-ESTAD%3%8DSTICAS-DE-PRODUCCI%3%93N-ORG%3%81NICA-NACIONAL-2017-3.pdf> (25/06/2018; 13:40 h).
- Yi Min Shum Xie. (2018) *Matriz de Evaluación de Factores externos (Matriz EFE)*
<https://yiminshum.com/matriz-evaluacion-factores-externos-matriz-efe-mefe/>
(15/09/18; 11:30 h).