



Plan de negocio para determinar la viabilidad económica de una empresa productora y comercializadora de postres saludables y fitness en Arequipa

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

Fanny Patricia Pizarro Murillo

Jeffry Yasmir Faed Del Carpio Bueno

Ximena Johana Herrera Torreblanca

**Programa de Maestría en Administración de Empresas
AREQUIPA XVII**

Arequipa, 27 de abril de 2022

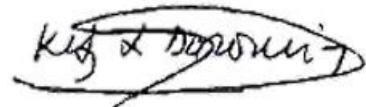
Esta tesis

Plan de negocio para determinar la viabilidad económica de una empresa productora y comercializadora de postres saludables y fitness en Arequipa

ha sido aprobada.



.....
Alex Roberto Albújar Cruz (Jurado)



.....
Kety Lourdes Jauregui Machuca (Jurado)



.....
Ana Inés Reátegui Vela (Asesor.)

Universidad ESAN

2022

DEDICATORIAS

A Dios, por haberme permitido lograr este objetivo,
por darme fuerzas y superar los obstáculos,
a mis padres, Juan y Yelianna, por su amor y apoyo incondicional,
a mi esposa e hijos, por su comprensión y paciencia en este trayecto,
a mis hermanas, por su motivación y compañía,
a mis tres ángeles, que me cuidan y guían mi camino, y
a mis amigas y compañeras de equipo
por su tiempo, dedicación y esfuerzo.

Jeffry Del Carpio Bueno

A mis papás, por motivarme a desarrollar la maestría,
su apoyo constante, paciencia y comprensión.
A Billy, Jesús, Gabri y Nani por su apoyo en todo momento y palabras de aliento
durante esta etapa. A mis ángeles en el cielo que nos cuidan todo el tiempo, y
a los "Legends Squad" por permitirme conocerlos y compartir horas de estudio,
debate y trabajo en equipo. Un abrazo

Ximena Herrera Torreblanca

A Dios quien es mi guía y fortaleza en todo momento.
A mis padres que, con su amor, paciencia, esfuerzo y su ejemplo de perseverancia
me han permitido alcanzar un objetivo más.
A mi hermano por sus consejos y palabras de aliento para continuar con mis
estudios y ser una mejor persona.

Fanny Pizarro Murillo

ÍNDICE

CAPITULO I. INTRODUCCIÓN.....	1
1.1. Antecedentes.....	1
1.2. Planteamiento del problema	1
1.3. Objetivos de la tesis.....	2
1.3.1. Objetivo General:	2
1.3.2. Objetivos Específicos	2
1.4. Alcance y Limitaciones	3
1.4.1. Alcance	3
1.4.2. Limitaciones	3
1.5. Justificación y Contribución.....	4
1.5.1. Justificación.....	4
1.5.2. Contribución.....	9
CAPITULO II. MARCO CONCEPTUAL.....	11
2.1. Requerimiento energético.....	11
2.2. Fuentes de energía dietética.....	11
2.3. Componentes básicos de los requerimientos de energía humana.....	11
2.4. Experiencias previas	12
2.5. Pirámide nutricional y grupo de alimentos.....	13
2.5.1. Alimentos sin azúcar.....	13
2.5.2. Azúcares	14
2.5.3. Carbohidratos.....	14
2.5.4. Calorías	15
2.5.5. Proteínas.....	15
2.5.6. Grasas.....	16
2.5.7. Suplementos alimenticios	16
2.6. Caloría en postres convencionales.....	16
2.7. Estilos de vida y tendencia de alimentación.....	17
2.7.1. Practicar actividades físicas	17
2.7.2. Descanso adecuado	18
2.7.3. Beber agua.....	18
2.7.4. Modificar el estilo de compras	18
2.7.5. Alimentarse bien	18
2.7.6. Fitness.....	18
CAPÍTULO III. ANÁLISIS DEL CONTEXTO.....	20

3.1. Análisis del Macroentorno.....	20
3.1.1. <i>Político</i>	20
3.1.2. <i>Económico</i>	21
3.1.3. <i>Social</i>	22
3.1.4. <i>Tecnológico</i>	23
3.1.5. <i>Ecológico</i>	26
3.1.6. <i>Legal</i>	27
3.1.6.1. <i>Protocolos</i>	28
3.2. Análisis del Microentorno	29
3.2.1. <i>Poder de negociación de los clientes</i>	29
3.2.2. <i>Rivalidad entre competidores actuales</i>	30
3.2.3. <i>Amenaza de nuevos entrantes</i>	31
3.2.4. <i>Poder de negociación de los proveedores</i>	32
3.2.5. <i>Amenaza de productos sustitutos</i>	32
3.3. Conclusiones del capítulo.....	32
CAPÍTULO IV. ESTUDIO DE MERCADO.....	34
4.1. Objetivos.....	34
4.2. Metodología de la Investigación.....	35
4.2.1. <i>Diseño</i>	35
4.3. Resultados de los estudios	35
4.3.1. <i>Resultado del estudio cualitativo</i>	35
4.3.2. <i>Resultado del estudio cuantitativo</i>	37
4.3.2.1 <i>Análisis de resultados</i>	37
4.4. Conclusiones.....	40
CAPÍTULO V. PLAN ESTRATÉGICO.....	41
5.1. Objetivos del Plan Estratégico.....	41
5.2. Misión.....	41
5.3. Visión	42
5.4. Valores.....	42
5.5. Benchmarking.....	42
5.5.1. <i>Selección de los procesos a comparar</i>	43
5.5.2. <i>Métricas de desempeño</i>	43
5.5.3. <i>Empresas comparables</i>	43
5.6. Análisis de Stakeholders.....	45
5.7. Cadena de Valor	46
5.7.1. <i>Actividades principales</i>	46
5.7.1.1. <i>Logística</i>	46

5.7.1.2.	<i>Producción</i>	46
5.7.1.3.	<i>Gestión comercial</i>	47
5.7.1.4.	<i>Distribución</i>	47
5.7.1.5.	<i>Marketing y ventas</i>	47
5.7.2.	<i>Actividades de soporte</i>	47
5.7.2.1.	<i>Infraestructura de la empresa</i>	47
5.7.2.2.	<i>Recursos humanos</i>	48
5.7.2.3.	<i>Tecnología de información y comunicación</i>	48
5.7.2.4.	<i>Abastecimiento</i>	48
5.8.	Evaluación de Factores Internos.....	49
5.9.	Evaluación de Factores Externos.....	50
5.10.	FODA Cruzado.....	52
5.11.	Canvas	54
5.12.	Estrategia Competitiva	56
5.13.	Conclusiones del Planeamiento Estratégico	57
CAPÍTULO VI. PLAN DE MARKETING		58
6.1.	Objetivos del plan de mercadotecnia.....	58
6.1.1.	<i>Objetivos Cuantitativos</i>	58
6.1.2.	<i>Objetivos Cualitativos</i>	59
6.2.	Mercado potencial	59
6.3.	Estrategias de Marketing	59
6.3.1.	<i>Segmentación</i>	60
6.3.1.1.	<i>Macrosegmentación</i>	60
6.3.1.2.	<i>Microsegmentación</i>	63
6.3.2.	<i>Posicionamiento</i>	63
6.3.3.	<i>Flor de Lovelock</i>	65
6.3.3.1.	<i>Producto básico</i>	65
6.3.3.2.	<i>Complementarios</i>	65
6.3.4.	<i>Marketing Mix</i>	66
6.3.4.1.	<i>Producto</i>	66
6.3.4.1.1.	<i>Valor esencial</i>	67
6.3.4.1.2.	<i>Servicio real</i>	67
6.3.4.2.	<i>Precio</i>	68
6.3.4.3.	<i>Plaza</i>	69
6.3.4.4.	<i>Promoción</i>	69
6.4.	Presupuesto.....	71
6.5.	Página Web (arquitectura e Interfaz gráfica).....	72

6.6.	Diagrama de Flujo de la página web	74
6.7.	Aspecto Legal	75
6.8.	Presupuesto	76
6.9.	Conclusiones del Plan de Marketing	76
CAPÍTULO VII. PLAN DE OPERACIONES.....		78
7.1.	Objetivos Operativos	78
7.2.	Procesos, subprocesos y actividades	78
7.2.1.	<i>Procesos Principales</i>	80
7.2.1.1.	<i>Compras</i>	80
7.2.1.2.	<i>Preparación de postres y bebidas</i>	81
7.2.1.3.	<i>Ventas</i>	82
7.2.2.	<i>Procesos de Apoyo</i>	82
7.2.2.1.	<i>Administración</i>	82
7.2.2.2.	<i>Atención al cliente</i>	83
7.2.2.3.	<i>Marketing</i>	84
7.2.3.	<i>De apoyo tercerizado</i>	84
7.2.3.1.	<i>Contabilidad</i>	84
7.2.3.2.	<i>Legal</i>	85
7.2.3.3.	<i>Servicios generales</i>	85
7.3.	Ubicación e instalaciones	85
7.4.	Listado de postres	86
7.4.1.	<i>Postres saludables</i>	87
7.4.2.	<i>Bebidas</i>	89
7.5.	Producción estimada.....	90
7.6.	Indicadores de control	91
7.7.	Riesgos y contingencias	92
7.8.	Presupuesto.....	93
7.8.1.	<i>Gastos pre operativos</i>	94
7.9.	Conclusiones.....	94
CAPÍTULO VIII. PLAN ORGANIZACIONAL Y DE RECURSO HUMANOS		96
8.1.	Objetivos del plan organizacional	96
8.2.	Estructura empresarial	96
8.2.1.	<i>Esquema societario</i>	97
8.2.2.	<i>Aportes de los socios</i>	97
8.2.3.	<i>Tratamiento tributario</i>	97
8.2.4.	<i>Normativa Laboral</i>	98
8.3.	Organigrama	99

8.4.	Perfiles de los trabajadores	99
8.4.1.	<i>Gerente General - Administrador</i>	99
8.4.2.	<i>Analista de Operaciones</i>	100
8.4.3.	<i>Asistente Administrativo</i>	100
8.4.4.	<i>Pasteleros</i>	101
8.4.5.	<i>Ayudante de cocina</i>	101
8.4.6.	<i>Meseros</i>	101
8.4.7.	<i>Cajero</i>	102
8.4.8.	<i>Servicios tercerizados</i>	102
8.4.8.1.	<i>Contabilidad y legal</i>	102
8.4.8.2.	<i>Motorizados</i>	102
8.4.8.3.	<i>Nutricionista</i>	103
8.4.8.4.	<i>Mercadotecnia</i>	103
8.5.	Planilla.....	103
8.6.	Reclutamiento, selección y contratación	104
8.6.1.	Capacitación	105
8.7.	Valores de la empresa y los colaboradores.....	105
8.8.	Indicadores de desempeño.....	105
8.9.	Presupuesto.....	106
8.10.	Conclusiones.....	107
CAPÍTULO IX. PLAN FINANCIERO		108
9.1.	Supuestos	108
9.2.	Ingresos.....	108
9.3.	Gastos preoperativos	109
9.4.	Costos	109
9.5.	Inversiones y financiamiento.....	110
9.5.1.	<i>Activos Fijos</i>	110
9.5.2.	<i>Inversión</i>	110
9.5.3.	<i>Financiamiento</i>	110
9.6.	Tasa de descuento	110
9.7.	Estado de Resultados	111
9.8.	Flujos de Caja	111
9.9.	Indicadores de viabilidad financiera.....	112
9.10.	Análisis de riesgos financieros	112
9.11.	Conclusiones del capítulo.....	115
CAPÍTULO X. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES		116
10.1.	Conclusiones.....	116

10.2. Recomendaciones	119
-----------------------------	-----

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1.1. Ranking de Índice de Competitividad Regional 2021	5
Figura 1.2. Estado nutricional de adultos según sexo y grupos etarios en Perú 2017 - 2018	6
Figura 1.3. Ingesta de macronutrientes por tipo	7
Figura 1.4. Ingesta de macronutrientes por tipo	7
Figura 1.5. Ingesta de alimentos chatarra	8
Figura 1.6. Ingesta de alimentos chatarra y estado de salud.....	8
Figura 1.7. Composición de cadenas de gimnasios en la región de Arequipa	9
Figura 2.1. Ecuación de requerimiento de energía humana	11
Figura 2.2. Pirámide de Alimentación Saludable	14
Figura 3.1. Hogares con servicio de telefonía fija y/o móvil en el Perú – Primer trimestre 2020 y 2021	24
Figura 3.2. Hogares que tienen al menos una computadora.....	25
Figura 3.3. Hogares con conexión a internet	25
Figura 3.4. Octógonos de alimentación saludable.....	27
Figura 3.5. Número de usuarios de gimnasios en Latinoamérica.....	30
Figura 3.6. Pastelerías en Arequipa	31
Figura 5.1. Cadena de valor.....	48
Figura 6.1. Macrosegmentación de la industria.....	61
Figura 6.2. Macrosegmentación mercado-solución.....	62
Figura 6.3. Macrosegmentación mercado-producto.....	62
Figura 6.4. Logo de “Sweet & Fit”.....	68
Figura 6.5. Logo de “Sweet & Fit”	70
Figura 6.6. Merchandising de “Sweet & Fit”	71
Figura 6.7. Proceso para desarrollo de una página Web	72
Figura 6.8. Página Web de “Sweet & Fit”.....	73
Figura 6.9. Página Web de postres en “Sweet & Fit”.....	73
Figura 6.10. Flujograma en la página web de “Sweet & Fit”.....	74
Figura 6.11. Flujo de confirmación de pedido de “Sweet & Fit”	74
Figura 6.12. Niveles de la web “Sweet & Fit”	75
Figura 6.13. Modelo de datos de la web “Sweet & Fit”	75
Figura 7.1. Procesos de Sweet & Fit	79
Figura 7.2. Ubicación del local de Sweet & Fit.....	86
Figura 7.3. Layout del local de Sweet & Fit.....	86
Figura 8.1. Organigrama de “Sweet & Fit”	99

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1.1. Participación de cadenas de gimnasios en Arequipa.....	9
Tabla 3.1. Prevalencia de sobrepeso y obesidad por departamentos.....	22
Tabla 3.2. Hogares en el Perú con TIC – Primer trimestre 2020 y 2021	24
Tabla 3.3. Hogares en el Perú con telefonía móvil – Primer trimestre 2020 y 2021.....	24
Tabla 4.1. Participantes del focus group	36
Tabla 5.1. Comparativo de cafeterías que ofrecen postres fitness y saludables en Arequipa ..	44
Tabla 5.2. Análisis de stakeholders	46
Tabla 5.3. Matriz EFI.....	50
Tabla 5.4. Matriz EFE.....	51
Tabla 5.5. Matriz FODA	52
Tabla 6.1. Mercado potencial de “Sweet & Fitness”	59
Tabla 6.2. Segmentación de grupo de clientes	63
Tabla 6.3. Presupuesto del plan de marketing (en soles)	72
Tabla 8.1. Presupuesto en tecnologías de la información en “Sweet & Fit”	76
Tabla 7.1. Procesos y actividades de Sweet & Fit.....	79
Tabla 7.2. Postres de “Sweet & Fit”.....	87
Tabla 7.3. Bebidas de “Sweet & Fit”	89
Tabla 7.4. Mercado objetivo de “Sweet & Fitness”	91
Tabla 7.5. Venta proyectada anual de “Sweet & Fitness”.....	91
Tabla 7.6. Indicadores de control de “Sweet & Fit”	92
Tabla 7.7. Riesgos operativos de “Sweet & Fit”	92
Tabla 7.8. Presupuesto equipos y mobiliario para Sweet & Fit (Soles)	93
Tabla 7.9. Presupuesto de gastos preoperativos	94
Tabla 8.1. Régimen Laboral Micro y Pequeña Empresa.....	98
Tabla 8.2. Personal en planilla de “Sweet & Fit”.....	104
Tabla 8.3. Medidas de desempeño de Recursos Humanos en “Sweet & Fit”	106
Tabla 8.4. Presupuesto en el plan organizacional y de RRHH en “Sweet & Fit”	106
Tabla 9.1. Ingresos de “Sweet & Fit”.....	109
Tabla 9.2. Gastos pre operativos de “Sweet & Fit”.....	109
Tabla 9.3. Costos fijos y variables de “Sweet & Fit”	109
Tabla 10.4. Inversión en activos fijos de “Sweet & Fit”	110
Tabla 9.5. Estructura de la inversión en “Sweet & Fit”	110
Tabla 9.6. Estados de Resultados de “Sweet & Fit”.....	111
Tabla 9.7. Flujos de Caja de “Sweet & Fit”	111
Tabla 9.8. Análisis de sensibilidad de variación de la demanda	113
Tabla 9.9. Análisis de de sensibilidad de variación de precios	113

Tabla 9.10. Análisis de de sensibilidad de variación de costos de insumos.....	113
Tabla 9.11. Análisis de de sensibilidad de variación de demanda vs variación de precios....	114
Tabla 10.12. Análisis de de sensibilidad de variación de demanda vs variación de costos de insumos	114
Tabla 10.13. Análisis de de sensibilidad de variación de precios vs variación de costos de insumos	114
Tabla 9.14. Análisis de escenarios	115

CURRÍCULUM VITAE DE LOS AUTORES

FANNY PATRICIA PIZARRO MURILLO

Profesional con más de 9 años de experiencia en contabilidad, dentro del rubro industrial, metalmecánica y minería, experiencia en cuentas por cobrar y pagar, análisis de cuentas, arqueos de caja, contabilización de facturas por liquidaciones de gastos de viaje, cálculo de detracciones y retenciones, activos fijos, inventarios, cierre de costos mensuales, participación en proyectos de innovación para el logro de objetivos de la empresa, aportando con mi experiencia profesional, buena actitud, valores y ética, buscando siempre mejorar en todas las actividades que desarrolle, para cumplir exitosamente las metas establecidas por la empresa.

EXPERIENCIA PROFESIONAL

Compañía Minera Ares S.A.C.

Compañía líder en la producción primaria de metales preciosos. con más de 100 años de experiencia enfocada en la exploración, extracción, procesamiento y comercialización de oro y plata. responsables, innovadores, promueven el talento para contribuir con un mundo mejor.

Asistente de Contabilidad

Agosto 2015 – Actualidad

- Contabilización de comprobantes de pago (Facturas, boletas de venta, boletos de viaje etc.), correspondientes a liquidaciones de gastos de viaje y entregas a rendir.
- Revisión de comprobantes de pago que cumplan con los requisitos y características que la SUNAT exige para evitar contingencias tributarias.
- Facturación electrónica por la venta de chatarra liviana y pesada, y otros residuos peligrosos, generados por la explotación de mina.
- Ingreso de Pedidos Administrativos, por los servicios prestados de terceros (contratas) para el posterior ingreso de sus facturas correspondiente a servicios emitidos por el proveedor.
- Facturación electrónica mensual por los servicios de atención médica a terceros (policlínico) y consumo de suministros de Almacén.
- Cierre de Costos Mensuales, (asientos por consumo, provisión de equipos y SAP mantenimiento).
- Control de Caja Ingresos y Egresos, Arqueos de Caja.
- Control del Patrimonio de Activos fijos, alto, bajo y traslados de activos.
- Análisis de cuentas por pagar y cuentas por cobrar.
- Revisión de registro de compras y ventas mensuales.
- Aplicación de las detracciones, retenciones y percepciones, según normativa de la SUNAT.
- Inventario de Activos Fijos (maquinaria, equipos y otros).
- Inventario de Big Bag de concentrado de plata e Inventario de Rumas de Mineral en canchas.
- Conocimiento en Normas Internacionales de Información Financiera.
- Revisión de costos CAPEX Y OPEX.
- Conocimiento en legislación laboral.
- Conocimiento del Reglamento de seguridad en Minería.

Técnicas del Acero S.A.C.

Técnicas del Acero S.A.C. es parte del desarrollo del sur del Perú, con más de 10 años dedicados al desarrollo y ejecución de proyectos de ingeniería, para la minería, industriales, energía y telecomunicaciones. Esta posición alcanzada está respaldada con los proyectos ejecutados y los que actualmente se están ejecutando.

Asistente de Contabilidad

Noviembre 2014 - agosto 2015

- Control y Revisión diaria de saldos Contables y disponibles de Bancos (BCP, BBVA, SCOTIABANK, BANCO DE LA NACION)
- Realización diaria de conciliaciones bancarias

- Control de letras por pagar, contratos de leasing, prestamos, pagares, calculo y pago de detracciones, impuestos SUNAT, pago a proveedores.
- Control y revisión de facturas por pagar a proveedores.
- Control de caja Ingresos y Caja Egresos.
- Revisión de liquidación de gastos generados por persona de la empresa (viáticos a rendir).
- Asientos contables por aplicación de detracciones y percepciones.
- Análisis de cuentas contables por cobrar y por pagar a proveedores.

Oxyman Comercial S.A.C

Empresa industrial netamente peruana, productora y distribuidora de gases industriales y medicinales. Inicio sus operaciones en el sur del país el 11 de mayo del 2000, en la ciudad de Arequipa, con inversiones de capitales peruanos en equipos, tecnología y recursos humanos, permitiendo de esta manera participar y contribuir al desarrollo de la región y del país.

Asistente de Contabilidad

Marzo 2013- enero 2014

- Elaboración de Kardex físico valorado, por la producción de venta de agua mineral.
- Inventario diario de suministros e ingreso al sistema.
- Ingreso al sistema contable en el libro de compras los gastos realizados con comprobantes de pago (facturas, boletas de venta, tickets etc.).
- Elaboración semanal de cuadro de proveedores por facturas de bienes y servicios pendientes de pago.
- Calcular las detracciones de las facturas por servicios y elaboración de informe de detracciones para su respectivo pago.
- Elaboración de cuadro de planillones de facturas por empresa relacionada.
- Revisión y Análisis del Registro de Compras (Asientos Contables)

FORMACIÓN PROFESIONAL

ESAN GRADUATE SCHOOL OF BUSINESS

2019- 2021

Maestría en Marketing

ESAN GRADUATE SCHOOL OF BUSINESS

2014 - 2015

Diplomado en Tributación de Empresas

UNIVERSIDAD CATOLICA DE SANTA MARIA – AREQUIPA (TERCIO SUPERIOR)

2004 - 2008

Contadora Publica Colegiada

OTROS ESTUDIOS

Curso “Sector Minero: Régimen Tributario y Actualización de Posiciones Administrativas y Jurisprudenciales”

2020

Especialidad en Gestión Tributaria, Colegio de Contadores Públicos de Arequipa

2014 -2015

Curso “Contabilidad, Tributación, Costos y Legislación Laboral Minera”.

2014

JEFFRY YASMIR FAED DEL CARPIO BUENO

Ingeniero de Minas de la Universidad Nacional de San Agustín de Arequipa con más de 9 años de experiencia en minería subterránea y superficial. Generando valor la planificación operativa y ejecución de planes de minado, implementación de proyectos con metodologías ágiles y procesos productivos con visión estratégica del negocio.

Dentro de las competencias personales destaca el alto nivel de Liderazgo, capacidad organizativa, habilidad para dirigir equipos multidisciplinarios, sentido de responsabilidad y confiabilidad. Dominio en la gestión de costos, presupuestos, valuación de proyectos y gestión de recursos. Nivel avanzado de inglés.

EXPERIENCIA PROFESIONAL

Sociedad Minera Cerro Verde S.A.A.

Operación minera de clase mundial que produce cobre y molibdeno en Arequipa. Cumple con los más altos estándares y cuenta con certificaciones que garantizan el desarrollo sostenible en su operación como ISO 9001:20015, CLL 2012:2017, OHSAS 18001:2007, ISO 14001:2015, Conservation Certification – Gold 2018:2020, WaW 2011:2016, Certificado azul-2018, THE COPPER MARK:2020 entre otros; además de contar con vasta cantidad de premios, tales como Premio Excelencia Ambiental OEFA.-2016, Premio de Desarrollo Sostenible 2012-SNMPE, Premio EMA:2021, Premio Buenas Prácticas Laborales 2010 y más.

Supervisor de Operaciones Mina II

Julio 2017 - Actualidad

Liderar un equipo cuya misión es la de ejecutar los planes de minado de manera segura en el área de Mina. Reporto a la Superintendencia de Carguío, Acarreo y Tecnología Minera de la gerencia general de Mina.

- Aplicación de metodologías ágiles para la evaluación y ejecución de proyectos de mejora continua con el framework Scrum.
- Implementación de iniciativas de mejora continua en los procesos unitarios de Carguío, Acarreo, Servicios Auxiliares, Perforación y Voladura en Mina, logrando incrementar y mejorar indicadores de seguridad (TRIR), utilización y eficiencia de equipos de mina.
- Revisión de costos y valuación de proyectos
- Planificación y ejecución de planes de minado, siguiendo los procedimientos de trabajo seguro y garantizando el cumplimiento de los objetivos.
- Gestión de recursos humanos y de equipos para el logro de objetivos diarios de producción y seguridad.
- Coordinación y trabajo en equipo con distintos equipos de trabajo tales como geología, geotécnica, planeamiento corto plazo, proyectos e ingeniería entre otros.
- Gestión de flota de carguío y acarreo mediante Software Modular Mining.
- Supervisión en la operación de palas eléctricas P&H 4100, 2800, palas hidráulicas O&K RH400; camiones mineros Caterpillar 793, 798, Komatsu 930, 980; perforadoras Ingersoll Rand DM-M2, Pit Viper 271, 275 y FlexiRoc D65, tractores de oruga Caterpillar D10, D11, tractores de ruedas Caterpillar 824, cargadores frontales Caterpillar 992, 994, excavadora Caterpillar 390.
- Administración de operadores equipo pesado.

Ingeniero Junior de Operaciones Mina – Perforación y Voladura

Enero 2016 – Junio 2017

Estuve a cargo de la gestión, planificación, diseño y ejecución de tareas del área de Perforación y Voladura.

- Diseño y ejecución de cargas, secuencias de detonación y control de vibraciones.
- Forme parte del equipo para la implementación del ERP SAP en administración de personal.
- Desarrollé estrategias de control y seguimiento de inventario de explosivos.
- Innovación en el control y rendimiento de aceros perforación, optimizando costos y maximizando la vida útil de consumibles en perforación rotativa y roto percusiva.
- Administración y gestión de personal de todo nivel.
- , Diseño de nuevas posiciones en tareas auxiliares de perforación y gestión de insumos de perforación.
- Supervisión y control de calidad de contratistas que prestan servicio integral de voladura.
- Líder del Sistema de Gestión de Perforación y Voladura.

Profesional en Entrenamiento

Enero 2015 - Diciembre 2015

Estuve a cargo de la gestión interna y apoyo a supervisión de campo y oficina técnica

- Diseño y ejecución de cargas, secuencias de detonación y control de vibraciones.
- Actualización de modelo de bloques, secuencias de minado, información geológica, geotécnica y estructural de proyectos de voladura.
- Diseño, evaluación y ejecución de radios de influencia de disparo para voladuras primarias y secundarias.

- Revisión y seguimiento de principales KPIs del área como utilización, eficiencia, TRIR entre otros.
- Revisión de planes de acción para mejora de disponibilidad mecánica de equipos.
- Planificación en mantenimiento de perforadoras primarias y secundarias, así como equipos auxiliares.
- Elaboración de planes de capacitación, auditorías y actualización de procedimientos.
- Elaboración de notificación preliminar de incidentes, análisis de causa raíz y elaboración y seguimiento de planes de acción.
- Control y seguimiento en stock de explosivos y accesorios de voladura.
- Creación del plan de inspecciones planeadas y auditorías en los procesos de Perforación y Voladura.

Becario de Operaciones Mina

Enero 2014 - Diciembre 2016

- Conocimiento y operación de sistemas de gestión de flotas.
- Interpretación de resultados de cierre de turno.
- Elaboración de reportes diarios de producción y seguridad
- Planificación de capacitación a operadores de equipo pesado.
- Entrenamiento en la supervisión de operaciones de Carguío, Acarreo, Perforación y Voladura.

Golden River Resources S.A.C.

Empresa minera de explotación de yacimientos de Oro

Jefe de Guardia

Enero 2012 – Diciembre 2012

Lideré un equipo de trabajo a cargo de los procesos relacionados con la perforación, voladura, carguío, acarreo, sostenimiento, ventilación, desarrollo y seguridad en la zona de Patricia y Chaparral.

- Formé parte del equipo planificación y desarrollo de los planes de minado.
- Supervisión en la ejecución de trabajos de explotación y desarrollo.
- Logré desarrollar un sistema de control de explosivos más eficiente.
- Diseño e implementación de circuitos de ventilación.
- Supervisión y verificación de trabajos de sostenimiento.
- Logre la ejecución satisfactoria del proyecto “Pique Inclinado” en la zona de Chaparral
- Realicé funciones de Jefe de Zona durante la ausencia de este.

FORMACIÓN PROFESIONAL

ESAN GRADUATE SCHOOL OF BUSINESS

2019 - actualidad

Maestría en Administración de empresas

CAMIPER: Minería Superficial: Planificación, Diseño y Optimización de Operaciones Unitarias 2015
Diplomado

UNIVERSIDAD NACIONAL DE SAN AGUSTÍN – AREQUIPA (TERCIO SUPERIOR)

2008 - 2012

Ingeniería de Minas

OTROS ESTUDIOS

MINSUP: Diseño, análisis de resultados, simulación y budget en Voladura Superficial 2022

CCPNA: INGLÉS AVANZADO 2019 – 2021

Tecnología Minera: Secuencias de detonación en Procesos de Voladura 2021

Centro de Idiomas UNSA: Inglés Intermedio 2012

XIMENA JOHANA HERRERA TORREBLANCA

Profesional de Ingeniera Química con especialización en Gestión de Calidad y Procesos, Sistemas Integrados de Gestión y Auditorías; con capacidad de investigar, analizar, evaluar, optimizar e implementar procesos, métodos de análisis y sistemas de gestión en las diferentes áreas correspondientes a la carrera. Proactiva, promueve el trabajo en equipo, persona ordenada y muy planificadora de sus actividades para lograr sus objetivos.

EXPERIENCIA PROFESIONAL

Universidad Tecnológica del Perú

Institución privada, universidad licenciada y parte del grupo Intercorp, líder en el sur del Perú en su enseñanza en Pregrado, modalidad de Carrera para Gente que Trabaja (CGT) y Postgrado.

Docente Tiempo Parcial

Agosto 2019 – Actualidad

- Enseñanza de pregrado y Modalidad CGT en la carrera de Ingeniería de Seguridad Industrial y Minera Arequipa. (Programa de Seguridad y Salud Ocupacional, Auditorías en Seguridad, Integrador II- Seguridad Industrial y Minera)
- Asesoría y Jurado de Tesis en materia de Auditorías, Sistemas de Gestión Integrado, y en especial el Sistema de Seguridad y Salud Ocupacional
- Participación en las etapas de acreditación de la Carrera Ingeniería de Seguridad Industrial y Minera Arequipa.
- Participación en la virtualización de los siguientes Cursos en la carrera de Ingeniería de Seguridad Industrial y Minera. Arequipa: Sistema de Gestión de Calidad, Programas e Inspecciones de Seguridad, Auditorías en Seguridad
- Participación en el desarrollo de Carpetas Instruccionales de los Cursos en la carrera de Ingeniería de Seguridad Industrial y Minera: Integrador II- Ing. De Seguridad Industrial y Minera y Auditoría de Seguridad y Ambiental

Élite Corporation

Empresa que brinda servicio Integral de recurso humano a la Empresa Generadora de Energía Eléctrica de Arequipa.

Apoyo Sistema de Gestión Integrado

Febrero 2022 - Actualidad

- Soporte Técnico a EGASA en la revisión, actualización de la documentación de los procesos estratégicos, misionales y soporte, según corresponda; identificando la necesidad de mejora de la normativa a fin de que se encuentren debidamente implementados, en particular los que tienen una relación directa con los requisitos de las normas ISO 9001, 14001 e ISO 45001 y los que se derive de las normas emitidas por FONAFE y que competen a la División Sistema de Gestión Integrado.
- Soporte Técnico en la evaluación e interpretación de los resultados de los indicadores de procesos, asegurando que se cuente con la información suficiente y actualización del Tablero de Control para su análisis y toma de decisiones.
- Acompañamiento y soporte técnico para la ejecución de auditoría interna para la Evaluación del Sistema de Gestión Integrado y sus componentes.
- Acompañamiento y soporte técnico a los Dueños de Proceso, para realización de reuniones periódicas para el mantenimiento y mejora de sus procesos.
- Soporte técnico en la revisión de la información asociada a los hallazgos de las auditorías internas y dar seguimiento al cumplimiento de las acciones correctivas a fin de concluir con el cierre de no conformidades y observaciones.
- Soporte técnico a las áreas para aplicación de Herramientas de Mejora Continua para el análisis de causa raíz de los hallazgos de auditorías internas o externas.
- Soporte técnico para el proceso de evaluación de la Gestión de Procesos en la Herramienta Integrada de FONAFE.

AETECH

Empresa consultora en Sistemas Integrados de Gestión que brindó seguimiento a la Empresa Generadora de Energía Eléctrica en Arequipa

Consultor Sistema Integrado de Gestión- Freelance

Febrero 2021- Febrero 2022

- Certificación en ISO 45001:2018 con la menor cantidad de No Conformidades Menores y Cero No Conformidades Mayores; en tiempo pandemia.
- Migración de Evaluación del Sistema de Gestión Integrado bajo el SISMAAD

EGASA

Empresa Generadora de Energía Eléctrica en Arequipa, tiene la responsabilidad de la generación y comercialización de energía a través de seis centrales hidroeléctricas en Charcani, ubicadas en la ribera del Río Chili, y tres centrales térmicas situadas en Pisco (Ica), Chilina y Mollendo (Arequipa), las cuales hacen uso de gas natural y otros combustibles. Suministra energía eléctrica a las empresas distribuidoras de energía, así como a otras de los rubros minero, industrial y al Sistema Eléctrico Interconectado Nacional.

Apoyo SGI- Freelance

Julio 2019 – Enero 2021

- Soporte Técnico en la revisión, actualización de la documentación de los procesos estratégicos, misionales y soporte, según corresponda; identificando la necesidad de mejora de la normativa a fin de que se encuentren debidamente implementados, en particular los que tienen una relación directa con los requisitos de las normas ISO 9001, 14001, OHSAS 18001 e ISO 45001 y los que se derive de las normas emitidas por FONAFE y que competen a la División Sistema de Gestión Integrado.
- Evaluación e interpretación de los resultados de los indicadores de procesos, asegurando que se cuente con la información suficiente para su posterior análisis y toma de decisiones.

EQUELLE

Empresa consultora en Sistemas Integrados de Gestión.

Supervisor SGI

Febrero 2018 – Julio 2019

- Supervisión de Consultoría en Sistemas Integrados de Gestión (Proyectos de Certificación en ISO 9001, ISO 14001, OHSAS 18001, Homologación de Proveedores: Ej. Egasa, Sedapar, KOMATSU, CITE Agroindustrial, MMG Las Bambas).
- Desarrollo de Auditorías Internas
- Asesoramiento en Auditorías Internas y Externas

ALFA MÉDICA SAC

Empresa dedicada a la Medicina Ocupacional con más de 8 años de experiencia en el medio.

Químico de Laboratorio Metales Pesados

Setiembre 2017 – Enero 2018

- Análisis de Metales Pesados (Plomo, Cadmio, Cobre, Arsénico, Cromo) en Muestras Biológicas a través del análisis por espectrofotometría de Absorción Atómica por Horno de Grafito Perkin Elmer PinAAcle 900Z.
- Preparación de soluciones y manejo de reactivos.
- Investigación de Metodologías para la optimización de determinación de Metales Pesados en Muestra Biológicas.
- Implementación de ISO 15189 Sistema de Gestión de la Calidad en Laboratorios Clínicos.

EQUELLE

Empresa consultora en Sistemas Integrados de Gestión.

Consultor de Sistemas de Gestión

Enero 2017 – Setiembre 2017

- Asesorar para homologación de proveedores según especificaciones de empresa minera Las Bambas a 17 empresas locales especializadas (metalmecánica, obra civil, transporte de personal, instalaciones eléctricas, etc)
- Elaboración de documentos internos acorde a las necesidades y especificaciones para la homologación, para los diversos procesos de organización Establecimiento de política Integrada y objetivos.

DICONST

Empresa contratista de servicios generales mineros.

Monitor de Seguridad**Octubre 2016- Octubre 2016**

- Supervisión y Gestión de Seguridad (programa, procedimientos, documentación, instructivos antes, durante y después de las actividades) en los siguientes servicios durante el Mantenimiento Mayor de Fundición de SPCC 2016:
- Limpieza Interna de Torre Cooling en Planta de Ácido N°02/ Stripper en Planta de Ácido N°02/ DCAC y Torre Chiller en Planta de Oxígeno N°02
- Limpieza Interna y cambio de catalizador en convertidor catalítico en Planta de Ácido N°01 y 02

LABORATORIOS NATURGEN**Analista de Control de Calidad****Junio 2016- Setiembre 2016**

- Responsabilidad de alcanzar los objetivos clave marcados por el Técnico/a de Control de Calidad. Cumplimiento de los registros de Control de Calidad para asegurar la trazabilidad en las operaciones. Proponer mejoras de proceso orientadas a la mejora en la calidad, coste, rendimiento, tiempo, seguridad de los trabajadores y el medio ambiente. Capacitación para el posterior Desarrollo diario de diferentes análisis (HPLC, Reacción Química, Espectrofotometría UV Visible de Materia Prima, Análisis de Disolución y Centrifugación de Materia Prima, Análisis de Contenido por Titulación Directa Volumétrica, Titulación Potenciométrica Automática, HPLC (en base seca y tal cual), Análisis de Pérdida de Secado, entre otros)

SOUTHERN PERÚ COPPER CORPORATION**Becaria Planta de Ácido, Oxígeno y Efluentes****Febrero 2015- Enero 2016**

- Conocimiento y Operación de plantas de ácido, oxígeno y tratamiento de efluentes (manejo de Programa Delta V).
- Interpretación y control de los procesos.
- Revisión diaria de producción de ácido sulfúrico y oxígeno; logística y envío de producto a clientes y parámetros de calidad de los productos ácido sulfúrico, oxígeno (Concentración de CO₂, concentración de oxígeno y nitrógeno, presiones y temperaturas) y efluentes (Concentración de Arsénico en efluente y rechazo).
- Planificación de mantenimiento a maquinarias con observaciones y supervisión a contratistas en planta.
- Desarrollo de inspecciones planeadas y de mejora en evaluación de inspecciones del SIG.
- Entrenamiento en el cargo de supervisor (liderazgo, manejo de personal, toma de decisiones, control de documentos a través de Sistema SAP, seguimiento diario del proceso, producción), re estructuración de perfil de supervisor.
- Participación en la solución de problemas operacionales e investigación de incidentes.

MICHELL & CIA SA**Analista de Laboratorio e Investigación
Practicante Profesional Área de Tintorería****Mayo 2014- Agosto 2014
Febrero 2014- Abril 2014**

- Evaluación de nuevos Productos para el teñido de fibra de alpaca y su posterior aplicación logrando el cambio de detergentes de lavado y tiempos de teñido en función a la calidad de la fibra de alpaca.
- Seguimiento a máquinas con aplicación de nuevos procesos de teñido o procesos críticos.
- Apoyo en Corrección de Colores no Aprobados y coordinación de producción diaria de teñido.
- Coordinación con clientes sobre los requisitos del producto.

FORMACIÓN PROFESIONALESAN GRADUATE SCHOOL OF BUSINESS
Máster of Bussiness Administration

2019 - actualidad

UNIVERSIDAD REY JUAN CARLOS
Máster en Alta Dirección Empresarial

2016-2017

EUROPEAN OPEN BUSINESS SCHOOL
Diplomado Gestión de la Calidad

2017-2017

ESAN GRADUATE SCHOOL OF BUSINESS Diplomado Gestión de Proyectos	2017-2018
ESAN GRADUATE SCHOOL OF BUSINESS Diplomado Gestión de Calidad y Procesos	2013-2014
PROAVANCE Diplomado en Gestión de Seguridad Industrial y Riesgos Ocupacionales	2014-2015
TECSUP Programa Integral de Sistemas Integrados de Gestión	2013-2013
UNIVERSIDAD NACIONAL DE SAN AGUSTÍN – AREQUIPA (5TO SUPERIOR) Ingeniera Química	2009-2013
OTROS ESTUDIOS	
SGS ACADEMY: Programa Internacional Especializado en SIG	2019
SGS ACADEMY: Auditor Líder IRCA ISO 9001:2015 2019	
SGS ACADEMY: Formación de Auditor Interno en Sistemas Integrados de Gestión	2019
MICHIGAN CORPORATION: Real World- INGLÉS AVANZADO 2018-2019	
PROAVANCE: Supervisión Efectiva Para Operaciones Seguras Y Rentables	2015
TECSUP: Seguridad Basada en el Comportamiento	2015
CENTRO DE IDIOMAS UNSA: INGLÉS AVANZADO	2010-2012

RESUMEN EJECUTIVO

Grado:	Magister en Administración
Título de la tesis:	Plan de negocio para determinar la viabilidad económica de una empresa productora y comercializadora de postres saludables y fitness en Arequipa
Autor(es):	Del Carpio Bueno, Jeffry Yasmir Faed Herrera Torreblanca, Ximena Johana Pizarro Murillo, Fanny Patricia

Resumen:

Arequipa, es considerada una de las regiones más competitiva después de Lima, de acuerdo con el último Índice de Competitividad Regional (INCORE) del IPE (2021). Esta ciudad tiene costumbres y tradiciones que, sin duda, son acompañadas de platos típicos y postres tradicionales, los cuales son reconocidos a nivel nacional tales como: manjar blanco, alfajores, chocolates, buñuelos, bizcochos, confites, entre otros.

En los últimos años se observa un aumento en el índice de sobrepeso de 36.09% en el año 2016, y a 37.8% en el año 2019; así también un incremento del índice de obesidad de 18.3% en el 2016, y a 22.3% en el 2019 según el MINSA (2019). Sin embargo, también se ha observado que, para un grupo de la población, el consumir alimentos saludables y el cuidado del estado físico se ha incrementado, especialmente con la reciente pandemia.

En este contexto, se puede señalar que las personas deportistas y la población que practica hábitos saludables, incluyendo los que desean mejorar su alimentación, buscan dentro de los segmentos de mercado satisfacer sus necesidades con productos que cuiden su salud y aporten a su estado físico. Sin embargo, en la ciudad de Arequipa, no se han identificado muchas opciones, y las existentes no se ajustarían necesariamente a sus intereses. Por lo tanto, “Sweet & Fit” surge al haber identificado necesidades que estarían insatisfechas a los segmentos previamente mencionados.

Una vez realizados los análisis contextuales y contando con resultados positivos del estudio de mercado, se han desarrollado el plan de operaciones, organizacional, de operaciones, marketing y financiero. A partir del CANVAS se deja claro que la propuesta de valor es producir y comercializar postres y bebidas que contribuyan con la buena

alimentación y alimentación fitness, elaborados a base de ingredientes naturales y que aporten valor nutricional de acuerdo a los requerimientos del público objetivo.

Para determinar la demanda efectiva se consideraron las respuestas obtenidas del estudio de mercado, donde el 87% indicó que compraría productos de “Sweet & Fit”, lo cual multiplicado por la población de 18 a 44 años de los distritos cercanos al Cercado de los NSE A y B. Para obtener la demanda objetivo se consideró el 73% de la demanda efectiva, la cual indicó su disposición a pagar precios entre S/ 11 y S/ 20.

Siguiendo el plan de marketing, nuestro mercado potencial son las personas del NSE A y B de 18 a 44 años que realizan algún tipo de actividad física de la ciudad de Arequipa, resultados obtenidos de nuestro estudio de mercado, en especial de aquellos que tienen cuidado de sus alimentos y estilos de vida saludable.

Se tratará de posicionar el concepto en un local sofisticado en el centro de la ciudad donde prime la calidad antes que el precio. Asimismo, se promoverán las ventas de promociones y “combos”, siempre priorizando además de la calidad el cuidado y la atención de los clientes. El slogan propuesto es *Sweet & Fit ... Tu antojo saludable ideal para cualquier momento.*

La estrategia de operaciones de “Sweet & Fit” busca diferenciarse de los demás negocios similares en Arequipa. Para lo cual contará con un local en el centro de Arequipa con el fin de obtener el tráfico de personal necesario para hacer crecer el negocio. Adicionalmente, se contará con la página web “Sweet & Fit”, para captar a la mayor cantidad de gente. Dentro de las principales actividades del negocio estará la gestión de compra de los insumos, gestión administrativa y el marketing. Estas actividades serán claves para el buen funcionamiento de Sweet & Fit.

El plan organizacional y de recursos humanos incluye los objetivos, el organigrama de la empresa y el perfil de cada uno de los colaboradores. Estos recursos requieren de un presupuesto, el cual asciende a S/ 139,890 para el año 1. Se contarán con colaboradores que prestarán servicios a “Sweet & Fit” de forma tercerizada, tales como: contabilidad, legal, motorizados, nutricionista y mercadotecnia.

Los planes funcionales previamente indicados serán utilizados para desarrollar el plan financiero. La empresa requiere una inversión inicial de S/ 87,878 que serán proporcionados en su totalidad por los socios, el cual tiene un costo de oportunidad de 22% y resulta en un valor actual neto (VAN) de S/ 154,350. Por último, los análisis de sensibilidad y de

escenarios son positivos, lo cual indicaría que el negocio podría proceder con su implementación.

CAPITULO I. INTRODUCCIÓN

1.1. Antecedentes

Arequipa, es considerada una de las regiones más competitiva después de Lima, de acuerdo con el último Índice de Competitividad Regional (INCORE) del IPE (2021). Esta ciudad tiene costumbres y tradiciones que, sin duda, son acompañadas de platos típicos y postres tradicionales, los cuales son reconocidos a nivel nacional tales como: manjar blanco, alfajores, chocolates, buñuelos, bizcochos, confites, entre otros. Debido a la gran aceptación de estos productos, empresas regionales como “Chocolatería La Ibérica” o “Capriccio” han mostrado un crecimiento significativo en sus negocios, permitiéndoles llevar sucursales a diferentes ciudades importantes del territorio nacional.

En la última década, la economía de Arequipa ha tenido un notable crecimiento debido principalmente a: su diversidad de actividades económicas y agrícolas, el desarrollo de proyectos mineros, y la creación de centros comerciales. Esto permitió la generación de nuevos puestos de trabajo y la reducción de la informalidad.

El INCORE del IPE (2021) señala que Arequipa ocupa el cuarto lugar en la generación de empleo formal por segundo año consecutivo. Un efecto de ello fue el crecimiento de los ingresos de la población en la ciudad de Arequipa y una mejora del poder adquisitivo, viéndose afectados los estilos de vida y hábitos alimenticios.

1.2. Planteamiento del problema

En los últimos años se observa un aumento en el índice de sobrepeso de 36.09% en el año 2016, y a 37.8% en el año 2019; así también un incremento del índice de obesidad de 18.3% en el 2016, y a 22.3% en el 2019 según el MINSa (2019). Sin embargo, también se ha observado que, para un grupo de la población, el consumir alimentos saludables y el cuidado del estado físico se ha incrementado, especialmente con la reciente pandemia.

Estas actitudes se ven reforzadas con recomendaciones hechas por organizaciones estatales e internacionales como la Organización Mundial de la Salud (2020) para realizar actividades físicas en casa. Además de las tendencias del comprador peruano por productos

deportivos y consumo de alimentos que contribuyan a su salud (Ibo, 2020 y Mercado Negro, 2020).

En este contexto, se puede señalar que las personas deportistas y la población que practica hábitos saludables, incluyendo los que desean mejorar su alimentación, buscan dentro de los segmentos de mercado satisfacer sus necesidades con productos que cuiden su salud y aporten a su estado físico. Sin embargo, en la ciudad de Arequipa, no se han identificado muchas opciones, y las existentes no se ajustarían necesariamente a sus intereses. Por lo tanto, este plan de negocios surge al haber identificado necesidades que estarían insatisfechas a los segmentos previamente mencionados.

Por lo expuesto, parece razonable analizar la viabilidad de constituir una empresa dedicada a la realización de postres saludables, enfocándose en los deportistas y en aquellos que desean mejorar sus hábitos alimenticios sin dejar de consumirlos.

1.3. Objetivos de la tesis

A continuación, se señala el objetivo general y específicos del plan de negocios.

1.3.1. Objetivo General:

Determinar la viabilidad del plan de negocio de una empresa productora y comercializadora de postres saludables y fitness en la ciudad de Arequipa.

1.3.2. Objetivos Específicos

- Analizar la situación actual del mercado que podría consumir postres saludables y fitness en la ciudad de Arequipa.
- Identificar los conceptos y definiciones sobre postres saludables y fitness, que serán claves en el negocio.
- Realizar un estudio y estimación de la demanda y perspectivas de consumo de postres saludables y fitness en Arequipa.
- Proponer un plan estratégico acorde a la idea de negocio.

- Desarrollar el plan de marketing de una empresa productora y comercializadora de postres saludables y fitness.
- Elaborar un plan de operaciones para definir la producción y comercialización de postres nutritivos y saludables.
- Desarrollar un plan de organización y recursos humanos para la empresa propuesta.
- Evaluar la viabilidad económica y financiera del proyecto.

1.4. Alcance y Limitaciones

1.4.1. Alcance

El alcance de este proyecto de tesis es determinar la viabilidad del plan de negocio para la creación de una empresa que produzca y comercialice postres saludables y fitness con el propósito de llegar a ser competitivos y sostenibles en el tiempo.

El negocio diseñaría y produciría postres que en su totalidad aporten de nutrientes requeridos por deportistas y atletas en su dieta como proteínas y grasas saludables, además de bajo contenido de azúcares, grasas y calorías. Estos productos podrían complementar la dieta o régimen alimenticio de atletas y ser un aperitivo delicioso para personas que cuidan su estado físico en general.

La propuesta de tesis tendrá como zona de investigación la ciudad de Arequipa, principalmente los distritos de Arequipa, José Luis Bustamante y Rivero, Yanahuara, Cayma, Cerro Colorado, Jacobo Hunter, Mariano Melgar en el año 2021. Cabe resaltar que la implementación de la presente propuesta de tesis está fuera del alcance de este proyecto.

1.4.2. Limitaciones

Para la realización del presente plan de negocio se detectaron las siguientes limitaciones:

- Dificultad para la obtención de información de personas interesadas en el consumo de postres saludables y fitness, debido a que los gimnasios, clubes deportivos y lugares de práctica de deportes y actividades físicas se encuentran limitados por la COVID-19, dificultando la realización de entrevistas presenciales o realización de grupos de trabajo durante el último semestre de del 2021.

- Dificultad para conseguir información sobre antecedentes en la producción y comercialización de postres saludables y fitness o similares en la ciudad de Arequipa, debido a que por lo general la información en las municipalidades sobre las licencias dadas en este rubro no son trazables. Asimismo, no se ha identificado o investigaciones enfocadas en postres regionales o postres nutritivos de la región.
- Dificultad en identificar información de indicadores de salud en la región Arequipa, por lo que se tendrá que utilizar como marco general la información a nivel nacional.
- En el área y rubro estudiados para el desarrollo del proyecto no se cuenta con experiencias previas.
- Tiempo limitado de 6 meses para la realización de este proyecto.

1.5. Justificación y Contribución

Para el presente proyecto de tesis, se explicará nuestra justificación y contribución. Para la justificación se explicará razones por las que se está realizando la investigación como resultados del estudio de mercado en relación con el consumo saludable, frecuencia de consumo, compra potencial de productos de “Sweet&Fit”; así como la competitividad y crecimiento de la ciudad de Arequipa. Respecto a la contribución concluiremos con el aporte de satisfacción a las necesidades nutricionales de los potenciales consumidores, así como el incremento del poder adquisitivo en la ciudad de Arequipa.

1.5.1. Justificación

Se entiende por justificación práctica cuando su realización es fundamental para la resolución de un problema o se logra proponer estrategias que contribuirán a su resolución, actualmente en la provincia de Arequipa existe mercado en consumo de comidas saludables que ha ido tomando mayor importancia a causa del inicio de la pandemia covid-19, los arequipeños empezaron a tomar conciencia en consumir alimentos saludables ya que influye en su salud. lo cual representa una oportunidad de negocio en postres saludables y fitness.

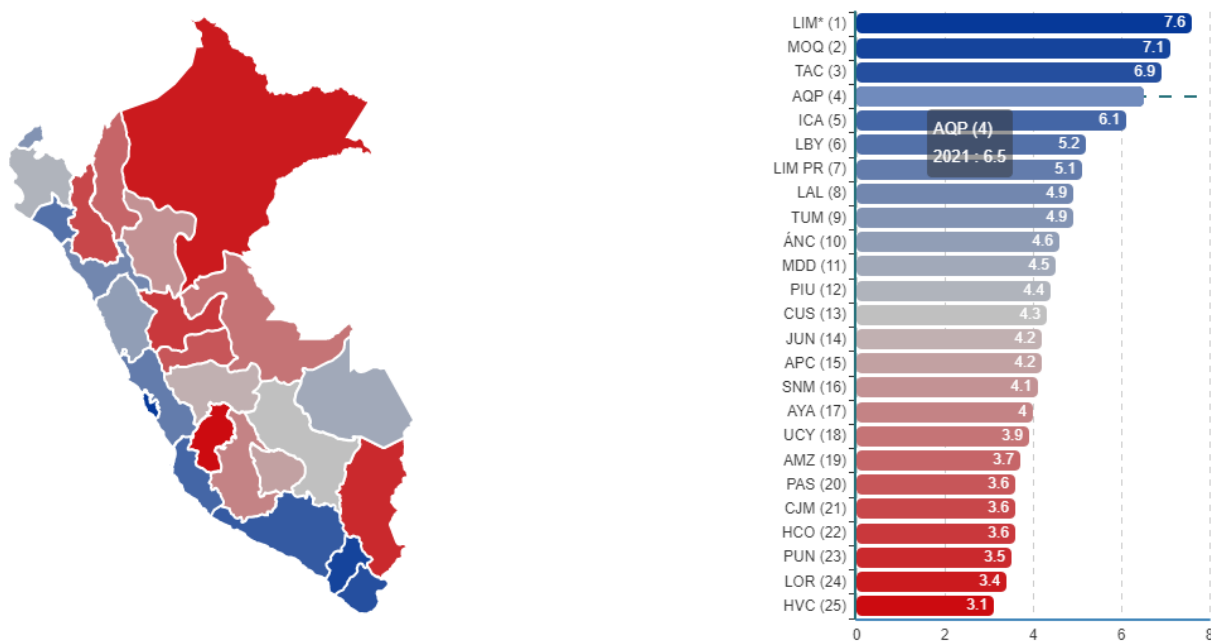
En cuanto al producto según nuestro estudio de mercado, el 63% de los arequipeños muestran preocupación por el consumo de alimentos y bebidas saludables. El 40% consume frutas frescas, el 32% frutos secos o deshidratados, el 27% cereales con yogurt, el 21% barras de cereal, el 21% postre de cualquier establecimiento, el 13% postre de tienda dietética o saludable y el 30% otros.

El 17% de personas consume un postre que considera saludable diariamente, el 40% con frecuencia Inter diaria, el 38% los consume dos veces a la semana, y sólo el 5% lo consume una vez por semana.

El 38% y 32% de personas consideran a la “ensalada de frutas” y “yogurt griego con acompañamiento” como postres saludables. Un 18% considera saludable a una “porción pequeña de postre” y 12% a la “gelatina”. Y finalmente El 87% de encuestados indicó que compraría los productos de “Sweet & Fit”.

El proyecto de tesis busca desarrollar una propuesta económicamente viable en la producción y comercialización de postres saludables y fitness en la ciudad de Arequipa. Esta ciudad ocupa el cuarto lugar según el INCORE del año 2021, con el crecimiento del entorno económico y laboral, pues tuvo un incremento del empleo formal y un nivel de ingresos promedio que asciende a S/ 1,521.

Figura 1.1. Ranking de Índice de Competitividad Regional 2021



Fuente: IPE (2021).

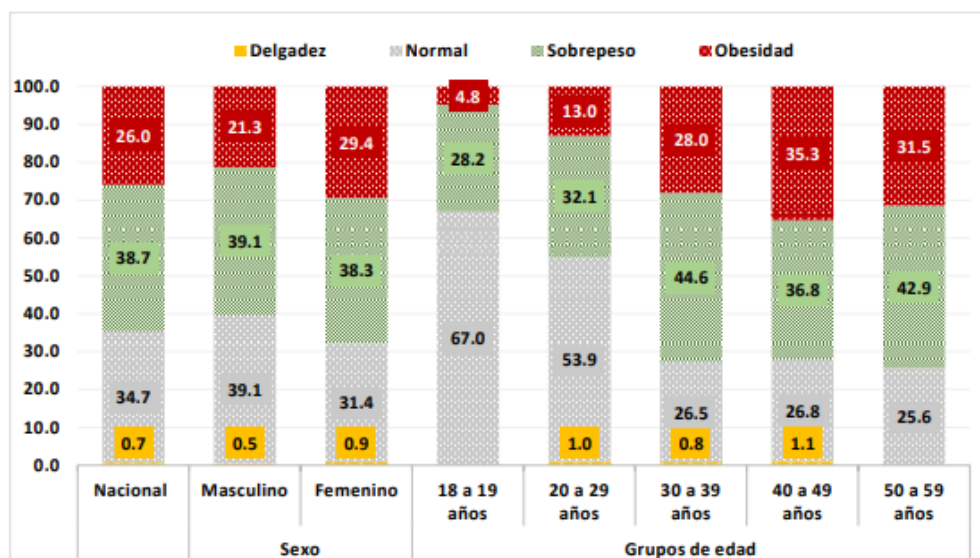
Asimismo, Mercado Negro (2020) e Ibo (2020) señalan la tendencia de mayor consumo de productos deportivos y saludables, lo que permite delinear una idea alrededor de la alimentación y salud del adulto arequipeño.

También se observa en la Figura 1.2 que el sobrepeso en adultos por IMC, según el grupo etario en el Perú asciende a un promedio de 38.7% (MINSA, s.f.), además teniendo en cuenta que el mayor porcentaje se concentra en personas de 30 a 59 años.

Además, el MINSA (2020) mostró en el informe de Consumo de Alimentos en Adultos Peruanos que la ingesta de energía por adultos ascendió hasta 1826.9 Kcal en el 2018 con respecto a años anteriores, teniendo una proporción de 302.7gr en Carbohidratos, 61gr en proteínas y 46.1gr grasas, pudiendo notar un exceso de 25.7% en el consumo de energía para los adultos durante el mismo periodo. Esto se puede observar con mayor claridad en la Figura 1.3.

La ingesta de carbohidratos cubre en exceso el requerimiento de los adultos como se muestra en la Figura 1.4, permitiendo estudiar ese segmento del mercado que busca alimentos con bajas cantidades de carbohidratos y ricos en otros macronutrientes.

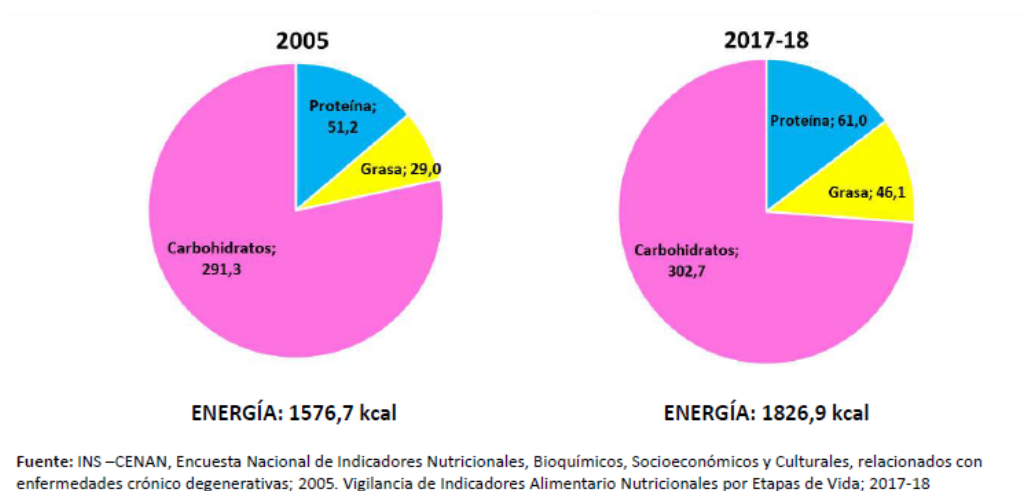
Figura 1.2. Estado nutricional de adultos según sexo y grupos etarios en Perú 2017 - 2018



Fuente: MINSA (s.f.).

Figura 1.3. Ingesta de macronutrientes por tipo

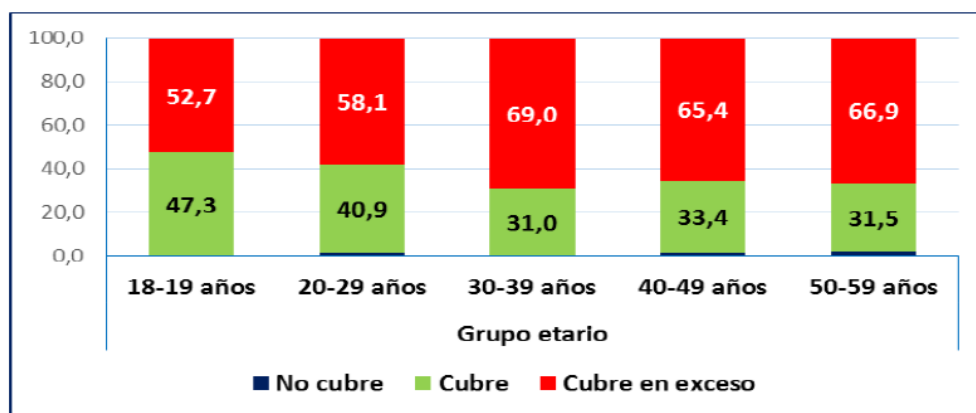
PERÚ: MEDIANA DE INGESTA HABITUAL DE MACRONUTRIENTES EN ADULTOS; 2005, 2017-18 (GRAMOS)



Fuente: MINSA, 2020.

Figura 1.4. Ingesta de macronutrientes por tipo

PERÚ: INGESTA HABITUAL DE CARBOHIDRATOS EN ADULTOS SEGÚN GRUPO ETARIO, 2017-18 (PORCENTAJE)

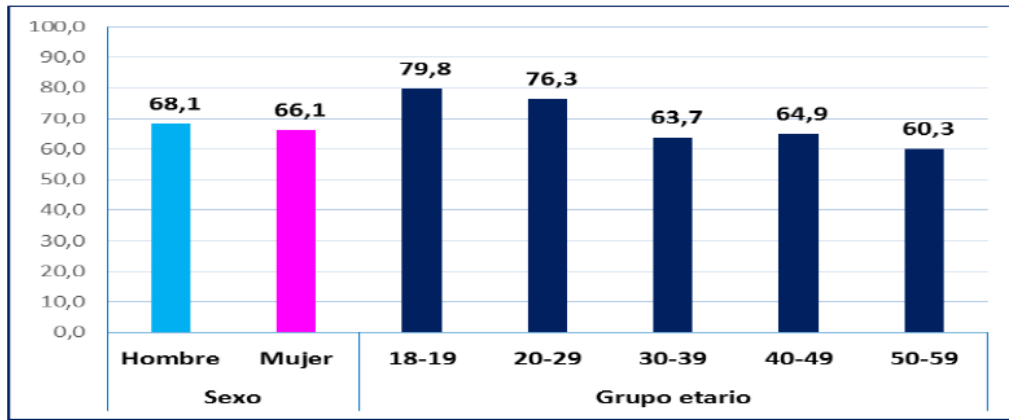


Fuente: MINSA, 2020.

El consumo de elementos “chatarra” es también un factor a considerar en esta investigación, como se observa en la Figura 1.5. Las tasas de consumo de estos alimentos en diferentes grupos de edades y género superan el 60%, lo que influye directamente en el estado de salud con respecto al sobrepeso, obesidad y enfermedades asociadas.

Figura 1.5. Ingesta de alimentos chatarra

PERÚ: CONSUMO DE ALIMENTOS “CHATARRA” EN ADULTOS PERUANOS SEGÚN SEXO Y , 2017 – 2018 (PORCENTAJE)



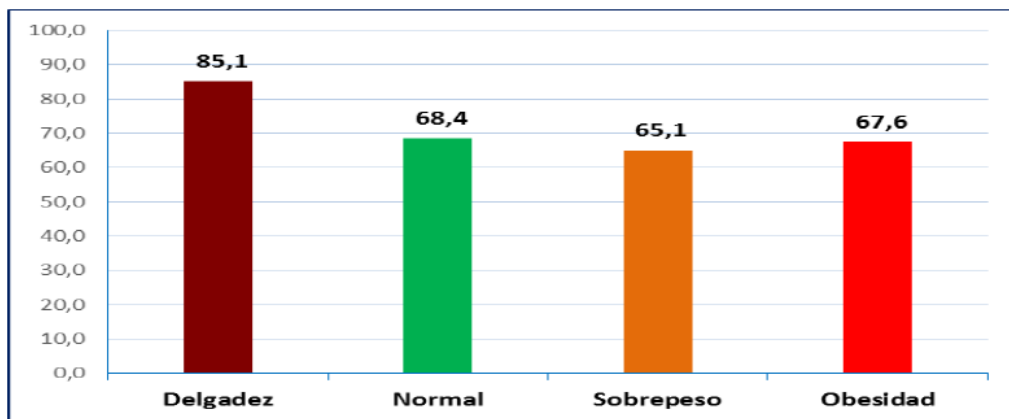
Fuente: INS –CENAN, Vigilancia de Indicadores Alimentario Nutricionales por Etapas de Vida 2017-18.

Fuente: MINSA, 2020.

En la Figura 1.6 se presenta la ingesta de alimentos “chatarra” de acuerdo al estado nutricional de las personas, esta muestra que para todos los grupos (delgadez, normal, sobrepeso y obesidad), su consumo de estos alimentos supera el 65%.

Figura 1.6. Ingesta de alimentos chatarra y estado de salud

PERÚ: CONSUMO DE ALIMENTOS “CHATARRA” EN ADULTOS PERUANOS SEGÚN ESTADO NUTRICIONAL, 2017 – 2018 (PORCENTAJE)



Fuente: INS –CENAN, Vigilancia de Indicadores Alimentario Nutricionales por Etapas de Vida 2017-18.

Fuente: MINSA, 2020.

Frente a este panorama nacional y al no existir data regional sobre estos indicadores, se puede deducir que este comportamiento se observa al interior del país. Por tanto, las cadenas multinacionales de gimnasios podrían interesarse en Arequipa, como el caso de Bodytech

que llegó en el 2011 con 3 sedes, y Smart Fit en el 2018 con 1 sede (ver Tabla 1.1 y Figura 1.7).

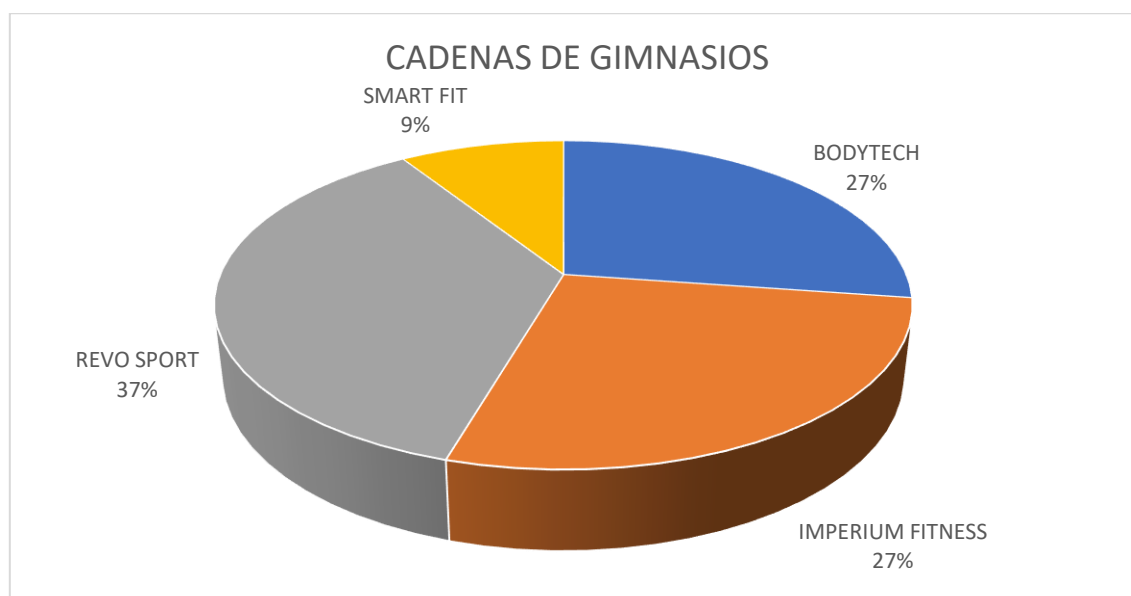
Tabla 1.1. Participación de cadenas de gimnasios en Arequipa

PROCEDENCIA	EMPRESA	SEDES
COLOMBIA	BODYTECH	3
PERU	IMPERIUM FITNESS	3
PERU	REVO SPORT	4
BRASIL	SMART FIT	1

Fuente: Autores de esta tesis.

Esto también ha incentivado al crecimiento de cadenas locales como Imperium Fitness que cuenta con 3 sedes y Revo Sport con 4 gimnasios a lo largo de la ciudad, sumado a los 120 gimnasios locales inscritos en la Asociación de Gimnasios de Arequipa. Ello permite señalar el crecimiento de la demanda de este tipo de servicios, la cual debe ser acompañada de alimentación adecuada, como lo mencionan varios especialistas de nutrición.

Figura 1.7. Composición de cadenas de gimnasios en la región de Arequipa



Fuente: Autores de esta tesis.

1.5.2. Contribución

La contribución principal de este proyecto es ofrecer postres como tortas, trufas, muffins, waffles, té frutado, frappuccino, batidos proteicos, entre otros, que contribuyan con las necesidades nutricionales de consumidores que quieran darse el gusto sin desviarse de

sus objetivos físicos, teniendo en cuenta el control de carbohidratos, grasas, calorías y el aporte con proteínas y grasas saludables.

Por lo tanto, debido al crecimiento económico en la ciudad de Arequipa, reflejado en el incremento de puestos de trabajos formales; así como el aumento del poder adquisitivo en proporción del ingreso promedio del poblador arequipeño, ha influenciado en el grado de competitividad y expansión del rubro alimentario en general y de dulces y postres en particular. Prueba de ello es el crecimiento de marcas como La Ibérica y Capriccio.

Así también, las condiciones de sobrepeso y obesidad a nivel nacional se han incrementado del año 2016 al 2019 en un 1.71% y 4.0% respectivamente, debido a que buena parte de la población peruana consume un exceso de carbohidratos, energía y comida “chatarra”.

Finalmente, el incremento de gimnasios en la ciudad de Arequipa refleja la demanda de los arequipeños por este tipo de actividad física, sumado a las tendencias de compra de artículos deportivos; da motivos razonables para evaluar la posibilidad de abrir un modelo de negocio que ofrece postres y bebidas saludables y fitness.

De lo expuesto, se ratifica que es razonable analizar la viabilidad de la creación de una empresa que se dedique a la producción y comercialización de postres saludables en la ciudad de Arequipa.

En el siguiente capítulo se expondrán los requerimientos energéticos y nutricionales en el estilo de vida saludable y fitness, que son la base en la elaboración de productos que contribuyen en la dieta de este grupo de personas.

CAPITULO II. MARCO CONCEPTUAL

En el presente capítulo se desarrollarán algunas definiciones que se posteriormente se tendrán en cuenta para el desarrollo del plan de negocios.

2.1. Requerimiento energético

El Comité de Expertos de Energía (CEE) de la FAO (2002) lo define como “la cantidad de energía alimentaria necesaria para equilibrar el gasto energético con el fin de que tanto el tamaño y composición corporal y la actividad física necesaria y deseable sea coherente con la buena salud a largo plazo. Toman en cuenta la energía requerida para un crecimiento óptimo y para la demanda según las etapas de vida de las personas. La Figura 2.1, muestra a manera de una ecuación simple cómo se enlazan las definiciones de requerimiento y gasto de energía.

Figura 2.1. Ecuación de requerimiento de energía humana

Requerimiento de energía	=	Gasto energético total	+	Energía necesaria para el crecimiento y depósito de tejidos
---------------------------------	---	------------------------	---	---

Fuente: MINSA (2015).

2.2. Fuentes de energía dietética

La energía necesaria para las funciones metabólicas y fisiológicas de los seres humanos proviene de la interacción química de alimentos y macronutrientes (FAO, 2002). Algunos que funcionan como combustibles son: carbohidratos, grasas, proteínas y etanol. Luego de la ingesta se produce la conversión a diferentes tipos de energía como la mecánica y la térmica.

2.3. Componentes básicos de los requerimientos de energía humana

De acuerdo con el CEE de la FAO (2002), son los siguientes:

- a. ***Gasto Energético Total (GET)***: es cantidad de energía que se gasta en un periodo de 24 horas por una persona.
- b. ***Tasa Metabólica Basal (TMB)***: tasa mínima de gasto de energía compatible con la vida. Su medición se basa en condiciones de reposo, ayuno y relajación mental; y depende de factores como: el peso corporal, la relación entre masa de tejido magro y la superficie externa del cuerpo (FAO/WHO/UNU, 2001).
- c. ***Nivel de Actividad Física (NAF)***: cuantifica la cantidad de energía necesaria para un nivel de actividad física por encima de la básica.
- d. ***Costo energético para el crecimiento***: considera la energía necesaria para el crecimiento de tejidos y la energía depositada en los mismos (grasa y proteína) (FAO/WHO/UNU, 2001).
- e. ***Unidades de energía***: desde el punto de vista alimenticio, la unidad es la kilocaloría (kcal) que presenta la siguiente equivalencia con los joules:

$$4,184 \text{ kilojoules (kj)} = 1 \text{ kcal}$$

$$1 \text{ kj} = 0,239 \text{ kcal}$$

Para jóvenes y adultos (de 18 a 59 años), la actividad física y peso corporal son factores primordiales para estimar el requerimiento de energía, fomentar el buen estado de salud y la prevención de enfermedades (MINSA, 2015).

2.4. Experiencias previas

Cárdenas y Roldán (2020) mencionan que el consumo de energía y nutrientes depende del nivel socioeconómico y área de residencia en el Perú, estimando el requerimiento energético en función a lo determinado en la Reunión Consultiva Conjunta de la FAO/OMS de 1985 y el rango aceptable de macronutrientes para dieta saludable en función a lo indicado por Comité de Expertos de OMS/FAO de 2004. Concluyen que los pobladores de la sierra rural consumen mayormente alimentos altos en carbohidratos y escasos niveles de proteínas y grasas, similar a los pobladores más pobres del país. Por ello concluyen que la probabilidad de ingesta de nutrientes es un factor dependiente de la accesibilidad y disponibilidad de alimentos. Por su parte, Caballero (2017) reporta que el aporte calórico de carbohidratos es

mayor en zonas de altura que a nivel del mar y el aporte de proteínas excede al rango de referencia en ambas zonas.

Los estudios mencionados coinciden con lo concluido por Rojas et al. (2004) quienes indican que el consumo de carbohidratos en las mujeres incrementa cuando mayor es la carencia en el hogar. Por tanto, a mayor pobreza, mayor consumo de carbohidratos como: cereales refinados, azúcares simples y tubérculos, debido a su accesibilidad de compra; sin embargo, estos carecen de micronutrientes como el hierro y vitamina A. Cabe señalar que, las carnes, frutas y vegetales son poco consumidos por grupos de menores ingresos debido a su alto costo.

2.5. Pirámide nutricional y grupo de alimentos

La pirámide nutricional es una guía para la recomendación de alimentación equilibrada a las poblaciones. Representa un tipo de educación gráfica (ver Figura 2.2) y sencilla mostrando los tipos y cantidades recomendables de consumo de alimentos enfocados en una alimentación saludable (SENC, 2019).

La base de la pirámide indica estilos de vida saludable recomendables que incluyen: actividad física, equilibrio emocional, balance energético, técnicas gastronómicas saludables entre otros hábitos. En el segundo nivel se encuentran alimentos cuyo consumo debe ser diario como: hidratos de carbono de preferencia integrales (pan, pasta, arroz, harinas, legumbres). En el tercer nivel están las verduras, frutas y hortalizas, recomendándose un consumo diario de dos a cuatro veces. En el cuarto nivel están los alimentos proteicos como carnes sin grasa, lácteos, pescado, huevo, legumbres y frutos secos. Para el quinto nivel lo conforman los alimentos como: carnes rojas procesadas, bebidas azucaradas y/o alcohólicas. Finalmente, en la cúspide se encuentran los suplementos nutricionales los cuales deben ser consumidos bajo asesoramiento de un nutricionista.

2.5.1. Alimentos sin azúcar

Actualmente, existen más consumidores que toman la decisión de consumir productos con ingredientes bajos en azúcar porque el azúcar trae numerosas consecuencias negativas para la salud. Es así que las personas tratan de alimentarse saludablemente cuidando los niveles de glucosa y el estado de su cuerpo (Delgado-Andrade et al., 2016).

Figura 2.2. Pirámide de Alimentación Saludable



Fuente: SENC (2019).

Por ello se deben consumir productos bajos en azúcar como: productos con bajo índice glucémico (carnes magras, frutos secos, verduras, frutas, pescados y mariscos, aceite de oliva y huevos), agua e infusiones sin azúcar, yogur griego y natural, alimentos enteros y avena.

2.5.2. Azúcares

Los azúcares o glúcidos se caracterizan por su sabor dulce y su composición de carbono (C), oxígeno (O) e hidrógeno (H). También se le llama azúcar a la sacarosa obtenida de la caña de azúcar y remolacha. Uriarte (2020) aclara que técnicamente no todos los azúcares son carbohidratos, aunque son frecuentemente confundidos. Es así que varios productos ingresarían en esta clasificación.

2.5.3. Carbohidratos

Los carbohidratos son el combustible del organismo (BBC News Mundo, 2018). Se responsabilizan por brindarle energía a los músculos, unos de los tres nutrientes principales que están en los alimentos y bebidas. Participan en la contracción muscular y en la formación del tejido nervioso.

Según la National Library of Medicine (s.f.), Hay tres tipos principales de carbohidratos:

- **Azúcares:** Se encuentran en su forma más básica en dulces, postres, alimentos procesados y refrescos.
- **Almidones:** Incluyen pan, cereal, pasta, verduras, papas, guisantes y maíz.
- **Fibra:** Ayudan a sentirse lleno y hacer que sea menos probable que coma en exceso. Está en alimentos como frutas, verduras, nueces, semillas, frijoles y granos integrales.

2.5.4. Calorías

Según Significados (s.f.) las calorías son consideradas una unidad de energía. En nutrición, las calorías son la energía que las personas obtienen del consumo de los alimentos y bebidas y la energía que usa nuestro propio cuerpo en la actividad física. Las calorías indican la cantidad de energía almacenada en los enlaces químicos de aquello que se ingiere. La energía es liberada durante la digestión y almacenadas en diferentes moléculas y células. La energía almacenada se liberará cuando el organismo lo necesite y es utilizada de 3 maneras:

- 10% ayuda a la digestión
- 20% sirve de combustible para actividades físicas
- 70% metabolismo basal

Muchos programas de pérdida de peso se centran en reducir la ingesta de calorías (Portinari, 2017).

2.5.5. Proteínas

Responsables de la reparar y construir tejidos corporales (músculos), actúan también en la formación de hormonas y en la coagulación sanguínea. Son moléculas formadas por aminoácidos unidos por un tipo de enlace conocido como enlaces peptídicos. Compuestas por, carbono, hidrógeno, oxígeno, nitrógeno además la mayoría contiene azufre y fósforo.

Presentes en todas las células del cuerpo y aproximadamente suponen la mitad del peso de los tejidos del organismo, además de participar en prácticamente todos los procesos biológicos que se producen (Cuídate Plus, 2021).

2.5.6. Grasas

Según la National Library of Medicine (s.f.) las grasas son un nutriente que se obtiene de la alimentación. Le dan al cuerpo la energía que necesita para trabajar adecuadamente.

Durante el ejercicio, el cuerpo utiliza las calorías de los carbohidratos que usted ha consumido; pero después de ciertos minutos, el ejercicio depende entonces de las calorías provenientes de la grasa para continuar.

La grasa ayuda a mantener la piel y el cabello saludables. Las grasas que el cuerpo obtiene de los alimentos le brindan a éste ácidos grasos esenciales llamados ácido linoleico y ácido linolénico. Que se denominan "esenciales" debido a que el cuerpo no los puede producir por sí solo o no trabaja sin ellos. El cuerpo los necesita para el desarrollo del cerebro, el control de la inflamación y la coagulación de la sangre.

2.5.7. Suplementos alimenticios

Morales (2016) menciona en su artículo “Como funcionan los suplementos alimenticios” que los suplementos alimenticios son productos creados para complementar la alimentación o la dieta y entre sus ingredientes contienen:

- Minerales
- Vitaminas
- Enzimas
- Ácidos grasos
- Aminoácidos

No pueden considerarse un sustituto de alimentos convencionales ni medicamentos.

Su objetivo es aportar nutrientes. Existen en diversas presentaciones: cápsulas, perlas, líquidos, polvos, píldoras o tabletas (Morales, 2016).

2.6. Caloría en postres convencionales

Para referencia y comparación posterior a nuestros postres saludables, se adjunta a continuación un tablero con la cantidad de calorías de postres convencionales por una ración:

Tabla 2.1. Calorías en postres convencionales

Postre	Ración	Calorías
Arroz con leche	65 gramos	237 kcal
Bizcocho marmoleado	109 gramos	370 kcal
Budín de pan	100 gramos	153 kcal
Churros	100 gramos	361 kcal
Cupcake	43 gramos	131 kcal
Flan	153 gramos	222 kcal
Waffle	33 gramos	103 kcal
Torta de chocolate	138 gramos	537 kcal
Torta de zanahoria	133 gramos	543 kcal
Tarta de queso	80 gramos	257 kcal
Panqueques	38 gramos	86 kcal

Fuente: Tabla de Calorías.net

2.7. Estilos de vida y tendencia de alimentación

Se debe entender que los estilos de vida saludable corresponden a hábitos de la vida diaria que contribuyen a mantener a las personas sanas y funcionales, añadiendo a sus rutinas una dieta balanceada y actividades físicas.

Según la Organización Mundial de la Salud (2020), un estilo de vida saludable va más allá de no tener enfermedades, sino de un estado de completo bienestar físico, mental y social.

Llevar un estilo de vida saludable requiere minimizar aquellos factores que puedan afectar negativamente a las personas, estos aspectos son: la alimentación, la actividad física, prevención de enfermedades, descanso adecuado, recreación y el consumo de sustancias adictivas.

Adoptar un estado de vida saludable requiere incorporar hábitos en la vida diaria, dentro de los cuales las más importantes pueden ser:

2.7.1. *Practicar actividades físicas*

Actividades como correr, andar en bicicleta, nadar o ir al gimnasio agregan diferentes beneficios como la prevención de enfermedades crónicas, por ejemplo, diabetes, obesidad e hipertensión.

El artículo de Recomendaciones mundiales relacionadas a la actividad física para la salud (OMS, 2020), recomiendan dedicarle un mínimo de 150 minutos por semana a la actividad física, e inclusive incrementar su intensidad para mayores beneficios en la salud.

2.7.2. Descanso adecuado

La Academia de la Medicina del Sueño de Estados Unidos (AASM) y la Academia Americana de Pediatría (AAP), aconsejan, que los adultos duerman entre 8-10 horas, aunque esto podría variar entre un individuo y otro (Ser Saludables, s.f.).

2.7.3. Beber agua

Beber agua tiene múltiples beneficios para la salud, dentro de ellos algunos beneficios de una adecuada hidratación están el funcionamiento correcto del cerebro y los riñones, mejora el tracto digestivo, alivia la fatiga, evita migrañas, ayuda en la digestión, ayuda a la piel, regula la temperatura corporal, entre otros (El Universo, 2020).

Además, un objetivo adicional de beber agua en los estilos de vida saludable es dejar de lado las bebidas azucaradas, refrescos y gaseosas que solo aportan calorías vacías.

2.7.4. Modificar el estilo de compras

El estilo de vida saludable implica el hacer compras adecuadas. Para los productos alimenticios, se debe reemplazar los alimentos procesados, grasos y con azúcar añadida por productos naturales, ecológicos, frescos y que contribuyan con el estilo de vida que se tiene adoptado (Olivares y Lozano, 2019).

2.7.5. Alimentarse bien

Consumir todos los grupos de alimentos en calidad y cantidad adecuada, permite al organismo cubrir el requerimiento nutricional del organismo.

Una correcta alimentación implica disminuir el contenido calórico, lo cual ayuda en la protección contra la malnutrición y en la no adquisición de enfermedades no transmisibles. Además, el consumo de alimentos no saludables propicia la aparición de riesgos en la salud, para lo cual el consumo de calorías debe estar equilibrado con el gasto de calorías (OMS, 2018).

2.7.6. Fitness

Cuídate Plus (2017) define fitness como el estado de salud física que se obtiene al contar con una vida sana y que además cuenta con la realización de ejercicios continuos en el tiempo y con una dieta sana.

Por lo tanto, al no existir la palabra “fitness” en el diccionario de la Real Academia de la Lengua Española y entendiendo que este término proviene de la palabra en inglés “fit” que significa saludable o sano, hablar de fitness hace referencia la práctica de actividades físicas con el objetivo de mejorar estéticamente (tonificar y ganar masa muscular, reducir o eliminar grasa, etc.), la salud (combatir la obesidad y mejorar la capacidad cardiovascular) y eliminar el estrés.

El estado de bienestar basado en el estado de vida fitness, se basa en la dualidad de entrenamiento físico y alimentación, piezas que son clave en la obtención de resultados asociados al bienestar interno y externo.

Luego de haber expuesto los principales conceptos que se mencionan en la tesis, en el siguiente capítulo se realiza el análisis del contexto en el que se implantaría el proyecto.

CAPÍTULO III. ANÁLISIS DEL CONTEXTO

En este capítulo se expondrá el contexto en el cual se desarrolla la idea de negocio. El análisis se divide en dos partes: macroentorno y microentorno. Los resultados servirán para la identificación de: oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades que se desarrollarán en el planeamiento estratégico.

3.1. Análisis del Macroentorno

Para el desarrollo del macroentorno se empleará la herramienta de análisis PESTEL. Cada una de las letras representa un aspecto del macroentorno: P (político), E (económico), S (social), T (tecnológico), E (ecológico), L (legal).

3.1.1. *Político*

La situación política del país se encuentra convulsionada, debido a la incertidumbre que viene generando el presidente de la República, Pedro Castillo; y su gabinete encabezado por Guido Bellido, quien en el mes de agosto del año 2021 obtuvo el voto de confianza del Legislativo. Sin embargo, no se han deslindado en ningún momento de los orígenes marxistas y leninistas del partido liderado por Vladimir Cerrón.

Este panorama representa un continuismo del enfrentamiento entre el Ejecutivo y Legislativo, que ya se observa desde el anterior periodo presidencial en el que se tuvo hasta cuatro mandatarios en menos de cinco años, periodo marcado por casos de corrupción de todo tipo como el indulto de Alberto Fujimori, caso Swing y el caso de Bruno Pacheco.

El ingreso de la pandemia COVID-19 al Perú durante el primer semestre del año 2020, permitió que salga a flote las principales debilidades de una sociedad fragmentada, que indignada en muchos casos terminó votando por un partido de ideología comunista, y del que todavía se duda si llegó sin adulterar votos.

A septiembre de 2021, se mantiene la incertidumbre que se avivó con la muerte del líder de Sendero Luminoso, y del cual el Ejecutivo tardó en deslindar. A esto se suma que Castillo y la bancada oficialista continúan con su intención de fomento de una Asamblea Constituyente, que muchos analistas la relacionan con situaciones similares a la que vivió Venezuela a inicios de la dictadura con Hugo Chávez hace más de una década y que aún se mantiene con Maduro.

Desde Arequipa, el Gobernador Cáceres Llica también reconoce la incertidumbre política por lo que ha exhortado al presidente Castillo convocar un gabinete ministerial que incorpore a personajes de los demás partidos política, lo que daría señales de gobernabilidad en el mediano plazo, y podrían ser tomadas como buenas señales por los inversionistas muchos de los cuales siguen retirando su dinero del país, y por las familias quienes se han visto afectadas por la inflación generada por factores externos e internos. Cabe mencionar que, actualmente el Gobernador se encuentra en prisión preventiva mientras que el alcalde Omar Candia viene siendo investigado.

3.1.2. Económico

MEF (2021) señala que la economía mundial se recuperaría en 6% luego de haberse contraído en más del 3% en 2020, impulsado por las economías de países desarrollados y emergentes y por una menor incertidumbre como efecto de las vacunaciones en diferentes regiones. Del 2022 al 2025 se espera un crecimiento promedio anual por encima de 3.5% siempre que no se presenten escenarios como rebrotes o apariciones de variantes más peligrosas de la COVID-19.

La economía peruana tendría un rebote económico mayor al 10% en su PBI, impulsado por la demanda interna y pese a la cuarentena y la incertidumbre generada por el escenario política; la mayor parte de ese crecimiento proviene del primer semestre del año. Otro de los factores de recuperación será la reanudación de proyectos de infraestructura y vivienda que generará además el crecimiento de la oferta laboral.

Se espera que para el año 2022, se alcancen niveles de económicos previos a la pandemia. El Gobierno fomentará una política de gasto expansiva; asimismo, el incremento de exportaciones por inicio de producción de proyectos mineros como Quellaveco y Justa favorecido por el incremento de precios de los minerales.

En cuanto a las finanzas públicas, se espera que el déficit fiscal y la deuda pública pasen de 9% y 35% del PBI, respectivamente, a 5% y 34%. Para situación de la deuda pública, esta se encuentra en un mejor nivel que el de otros países de la región en los que supera incluso el 70%, en algunos casos. En ese aspecto, el Perú mantiene condiciones sólidas de crecimiento y una buena calificación crediticia, en comparación con sus pares.

Con respecto al departamento, IPE (2021) señala un ligero descenso debido a la mayor pérdida de capacidad real de los arequipeños comparado con la de ciudadanos de otras

regiones. El PBI real en millones de soles al 2007 asciende por encima de S/ 26 mil millones siendo el PBI per cápita cercano a los S/ 19,500. El presupuesto público per cápita anual es de S/ 4,800 anuales y el stock de capital de trabajador en términos reales del 2007 es por encima de S/ 47 mil. Cabe recalcar, que más del 42% de la población adulta cuenta con acceso al sistema financiero a través de crédito.

3.1.3. Social

Pajuelo et al. (2019) señalan que el 40% de personas en la ciudad de Arequipa presenta sobrepeso (IMC<25) y el 23.3% obesidad (IMC<30), siendo niveles ligeramente inferiores a los que presenta la capital Lima (ver Tabla 3.1). Cabe mencionar que, de acuerdo con Choque y Llacho (2018), la población arequipeña prefiere el consumo de platos tradicionales como los dobles, triples y almuerzos del día. Estos platos tienen como ingredientes: carne de res, gallina, cuy, cordero, pato y cerdo; y acompañados por verduras y hortalizas como la cebolla, repollo, apio, zapallo, lacayote, habas, liccha, rocoto, chicha de guínapo.

Tabla 3.1. Prevalencia de sobrepeso y obesidad por departamentos

Departamento	S+O		Sobrepeso		Obesidad		Obesidad abdominal	
	n	%	%	IC 95 %	%	IC 95 %	%	IC 95 %
Amazonas	889	45,4	34,5	30,2-39,0	10,9	8,5-14,0	2,3	18,4-26,8
Ancash	980	58,0	38,6	36,1-41,7	19,4	16,4-22,8	33,2	27,9-36,9
Apurímac	526	45,8	35,3	30,4-40,5	10,5	8,2-13,4	20,0	16,2-24,3
Arequipa	822	63,3	40,0	36,4-43,7	23,3	20,3-26,7	39,7	36,3-43,2
Ayacucho	721	44,1	36,0	32,1-40,1	8,1	6,3-10,5	20,3	16,4-24,8
Cajamarca	845	44,4	35,4	31,4-39,7	9,0	7,2-11,3	21,8	18,5-25,5
Callao	721	65,5	41,9	38,2-45,7	23,6	20,5-27,1	36,9	33,3-40,6
Cusco	760	49,0	34,6	30,0-39,5	14,4	11,4-18,0	25,8	21,7-30,3
Huancavelica	499	40,1	30,5	25,3-36,3	9,6	7,1-13,0	18,9	14,9-23,6
Huánuco	864	42,1	31,1	27,6-34,8	11,0	8,4-14,4	16,0	13,1-19,3
Ica	953	72,2	42,1	38,5-45,7	30,1	27,4-33,1	42,5	39,5-45,8
Junín	940	51,8	38,5	3,43-42,8	13,3	11,0-16,1	29,1	24,9-33,5
La Libertad	782	59,5	40,6	36,7-44,5	18,9	15,8-22,4	29,8	26,3-33,6
Lambayeque	785	66,3	44,9	41,2-48,6	21,4	18,1-25,1	42,2	37,8-46,6
Lima	1932	68,8	42,9	40,2-45,6	25,9	23,8-28,2	42,6	40,0-45,2
Loreto	941	50,5	37,0	33,1-41,1	13,5	10,4-17,2	21,5	18,5-24,8
Madre de Dios	581	69,5	41,2	37,3-45,2	28,3	24,2-33,0	28,9	24,7-33,5
Moquegua	640	61,8	43,0	38,8-47,3	18,8	15,4-22,6	25,6	22,0-29,4
Pasco	702	48,4	36,9	33,2-40,7	11,5	9,0-14,7	24,7	21,3-28,3
Piura	985	62,5	41,2	37,9-44,5	21,3	18,4-24,5	37,6	34,6-40,7
Puno	539	49,1	35,4	31,2-39,8	13,7	10,8-17,1	27,8	23,5-32,7
San Martín	898	68,5	55,9	50,9-60,8	12,6	10,0-15,7	22,4	19,0-26,2
Tacna	650	73,8	39,9	35,9-44,1	33,9	29,9-38,1	37,1	33,0-41,5
Tumbes	744	68,3	43,7	39,8-47,6	24,6	21,5-28,1	34,5	31,0-38,2
Ucayali	789	56,7	47,5	43,6-51,5	9,2	6,9-13,2	20,3	16,7-24,5
Nacional	20488	60,2	40,5	39,5-41,5	19,7	18,9-20,6	33,6	32,5-34,6

Fuente: Pajuelo et al. (2019)

Los platos son comúnmente preparados en picanterías como: “La Benita”, “La Nueva Palomino”, “La Cau Cau”, y “La Capitana” siendo el promedio de componentes en el consumo de platos mayor al de la Sierra urbana con: 1633 kcal, la proteína supera el promedio de 51g/día y la grasa total el promedio de 28.2g/día. Por este motivo, es de interés reducir el IMC a través del ejercicio y consumo de postres saludables y fitness para la mejora del cuidado de la salud.

APEIM (2020) señala que, a niveles urbanos, la población arequipeña cuenta con el 20% ubicados en el NSE AB, 41% en el C, y el 39% en los segmentos más bajos D y E. En cuanto a la dinámica de cambio poblacional, INEI (2021) indica que el crecimiento natural es de 13,271 individuos por año siendo las muertes de 7,675 para un periodo similar.

La cultura de la ciudad de Arequipa, esta combinada con costumbres y tradiciones desde la época incaica y la influencia española, se aprecia en sus artesanías elaboradas con diseños pre- hispánicos como bolsas, carteras, elaborados con cuero de llama, así como también sus distintos lugares turísticos, como el Monasterio de Santa Catalina, la Casa de Moral, y las distintas iglesias con características de la época colonial.

Según la Gerencia Regional de Arequipa (2019), las enfermedades más comunes que se presentan son por infecciones respiratorias (19.51%), cavidad bucal (11.66%), obesidad (4.45%), infecciones intestinales (3.94%) y enfermedades crónicas degenerativas, lo que preocupa es que dentro de los primeros lugares este predominando la obesidad ya que es un riesgo muy alto, que puede provocar más adelante problemas cardiovasculares o endocrinopatías.

3.1.4. Tecnológico

De acuerdo con El Peruano (2021) el internet móvil registró un incremento del tráfico de datos hasta 79% en el primer trimestre del 2021. Esto se vio impulsado por el Covid-19. Según el INEI (2021) el 94.8% de los hogares en el Perú cuentan con acceso a tecnologías de información y comunicación (TIC).

Tabla 3.2. Hogares en el Perú con TIC – Primer trimestre 2020 y 2021

Condición de tenencia de TIC	Ene-Feb-Mar 2020 P/	Ene-Feb-Mar 2021 P/	Variación (Puntos porcentuales)
Al menos una TIC	94,9	94,8	-0,1
Ninguna	5,1	5,2	0,1

P/ Preliminar.

Fuente: Instituto Nacional de Estadística e Informática - Encuesta Nacional de Hogares.

Fuente: INEI, 2021.

Teniendo como referencia al INEI (2021) el 94% de hogares en el Perú cuentan con telefonía móvil (Ver Tabla 3.3). Por otro lado, el 79.3% de los hogares en el Perú cuenta con telefonía móvil en el primer trimestre del 2021, el 0.5% cuenta con teléfono fijo, el 14.7% cuenta con ambos y el 5.6% con ninguno (ver Figura 3.1).

Tabla 3.3. Hogares en el Perú con telefonía móvil – Primer trimestre 2020 y 2021

Área de residencia	Ene-Feb-Mar 2020 P/	Ene-Feb-Mar 2021 P/	Variación (Puntos porcentuales)
Total	93,3	94,0	0,7
Lima Metropolitana 1/	96,2	97,5	1,3
Resto urbano 2/	95,2	96,0	0,8
Área rural	85,0	84,7	-0,3

1/ Lima Metropolitana incluye la Provincia Constitucional del Callao.

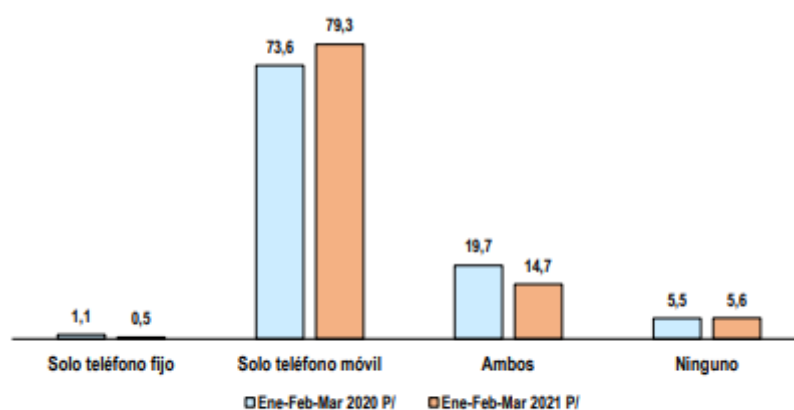
2/ No incluye Lima Metropolitana.

P/ Preliminar.

Fuente: Instituto Nacional de Estadística e Informática - Encuesta Nacional de Hogares.

Fuente: INEI, 2021.

Figura 3.1. Hogares con servicio de telefonía fija y/o móvil en el Perú – Primer trimestre 2020 y 2021



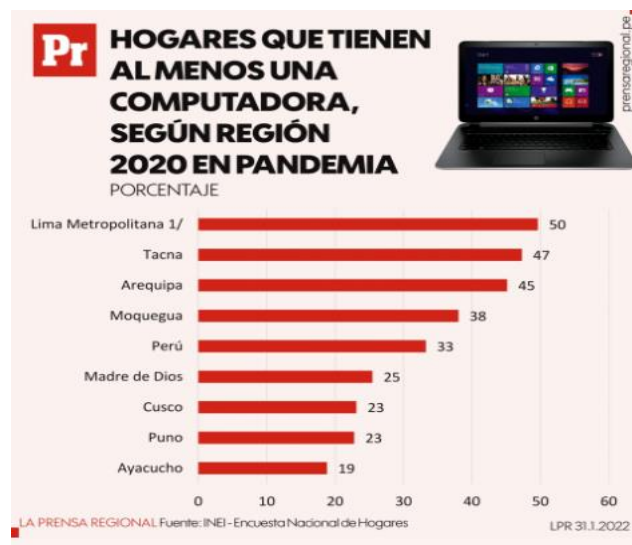
P/ Preliminar.

Fuente: Instituto Nacional de Estadística e Informática - Encuesta Nacional de Hogares.

Fuente: INEI, 2021.

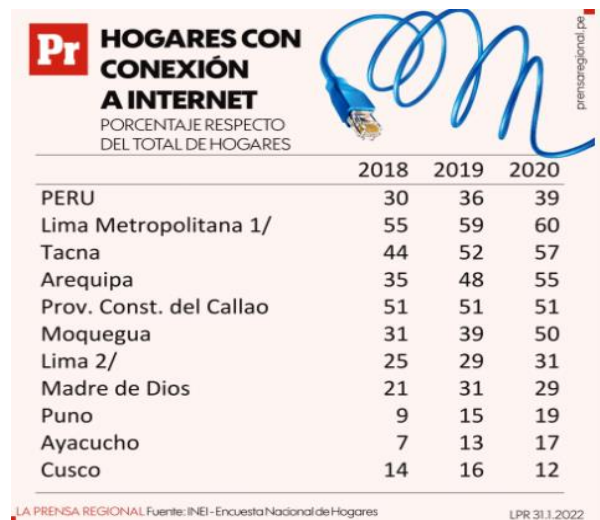
Según el diario Prensa Regional (2020) indica que en Arequipa solo el 45% de los hogares tiene al menos una computadora como se muestra en la figura 3.2, y que en la actualidad esta situación no ha cambiado. A esto se agrega la falta de internet en los hogares, del total de hogares en Arequipa, solo el 55% cuenta con acceso a Internet y el 45% no tiene internet como se muestra en la figura 3.3. Estos indicadores son preocupantes, ya que el internet puede ser considerado un servicio básico debido a la conexión con información mundial que puede ofrecer, y la necesidad en la educación de niños, jóvenes y adultos.

Figura 3.2. Hogares que tienen al menos una computadora



Fuente: Prensa Regional, 2020.

Figura 3.3. Hogares con conexión a internet



Fuente: Prensa Regional, 2020.

3.1.5. Ecológico

La alimentación ecológica es una realidad en el Perú. Se cuenta con ferias, bioferias y biotiendas dedicadas a la venta de productos ecológicos. No obstante, se observa indiferencia de las autoridades. Además, a través de estas tiendas se busca apoyar a los pequeños agricultores (Wú, s.f.).

El MIDAGRI ha organizado ferias agrícolas de venta de cultivos orgánicos en Arequipa, como la de los agricultores de Chiguata (Correo, 2021). Estos agricultores cultivan sin insecticidas, por lo que aprovechan las ferias como “De la chacra a la Olla” para vender sus productos a buenos precios.

Otro factor importante para el cultivo de productos orgánicos son los fertilizantes. En Arequipa se inauguró una planta que genera abono orgánico a una producción anual de 100 toneladas (La República, 2021). Con esto se favorece el medio ambiente.

Andina (2018) indica que Arequipa es una de las principales regiones productoras de productos orgánicos en el país. En la región se cultivan en promedio 250 hectáreas de productos orgánicos, siendo la quinua la de mayor participación. No obstante, la demanda de los productos orgánicos en la región es reducida, por lo que la mayoría de lo producido es para el mercado internacional (Andina, 2018).

Las ferias son organizadas en cualquier fecha del año, con apoyo del Ministerio de Agricultura y la gerencia regional de agricultura en Arequipa, no se tiene con exactitud cuántas veces al año se realizan, ya que es a solicitud de las distintas Municipalidades Distritales de Arequipa, la feria más conocida y que se realiza en Arequipa es “De la Chacra a la Olla”, donde se comercializa una gran variedad de productos orgánicos, es la feria más esperada y concurrida por el público.

En Arequipa existen alrededor de 8 tiendas que se dedican a la venta de productos orgánicos, entre los cuales podemos mencionar, Agrochako, Semillera Rosas S.A.C Arequipa, (cuenta con tres tiendas en el Cercado, Umacollo y Pedregal), Rivera Distribuciones E.I.R.L, Mc & M S.A., Jasabus Trading S.A.C., Andean & Organic Products of Perú E.I.R.L.

3.1.6. Legal

En el Perú se cuenta con la Ley N° 30021, el cual indica el contenido de azúcar, sodio, grasas saturadas y trans en las etiquetas de los alimentos procesados (Gobierno del Perú, 2019a).

De acuerdo con la Clínica Good Hope (2019) las advertencias siguen el siguiente parámetro:

- Alto en sodio: si superan los 800 mg/100 g en sólidos y en bebidas es mayor o igual a 100 mg/ 100 ml.
- Alto en azúcar: si supera los 22.5 g/ 100 g (sólidos) o 6 g / 100 g (líquidos).
- Alto en grasas saturadas: si los productos cuentan como mínimo con 6 g / 100 g (sólidos) y 3 g / 100 g (líquidos).
- Alto en grasas trans: contar con grasas trans en el producto.

Figura 3.4. Octógonos de alimentación saludable



Fuente: Clínica Good Hope, 2019.

Con respecto a abrir un negocio, para hacerlo en el Perú se deben tener en cuenta los siguientes pasos (Gobierno del Perú, 2019b):

- Registro y constitución de la empresa: para esto se debe decidir si será una persona natural o jurídica, elegir la razón social y tipo empresa, seleccionar el régimen tributario y la formalización.
- Licencias: si el local es propio o alquilado se debe contar con una licencia de funcionamiento. En este caso se deberá gestionar en la municipalidad donde se establecerá el negocio.

- Contratar personal.
- Permisos especiales: dado que se van a vender alimentos y bebidas se requerirán permisos especiales.

3.1.6.1. Protocolos

Según la R.M. N°208-2020, Produce, aprueba el Protocolo sanitario frente al covid-19 para los restaurantes y servicios en la modalidad de atención en salón, sus principales lineamientos son:

➤ **Para las instalaciones y los servicios:**

- Contar con puntos de desinfección en la instalación
- Presentar espacios abiertos como patios para las zonas de atención
- Preservar el distanciamiento social en las áreas que correspondan (preparación, salón, almacenes), respetando el aforo.
- Señalar los puntos de espera teniendo en cuenta el distanciamiento de 1 metro
- Brindar jabón líquido, papel toalla y/o secador de manos y soluciones desinfectantes en los servicios higiénicos y áreas de trabajo.
- El personal de atención, mantendrá distancia de 1 metro con el cliente, o implementar barreras físicas.
- Ventilación natural o con sistema mecánico para asegurar la circulación de aire.

➤ **Personal**

- Uso correcto de mascarillas KN95 o doble mascarilla quirúrgica.
- Seguimiento de la sintomatología del personal con frecuencia diaria.
- Verificar el lavado con agua y jabón
- El personal de atención al cliente, se lavará con agua y jabón y/o desinfectarse las manos después de cada atención particularmente luego de cobrar o pagar
- Cuando el cliente se retire, se debe recoger todo el servicio de la mesa sin sacudir. Luego de ello, todo deberá ser lavado y desinfectado.

➤ **Cliente**

- Verificar el uso de mascarilla KN95 o doble mascarilla quirúrgica.
- Comunicar al cliente la obligatoriedad del lavado con agua y jabón y/o desinfección de manos.

- Recibir el pedido a través de redes sociales o página web o del personal de servicio en forma presencial.
- Los precios y disponibilidad de postres y bebidas estarán difundidos mediante publicaciones virtuales o carteles informativos.
- Comunicar a los clientes que el retiro de la mascarilla sólo se permite durante el consumo de alimentos.

3.2. Análisis del Microentorno

El análisis del microentorno se realiza a partir de las cinco fuerzas de Porter que son: clientes, proveedores, competidores actuales, potenciales ingresantes, y sustitutos. Cada uno de ello se señala si su influencia es: baja, media o alta.

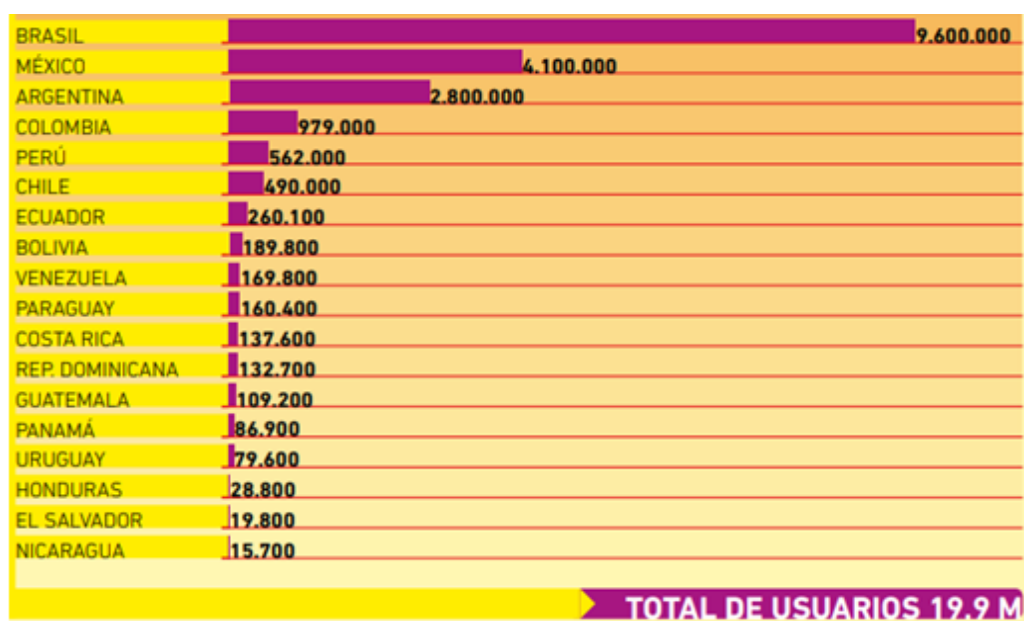
3.2.1. Poder de negociación de los clientes

El proyecto se enfoca en usuarios que asisten a entrenar en gimnasios, que realizan actividades deportivas y son cuidadosos con su alimentación, físico y estilos de vida. Estas personas monitorean constantemente los requerimientos nutricionales en su dieta, y valoran significativamente la calidad y complementos adicionales de los bienes y servicios que consumen.

El informe IHRSA del 2020 indica que el 25% de millenials son asiduos a estos establecimientos sumando alrededor de 562,000 a niveles por encima de Chile, y sólo por debajo de países como Brasil, Argentina, México y Colombia en Latinoamérica (ver Figura 3.5).

IPSOS (2021) señala que el consumidor peruano es exigente; es así que casi el 70% demanda una atención personalizada, valorándolo incluso más que antes de inicios de la pandemia. Por otro lado, Arellano (2019) indica que el consumidor peruano vigila el contenido nutricional de su canasta en más del 40% de casos, que se caracterizan por pertenecer a la clase media y estar constantemente informados. La mayor parte que participa de la alimentación saludable son mujeres (55%), y el grupo etario más amplio se encuentra entre los 25 y 54 años (64%).

Figura 3.5. Número de usuarios de gimnasios en Latinoamérica



Fuente: IHRSA (2020)

Tomando en cuenta los hábitos y niveles de exigencia del consumidor peruano se considera que posee un poder **alto**.

3.2.2. Rivalidad entre competidores actuales

En Arequipa en la actualidad existen restaurantes de comida saludable en el que incluyen platos saludables y algunas presentaciones que podrían considerarse como postres. “Pura Fruta”, por ejemplo, ofrece ensaladas de fruta con yogurt y granola; los consumidores lo califican con una puntuación promedio de cuatro sobre cinco, pero están más enfocados en platos salados vegetarianos.

“Yeah! Rico y Saludable” es otra opción que a diferencia de “Pura Fruta” incluye una mayor diversidad de postres; como panqueques y algunos queques. La mayor cantidad de sus presentaciones se encuentra en ensaladas. “Prana Vegan” es una opción bastante considerada en la ciudad, sin embargo, sólo se enfoca en platos salados principalmente hamburguesas de legumbres y menestras. En estos dos establecimientos los comensales señalan una deficiencia en los niveles de atención en los pedidos telefónicos y presenciales.

En base a lo mencionado, nuestros competidores actuales como: “Yeah! Rico y Saludable” y “Prana Vegan”, no cuentan con buenas alternativas de postres saludables y fitness, así como también su atención al cliente es deficiente como la que se busca proponer en el presente proyecto en el que se ofrecerán nuevas alternativas, a precios cómodos, lanzamiento de nuevos productos ricos nutritivos y bajos en calorías acompañados de promociones para nuestro público.

Se considera que estos competidores cuentan con un poder medio debido a que ya cuentan con instalaciones y una cierta participación de mercado.

3.2.3. Amenaza de nuevos entrantes

Las economías de alcance permiten desarrollar más de un bien o servicio con los mismos insumos, además de la diferenciación del producto que elevaría las exigencias de posibles competidores. Por lo tanto, la barrera de entrada para este negocio es medio, a pesar de la accesibilidad del público, no hay un rival establecido en la ciudad de Arequipa, la cadena de distribución es multicanal y el costo del producto no sufre una variación alta en comparación con el valor promedio del mercado deportivo.

Por otro lado, empresas ya dedicadas al negocio de postres podría ingresar a la venta de postres saludables y fitness. Por ejemplo, existe en la ciudad de Arequipa Mocca del Té Mercaderes, Ópera, La Miel, entre otras (ver Figura 3.6).

Figura 3.6. Pastelerías en Arequipa





Fuente: Autores de esta tesis.

3.2.4. Poder de negociación de los proveedores

Es **bajo** ya que existen variedad de proveedores para los insumos base como son harina integral, estevia, leche integral, frutos secos, frutas frescas, toppings naturales, entre otros. Entre los principales proveedores en Arequipa se cuenta con:

- Ceylan Especerías SRL.
- Más Ventas.

Con respecto a los insumos suplementarios como vitaminas y proteínas se cuenta con:

- Apocalipsis Nutrition
- Bellatin Nutrition
- Nutrimentum Perú.

3.2.5. Amenaza de productos sustitutos

Entre los productos sustitutos para el negocio propuesto podrían ser postres y bebidas netamente orgánicas y veganas ya que su finalidad es brindar una opción de alimento delicioso bajo en gluten, lactosa y carbohidratos. Sin embargo, no satisfacen la necesidad de ser un complemento al entrenamiento de una persona fitness. Entre los productos sustitutos se podrían tener las barras energéticas, frutas, **yogurt** entre otros. Por tanto, el nivel de amenaza es **Medio**.

3.3. Conclusiones del capítulo

En base a lo desarrollado en el capítulo se pudo identificar que a nivel macroeconómico existe un alto grado de incertidumbre político y económico del país, en un momento en el que se esperaba reiniciar la reactivación post-pandemia. A nivel social se observa que el consumo de alimentos arequipeños es bastante tradicional, lo que ocasiona problemas de

obesidad y sobrepeso. Esta situación podría revertirse con la promoción de leyes estatales que se vienen implementando a favor de la alimentación y con las ferias municipales que promueven el consumo más saludable, así como la mayor práctica de deportes.

A nivel de microentorno se identifica que el consumidor de alimentos peruanos es exigente, que los competidores actuales cuentan con limitadas presentaciones de productos y que podría darse ingresos de empresas ya existentes a partir de nuevas líneas de negocio. Por otro lado, los proveedores deben ser bien seleccionados para no deteriorar la calidad de los productos finales (pese a ello existe un amplio número de estos); y los sustitutos como helados u otros postres tradicionales no cumplen con lo demandado por el mercado objetivo.

CAPÍTULO IV. ESTUDIO DE MERCADO

En este capítulo se analizará la posible demanda de postres saludables y fitness en Arequipa mediante encuestas, dirigidas a personas de NSE A y B de entre 18 y 44 años que residan en la ciudad de Arequipa.

Es importante mencionar el crecimiento en la demanda de productos nutricionales, como se muestra en el informe de Gestión (2018), este tipo de productos se consolida en personas que buscan invertir en el cuidado de su salud y apariencia, además de la creciente tendencia mundial de llevar una vida sana. Más personas cambian sus hábitos alimenticios y rutinas en búsqueda de salud y bienestar. Este mismo informe resalta el potencial crecimiento en la venta de suplementos y alimentos nutritivos que podrían superar el 100% al año.

4.1. Objetivos

- Sondear sobre el conocimiento y consumo de postres saludables y fitness de las personas de la región de Arequipa
- Entender la percepción de las personas sobre los postres saludables y fitness con respecto a una dieta balanceada que aporte a su nutrición.
- Conocer el requerimiento y demanda que tendrían postres saludables y fitness en Arequipa.
- Identificar la principal motivación en la elección de postres saludables y fitness, así como los principales requerimientos nutricionales de estos tipos de alimentos.
- Cuantificar el conocimiento sobre nutrición que tienen las personas interesadas en este tipo de alimentos.
- Conocer opiniones, sugerencias del potencial cliente sobre postres saludables y fitness.
- Determinar un potencial segmento de mercado para postres saludables y fitness en Arequipa.

4.2. Metodología de la Investigación

4.2.1. Diseño

Se realizó una investigación cualitativa y cuantitativa mediante un focus group y encuestas virtuales a través de medios digitales en la ciudad de Arequipa.

4.3. Resultados de los estudios

4.3.1. Resultado del estudio cualitativo

Focus group a potenciales clientes

Se aplicará un focus group a los potenciales clientes de los postres a ofrecer. Esta técnica es de naturaleza cualitativa.

Su implementación se debe a que permite reunir información relevante para el lanzamiento de un producto y lograr obtener ideas que permitan mejorar la propuesta de negocio en caso sea aceptada. Así también, permite comprobar si es correcta la elección de público objetivo y la segmentación de mercado correspondiente.

Objetivo general

Identificar información cualitativa para conocer las opiniones y disposiciones a pagar de los potenciales clientes por los bienes ofrecidos en los distritos de Arequipa.

Población

Se desarrollará un intercambio de ideas y entrevistas grupales a ocho participantes, cada uno representa al mercado meta. El mercado potencial está conformado por individuos de entre 18 y 44 años, principalmente de los NSE A y B de Arequipa, en especial los que tienen especial cuidado de sus alimentos y estilos de vida saludable.

Ficha técnica

Se realizará por la aplicación Google Meet. Se contará con un moderador y 8 personas representantes del mercado meta, es decir personas que practican ejercicios en un gimnasio, con frecuencia diaria o interdiaria. Además, realizan otras actividades físicas como ciclismo, running, futbol y baile. Con respecto a su alimentación, estas personas cuidan el contenido nutricional de sus alimentos, evitando el consumo de azúcares y grasas, y priorizando la ingesta de proteínas. Las personas participantes en el focus group fueron:

Tabla 4.1. Participantes del focus group

Moderador	Rosario Medina
Participantes	Mariano Bruno Luciano Marta Juan Marisol
Asistente	Ximena Johana Herrera Torreblanca Jeffry Yasmir Faed del Carpio Bueno

Fuente: Autores de esta tesis.

Conclusión de estudio de mercado cualitativo

En el focus group participaron ocho personas que pertenecen al público objetivo. Las personas cuidan su alimentación, practican ejercicios frecuentemente y cuidan de su descanso. Algunos de los productos que adquieren con mayor frecuencia son: agua, vegetales, salmón, huevos de corral, avena, espárragos, linaza, chía, miel de abejas, y carne de pavo. En el caso de las postres, los participantes indicaron que preparan sus propios waffles, pancakes y postres, los que endulzan con estevia y proteína en polvo, además de beber batidos a base de este último ingrediente.

Los participantes descartan el consumo de postres tradicionales pues pueden afectar su estado de forma. Asimismo, indican que actualmente no existe un lugar que ofrezca postres saludables, aunque sí existen alternativas de platos salados. Las características como la variedad de postres y bebidas, y que se encuentre cerca al centro donde se ubican varios gimnasios permitiría consumir los productos sin problemas. Otro aspecto que sería importante es el ambiente de la cafetería y que cuente con canal de reparto a domicilio, y que les gustaría enterarse de las novedades a partir de redes sociales y de Whatsapp. La frecuencia con la que acudirían sería de al menos una vez por semana de preferencia fin de semana.

Quienes dijeron que serían clientes se debe a la alternativa entregada que incluye información nutricional. El precio por cada presentación varía entre los S/ 10 y S/ 20.

El Focus Group completo se encuentra en el Anexo I.

4.3.2. Resultado del estudio cuantitativo

Periodo de recolección de datos

La recolección de encuestas fue realizada desde el 01 de setiembre al 30 de setiembre de 2021.

Tamaño de la muestra

El cálculo del tamaño de la muestra en base al total de la población de la ciudad de Arequipa, se realizó de la siguiente manera:

Tamaño de la población:	N= 388, 470
Error muestral:	E=5%
Nivel de confianza	Z= 1.96 (Ya que la seguridad es de 95%)
Proporción esperada 50%	p= 0.5
Precisión 5%	d= 0.05

Cálculo del tamaño de la muestra, n:

$$n = \frac{N \times Z^2 \times p \times q}{d^2 \times (N - 1) + Z^2 \times p \times q}$$
$$n = \frac{388,470 \times 1.96^2 \times 0.5 \times 0.5}{0.05^2 \times (388,470 - 1) + 1.96^2 \times 0.5 \times 0.5}$$
$$\mathbf{n = 384}$$

Selección de la muestra y recolección de la información//

La técnica de recolección de la muestra, fue no probabilístico de conveniencia, debido a la disponibilidad y cercanía con los sujetos de estudio. La información se recolectó de manera virtual.

4.3.2.1 Análisis de resultados

Los resultados del estudio de mercado cuantitativo se encuentran en el Anexo II. Los principales hallazgos son:

- El 52% de personas fueron mujeres.
- El 19% de encuestados habita en José Luis Bustamante y Rivero, 17% de Arequipa, 10% de Cerro Colorado, 10% de Yanahuara, el 8% de La Joya, el 6% de Cayma, 5% de Characato, 5% de Jacobo Hunter, 4% de Mariano Melgar, y el 3% de Chiguata.
- El 27% pertenece al rango de edades de 18 a 30 años, el 33% de 31 a 40 años, el 23% de 41 a 50 años, el 13% de 51 a 60 años, el 3% de 61 a 70 años y el 2% mayor a 70 años.
- El 33% perciben ingresos menores a S/ 2,500, el 26% de S/ 2,501 a S/ 3,000, el 20% de S/ 3,001 a S/ 4,500, el 12% de S/ 4,500 a S/ 7,500 y el 10% percibe ingresos mayores a S/ 7,500.
- El 43% es dependiente, el 25% es independiente, el 15% es ama de casa, el 9% está desempleado, el 6% jubilado y el 2% cuenta con otro tipo de ocupación.
- El 66.5% realiza actividad física frecuente.
- El 63% se preocupa por el consumo de alimentos y bebidas saludables.
- El 40% consume frutas frescas, el 32% frutos secos o deshidratados, el 27% cereales con yogurt, el 21% barras de cereal, el 21% postre de cualquier establecimiento, el 13% postre de tienda dietética o saludable y el 30% otros.
- El 71.9% está de acuerdo o totalmente de acuerdo con que la información nutricional de lo consumido es el atributo que más valora, el 65.1% está de acuerdo o totalmente de acuerdo con que la variedad de productos y presentaciones es el atributo que más valora, el 66.1% es contar con servicio de delivery y el 52.9% son los insumos naturales y balanceados.
- El 47% realiza sus compras de postres saludables en tiendas especializadas en comida saludable, el 29% en ferias, el 11% en mercado, el 7% prepara sus propios postres y el 6% bajo otra modalidad.
- El 17% de personas consume un postre que considera saludable diariamente, el 40% con frecuencia interdiaria, el 38% los consume dos veces a la semana, y sólo el 5% lo consume una vez por semana.

- El 6% de personas gastan menos de 6% en postres saludables, 11% gastan entre S/ 21 y S/ 40, 35% gastan entre S/ 41 y S/ 60, 40% gastan entre S/ 61 y S/ 80, y el 7% gasta un monto mayor a los antes mencionados.
- El 38% y 32% de personas consideran a la “ensalada de frutas” y “yogurt griego con acompañamiento” como postres saludables. Un 18% considera saludable a una “porción pequeña de postre” y 12% a la “gelatina”.
- El 87% de encuestados indicó que compraría los productos de “Sweet & Fit”.
- El 80.21% de los encuestados están “de acuerdo” o “totalmente de acuerdo” con que la propuesta de negocio es atractiva.
- El 78.53% de los encuestados que simpatizan con la idea de negocio están “de acuerdo” o “totalmente de acuerdo” con que es importante conocer el contenido nutricional de lo que consumen.
- El 92.06% de los encuestados que simpatizan con la idea de negocio están “de acuerdo” o “totalmente de acuerdo” con que es importante el cumplimiento de los protocolos COVID-19.
- El 79.41% de los encuestados que simpatizan con la idea de negocio están “de acuerdo” o “totalmente de acuerdo” con que las recetas y presentaciones deben ser innovadoras.
- El 70.88% de los encuestados que simpatizan con la idea de negocio están “de acuerdo” o “totalmente de acuerdo” con que la infraestructura del local debe ser atractiva.
- El 34% y 32% de personas consideran a las “referencias de conocidos y familiares” y “redes sociales” como el medio preferido para informarse del negocio. El 21% prefiere “publicidad digital” y 13% prefiere la “publicidad escrita” impresa.
- El 37% y 36% de encuestados están dispuestos a pagar “S/ 16-20” y “S/11-15”, respectivamente. Un 14% está dispuesto a pagar por encima de S/20, y 13% sólo pagaría hasta S/ 10.
- El “Top two box” de las características está representado por la “información nutricional” (32%) y el “uso de buenos insumos” (31%) que suman 63%.

- El 47% preferiría pagar con “tarjeta de crédito o débito”, 43% prefiere pagar mediante algún tipo de transferencia, y sólo el 10% pagaría con dinero físico.

4.4. Conclusiones

Se realizó una investigación cualitativa y cuantitativa mediante un focus group y encuestas virtuales en la ciudad de Arequipa. Con respecto al focus group todos los entrevistados coinciden que los postres tradicionales como los queques y tortas se encuentran descartados porque eso puede interrumpir el trabajo que vienen realizando e incluso afectar su organismo. Con respecto a los locales comerciales en Arequipa, los entrevistados coinciden que no creen que exista un sitio que comercialice exclusivamente postres saludables tanto en cantidad, como contenido nutricional e ingredientes. Con respecto al servicio, los entrevistados señalaron que les interesaría ser clientes del negocio dado la variedad y tipos de postres presentados.

En cuanto al estudio cuantitativo, el 63% se preocupa por el consumo de alimentos y bebidas saludables y el 66.5% realiza algún tipo de actividad física. Además, el 27% tiene como principal motivo para consumir un postre es respetar su dieta. El 71.9% está de acuerdo o totalmente de acuerdo con que la información nutricional de lo consumido es el atributo que más valora. Los resultados obtenidos del estudio de mercado mencionan que el 6% de personas gastan menos de 6% en postres saludables. Luego de explicarles la propuesta de negocio, el 87% de encuestados indicó que compraría los productos de “Sweet & Fit”.

A partir de la población de Arequipa (1'521,697) se estimará la población relevante que son los ciudadanos de entre 18 a 44 años quienes representan el 42.6% y la demanda potencial. La población de esta edad que además habita en los distritos cercanos al mercado, pertenecen a los NSE A y B y realizan algún tipo de actividad física representan el 65.5%, que son 258,333 habitantes.

Para determinar la demanda efectiva se consideraron las respuestas obtenidas del estudio de mercado, donde el 87% indicó que compraría productos de “Sweet & Fit”, lo cual multiplicado por la población de 18 a 44 años de los distritos cercanos al Mercado de los NSE A y B. Para obtener la demanda objetivo se consideró el 73% de la demanda efectiva, la cual indicó su disposición a pagar precios entre S/ 11 y S/ 20.

CAPÍTULO V. PLAN ESTRATÉGICO

En el presente capítulo se desarrolla el planeamiento estratégico de la empresa. Para ello se proponen la misión, visión y valores de la empresa. Se realiza la evaluación de factores internos y externos a partir de las matrices EFI y EFE, respectivamente. También se realiza un análisis del modelo de negocio con el lienzo Canvas. Finalmente, con los resultados de las herramientas señaladas se establece la estrategia más acorde para la idea de negocio.

5.1. Objetivos del Plan Estratégico

El planeamiento estratégico del presente estudio tiene los siguientes objetivos:

- ✓ Reconocer la ventaja competitiva de la idea de negocio.
- ✓ Proponer una misión y visión la razón de ser de la empresa; para lo cual reflejará los valores o principios en su funcionamiento cotidiano.
- ✓ Identificar los aspectos y procesos de los cuales pueda obtener ventaja la empresa, es decir sus fortalezas.
- ✓ Identificar los procesos deficientes de la empresa con el fin de corregirlos.
- ✓ Realizar un benchmarking con los principales actores de la industria.
- ✓ Realizar un análisis de los principales stakeholders.
- ✓ Identificar la cadena de valor para el negocio propuesto.
- ✓ Reconocer los factores externos e internos y plasmarlos en una matriz FODA que permita definir estrategias.
- ✓ Desarrollar un modelo de negocio a partir del modelo Canvas.

5.2. Misión

“Producir y comercializar postres saludables, elaborados de manera artesanal con los mejores insumos del mercado, que contribuyan con el estilo de vida y consumo sano de los comensales en la ciudad de Arequipa”.

5.3. Visión

Para el año 2025 ser la mejor opción en Arequipa de postres saludables y fitness; con el fin de contribuir en la salud y bienestar de los clientes y ser una empresa que aporte a la sociedad arequipeña y al país.

5.4. Valores

Los valores determinados para la empresa surgen del análisis de las fortalezas, en línea con la cultura organizacional que se desarrollará en la empresa, orientada hacia la persona y las normas.

Dentro de los valores de la empresa se tienen:

- *Respeto del medio ambiente*, al hacer uso de ingredientes orgánicos y envases ecoamigables
- *Calidad en los productos a ofrecer*, al contar con proveedores de calidad que son seleccionados de manera previa, así como el contar con el personal calificado para el proceso de elaboración y asesoramiento.
- *Pasión por la comida y la vida saludable*, al promover que tanto trabajadores como clientes sean informados sobre la alimentación saludable y el valor nutricional de los productos.
- *Orientación al cliente*, al satisfacer sus necesidades con la presentación de diferentes postres y bebidas con valor nutricional específico.
- *Trabajo en equipo*, enfocándonos en la buena comunicación entre los niveles de la empresa, la integración y dando a conocer la importancia de cada uno de ellos en el crecimiento de Sweet&Fit.

5.5. Benchmarking

Wheelen y Hunger (2007) indican que mediante el análisis de benchmarking se puede comparar el desempeño del negocio potencial con respecto a similares. La metodología cuenta con las siguientes etapas:

- a. Selección de los procesos a comparar.
- b. Definir las métricas de desempeño y producción.
- c. Hallar los competidores más importantes para realizar la comparación.
- d. Identificar y analizar las diferencias del negocio con los competidores.
- e. Planificación de programas que mitiguen las diferencias.
- f. Implementación de los planes definidos en la etapa anterior y realizar nuevamente la comparación.

Luego de haber planteado las etapas de Benchmarking, se procede a desarrollar cada una de ellas.

5.5.1. Selección de los procesos a comparar

Se seleccionó el proceso de comercialización y venta de postres fitness y saludables en la ciudad de Arequipa a partir de métricas y la comparación con otros negocios del mismo rubro.

5.5.2. Métricas de desempeño

Se analizaron dos métricas de desempeño:

1. Variedad y tipos de postres.
2. Servicios adicionales.

5.5.3. Empresas comparables

En del mercado de Arequipa se han encontrado empresas dedicadas a la comercialización de postres fitness y saludables. Las empresas seleccionadas son: Yeah! Rico y Saludable y Pura Fruta.

Yeah! Rico y Saludable es una cafetería que ofrece productos elaborados con ingredientes orgánicos y naturales, por lo que cuentan con tres cartas: tortas de cumpleaños, productos elaborados y productos para despensa. Los postres son elaborados en base a harina integral, para lo cual se utiliza panela o Stevia, aceite de coco, entre otros. Además, en el local se encuentran frases motivadoras y colores cálidos de forma que el cliente se encuentre en un ambiente agradable. La cafetería se encuentra en Calle Palacio Viejo 440, Arequipa. Además, la empresa atiende pedidos mediante Pedidos Ya y Rappi.

Pura Fruta es una cafetería que ofrece opciones saludables tanto en alimentación como bebidas. Cuenta con 2 locales: Mercaderes 131, Cercado y Avenida Trinidad Moran 205B, Cayma. Ofrece desayunos sorpresa para fechas especiales. La Tabla 5.1 brinda las principales características de Yeah! Rico y Saludables y Pura Fruta.

Tabla 5.1. Comparativo de cafeterías que ofrecen postres fitness y saludables en Arequipa

Categorías	Yeah! Rico y Saludable	Pura Fruta
Variedad de productos	<ol style="list-style-type: none"> 1. Ensaladas de frutas 2. Sándwiches 3. Waffles y pancakes 4. Crepés 5. Wraps 6. Postres 7. Smoothie bowls 8. Extractos 9. Jugos 10. Bebidas 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Fraps 2. Fraps de frutas naturales 3. Cafés especiales pura fruta 4. Cafés 5. Postres 6. Ensaladas de verduras 7. Wraps 8. Jugos verdes. 9. Chichas 10. Limonadas 11. Infusiones 12. Shakes con frutas 13. Tazón de frutas 14. Ensaladas de frutas 15. Sándwiches fríos 16. Sándwiches calientes 17. Jugos y Smoothies 18. Jugos con berries 19. Jugos con leche 20. Frozen Yogurt
Nº de variedad de productos	10	20
Público objetivo	Personas que buscan alimentarse de forma saludable	Personas que buscan alimentarse de forma saludable
Medios de comunicación	Redes sociales (Facebook e Instagram)	Redes sociales (Facebook)
Canales de ventas	<ul style="list-style-type: none"> • Cafetería física en Arequipa • Facebook. • WhatsApp. • Pedidos Ya y Rappi. 	<ul style="list-style-type: none"> • 2 cafeterías físicas en Arequipa • Facebook. • WhatsApp.
Servicios Adicionales	<ul style="list-style-type: none"> • Ventas en cafetería física y online. • Está en aplicativos de compra como Pedidos Ya y Rappi. 	<ul style="list-style-type: none"> • Ventas en cafetería física y online.
Nº de servicios adicionales	2	1

Fuente: Pedidos Ya de Yeah! Rico y Saludable, s.f.; Facebook de Pura Fruta, s.f.

Según el análisis, la variedad de productos y los servicios adicionales que debe ofrecer el presente negocio debe ser superior a los ofrecidos actualmente por este tipo de empresas. Adicionalmente, la empresa podría brindar información sobre el contenido nutricional de los productos a ofrecer, así como los beneficios para la salud.

5.6. Análisis de Stakeholders

Arbaiza (2014) menciona que para elaborar una estrategia óptima se deben identificar los diferentes grupos de interés, lo que espera cada uno y su importancia, y una categorización como oportunidad o amenaza (ver Tabla 5.2).

Los grupos de interés que afectan el presente negocio son:

- Clientes finales que son los consumidores de postres saludables que se preocupan por el contenido nutricional y calórico de estos, o con intenciones de modificar sus hábitos de consumos.
- Los empleados de la empresa dentro de los que se encuentran los pasteleros, quienes atienden y personal administrativo. En todos los casos ofrecen y entregan su servicio por una remuneración acorde a la situación del mercado y sus preferencias.
- Los negocios de comida saludable ya existentes, los cuales podrían tratar de imitar la idea de negocio una vez que la empresa ingrese al mercado.
- Proveedores de insumos de calidad y con el que se elaboren los postres.
- Establecimientos relacionados al rubro como gimnasios con los que se puedan establecer alianzas para captar un mayor número de clientes.
- Organismos públicos que tienen cierta injerencia en la actividad de la empresa como la municipalidad, supervisores de sanidad y buenas condiciones laborales y SUNAT.

Tabla 5.2. Análisis de stakeholders

Stakeholder	Prioridad	¿Qué espera el Stakeholder?	¿Qué espera la empresa?	Aliado / Conflictivo	Oportunidad / Amenaza
Cientes finales	Alta	Calidad, innovación, salubridad	Satisfacción y lealtad	Aliado	Oportunidad
Empleados	Alta	Pago a tiempo y condiciones laborales aceptables	Buen servicio a los clientes	Aliado	Oportunidad
Negocios de comida saludable	Media	Disputa del mercado	Superar a la competencia	Conflictivo	Amenaza
Proveedores	Alta	Lealtad, aumento de demanda y pago oportuno	Recibir los mejores insumos	Aliado	Oportunidad
Establecimientos relacionados al rubro	Media	Tener impacto positivo en su negocio con la alianza	Incrementar la cartera de clientes	Aliado	Oportunidad
Organismos públicos	Alta	Cumplimiento de normas	Que se cumplan las normas sin abusos	Conflictivo	Amenaza

Fuente: Autores de esta tesis

5.7. Cadena de Valor

La cadena de valor señala las actividades principales y de apoyo de la idea de negocio, permitiendo en el mejor de los casos medir la contribución de cada una.

5.7.1. Actividades principales

5.7.1.1. Logística

Se trata de las actividades de compra y almacenamiento de materia prima e insumos. Para el caso de las compras se realizará la evaluación de los principales proveedores del medio arequipeño, evaluando sus presentaciones y condiciones de pago.

En cuanto al almacenamiento de insumos, se contará con un ambiente adecuado; tratándose de una actividad crítica al ser la mayoría perecibles. Por otro lado, los productos finales serán conservados en ambientes de completa salubridad, desechándolos una vez que llegue su vencimiento. Mayor descripción del control se describe en el plan de operaciones.

5.7.1.2. Producción

Es la actividad más importante de la cadena de valor, debido a que de ella depende la producción eficiente de postres y la preparación de bebidas fitness, lo que incluyen el sabor de las presentaciones que será un factor de diferenciación para la marca. Se considera además que los productos deben cumplir un mínimo de nutrientes que favorezcan los requerimientos de los clientes potenciales.

Los postres y bebidas saludables incluirán ingredientes bajos en calorías, grasas y azúcares; contendrán proteínas y vitaminas en cantidades específicas y que serán elaboradas en base a fórmulas específicas que incluyen aspectos de: medición, cortado, mezclado, horneado, empaquetado y presentación final.

5.7.1.3. *Gestión comercial*

Será la encargada de analizar el mercado con el objetivo de identificar nuevos grupos de interés. Por otro lado, de acuerdo con los hábitos de los consumidores, situación del mercado, y estación del año propondrá el lanzamiento de nuevos productos y presentaciones. Finalmente, se encargará de realizar el seguimiento de los productos, es decir analizar su aceptación y niveles de consumo en el tiempo; a partir de los cuales se puede proponer mejoras o retirarlos de las cafeterías.

5.7.1.4. *Distribución*

Para la distribución de los productos terminados se tiene planeado contar con un local propio donde se contará con personal que realice el asesoramiento, venta y atención de clientes. Por otro lado, se desarrollará el servicio de envío a domicilio con un proveedor externo. En ambos casos deberán ser personas respetuosas con un conocimiento mínimo de la empresa pues representarán a la marca.

5.7.1.5. *Marketing y ventas*

Encargada de realizar la promoción con el objetivo de penetrar el mercado, informar y persuadir sobre las líneas de producto. Más adelante se realizará la elaboración del marketing mix y sus herramientas para la idea de negocio.

5.7.2. *Actividades de soporte*

5.7.2.1. *Infraestructura de la empresa*

El local se ubicará en la zona céntrica de Arequipa, cercano a los principales centros de entrenamiento y gimnasios. Deberá contar con instalaciones adecuadas para almacenamiento de insumos, producción, y atención al cliente. La localización y división del local será señalado posteriormente en el plan de operaciones.

5.7.2.2. Recursos humanos

Para construir una marca fuerte y sostenible no sólo se requiere de recursos monetarios y una buena idea de negocio, sino también de capital humano. En ese sentido se seleccionarán un grupo de colaboradores que cumplan con el perfil adecuado en posiciones como: administrador, contador, profesional de mercadotecnia, nutricionista, pastelero y vendedores; todos ellos con conocimientos nutricionales acordes a la empresa.

5.7.2.3. Tecnología de información y comunicación

A partir de las redes sociales, se tratará de comunicar la existencia de la empresa y sus productos, las tendencias saludables y captar las opiniones de los clientes. Además, se preparará una tienda virtual por la cual los consumidores puedan realizar sus pedidos y pagos.

5.7.2.4. Abastecimiento

Consiste en la evaluación y selección de proveedores de insumos y servicios necesarios para la empresa.

La Figura 5.1 presenta la cadena de valor de la empresa. Las cifras han sido tomadas de la proyección de los estados financieros que se presentarán en el capítulo XXX.

Figura 5.1. Cadena de valor



Fuente: Autores de esta tesis.

5.8. Evaluación de Factores Internos

El presente negocio se trata de un proyecto nuevo en una empresa nueva, por lo que el análisis de factores internos se realizó en base a debilidades y fortalezas de la idea de negocio o del sector, mas no de la empresa la cual es poco probable que nazca con debilidades. Es así que, en base al marco contextual y el análisis previo de este capítulo se han identificado las siguientes fortalezas:

- ✓ F1. Producto complementario o de impulso complementario a hábitos de vida saludable.
- ✓ F2. Fórmulas específicas para los productos
- ✓ F3. Profesional calificado para consultas y determinación de fórmulas en el producto.
- ✓ F4. Ubicación cercana a los gimnasios más concurridos de Arequipa.
- ✓ F5. Conocimiento por parte de los accionistas del mercado a incursionar.
- ✓ F6. Los accionistas conocen a administradores de los principales gimnasios de Arequipa, así como de personajes influyentes en el sector.
- ✓ F7. Se cuenta con recursos económicos para realizar la inversión en la idea de negocio.

Por otro lado, las debilidades identificadas son:

- ✓ D1. Ingreso de producto nuevo al mercado.
- ✓ D2. Falta de estudios de mercado previos al del presente estudio que permitan confirmar resultados.
- ✓ D3. Costo ligeramente mayor con respecto a los postres estándar.
- ✓ D4. No se cuenta local propio, lo que implica un costo fijo mediano.
- ✓ D5. Falta de experiencia en temas logísticos.
- ✓ D6. Se requiere de insumos perecibles cuyo vencimiento prematuro puede afectar significativamente la liquidez y rentabilidad del negocio.

A partir de las fortalezas y debilidades identificadas se elabora la Matriz de Evaluación de Factores Internos presentada en la Tabla 5.3, y cuyo resultado es de 3.0 lo que indica que se encuentra en una situación medianamente fuerte.

Tabla 5.3. Matriz EFI

	Peso	Calificación	Ponderado
F1. Producto complementario o de impulso complementario a hábitos de vida saludable.	0.05	3	0.15
F2. Fórmulas específicas para los productos	0.1	3	0.3
F3. Profesional calificado para consultas y determinación de fórmulas en el producto.	0.05	3	0.15
F4. Ubicación cercana a los gimnasios más concurridos de Arequipa.	0.05	4	0.2
F5. Conocimiento por parte de los accionistas del mercado a incursionar.	0.15	4	0.6
F6. Los accionistas conocen a administradores de los principales gimnasios de Arequipa, así como de personajes influyentes en el sector.	0.15	4	0.6
F7. Se cuenta con recursos económicos para realizar la inversión en la idea de negocio.	0.1	4	0.4
SUBTOTAL FORTALEZAS			2.4
D1. Ingreso de producto nuevo al mercado	0.1	2	0.2
D2. Falta de estudios de mercado previos al del presente estudio que permitan confirmar resultados.	0.05	2	0.1
D3. Costo ligeramente mayor con respecto a los postres estándar.	0.05	1	0.05
D4. No se cuenta local propio, lo que implica un costo fijo mediano.	0.05	2	0.1
D5. Falta de experiencia en temas logísticos.	0.05	1	0.05
D6. Se requiere de insumos perecibles cuyo vencimiento prematuro puede afectar significativamente la liquidez y rentabilidad del negocio.	0.05	2	0.1
SUBTOTAL DEBILIDADES			0.6
TOTAL			3.0

Fuente: Autores de esta tesis.

5.9. Evaluación de Factores Externos

La matriz de evaluación de factores externos se utiliza para evaluar las amenazas y oportunidades con las que cuenta el entorno para el negocio. Previamente se aplicó la herramienta PESTEL y las 5 fuerzas de Porter. En la Tabla 5.4 se muestran las amenazas y oportunidades identificadas.

Por el lado de las amenazas destaca la inestabilidad política del país producto del enfrentamiento del poder ejecutivo y legislativo. El poder de negociación de los clientes

señala que el consumidor peruano es exigente; es así que casi el 70% demanda una atención personalizada, valorándolo incluso más que antes de inicios de la pandemia. Otra potencial amenaza sería la alternativa de postres saludables y fitness actuales, quienes al momento cuentan con instalaciones y una cierta participación de mercado.

Por el lado de nuevos competidores, se observó que en Arequipa ya existen empresas dedicadas al negocio de postres que podrían ingresar a la venta de postres saludables y fitness.

Por el lado de las oportunidades se encuentra el factor económico, dado que se proyecta un crecimiento mundial del 6% para el 2021, y en el país habría un rebote del 10% en el PBI, producto de la recuperación del COVID-19. Con respecto a factores sociales, el 40% de las personas en la ciudad de Arequipa presenta sobrepeso y el 23.3% obesidad, lo que ha generado una mayor conciencia de alimentación y estilos de vida saludables; así como la preferencia por los postres y la reactivación de los gimnasios.

Otra oportunidad, sería que el internet móvil registró un crecimiento del tráfico de datos hasta 79% en el primer trimestre del 2021, impulsado por el Covid 19. Esto podría incrementar el alcance. Por el lado del factor ecológico, se debe señalar que Arequipa es una de las principales regiones productoras de productos orgánicos en el país. El factor legal también presenta una oportunidad, impulsado por la Ley de Promoción de la Alimentación Saludable para Niños, Niñas y Adolescentes.

Por el lado de los proveedores, este presenta una oportunidad dado que existen variedad de proveedores en la ciudad de Arequipa. Otra oportunidad sería que entre los productos sustitutos para el negocio propuesto podrían ser postres y bebidas netamente orgánicas y veganas ya que su finalidad es brindar una opción de alimento delicioso bajo en gluten, lactosa y carbohidratos. Sin embargo, no satisfacen la necesidad de ser un complemento al entrenamiento de una persona fitness.

A partir de las fortalezas y debilidades identificadas se elabora la Matriz de Evaluación de Factores Externos presentada en la Tabla 5.4, y cuyo resultado es de 2.7 lo que indica que se encuentra en una situación medianamente fuerte.

Tabla 5.4. Matriz EFE

	Peso	Calificación	Ponderado

O1. Crecimiento económico del país producto de la recuperación del Covid 19.	0.10	4	0.40
O2. El 40% de las personas en la ciudad de Arequipa presenta sobrepeso y el 23.3% obesidad.	0.05	3	0.15
O3. El internet móvil registró un crecimiento del tráfico de datos hasta 79% en el primer trimestre del 2021.	0.05	3	0.15
O4. Arequipa es una de las principales regiones productoras de productos orgánicos en el país.	0.10	4	0.40
O5. La Ley N° 30021, impulsaría el consumo de productos saludables.	0.05	3	0.15
O6. Existen variedad de proveedores de insumos para los productos a ofrecer en la ciudad de Arequipa.	0.05	4	0.20
O7. Productos sustitutos actuales no satisfacen la necesidad de ser un complemento al entrenamiento de una persona fitness.	0.05	4	0.20
O8. Disponibilidad y variedad de materia prima e insumos en Arequipa.	0.05	3	0.15
SUBTOTAL OPORTUNIDADES			1.80
A1. Inestabilidad política.	0.10	2	0.20
A2. Consumidor peruano es exigente y demanda una mayor atención personalizada.	0.10	1	0.10
A3. Se cuenta con alternativas a postres saludables y fitness, los cuales ya cuentan con instalaciones y participación en el mercado arequipeño.	0.15	2	0.30
A4. En Arequipa ya existen empresas dedicadas al negocio de postres que podrían ingresar a la venta de postres saludables y fitness	0.15	2	0.30
SUBTOTAL AMENAZAS			0.90
TOTAL			2.70

Fuente: Elaboración Propia.

5.10. FODA Cruzado

Contando con los resultados de la matriz EFI y EFE, se construye la matriz FODA para encontrar las estrategias a seguir en base a las fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades (ver Tabla 5.5).

Tabla 5.5. Matriz FODA

	Fortalezas	Debilidades
Matriz FODA	1. Conocimiento por parte de los accionistas del mercado a incursionar. 2. Los accionistas conocen a administradores de los principales	1. Ingreso de producto nuevo al mercado. 2. Falta de estudios de mercado previos al del presente

	<p>gimnasios de Arequipa, así como de personajes influyentes en el sector.</p> <p>3. Se cuenta con recursos económicos para realizar la inversión en la idea de negocio.</p>	<p>estudio que permitan confirmar resultados.</p> <p>3. No se cuenta local propio, lo que implica un costo fijo mediano.</p> <p>4. Se requiere de insumos perecibles cuyo vencimiento prematuro puede afectar significativamente la liquidez y rentabilidad del negocio.</p>
<p>Oportunidades</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Crecimiento económico del país producto de la recuperación del Covid 19. 2. Arequipa es una de las principales regiones productoras de productos orgánicos en el país. 3. Existen variedad de proveedores de insumos para los productos a ofrecer en la ciudad de Arequipa. 4. Productos sustitutos actuales no satisfacen la necesidad de ser un complemento al entrenamiento de una persona fitness. 5. Disponibilidad y variedad de materia prima e insumos en Arequipa. 6. Ubicación cercana a los gimnasios más 	<p>Estrategias FO</p> <p>F1, 3 y O1,2: Contar con un local ubicado cerca a los gimnasios más concurridos de Arequipa.</p> <p>F1, 3 y O4: Contar con un plan o estrategia de comunicaciones sobre el contenido nutricional de los postres a ofrecer y sus beneficios.</p>	<p>Estrategias DO</p> <p>D3 y O1: Alquiler de un local comercial que ofrezca un ambiente acogedor al cliente potencial y enfocado en temas fitness y alimentación saludable.</p>

concurridos de Arequipa.		
<p>Amenazas</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Inestabilidad política. 2. Se cuenta con alternativas a postres saludables y fitness, los cuales ya cuentan con instalaciones y participación en el mercado arequipeño. 3. En Arequipa ya existen empresas dedicadas al negocio de postres que podrían ingresar a la venta de postres saludables y fitness 	<p>Estrategias FA</p> <p>F2,3 y A1,2: Generar acuerdo con los gimnasios y nutricionistas más reconocidos de Arequipa.</p> <p>F4,5 y A1,2,3: Establecer publicidad en redes sociales contando con influencers.</p>	<p>Estrategias DA</p> <p>D1 y A2,3: Fidelización de clientes a través de promociones y una campaña de lanzamiento.</p>

Fuente: Elaboración propia.

En base a los resultados del FODA cruzado se seguirá la estrategia de diferenciación, dado que es un mercado con competencia actual y con productos sustitutos que podrían afectar a la empresa.

5.11. Canvas

Se aplicará el modelo Canvas, para describir el modelo de negocio de postres y bebidas saludables en la ciudad de Arequipa.

Propuesta de valor

Producir y comercializar variedad de postres y bebidas saludables que contribuyan con la buena alimentación, elaborados a base de ingredientes naturales que aporten valor nutricional de acuerdo con los requerimientos del público objetivo. El producto será comercializado un local ameno y contará también con entrega por delivery. Todos los productos informarán sobre su contenido nutricional que es primordial para los consumidores del público objetivo.

Segmentos de clientes

Los productos elaborados están dirigidos a personas entre 18 y 44 años de la ciudad de Arequipa, que gusten de postres y bebidas y se preocupen por tener una alimentación saludable, inclusive que busquen satisfacer sus requerimientos nutricionales debido a actividades físicas específicas, en resumen, personas que busquen postres fitness y saludables.

Canales de distribución

La producción y consumo de postres y bebidas saludables será a través de un local, donde se brinde el servicio de asesoramiento de acuerdo a los productos disponibles y los requerimientos de los clientes. Además, se tendrá como canal de ventas las redes sociales Facebook, Instagram, WhatsApp y llamadas telefónicas por donde estará disponible el envío a destino y recojo en el local.

Relación con los clientes

Para penetrar y posicionarse en el mercado objetivo, se tendrán diferentes medios como Redes Sociales y la atracción por medio de recomendación de los productos. Además, se buscará crear alianzas estratégicas con instituciones y clubes deportivos, con el fin de atraer y penetrar en nuevos mercados.

Fuentes de ingreso

La fuente principal de ingresos se dará por la venta y/o consumo de los postres y bebidas elaborados en el local o para llevar. La ventaja competitiva radica en la elaboración de productos que cumplan con la característica de saludables y fitness, además de la atención y asesoramiento para los diferentes gustos y requerimientos del cliente.

Recursos Clave

Entre los recursos humanos se tendrán:

- a) Nutricionista e ingeniero alimentario que califique y evalúe el valor nutricional de los productos elaborados.
- b) Personal de atención que asesore a los clientes en la atención de acuerdo a sus requerimientos.
- c) Personal Administrativo que de soporte a las operaciones y administración del negocio.

Entre los recursos materiales se tendrán:

- a) Local para la venta y consumo.
- b) Mobiliario para el ambiente del lugar de consumo.
- c) Equipos requeridos para la producción como horno, cocina, refrigerador entre otros.

Actividades Clave

- a) Producción de los postres y bebidas saludables con información del contenido nutricional.
- b) Atención, asesoramiento y venta en el local de consumo.
- c) Comunicación de beneficios y valor nutricional de productos fitness y saludables.
- d) Logística en la compra de insumos.
- e) Evaluación nutricional.

Socios Clave

- a) Proveedores de insumos naturales como frutos secos, avena integral, Stevia, frutas entre otros.
- b) Empresas de delivery externas.
- c) Gimnasios y clubes deportivos.
- d) Inversionistas.

5.12. Estrategia Competitiva

Tomando en cuenta la naturaleza del producto se emprenderá una estrategia basada en la diferenciación a partir de dos puntos claves: la marca y el producto, a partir de sus características más relevantes. En base a esta estrategia se desarrollarán los planes funcionales enfocados en:

- ✓ Desarrollar un plan de mercadotecnia que explote las virtudes de los productos a partir de publicidad y recordatorio de marcas
- ✓ Elaborar un plan de operaciones que permita ser eficiente desde el primer mes de operaciones, reduciendo la curva de aprendizaje y los desperdicios de recursos.

- ✓ Proponer un plan de recursos humanos efectivo y enfocado en la atención a los clientes y la diferenciación de los productos.
- ✓ Maximizar la generación de valor financiero del proyecto.

Las fuentes generadoras de diferenciación serán:

- ✓ Productos con presentaciones innovadoras para el mercado arequipeño.
- ✓ Publicidad basada en redes sociales e influencers en el medio local.
- ✓ Insumos de calidad “premium” percibidos por los clientes.
- ✓ Alianzas estratégicas con los gimnasios considerados de moda en la ciudad.

5.13. Conclusiones del Planeamiento Estratégico

Al finalizar el planeamiento los accionistas tienen clara la misión y visión de la empresa, siendo sus valores los de respeto, calidad y trabajo en equipo, y orientación al cliente. Al realizar el benchmarking se identificaron algunos negocios como “Yeah!” y “Saludable” que ofrecen alimentos saludables sobre todo jugos y salados; sin embargo no se enfocan en postres ni en informar sobre el contenido nutricional a los clientes. En ese sentido, al realizar el análisis de stakeholders se identificó una oportunidad para satisfacer a los clientes potenciales y que sean leales.

Luego de elaborar las matrices EFE y EFI se elaboró un FODA Cruzado que permitió definir la estrategia a partir de la diferenciación: variedad de productos no comparable a la oferta actual arequipeña, elaborados con productos de primera calidad e informando los contenidos. A partir del CANVAS se deja claro que la propuesta de valor es producir y comercializar postres y bebidas que contribuyan con la buena alimentación y alimentación fitness, elaborados a base de ingredientes naturales y que aporten valor nutricional de acuerdo a los requerimientos del público objetivo.

CAPÍTULO VI. PLAN DE MARKETING

El plan de mercadotecnia es el plan funcional alineado al plan estratégico en el que se proponen estrategias que incorporan los resultados del estudio de mercado, volcándolo en actividades a partir de herramientas como la segmentación, el posicionamiento, la flor de Lovelock y el marketing mix a partir de las 4P.

Cabe señalar que el presente plan incluye un plan de lanzamiento del negocio previo a la inauguración de este, el cual incluye la explotación de las redes sociales. Los montos por invertir y gastar serán señalados en el último punto del presente capítulo.

6.1. Objetivos del plan de mercadotecnia

Los tipos de objetivos de marketing para el presente plan de negocios son de tipo cuantitativo y cualitativo. Se realizaron sobre la base del estudio de la demandan del Capítulo IV y sobre las proyecciones de venta que se detallarán en el Capítulo VII.

6.1.1. *Objetivos Cuantitativos*

- Alcanzar con una participación de mercado meta de 1.25% al finalizar el primer año (185 pedidos diarios), de 1.51% al finalizar el tercer año (224 pedidos diarios) y de 1.83% al quinto año (271 pedidos diarios). El 1.25% permitiría atender el 60% de la máxima capacidad de atención del negocio.
- Conseguir ventas de aproximadamente S/ 934,668 al finalizar el primer año de funcionamiento y de S/ 1'367,940 al quinto año del horizonte de evaluación.
- Contar con una retención de clientes de al menos el 90% desde el primer día de funcionamiento.
- A partir de las redes sociales conseguir 10,000 visitas durante el primer año de funcionamiento, llegando a más de 50,000 seguidores al finalizar el horizonte del proyecto.
- Atender alrededor de 70 cliente promedio por día.
- Conseguir el consumo semanal promedio de dos postres a la semana por cliente.

6.1.2. *Objetivos Cualitativos*

- Ser reconocida por el mercado arequipeño y en especial por los consumidores de productos saludables como la elaboradora y comercializadora de productos saludables por excelencia.
- Contar con un logo y un nombre posicionado en la mente del consumidor.
- Ante el ingreso de nuevos competidores o la reconversión de negocios actuales al giro de negocio, mantener el reconocimiento del mercado.
- Promover y mantener alianzas estratégicas con negocios complementarios de consumo saludable.

6.2. Mercado potencial

El mercado potencial está compuesto por personas que frecuentan gimnasios o entrenan y cuidan su salud del NSE A y B de entre 18 y 44 años de edad que residan en la ciudad de Arequipa (ver Tabla 6.1). Adicionalmente, se considera como mercado potencial a los distritos cercanos al Cercado, entre los que se encuentran: Arequipa, Alto Selva Alegre, Cayma, Cerro Colorado, Jacobo Hunter, Mariano Melgar, Miraflores, Paucarpata, Sachaca, Socabaya, Tiabaya, Yanahuara y José Luis Bustamante y Rivero.

Tabla 6.1. Mercado potencial de “Sweet & Fitness”

Población Arequipa	Población Edad 18 -44 años	Población Edad 18 - 44 años de distritos cercanos al Cercado y NSE A y B	Población Edad 18 -44 años de distritos cercanos al Cercado del NSE A y B que realizan actividad física (Demanda potencial)
1,521,697.00	648,588.00	388,470.00	258,333.00

Fuente: Elaboración propia

6.3. Estrategias de Marketing

Para el presente plan de negocios se desarrollarán estrategias de segmentación, posicionamiento, la flor de Lovelock y marketing mix a partir de las 4P.

6.3.1. Segmentación

En el presente se realiza la macrosegmentación y microsegmentación del mercado para “Sweet & Fit”.

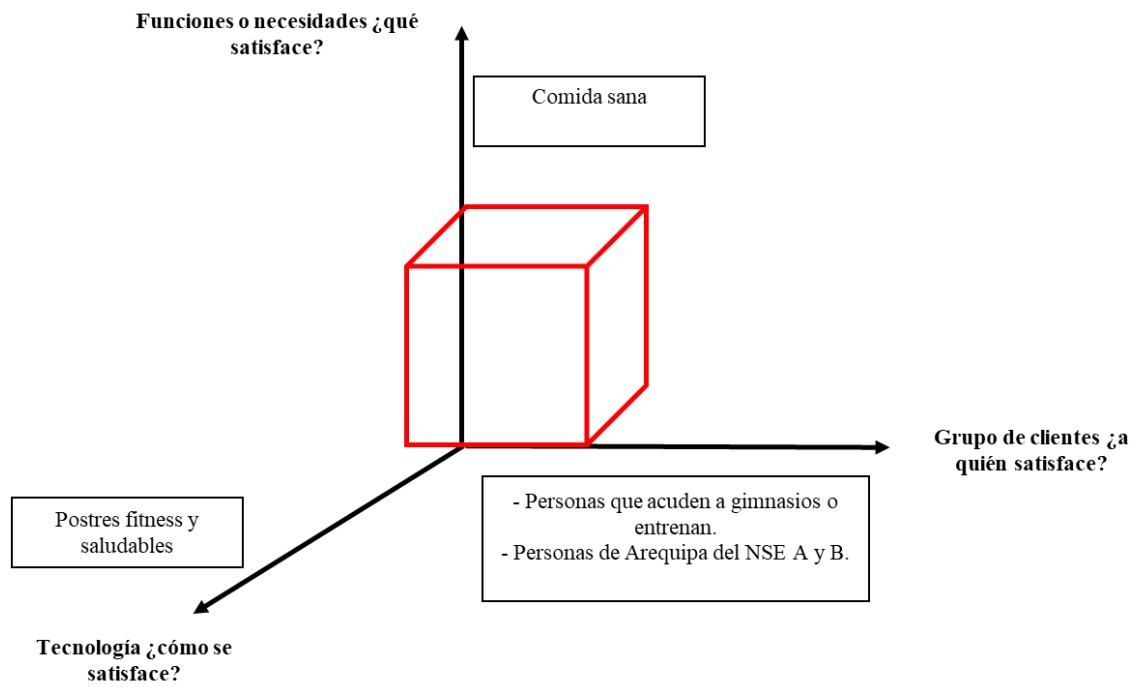
6.3.1.1. Macrosegmentación

“Sweet & Fit” es una cafetería que venderá postres y bebidas fitness y saludables para personas que buscan cuidar su alimentación y se ejercitan constantemente en la ciudad de Arequipa. Con el fin de segmentar mejor al mercado meta, se analizará el mercado en 3 dimensiones: necesidad, grupo y tecnologías.

- **Necesidad:** el objetivo del negocio es satisfacer la necesidad de alimentación, a través de postres y bebidas de buen sabor pero que cuidan su salud. Por tanto, los insumos que se utilizarán serán orgánicos y sin procesar, así como sustitutos de azúcar (Stevia, entre otros) y que a la vez serán presentados al consumidor para que conozcan el contenido nutricional.
- **Grupo:** en base a lo analizado previamente, el grupo de clientes está compuesto por personas que frecuentan gimnasios o entrenan y cuidan su salud del NSE A y B de entre 18 y 44 años que residan en la ciudad de Arequipa. Adicionalmente, se considera como mercado potencial a los distritos cercanos al Cercado, entre los que se encuentran: Arequipa, Alto Selva Alegre, Cayma, Cerro Colorado, Jacobo Hunter, Mariano Melgar, Miraflores, Paucarpata, Sachaca, Socabaya, Tiabaya, Yanahuara y José Luis Bustamante y Rivero.
- **Tecnología:** se contará con una cafetería física que se encuentre estratégicamente localizada en el centro de Arequipa y a la vez cercana a donde transiten consumidores del mercado potencial, por ejemplo, gimnasios. Dentro del local no sólo se podrá comprar sino también consumir, pues se contará con mobiliario. Por otro lado, también se propone el desarrollo de una tienda virtual la cual permita adquirir e indicar la hora por la que pasará a recoger su pedido. Asimismo, se contará con la opción de delivery, por la cual “Sweet & Fit” alcanzará al domicilio o el lugar donde el consumidor señale los pedidos.

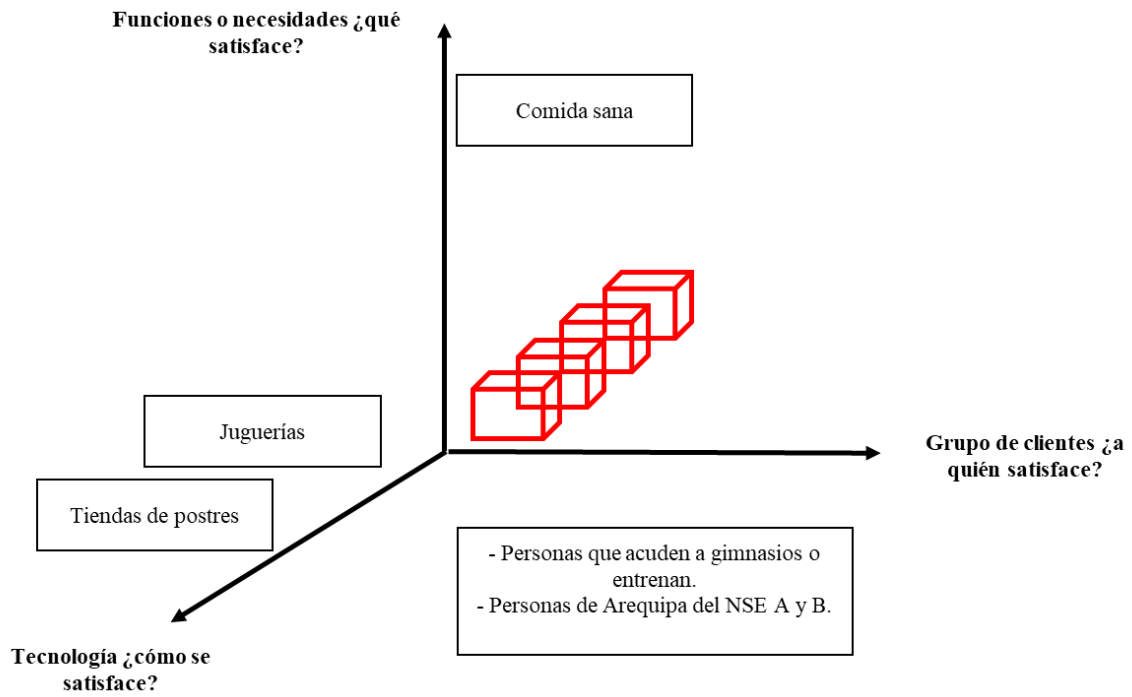
Tomando estas tres dimensiones se delinea la macrosegmentación de: i) la industria (ver Figura 6.1), ii) el mercado-solución (ver Figura 6.2) y iii) el mercado-producto (ver Figura 6.3).

Figura 6.1. Macrosegmentación de la industria



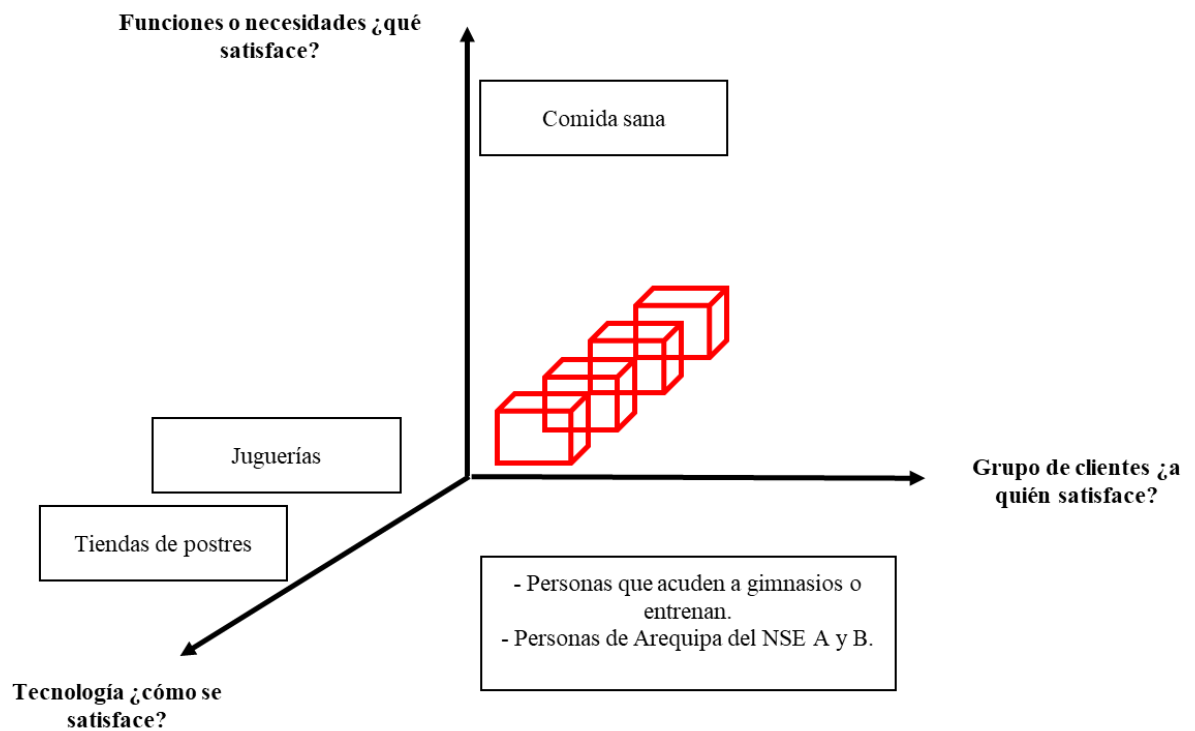
Fuente: Elaboración propia

Figura 6.2. Macrosegmentación mercado-solución



Fuente: Elaboración propia

Figura 6.3. Macrosegmentación mercado-producto



Fuente: Elaboración propia

En conclusión, se observa que la propuesta de negocio se ajusta más al enfoque de mercado-producto, dado que las personas que acuden a gimnasios o entrenan y son del NSE A y B de Arequipa, serían los beneficiarios con la implementación de la cafetería de postres saludables, ya sea para compras vía web o presencial.

6.3.1.2. *Microsegmentación*

Ya identificada la macrosegmentación, ahora se pasa a identificar a los grupos de clientes. La estrategia de segmentación seleccionada es la concentrada, lo que implica el enfoque en un segmento de mercado o nicho (ver Tabla 6.2).

Tabla 6.2. Segmentación de grupo de clientes

Demográficos	Psicográficos	Conductuales
Edades: 18 a 44 años	Personas que suelen acudir al gimnasio o entran.	Beneficios buscados: comida sana y que beneficie el entrenamiento de la persona. Frecuencia de compra: diario o semanal. Tiempos de consumo: desayuno, almuerzo o cena.
Localización: Distritos de Arequipa cercanos al Cercado		
NSE: A y B		
Ocupación: Dependientes o independientes		

Fuente y elaboración: Elaboración propia.

6.3.2. *Posicionamiento*

La idea de negocio que se desarrolla propone una idea innovadora para los consumidores de productos saludables en el mercado arequipeño, específicamente postres. Cabe señalar que en el actual centro de Arequipa no se cuentan con alternativas que satisfagan las necesidades de los clientes por lo que podría ser la pionera y descremar el mercado al menos por unos cuantos meses.

Durante la etapa de introducción, lo que incluye el lanzamiento, y crecimiento se buscará ser agresivos a partir de redes sociales con el objetivo de situarse en la mente de las personas. Cabe señalar que, al basarse en una estrategia de diferenciación, los consumidores no están satisfaciendo una necesidad básica de alimentación sino una complementaria que

consiste en satisfacer un antojo sin sentir culpa y sin sobrepasar sus restricciones nutricionales.

El posicionamiento en la mente del consumidor se desarrollará principalmente a partir de un logo y un slogan, que ambos casos incluirán el nombre de la empresa y que serán señalados más adelante. Con el objetivo de conseguir un posicionamiento positivo, satisfacción y retención de comensales se debe tener en cuenta lo siguiente:

- **Características y beneficios.** Se trata de un local donde se pueden encontrar postres y bebidas saludables tradicionales e innovadores, cercano a los principales gimnasios de Arequipa y localizado en el centro de esta ciudad. Los beneficios son consumir un “antojo” sin exceder los aspectos nutricionales en el caso de personas atléticas; por otro lado, puede ser parte de las dietas de personas que desean mejorar sus estilos de vida.
- **Calidad y precio.** La empresa ofrece postres y bebidas saludables preparadas, empaquetadas y entregadas con insumos y materiales de primer nivel lo que lo diferencia a otras alternativas del sector. Esto eleva el precio de las presentaciones, sin embargo, esto no sería una restricción para el mercado potencial y meta.
- **Uso y aplicación.** Se trata de cumplir con los antojos de un cliente que desee “una dosis de azúcar” en cualquier momento del día sin que esto signifique romper con hábitos saludables como dietas o rutinas de ejercicios.

Los puntos señalados permitieron desarrollar el nombre **Sweet & Fit** con frases como:

Sweet & Fit Combo

Sweet & Fit Promo

Sweet & Fit Cookie Promo

Sweet & Fit ... Tu antojo saludable ideal para cualquier momento

Lo mencionado busca posicionar a la empresa como un local de moda permanente pero que contribuya con ciertos modos de vida y hábitos.

6.3.3. Flor de Lovelock

El producto entregado cuenta con dos componentes, el básico y el complementario (Lovelock et al., 2017). Dentro de la parte complementaria se incluyen aspectos como la hospitalidad y la cordialidad.

6.3.3.1. Producto básico

Se tratan de postres y bebidas preparados con insumos y materiales de primer nivel, entregados en un local en el centro de Arequipa y con la posibilidad de ser entregados donde el consumidor decida siempre que se encuentre dentro del perímetro de entrega. El producto busca satisfacer un deseo de postre o bebida que complemente una de sus comidas sin alterar su estilo de vida saludable.

6.3.3.2. Complementarios

Son servicios, características o propiedades que agregan valor al nivel básico; por lo que contribuiría no sólo a satisfacer sino también a retener clientes. Se desagrega en los siguientes puntos:

- a. Información.** Se entrega a partir de medios digitales a partir de la página web o publicidad, así como a través de redes sociales. Se actualizará la información constantemente con el objetivo de mal informar o desinformar a los consumidores, afectando el cumplimiento de sus expectativas.
- b. Consultas.** Se responderán todo tipo de consultas relacionadas al producto y servicios a partir de los chats de delivery y de redes sociales, lo que además permitirá mantener un registro de estas.
- c. Toma de pedidos.** De manera similar a las consultas se realizará a partir de un chat.
- d. Hospitalidad y cordialidad.** Estarán presentes en todo momento tanto a nivel presencial por los asesores y vendedores de tienda, como a nivel virtual en los chats. Los colaboradores no sólo responderán preguntas, sino que ofrecerán opiniones y comentarios siempre que los consumidores los soliciten y se los permitan.
- e. Cuidado.** Todo servicio y producto comercializado tendrán los requisitos mínimos de sanidad.

- f. Excepciones.** De momento no se han concebido a excepciones salvo a lo que se refiere a personas alérgicas a ciertos insumos, lo cual es evitable tomando en cuenta que los productos señalarán sus ingredientes. Por otro lado, el local poseerá rampas para fácil ingreso de personas con discapacidad, lo que no representaría una limitación.
- g. Facturación.** La mayor parte de ventas serán al contado. No se descarta realizar algún pedido mayor a manera de catering para un cliente que realice pagos a quince o treinta días; sin embargo, esto no es el core del negocio.
- h. Pagos.** Mayormente serán al contado con efectivo o tarjeta de crédito. También puede realizarse a partir de aplicativos como Yape o Plin.

6.3.4. Marketing Mix

Kotler (2002) propone la mezcla de mercadotecnia a partir de las 4Ps que permiten analizar cada uno de los puntos clave en el comportamiento de un bien o servicio en el mercado. Estos son: Producto, Precio, Plaza y Promoción.

6.3.4.1. Producto

En el presente plan de negocios se desarrolla un producto conformado por bien y servicio, siendo el mayor componente el bien representado por los postres y bebidas saludables elaborados para satisfacer antojos o complementar dietas de atletas y personas que busquen mejoras nutricionales o que estén participando de dietas. Por el lado del servicio, los colaboradores siempre se encontrarán aptos ante cualquier comentario o duda de los comensales.

Dentro de las líneas de productos se encuentran las bebidas como jugos de fruta de primer nivel que pueden ser combinadas con leche, vitaminas y suplementos nutricionales. Por otro lado, se encuentran los postres desde los más tradicionales como ensaladas de frutas y yogurt griegos, hasta los más sofisticados que incluyen frutas, nueces, cereales y chocolate en finas porciones que además cuenten con su contenido nutricional.

Para el mercado arequipeño y sureño, este tipo de producto se encuentra en una etapa de introducción a pesar de que otros productos enfocados en el mercado objetivo como los gimnasios o vestimenta deportiva ya se encuentra en crecimiento desde hace varios años. Cabe señalar que, dentro del aspecto de producto, Kotler (2002) señala dos características que son el valor esencial y el servicio real.

6.3.4.1.1. *Valor esencial*

El consumidor adquiere un alimento a manera de postre o una bebida que complementan sus necesidades nutricionales, confiando en la calidad de sus insumos y en el sabor de estos.

6.3.4.1.2. *Servicio real*

Se analizan las características, calidad, diseño y gestión de marca.

- a. **Características.** *Sweet & Fit* ofrece postres y bebidas innovadoras elaborados por un equipo de profesionales a partir de insumos de primer nivel. Esto con el fin de contribuir con el buen estado de salud y complementar la nutrición de los arequipeños.
- b. **Calidad.** *Sweet & Fit* selecciona sólo proveedores de insumos de primer nivel. Al tratarse de perecibles, se trata de un factor crítico el origen y la sanidad de materias primas y procesos.
- c. **Planteamiento.** Se plantea un modelo de negocio que no se ha presentado aun en la ciudad, buscando posicionarse como la “única opción” en un primer momento y posteriormente como la “mejor opción” ante la aparición de imitadores. Las redes sociales y publicidad digital serán un factor primordial en el desarrollo de negocio, así como la presencia en negocios relacionados como gimnasios y tiendas deportivas.
- d. **Gestión de marca.** Se trata de una marca nueva con una propuesta innovadora para el mercado arequipeño en lo que a preparación y comercialización de postres y bebidas saludables se refiere. Para ello se emplean insumos y materiales de primer nivel, y personal con conocimiento en el rubro tanto en preparación como en atención.

En el caso de “Sweet & Fit”, cuya traducción es “Dulce y en forma”, se propone el logo presentado en la Figura 6.4. que menciona el nombre con letras marrones con la intención de invocar el chocolate y el símbolo de conjunción (&) de color verde el cual invoca a que se trata a algo relacionado a la naturaleza. Por encima y a la derecha de la palabra “Sweet” se ha colocado un gorro de cocina relacionado al rubro gastronómico. Debajo del nombre hay una línea verde y más abajo en letras marrones pequeñas “tu cafetería de hornear saludable” que es el core del negocio. Todo ello se encuentra en un fondo blanco para no

confundir el color de las letras ni el diseño; y finalmente está rodeado de una línea circular verde.

Figura 6.4. Logo de “Sweet & Fit”



Fuente: Autores de esta tesis.

6.3.4.2. Precio

La estrategia de precios considera la situación del mercado y del negocio. Dado que es una empresa nueva en el mercado, por lo que al inicio se contarán con una menor rentabilidad dado que se cobrarán los mismos precios que la competencia.

La empresa realizará un seguimiento al comportamiento de las ventas y la sensibilidad ante cambios de precios, de forma que se logre el objetivo de mercado planificado para “Sweet & Fit”. Los precios por elegir para los postres considerarán los siguientes factores:

- Precios actuales de mercado
- Costos de producción y estacionalidad de insumos.
- Rentabilidades obtenidas.
- Categoría de producto.

En base a lo indicado, lo que se busca es contar con una cafetería que ofrezca postres fitness y saludables, ofreciendo adicionalmente información nutricional sobre los productos, para lo cual se ofrecerá a un precio ligeramente menor, como parte de la campaña de lanzamiento, a otras tiendas con productos similares en la ciudad de Arequipa. La estrategia

de “Sweet & Fit” será la de ofrecer productos de buena calidad a un precio ligeramente debajo del promedio del mercado.

6.3.4.3. Plaza

Tomando en cuenta la naturaleza del negocio que es comercialización, y con el objetivo de que los consumidores perciban “Sweet & Fit” como una experiencia se requiere una tienda física que se encuentre estratégicamente localizada en el centro de Arequipa y a la vez cercana a donde transiten consumidores del mercado potencial, por ejemplo, gimnasios. La localización y distribución del ambiente exacta será señalado en el capítulo de operaciones. Dentro del local no sólo se podrá comprar sino también consumir, pues se contará con mobiliario.

Por otro lado, también se propone el desarrollo de una tienda virtual la cual permita adquirir e indicar la hora por la que pasará a recoger su pedido. Asimismo, se contará con la opción de delivery, por la cual “Sweet & Fit” alcanzará al domicilio o el lugar donde el consumidor señale los pedidos.

6.3.4.4. Promoción

Con el fin de hacer la promoción de “Sweet & Fit” se considera necesario el uso de los medios digitales y redes sociales como Facebook y una página web propia. Adicionalmente, por las redes sociales se busca brindar mensajes y recomendaciones relacionados a la vida fitness, entrenamiento y buena alimentación, con el fin de generar interacciones con los clientes y potenciales clientes y que conozcan más de la marca, así como generar un lazo y ganar su confianza. Además, se contará con publicidad mediante Google Ads de manera mensual. Como parte del contenido informativo a difundir estarán:

- Un comparativo de kilocalorías, carbohidratos, fibra, proteína y nutrientes que contiene un postre saludable y fitness versus un postre convencional.
- Ejemplo de ingredientes bajos en azúcar (frutos secos, yogur griego, avena entre otros) y la explicación de su contenido en los postres de la carta.
- Un recordatorio que estilo de vida saludable forma parte de un estado de completo bienestar físico, mental y social.

- La guía que indique que una correcta alimentación implica disminuir el contenido calórico, lo cual ayuda en la protección contra la malnutrición y en la no adquisición de enfermedades no transmisibles.
- “Pastillas de recomendación” sobre la necesidad de una cantidad de energía adecuada para equilibrar el gasto energético del día, dependiendo del tamaño y composición corporal así como las actividades diarias de cada persona.
- “Datos flash” del % de personas con sobrepeso, obesidad, consumidores de comida chatarra entre otros resaltando las consecuencias de un consumo excesivo de postres convencionales.

Adicionalmente, las redes sociales, página web y WhatsApp servirán para difundir las promociones y descuentos ofrecidos. Finalmente, también se contará con folletería, flyers y avisos impresos con información y promociones de la empresa.

Finalmente, dentro de la estrategia de promoción se consideran a los meseros que brindarán el servicio, los cuales contarán con un uniforme que constará con el logo de la empresa (ver Figura 6.5).

Figura 6.5. Logo de “Sweet & Fit”



Fuente: Autores de esta tesis

6.4. Presupuesto

Para el plan de marketing se considera un presupuesto de S/ 22,600 en el primero año. Dentro de dicho presupuesto se considera gastos de publicidad en medios y gastos en BTL (below the line) la cual está dirigida a segmentos de mercado específicos.

Además, se considera presupuesto para la campaña de lanzamiento de “Sweet & Fit”, la cual incluye folletería y merchandising asociado a la alimentación saludable y cuidado del medio ambiente (ver Figura 6.6).

Figura 6.6. Merchandising de “Sweet & Fit”



Fuente: Autores de esta tesis.

Se considera gastos en promociones y publicidad por redes sociales y Google Ads, los cuales serán necesarios para que gente conozca del negocio. Se considera la elaboración de videos informativos y promocionales.

Por el lado de la estrategia BTL se considera gastos en merchandising (bolsas de tela con el logo de la marca, almanques, entre otros), folletería y gastos en uniformes para el personal que atenderá en los locales. Para la estimación del presupuesto se considera un crecimiento del presupuesto alineado con la inflación, . La Tabla 6.3 presenta el presupuesto de marketing de “Sweet & Fit” para cinco años.

Tabla 6.3. Presupuesto del plan de marketing (en soles)

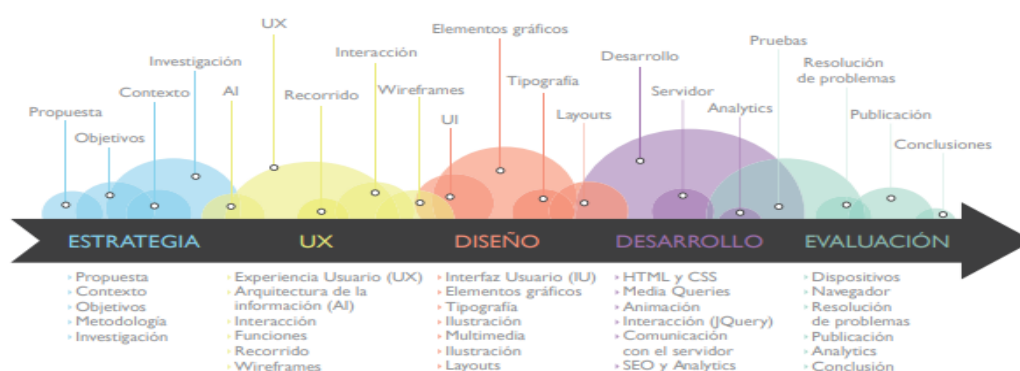
Actividades	0	1	2	3	4	5
Campaña de lanzamiento	1,500	0	0	0	0	0
Merchandising	1,000					
Folletería	500					
Publicidad en medios	0	18,000	18,900	19,845	20,838	21,879
Google Ads		6,000	6,300	6,615	6,946	7,293
Redes sociales (Facebook, Instagram, otros)		12,000	12,600	13,230	13,892	14,586
BTL	0	5,100	5,330	5,572	5,825	6,092
Merchandising		2,400	2,520	2,646	2,778	2,917
Encuesta		500	500	500	500	500
Folletos		1,200	1,260	1,323	1,389	1,459
Uniformes		1000	1,050	1,103	1,158	1,216
TOTAL	1,500	23,100	24,230	25,417	26,663	27,971

Fuente: Autores de esta tesis.

6.5. Página Web (arquitectura e Interfaz gráfica)

La página Web de “Sweet & Fit” deberá alinearse a lo que la empresa quiere mostrar según su plan de marketing y su segmento de mercado. Por tanto, se debe seguir una metodología, la cual se muestra en la Figura 8.1.

Figura 6.7. Proceso para desarrollo de una página Web



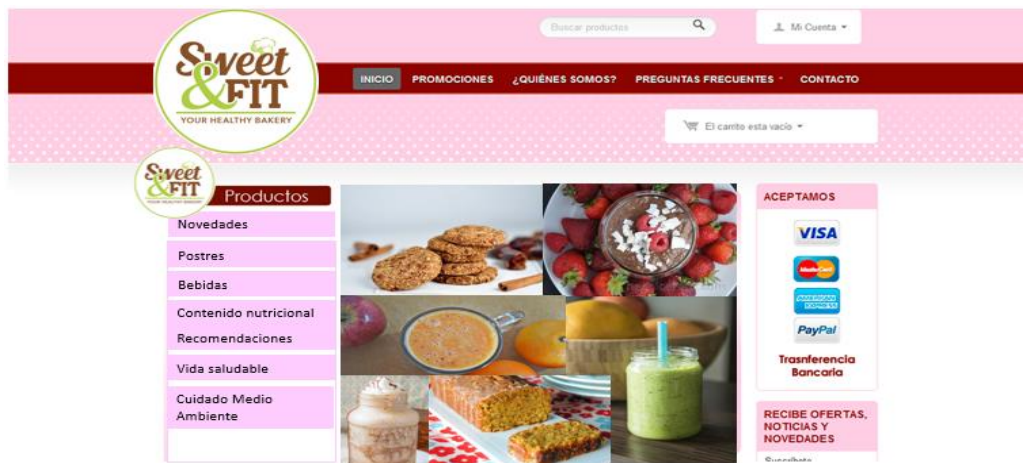
Fuente: Barba, 2014.

De acuerdo con Barba (2014) se debe estudiar la experiencia del usuario, en base a la cual se diseña el esquema de la página. Para el diseño se debe tomar en cuenta los diferentes sistemas y tamaños de pantalla donde se utilizará. Luego, Barba (2014) indica que se debe

tomar en cuenta los contenidos y la jerarquía de estos. Para la interacción de los botones y menús se necesita una librería como JavaScript.

Un modelo de la página Web es la siguiente (ver Figura 8.2), donde se observa la página de inicio de “Sweet & Fit”.

Figura 6.8. Página Web de “Sweet & Fit”



Fuente: Autores de esta tesis.

A continuación, se muestra un ejemplo de una vista sobre información de un postre de la página Web es la siguiente (ver Figura 8.3). Se brindará información sobre el contenido nutricional y sus ingredientes.

Figura 6.9. Página Web de postres en “Sweet & Fit”



Fuente: Autores de esta tesis.

6.6. Diagrama de Flujo de la página web

El cliente que desee adquirir un producto (postre y/o bebida) de “Sweet & Fit” deberá registrarse en la página web (interfaz mostrada en el punto anterior), luego de la cual deberá iniciar sesión, y a partir de ese momento puede navegar observando la carta digital en la que podrá elegir los productos que desee adquirir y el número de productos. Finalmente podrá indicar si desea recogerlo en el local o desea el servicio de “delivery” que tendrá un cargo adicional. La Figura 8.4 muestra los flujos de la página web para una compra.

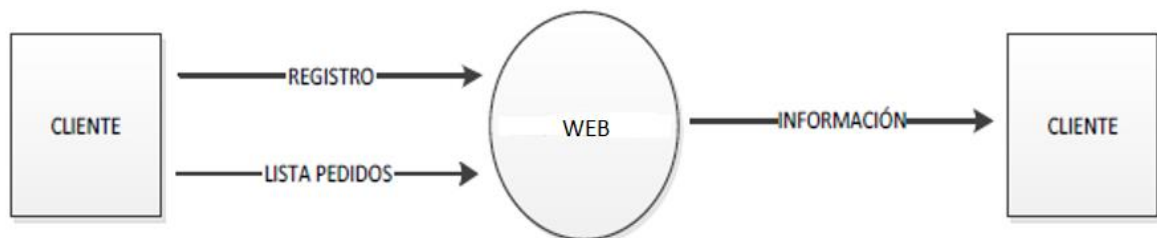
Figura 6.10. Flujograma en la página web de “Sweet & Fit”



Fuente: Autores de esta tesis.

Una vez confirmado el pedido y de haber realizado el pago, el cliente recibirá una confirmación como se presenta en el flujo de la Figura 8.5.

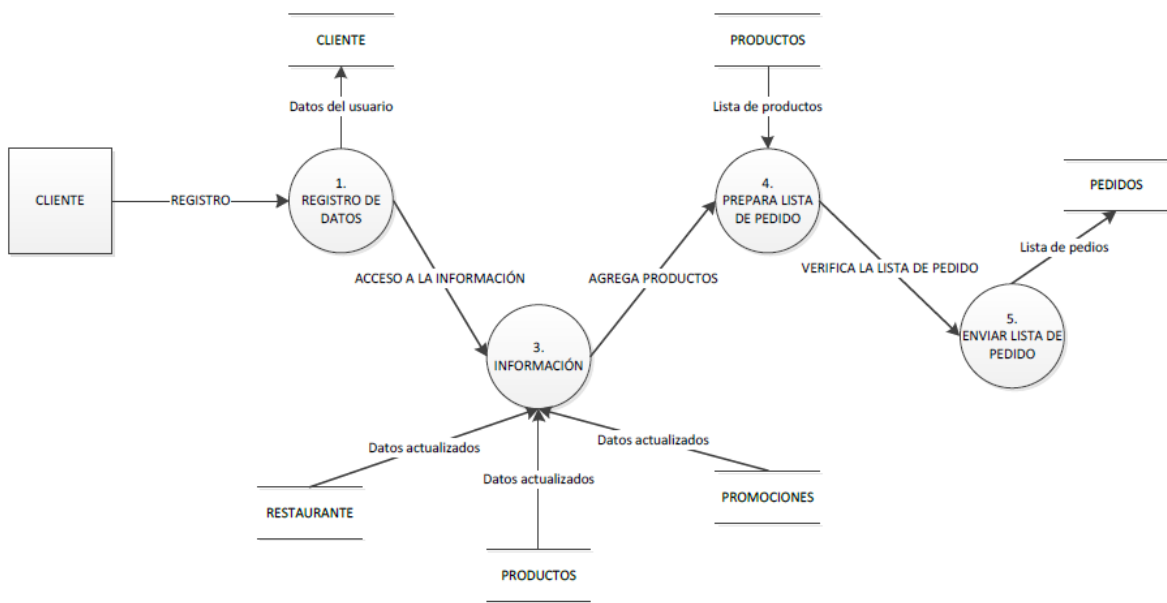
Figura 6.11. Flujo de confirmación de pedido de “Sweet & Fit”



Fuente: Autores de esta tesis.

Asimismo, la página web presentará los niveles presentados en la Figura 8.6 en la que se observa desde que el cliente se registra pasando por la realización del pedido y el informe final del mismo.

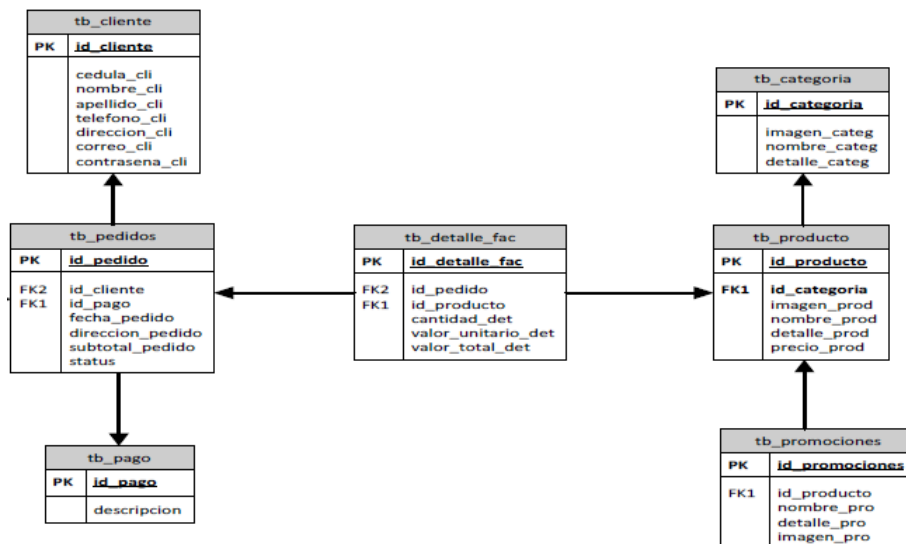
Figura 6.12. Niveles de la web “Sweet & Fit”



Fuente: Autores de esta tesis.

El modelo de datos de la página web será el presentado en la Figura 8.7 en el que se detallan identificadores de: clientes, pedidos, pagos, facturaciones, cantidad y tipo de productos, fechas, entre otros.

Figura 6.13. Modelo de datos de la web “Sweet & Fit”



Fuente: Autores de esta tesis.

6.7. Aspecto Legal

Tomando en cuenta que los clientes se registrarán como usuarios y deberán ingresar aspectos personales como: nombres completos, fechas de nacimiento, documento de identidad, clave de usuario, el número de su tarjeta de crédito y la clave (en el momento de pagos), direcciones si realizan pedidos por “delivery”, así como de revelar sus gustos y preferencias la empresa “Sweet & Fit” respetará estrictamente la Ley N° 29733 (El Peruano, 2011) y su manual (Defensoría del Pueblo, 2019).

6.8. Presupuesto

El presupuesto asignado para las tecnologías de la información es el siguiente (ver Tabla 8.1). Dicho presupuesto contempla el pago por el diseño y desarrollo de la página Web, así como el pago por los mantenimientos anuales y actualizaciones de la página Web.

Tabla 8.1. Presupuesto en tecnologías de la información en “Sweet & Fit”

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Diseño y elaboración de Página Web	1,500.00					
Mantenimiento página web		500.00	500.00	500.00	500.00	500.00
Total	1,500.00	500.00	500.00	500.00	500.00	500.00

Fuente: Autores de esta tesis.

6.9. Conclusiones del Plan de Marketing

Al finalizar el presente capítulo se estableció cuantitativamente alcanzar una participación de hasta 1.83% al quinto año del proyecto, reteniendo a más del 80% de los usuarios, y cualitativamente construyendo una marca potente a partir de un logo y slogan. Este valor equivale a un nivel de 271 atenciones diarios lo que es posible dada la capacidad técnica del local. Un número mayor demandaría pensar en la apertura de un nuevo local para evitar ineficiencias entre el personal.

El mercado potencial está conformado por individuos de entre 18 y 44 años, principalmente de los NSE A y B de Arequipa, en especial los que tienen especial cuidado de sus alimentos y estilos de vida saludable. Se tratará de posicionar el concepto en un local sofisticado en el centro de la ciudad donde prime la calidad antes que el precio. Asimismo, se promoverán las ventas de promociones y “combos”, siempre priorizando además de la

calidad el cuidado y la atención de los clientes. El slogan propuesto es *Sweet & Fit ... Tu antojo saludable ideal para cualquier momento.*

Para la publicidad y promociones se tratará de explotar los medios digitales con una alta participación de las redes sociales como Facebook e Instagram. Se propone una campaña de lanzamiento de alrededor de S/ 1,500 y permanentes gastos de marketing que se incrementan hasta cerca de S/ 28,000 anuales. Así mismo, el presupuesto que demandaría el diseño de la página web asciende a S/ 1,500. Luego de dicho gasto, se contarán con gastos anuales para darle mantenimiento de S/ 500.

CAPÍTULO VII. PLAN DE OPERACIONES

En el presente capítulo se desarrollarán los aspectos operacionales primordiales para el óptimo desarrollo de “Sweet & Fit”. Para ello se presentarán los objetivos operativos, los procesos y subprocesos. Asimismo, se señalarán las principales actividades del proceso. Otro aspecto por desarrollar es el de la elección de la ubicación y el diseño de las instalaciones.

Por otro lado, se presentará el listado de los productos por comercializar y su costeo. A partir de estas cifras se propondrá un plan de producción estimado alineado con los resultados del estudio de mercado. Este plan será supervisado a partir de indicadores de control y deberá tomar en cuenta posibles riesgos para proponer acciones que mitiguen los efectos negativos. Finalmente se realiza un presupuesto de las inversiones requeridas.

7.1. Objetivos Operativos

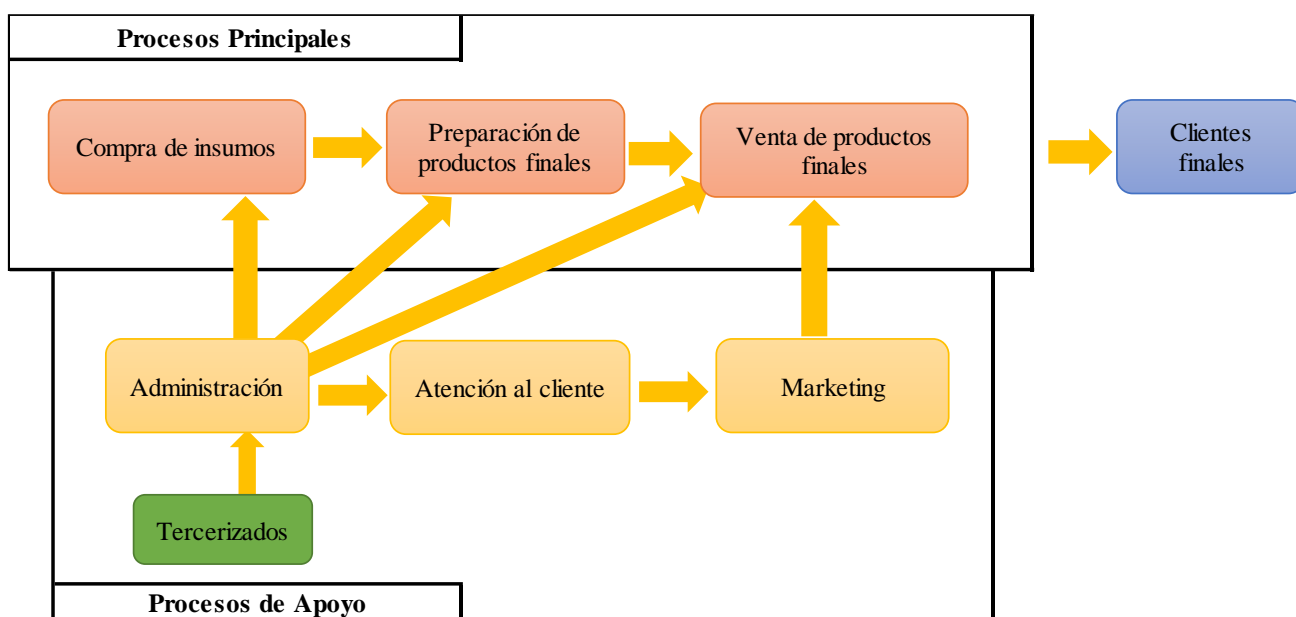
Los objetivos del plan operacional son:

- Identificar y describir los principales procesos y actividades de “Sweet & Fit”.
- Determinar la ubicación del centro de operaciones y realizar un diseño óptimo de los ambientes de trabajo.
- Presentar y costear los postres y bebidas que se van a fabricar y comercializar.
- Proponer indicadores de monitoreo que permitan identificar y corregir las desviaciones.
- Elaborar un presupuesto que incluya inversiones y costos recurrentes y no recurrentes.

7.2. Procesos, subprocesos y actividades

Tomando en cuenta la cadena de valor señalada en el planeamiento estratégico, “Sweet & Fit” posee procesos principales relacionados a las actividades que generan valor directamente y procesos de apoyo que contribuyen con las primeras. La Figura 7.1 presenta estos dos grupos y la relación que existe entre ellos.

Figura 7.1. Procesos de Sweet & Fit



Fuente: Autores de esta tesis.

Los procesos de la Figura 7.1 se desglosarán en subprocesos y actividades que son presentados en la Tabla 7.1, las cuales serán detalladas posteriormente.

Tabla 7.1. Procesos y actividades de Sweet & Fit

Tipo de Proceso	Proceso	Subproceso	Actividad
Principal	Compras	Selección de proveedores	Identificación de proveedores
			Evaluación de proveedores
			Selección de proveedores
		Pedidos de insumos y MP	Enlistado de insumos y MP
			Adquisición de insumos y MP
			Inventariado de insumos y MP
	Preparación de postres y bebidas	Diseño	Prueba de producto
		Mejora de producto	
	Venta	Fabricación	Fabricación de productos finales
Colocación de productos		Ofrecimiento de productos	
	Venta	Entrega y cobro	
De Apoyo Propio	Administración	Supervisión	Monitoreo de compras
			Monitoreo de producción
			Monitoreo de personal
			Monitoreo de comercialización
			Monitoreo general
		Planificación	Planificación de compras
	Planificación de producción		

			Planificación general
	Atención al cliente	Post-Venta	Análisis de productos y servicios entregados
	Marketing	Promoción	Estrategia de mercadotecnia
			Análisis de indicadores
De Apoyo Tercerizado	Contabilidad	Contabilidad	Registro contable
			Asesoría contable-financiera
			Cálculo de impuestos
	Legal	Legal	Asesoría legal
Servicios Generales	Limpieza	Actividades de limpieza y acondicionamiento	

Fuente: Autores de esta tesis.

7.2.1. Procesos Principales

Dentro de estas se encuentran las compras de insumos y materias primas, la fabricación y las ventas de los postres saludables y las bebidas nutricionales.

7.2.1.1. Compras

Este proceso no sólo consiste en adquirir y pagar los insumos requeridos en los postres, sino que en el inicio se debe identificar a los principales proveedores de frutas, productos lácteos, cereales, miel, pastas de cacao, entre otros. Tomando en cuenta que no se puede depender de un único proveedor se ha decidido tener un registro con al menos tres proveedores principales.

Los proveedores serán evaluados en dos aspectos: la calidad de sus productos y su capacidad de negociación y trabajo (puntualidad, amabilidad, condiciones de crédito) con “Sweet & Fit”. Si alguna de las dos se deteriora se le dejaría de lado. Una vez seleccionados los proveedores, y tomando en cuenta la demanda y oferta planificada se realizará el listado de insumos requeridos, los cuales serán colocados en las mejores condiciones de almacenamiento para evitar su deterioro y traslado de olores. En todo momento se mantendrá un inventario mínimo de los insumos con el objetivo de evitar desabastecimientos y pérdida de clientela.

7.2.1.2. Preparación de postres y bebidas

Al ser estos los productos finales deben mantener en el tiempo su calidad. Asimismo, tomando en cuenta el factor de diferenciación señalado en el planeamiento estratégico se buscará estar en constante innovación. Para ello se realizará un diseño, diferente en sabor y presentaciones, a los productos que se encuentran actualmente en el mercado. Estos serán testeados con amigos y familiares que demandan productos nutricionales, y posiblemente serán colocados en las redes sociales para que los clientes coloquen sus opiniones que servirán para mejorar presentaciones.

Cabe señalar que, no se trata de realizar inventos desde cero, sino ofrecer alternativas que ya se vienen ofreciendo en otras realidades, pero dada la sofisticación y niveles de vida del mercado arequipeño podría adaptarse. En ese sentido se realizará la preparación en zonas que contemplan las más exigentes normas sanitarias del rubro restaurantes y servicios. Se tomará en cuenta la norma HACCP y las normas actualizadas del Ministerio de Salud.

Respecto al cumplimiento de normativa vigente frente al COVID-19, se implementará las siguientes medidas y prácticas saludables:

- Ingreso de trabajadores y clientes con la aplicación de las dos dosis completas y dosis de refuerzo.
- Suministro de alcohol al 70% a las manos al ingreso de las instalaciones.
- Distanciamiento físico o corporal debe ser no menor a un metro.
- Respeto del aforo del 100%.
- Lavado frecuente de manos
- Uso de mascarilla KN95 o doble mascarilla quirúrgica
- Para los trabajadores, uso de guantes quirúrgicos
- Contar con una ventilación adecuada en la cafetería.
- Tamizaje de los trabajadores cada quince (15 días).
- Contar con barrera contra contaminación externa en la atención.
- No tener conexiones internas entre ambientes para evitar la contaminación cruzada.

- Efectuar la desinfección diaria de los ambientes previa a su atención.
- Uso de envases y empaques de primer uso y estar bien cerrados.
- Implementación de los tachos para el descarte de los equipos de protección personal biocontaminados
- Provisión de jabón, alcohol y papel higiénico individual para un adecuado secado de manos de trabajadores y clientes.
- Almacenamiento de los productos químicos de limpieza y desinfección.
- Control de vectores (roedores, insectos u otros)
- Uso preferente de pago digital

7.2.1.3. Ventas

Las ventas se concretarán de dos formas: in situ en el local o a través de medio digital. En cualquiera de los dos casos, el consumidor se encontrará informado del contenido nutricional de su pedido. Además, los comensales podrán solicitar aclaraciones a los vendedores o por los “chats” de la empresa para despejar cualquier duda. Uno de los factores de diferenciación es el buen servicio y trato que perciben los consumidores.

Una vez que el cliente elige el producto deberá pagar a través de POS, transferencia, o dinero físico de acuerdo con su preferencia. En el caso de pedidos por medios digitales, el cliente podrá acercarse a recogerlo a la cafetería o podrá solicitar el envío a su domicilio por el cual tendrá un recargo sobre el precio.

7.2.2. Procesos de Apoyo

Dentro de los procesos de apoyo se encuentran los de apoyo propio que serán desarrollados por personal de la empresa, y los de apoyo tercerizados desarrollado por colaboradores externos.

7.2.2.1. Administración

La administración, a partir del gerente y los accionistas, está presente en todo momento del proceso a manera de supervisión y planificación. El administrador supervisará cada uno de los procesos en especial los de compras y los de productos terminados, para lo que requerirá de indicadores de control. Asimismo, se debe administrar a los recursos humanos manteniendo al día sus contratos y sus pagos y velando por su comodidad.

En cuanto a la planificación, el administrador se encargará de planificar las compras de los insumos de los postres, así como envases, frutas, verduras, entre otros. Esta etapa es importante porque la compra de la materia prima para elaborar los postres es fundamental para la producción y la calidad del producto final. Además, mediante esta planificación se aseguran contar con los mejores costos, los cuales impactarán en el margen final del negocio.

En la etapa de planificación de producción se proyectarán las ventas todas las semanas, en base a la demanda, coyuntura, época del año, entre otros factores. Para ello se contará con una plantilla donde se proyectarán la producción por tipo de postre, bebidas, entre otros. Esto se realizará con el fin de proyectar las compras.

Finalmente, dentro de la administración se considera la planificación general de todo el negocio, desde el pago de servicios básicos, planillas, pago de alquileres, pago de impuestos, entre otros.

7.2.2.2. Atención al cliente

Dentro del proceso de atención al cliente se considera el servicio post-venta, el cual considera el análisis de productos y servicios entregados. Dentro del análisis se considera la elaboración de encuestas para los clientes, con el fin de conocer su nivel de satisfacción y puntos de mejora en los productos así como en la atención presencial y delivery..

El procesamiento de dichas encuestas y establecer su periodicidad, serán claves para planificar las mejoras a futuro y las correcciones necesarias. Se establecerán indicadores en base a estas encuestas, como niveles de satisfacción, puntualidad de entrega, entre otros.

El cliente cuenta con el asesoramiento en nuestra página web y redes sociales respecto a la alimentación saludable y valor nutricional de los postres y bebidas saludables que se tiene en carta en Sweet&Fit.

Así mismo, se participará de actividades masivas en convenios con los gimnasios ofreciendo cupones de descuento, muestras gratis de los productos y concursos por premios; entrega de cupones de descuento a clientes fidelizados con ellos, así como la publicidad en empresas cercanas al Cercado (parque industrial de Arequipa, zona comercial de Cercado y centros comerciales y supermercados) a través de banner, boletines informativos, comerciales cortos en pantallas LED, repartidores de volantes entre otros.

7.2.2.3. *Marketing*

Dentro del proceso de marketing se considera la promoción del negocio. Como se mencionó anteriormente, el negocio utilizará mucho las redes sociales para promocionarse. Para ella se contará con 2 actividades principales: estrategias de mercadotecnia y análisis de indicadores.

Dentro de las estrategias de mercadotecnia, como se mencionó en el capítulo anterior, se contará con un presupuesto destinado a su implementación. Con este fin, la estrategia estará dirigida a individuos de entre 18 y 44 años, principalmente de los NSE A y B de Arequipa, en especial los que tienen especial cuidado de sus alimentos y estilos de vida saludable. Como estrategia, además de la publicidad, se establecerán promociones hacia los clientes. Por tanto, dentro de este punto se planificará el uso del presupuesto.

El análisis de indicadores consistirá en emplear indicadores de marketing y hacerles seguimiento mensual. Dentro de los indicadores básicos se contará con el número de personas suscritas a las redes sociales, número de nuevos clientes, participación del mercado, penetración del mercado, tráfico de las redes sociales, entre otros.

7.2.3. *De apoyo tercerizado*

Dentro de los procesos de apoyo tercerizado se encuentran los de apoyo desarrollado por colaboradores externos. Estos procesos son necesarios para el funcionamiento del negocio.

7.2.3.1. *Contabilidad*

Dentro de esta actividad se encuentra: registro contable, asesoría contable – financiera y cálculo de impuestos. El registro contable consiste en llevar la contabilidad de la empresa mediante los libros contables, los cuales pueden ser llevados mediante un aplicativo informático. Se registran las compras, ventas, impuestos, entre otros.

La asesoría contable – financiera consiste en dar consejos sobre el manejo contable de la empresa, flujos de caja, elaboración de presupuestos, manejo de financiamiento de bancos, análisis de los estados financieros de la empresa, entre otros que Sweet & Fit necesite.

Finalmente, el cálculo de impuestos también será tercerizado, con el fin de cumplir con el pago a la SUNAT en los plazos necesarios. Se llevará la renta mensual y anual.

7.2.3.2. *Legal*

Dentro de la tercerización legal de la empresa, se considera el tema laboral, posibles problemas que puedan ocurrir producto de la implementación del negocio, apoyo tributario, trámites con la municipalidad, cumplimiento de normatividad, documentación, actualización de normas relacionadas al negocio, elaboración de contratos con proveedores, entre otros.

7.2.3.3. *Servicios generales*

Dentro de los servicios generales se consideran las actividades de limpieza y acondicionamiento, necesarios para el funcionamiento del negocio. Es importante que se cuente con el contrato de dichos servicios, más aún para respetar los protocolos de Covid-19.

El acondicionamiento consistirá en contar con el mantenimiento adecuado del local, equipamiento en buen estado, entre otros.

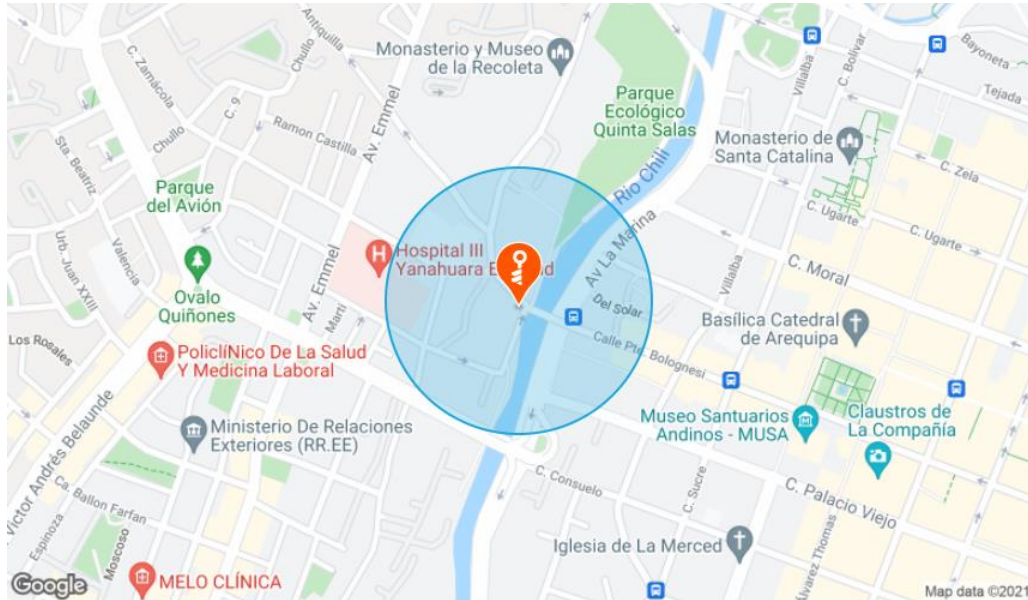
7.3. Ubicación e instalaciones

La ubicación del local se encuentra cerca de la Plaza de Armas de Arequipa (ver Figura 7.2). El local costaría S/ 2,800 mensual y contará con un área de 80 m². Además, contará con:

- 1 baño.

- Zona comercial.
- Buena ubicación.

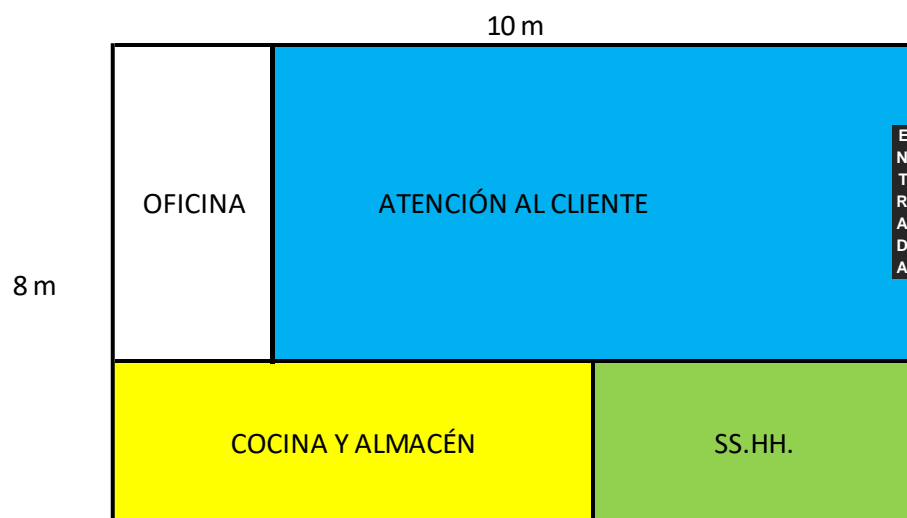
Figura 7.2. Ubicación del local de Sweet & Fit



Fuente: Google Maps, 2021.

El layout o disposición del local será la siguiente (ver Figura 7.3):

Figura 7.3. Layout del local de Sweet & Fit



Fuente: Autores de esta tesis.





7.4. Listado de postres





A continuación, se presentan los postres y bebidas que se comercializarán en “Sweet & Fit”.

7.4.1. Postres saludables

Los postres tentativos que se comercializarán, sus ingredientes y su contenido calórico son presentados en la Tabla 7.2.

Tabla 7.2. Postres de “Sweet & Fit”

Imagen	Ingredientes	Contenido calórico		Costo (sin IGV)
Galletas de avena y canela (sin harina)				
	120g de avena	Calorías	50 Kcal	S/ 6.20
	70g de dátiles	Carbohidratos	9 g	
	4-5 cdas de puré de manzana	Fibra	2 g	
	1 cda de canela	Proteínas	1 g	
		Grasa	1 g	
Donas de avenas al horno				
	1 1/2 tazas de avena finamente molidas (casi harina)	Calorías	114 Kcal	S/ 7.45
	12 dátiles (o 3 cdas de miel)	Carbohidratos	21 g	
	1/2 taza de leche de tu preferencia (125 ml)	Fibra	2 g	
	1 cda de almidón	Proteínas	3 g	
	1 cdta de polvo de hornear	Grasa	2 g	
	1 cdta de extracto de vainilla			
	1 cdta de canela			
Postre de banana y cuajada sin hornear (sin gluten)				
	2 bananas	Calorías	80 Kcal	S/ 9.50
	300g de requesón suave	Carbohidratos	10 g	
	2 cucharadas de gelatina natural en polvo	Fibra	2 g	
	100ml de agua caliente	Proteínas	9 g	
	1 cucharada de cacao	Grasa	0 g	
	1 cucharada de miel de abeja			
	100g de frutos rojos			
Arroz con leche ligero con almendras				
	300ml de agua	Calorías	260 Kcal	S/ 8.50
	180g de arroz integral (u otro)	Carbohidratos	31 g	
	1l de leche	Fibra	2 g	
	4 a 6 cucharadas de miel de abeja	Proteínas	18 g	
	2 tazas de yogur griego natural	Grasa	7 g	





	80g de almendras			
	Un puño de pasas			
	1 frijol de vainilla			
	Cerezas			
Pastel de Crema Fit				
	1 a 2 cucharadas de miel de abeja o ¼ cucharadita de stevia (recomiendo esta)	Calorías	275 Kcal	S/ 8.70
	1 cucharada de cacao en polvo (recomiendo este)	Carbohidratos	12 g	
	3 a 4 cucharaditas de semillas de chía (recomiendo estas)	Fibra	17 g	
	¾ taza de leche	Proteínas	11 g	
		Grasa	12 g	
Brownie				
	4 claras de huevo	Calorías	130 Kcal	S/ 6.35
	1 taza de harina de avena	Carbohidratos	39 g	
	Nueces	Fibra	5 g	
	Canela y vainilla	Proteínas	2.70g	
	Chocolate negro puro al 85%	Grasa	10.1g	
	4 cucharadas de cacao en polvo			
	Una cucharada de stevia			
	Polvo de hornear			
	Un cuarto de taza de leche vegetal			
	Aceite de coco			
Almendras				
Queque de zanahoria y avena				
	Hojuelas de avena (2 tazas)	Calorías	130 Kcal	S/ 7.60
	Harina de avena (1 taza)	Carbohidratos	15.0 g	
	Maicena (2 cucharadas)	Fibra	1.5g	
	Polvo de hornear	Proteínas	1.9g	
	Canela (2 cucharaditas)	Grasa	6.8g	
	Jengibre (1/2 cucharadita)			
	Nuez moscada			
	Sal			
	Leche de almendra (2 tazas)			
	2 huevos			
Zanahoria pelada y rallada				
Pudin de cacao				
	Tofu blando (200 gramos)	Calorías	153 Kcal	S/ 8.00
	Guindones	Carbohidratos	24.9 g	
	Cacao puro en polvo sin azúcar	Fibra	0.0g	
	Chocolate negro (25 gramos)	Proteínas	2.3g	
	Vainilla (1/2 cucharadita)	Grasa	5.0g	
	Naranja rallada			
	Sal			


Fuente: Fatsecret, s.f.

7.4.2. Bebidas

Las bebidas tentativas que se comercializarán, sus ingredientes y su costo son presentados en la Tabla 7.3.

Tabla 7.3. Bebidas de “Sweet & Fit”

Imagen	Ingredientes	Costo (sin IGV)
Batido verde tropical		
	Leche de almendras sin azúcar, 175 ml	S/ 8.50
	Pina troceada, 125 g	
	Plátano, ½	
	Espinacas frescas, 15 hojas	
	Cubitos de hielo, 4	
Batido refrescante de mango con naranja y manzana		
	Zumo de naranja, 100 ml	S/ 7.60
	Leche de coco, 100 ml	
	Mango, 100 g	
	Manzana roja, 1	
Batido de Proteína para ganar musculo		
	2 cucharadas de proteína en polvo	S/ 9.35
	1 cucharada de miel	
	1/2 taza de avena	
	1 plátano	
	1 taza de leche de almendras	
	1/2 taza de frutos rojos	
	1 cucharada de mantequilla de cacahuete	
	hielo triturado lo necesario-opcional	
	nueces o almendras picadas para servir	
Frapuccino de mocha		
	Café	S/ 8.20
	Leche de coco	
	Hielo	
	Cacao en polvo	
	Plátano	

Batido de frutos rojos		
	Zumo de naranja, 120 ml	S/ 9.00
	Leche de almendra, 120 ml	
	Plátano	
	Frutos rojos, 120 gramos.	

Fuente: El Español, 2015.

Nota: Al comparar la cantidad de calorías de los postres propuestos saludables que figuran en la tabla 7.2, con las calorías de los postres convencionales de la tabla 2.1; se puede concluir que los postres convencionales superan el 100% hasta el 200% de kilocalorías para una misma ración. Así mismo, los postres saludables propuestos cuentan con ingredientes variados cuyo resultado presenta postres con diferentes presentación, lo que llama la atención también del usuario.

7.5. Producción estimada

La producción estimada estará determinada por:

- Frecuencia de compra de postres.
- Aceptación de compra de productos saludables a Sweet & Fit (87% según estudio de mercado).
- Disposición a pagar (11 a 20 soles es 73% según estudio de mercado).

En base a dicha información se determina el mercado objetivo (ver Tabla 7.4). Para ello se consideraron las respuestas obtenidas del estudio de mercado, donde el 87% indicó que compraría productos de “Sweet & Fit” y 73% indicó su disposición a pagar precios entre S/ 11 y S/ 20.

Tabla 7.4. Mercado objetivo de “Sweet & Fitness”

Población Arequipa	Población Edad 18 - 44 años	Población Edad 18 -44 años de distritos cercanos al Cercado del NSE A y B (Demanda Potencial)	Población Edad 18 -44 años de distritos cercanos al Cercado del NSE A y B Que realizan actividad física (Demanda Disponible)	Población Edad 18 - 44 años de distritos cercanos al Cercado del NSE A y B que compraría productos de "Sweet & Fit" (Demanda Efectiva)	Población Edad 18 - 44 años de distritos cercanos al Cercado del NSE A y B que compraría productos de "Sweet & Fit" y tendría disposición a pagar los precios (Demanda Objetivo)
1,521,697	648,588	388,470	258,333	224,749	164,067

Fuente: Autores de esta tesis.

En base a dicha información, se calcula la venta de las siguientes porciones de postres al año (ver Tabla 7.5). El 1.25% se refiere a un número de atención promedio diario de 163 pedidos entre postres y bebidas el cual se elevará hasta los 232 en el quinto año y lo cual es operacionalmente viable.

La atención de postres y bebidas proyectadas es viable operativamente debido a que se cuenta con personal (pastelero, meseros y ayudante de cocina), los cuales están en la capacidad de producir al menos 12 porciones de postres por hora en el año 1 (60% de capacidad), llegando a 17 porciones de postres en el año 5 (90% de capacidad). Esto se debe a que en las primeras horas del día se contarán con los insumos ya listos para preparar los postres y bebidas, es decir los productos ya estarán preelaborados. Además, se contará con el equipamiento y mobiliario necesario para dicho fin.

Tabla 7.5. Venta proyectada anual de “Sweet & Fitness”

	Anual
Penetración mercado meta	1.25%
Personas	2,051
Número de postres	29, 414
Números de bebidas	29, 414

Fuente: Autores de esta tesis.

7.6. Indicadores de control

A nivel operativo “Sweet & Fit” contará con indicadores (ver Tabla 7.6) que permitan dar alerta ante la ausencia de algún implemento clave, o que den aviso que se deben realizar correcciones en producción y/o satisfacción del cliente.

Tabla 7.6. Indicadores de control de “Sweet & Fit”

Indicadores	Métrica	Escala	Forma de medición	Meta o Aviso
Nivel de satisfacción del cliente	Nº de clientes satisfechos y muy satisfechos / Total de encuestados	1: Insatisfecho	Encuesta virtual o presencial	> 90%
		2: Poco Satisfecho		
		3: Satisfecho		
		4: Muy satisfecho		
Nivel de satisfacción del cliente por servicio de delivery	Nº de clientes satisfechos y muy satisfechos por servicio de delivery/ Total de encuestados de servicio delivery	1: Insatisfecho	Encuesta virtual o presencial	> 95%
		2: Poco Satisfecho		
		3: Satisfecho		
		4: Muy satisfecho		
Método de pago más utilizado	Nº de pago más frecuente / Nº total de pagos	Físico, tarjeta o transferencia	Base de datos de “Sweet&Fit”	No aplica
Nivel mínimo de inventario de MP	Inventario mínimo	Unidades de MP	Base de datos de “Sweet&Fit”	Alerta al 10%
Nivel mínimo de inventario de Productos Terminados	Inventario mínimo	Unidades del producto	Base de datos de “Sweet&Fit”	Alerta al 5%
Reclamos	Número de reclamos	Unidades de reclamo por periodo	Libro de reclamaciones	< 5%
Demanda de producto	Unidades consumidas	Númerica	Base de datos de la empresa	Alerta al demandarse < 80% de lo planificado

Fuente: Autores de esta tesis.

7.7. Riesgos y contingencias

Tomando en cuenta las experiencias percibidas al consumir en locales de alimentos de Arequipa y el conocimiento adquirido al realizar la presente tesis, se ha identificado los riesgos presentados en la Tabla 7.7 a los que se proponen algunas medidas de contingencia.

Tabla 7.7. Riesgos operativos de “Sweet & Fit”

Riesgo	Acción
Contaminación o mal estado del producto final	Cambio del producto y no cobro de la cuenta de la mesa
Desabastecimiento de productos finales	Para evitar confusiones, ante la ausencia del algún producto, éste será retirado de las cartas físicas o virtuales
Tardanzas	Entrega gratis para pedidos en tienda que tarden más de 20 minutos
	Entrega gratis para pedidos por "delivery" que tarden más de 50 minutos

Pérdida y robos en local	En caso de ocurrir este incidente, se comunicará a la policía y se colaborará con los testimonios de colaboradores y videos de las cámaras de vigilancia.
Mermas por pérdidas	Los postres y bebidas son preparadas al momento de la solicitud del cliente. Así mismo, los postres preparados con anticipación tienen un tiempo de permanencia de tres (03) días, después de ello la merma será dispuesta en residuos orgánicos, papel y plástico respectivamente para ser reaprovechables.

Fuente: Autores de esta tesis.

7.8. Presupuesto

El presupuesto estimado para Sweet & Fit es el siguiente (ver Tabla 7.8):

Tabla 7.8. Presupuesto equipos y mobiliario para Sweet & Fit (Soles)

Ítems	Precio Unitario	Cantidad	Precio (sin IGV)
EQUIPO DE COCINA			
Refrigerador	3,000	1	3,000
Congeladora	899	1	899
Horno microondas	350	1	350
Licuadora	900	1	900
Batidora	700	1	700
Cocina industrial con horno	3,500	1	3,500
Mesa de trabajo	1,000	1	1,000
Máquina para café	2,300	1	2,300
UTENSILIOS DE TRABAJO			
Sartén	350	2	700
Ollas	500	2	1,000
Tetera	100	2	200
Espátulas para cocina	80	1	80
Cuchillos de trabajo	150	1	150
Menaje	400	20	8,000
Cubiertos (tenedor, cuchara, cucharita, cuchillo)	100	20	2,000
Vasos	5	20	100
Tazas	6	20	120
Azafates	20	10	200
Cuadros decorativos	100	5	500
MOBILIARIO PARA CAFETERÍA			
Sillas	100	15	1,500
Mesas	400	8	3,200
Estantes	500	2	1,000

Mostrador	800	1	800
Caja registradora computarizada	3000	1	3,000
EQUIPO DE TRABAJO ADMINISTRATIVO			
Computadoras	2000	4	8,000
Sillas	150	4	600
Mesa de trabajo	500	2	1,000
Impresora	700	1	700
TOTAL			45,499

Fuente: Autores de esta tesis

7.8.1. Gastos pre operativos

Para iniciar las operaciones es necesario invertir en intangibles, los cuales se muestran en la Tabla 7.9.

Tabla 7.9. Presupuesto de gastos preoperativos

Concepto	Cantidad	Precio unitario	Inversión
Constitución de la empresa	1	500	500.00
Mantenimientos de local	1	5,000.00	5,000.00
Trámites municipales	1	500	500.00
Creación página Web	1	1500	1,500.00
Otros	1	1,000.00	1,000.00
Campaña lanzamiento	1	1,500.00	1,500.00
Total			10,000.00

Fuente: Autores de esta tesis

7.9. Conclusiones

La estrategia de operaciones de “Sweet & Fit” busca diferenciarse de los demás negocios similares en Arequipa. Para lo cual contará con un local en el centro de Arequipa con el fin de obtener el tráfico de personal necesario para hacer crecer el negocio. Adicionalmente, se contará con una página web para captar a la mayor cantidad de gente.

Dentro de las principales actividades del negocio estará la gestión de compra de los insumos, gestión administrativa y el marketing. Estas actividades serán claves para el buen funcionamiento de Sweet & Fit.

Se contará con una variada cantidad de postres y bebidas para iniciar el negocio, con el fin de contar con la mayor satisfacción de los clientes a un precio acorde a las porciones a

vender. Los insumos serán de gran calidad y de preferencia de producción local. Se busca contar con al menos 37 clientes habituales desde el mes 1 del negocio, con el fin de asegurar un ingreso acorde a la inversión y los costos.

Se contará con un monitoreo de indicadores y niveles de riesgo del negocio. Las inversiones ascenderán a S/ 45,499 y los gastos pre operativos serán de S/ 10,000.

CAPÍTULO VIII. PLAN ORGANIZACIONAL Y DE RECURSO HUMANOS

En el presente capítulo se señalan los objetivos del plan organizacional, se muestra el organigrama de la empresa y el perfil de cada uno de los colaboradores. Estos recursos requieren de un presupuesto, el cual es señalado en el apartado final del capítulo.

8.1. Objetivos del plan organizacional

A continuación, se enlistan los objetivos:

- Definir la estructura legal, tributaria y organizativa de la empresa.
- Proponer el organigrama de la empresa y el perfil idóneo de los colaboradores.
- Señalar los valores de la empresa y sus colaboradores.
- Elaborar un presupuesto que englobe los aspectos del presente plan.

8.2. Estructura empresarial

“Sweet & Fit” será una empresa formal que se registrará en la Superintendencia Nacional de Registros Públicos (SUNARP). El trámite se puede realizar de manera semipresencial, para lo que se siguen los siguientes pasos:

- Pago virtual o presencial en la página web de la SUNARP.
- Registro del pago en la página web de la SUNARP.
- Legalización del registro en una notaría.
- Elección de la persona jurídica a formar.
- Redacción del acto constitutivo, el cual debe ser legalizado por un notario junto a los libros contables. Esto último dependerá de la sociedad y régimen tributario por el que opten los accionistas.

Por otro lado, se realizará el registro de la marca “Sweet & Fit” de acuerdo con la normativa de INDECOPI. En ese sentido, el equipo se ha asegurado que no existan

coincidencias con registros de marcas actuales tanto de nombre como de logo, y lograr su uso por diez años.

8.2.1. Esquema societario

Conforme al Decreto Legislativo N° 26887 de la Ley General de Sociedades, la empresa se constituirá como Sociedad Anónima Cerrada o SAC. En ese sentido la empresa estará conformada por los accionistas socios que son los integrantes de esta tesis, quienes designarán a un Gerente General que representará a la empresa y transmitirá las decisiones a los demás colaboradores.

8.2.2. Aportes de los socios

La SAC que será inscrita en SUNARP recibirá un aporte de capital monetario que será asumido por los socios en partes iguales, y será equivalente a la inversión inicial requerida. A cambio de ellos recibirán acciones.

8.2.3. Tratamiento tributario

Como empresa formal, “Sweet & Fit” cumplirá con sus obligaciones tributarias que se generen por sus operaciones con proveedores y clientes. En ese sentido se acogerá al régimen MYPE tributario (RMT).

Bajo este régimen las ventas son deducidas por los costos y gastos (que incluyen depreciación de activo fijo y amortización de intangibles) resultando en una base imponible que puede resultar positiva o negativa. En caso de existir pérdidas estas pueden ser aprovechadas como “pérdidas arrastrables”, lo que quiere decir no pagar impuestos a la renta mientras no existan utilidad y reducir la base imponible en los siguientes periodos. Algunos aspectos a tener en cuenta son:

- La empresa está permitida a emitir boletas de venta, facturas, guías de remisión, tickets de compra y demás comprobantes autorizados por SUNAT.
- Se deben llevar los siguientes libros contables, debidamente legalizados: registro de ventas, registro de compras y libro diario simplificado. Esto siempre que no se exceda la facturación anual de 300 UIT.
- Impuestos a tener en cuenta: Impuesto a la renta, Impuesto General a la Ventas e Impuesto Selectivo al Consumo. Existe un tramo de impuesto a la renta de 10%, hasta las 15 UIT, luego del cual se pasa a una tasa de 29.5%.

- Se deben realizar declaraciones mensuales y anuales,
- Accesos a beneficios como prórroga del IGV.

8.2.4. Normativa Laboral

Bajo el RMT, los colaboradores cuentan con las ventajas de un contrato formal debidamente informado al Ministerio de Trabajo. En ese sentido, los salarios no pueden ser menores a la remuneración mínima vital (RMV) o sueldo mínimo que actualmente es de S/ 930, contando con descanso semanal y en días festivos, y en caso se realizaran horas extras sería remunerado, tomando en cuenta un horario de ocho horas.

Por otro lado, los colaboradores contarán con beneficios como: seguro social de EsSalud asumido por el empleador y quince días de vacaciones anuales (ver Tabla 8.1).

Tabla 8.1. Régimen Laboral Micro y Pequeña Empresa

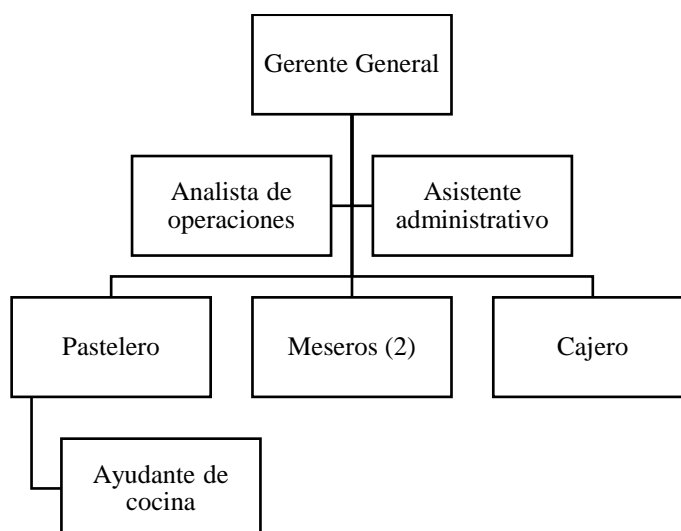
MICRO EMPRESA	PEQUEÑA EMPRESA
Remuneración Mínima Vital (RMV)	Remuneración Mínima Vital (RMV)
Jornada de trabajo de 8 horas	Jornada de trabajo de 8 horas
Descanso semanal y en días feriados	Descanso semanal y en días feriados
Remuneración por trabajo en sobretiempo	Remuneración por trabajo en sobretiempo
Descanso vacacional de 15 días calendarios	Descanso vacacional de 15 días calendarios
Cobertura de seguridad social en salud a través del SIS (SEGURO INTEGRAL DE SALUD)	Cobertura de seguridad social en salud a través del ESSALUD
Cobertura Previsional	Cobertura Previsional
Indemnización por despido de 10 días de remuneración por año de servicios (con un tope de 90 días de remuneración)	Indemnización por despido de 20 días de remuneración por año de servicios (con un tope de 120 días de remuneración)
	Cobertura de Seguro de Vida y Seguro Complementario de trabajo de Riesgo (SCTR)
	Derecho a percibir 2 gratificaciones al año (Fiestas Patrias y Navidad)
	Derecho a participar en las utilidades de la empresa
	Derecho a la Compensación por Tiempo de Servicios (CTS) equivalente a 15 días de remuneración por año de servicio con tope de 90 días de remuneración.
	Derechos colectivos según las normas del Régimen General de la actividad privada.

Fuente: SUNAT (2021).

8.3. Organigrama

A continuación, se cuenta con el organigrama de “Sweet & Fit” (ver Figura 8.1).

Figura 8.1. Organigrama de “Sweet & Fit”



Elaboración: Elaboración propia.

8.4. Perfiles de los trabajadores

En el presente punto se desarrollan los perfiles de los colaboradores para “Sweet & Fit”, que incluyen los requisitos y funciones para cada posición.

8.4.1. Gerente General - Administrador

Su objetivo es gestionar eficientemente los recursos de todas las áreas de la empresa. Por otro lado, al ser Gerente General asume una responsabilidad legal como representante de la empresa.

Los requisitos mínimos para esta posición son:

- Profesional titulado en carreras universitarias de Administración, Economía, Negocios Internacionales.
- Experiencia mínima de tres años en negocios de comercio minorista y al menos de un año en el sector gastronómico.

Algunas competencias que deberá presentar son: puntualidad, liderazgo, orden, enfoque en objetivos de corto y largo plazo.

8.4.2. Analista de Operaciones

Su objetivo es velar por la eficiencia de las operaciones en las actividades propia de la empresa (venta de bebidas y alimentos). Se mantendrá en contacto con los proveedores para realizar las solicitudes de insumos y evitar rupturas de inventarios. Monitoreará indicadores de desempeño para corregir las desviaciones con respecto a las metas, con el objetivo de corregir desviaciones. Velará por la infraestructura del local y solicitará las refacciones cuando sean necesarias. Supervisará los flujos de caja lo que le permitirá realizar una mejor programación de pedidos de materiales.

Los requisitos mínimos para esta posición son:

- Profesional titulado o bachiller en carreras universitarias de Administración, Economía, Negocios Internacionales o afines.
- Experiencia mínima de dos años en el sector gastronómico.

Algunas competencias que deberá presentar son: puntualidad, orden, enfoque en objetivos de corto y largo plazo.

8.4.3. Asistente Administrativo

Su objetivo es apoyar las labores administrativas del Administrador y el Analista de Operaciones. Deberá mantener de la mejor forma el archivo de los documentos relacionados con clientes, proveedores y entidades gubernamentales. Se pondrá en contacto con los proveedores de servicios tercerizados cuando sus jefes directos se lo soliciten.

Los requisitos mínimos para esta posición son:

- Bachiller en carreras universitarias o técnicas de Administración, Negocios Internacionales o afines.
- Experiencia mínima de dos años en el sector gastronómico.

Algunas competencias que deberá presentar son: puntualidad, orden, capacidad de trabajo bajo presión.

8.4.4. Pasteleros

Su objetivo es preparar los platos y bebidas de “Sweet & Fit”, manteniendo al tanto al analista de operaciones de los insumos requeridos. Realizan el control físico y de calidad de insumos y productos finales.

Los requisitos mínimos para esta posición son:

- Egresado de carrera de panadería y pastelería o gastronomía y artes culinarias.
- Experiencia mínima de tres años en el sector gastronómico.

Algunas competencias que deberá presentar son: puntualidad, orden, capacidad de trabajo bajo presión, pulcritud, eficiencia en el manejo de recursos, excelencia operativa.

8.4.5. Ayudante de cocina

Su objetivo es apoyar a los pasteleros en el preparado de los platos y bebidas de “Sweet & Fit”. Realizará el acomodo de insumos y materias primas.

Los requisitos mínimos para esta posición son:

- Estudios secundarios completos.
- Experiencia mínima de tres años como apoyo sector gastronómico.

Algunas competencias que deberá presentar son: puntualidad, orden, capacidad de trabajo bajo presión, pulcritud, eficiencia en el manejo de recursos, excelencia operativa.

8.4.6. Meseros

Su objetivo es realizar la entrega de los productos a los clientes, atendido solicitudes que se encuentren al alcance y dando confortabilidad en todo momento dentro de las instalaciones de la empresa.

Los requisitos mínimos para esta posición son:

- Estudios secundarios completos.
- Experiencia mínima de dos años como meseros.

Algunas competencias que deberá presentar son: puntualidad, amabilidad, enfoque al cliente.

8.4.7. Cajero

Su objetivo es realizar el cobro de lo atendido a los clientes, contando para ello con el maestro de productos y precios. Además, se encargará de manejar los pedidos de la página Web o por Whatsapp.

Los requisitos mínimos para esta posición son:

- Estudios secundarios completos.
- Experiencia mínima de dos años como cajero.

Algunas competencias que deberá presentar son: puntualidad, amabilidad, enfoque al cliente.

8.4.8. Servicios tercerizados

A continuación, se presentan a los colaboradores que prestarán servicios a “Sweet & Fit” de forma tercerizada, tales como: contabilidad, legal, motorizados, nutricionista y mercadotecnia.

8.4.8.1. Contabilidad y legal

Se contará con el apoyo de una empresa en temas contables, financieros y legales. La empresa seleccionada deberá contar como mínimo con 3 años de experiencia realizando asesorías o consultorías similares. Las actividades que desarrollará son:

- Desarrollar el registro contable de la empresa.
- Realizar la declaración de activos fijos con su depreciación.
- Registro de las planillas y recibos por honorarios.
- Apoyo en la declaración de impuestos anual, así como determinación de impuesto a la renta e impuesto general a las ventas.

8.4.8.2. Motorizados

Se contará con el apoyo de una empresa que se encargue de hacer los envíos y delivery. La empresa seleccionada deberá contar como mínimo con 3 años de experiencia realizando delivery o similares. Las actividades que desarrollará son:

- Coordinación de entrega de los productos de la empresa.

- Delivery de los productos.
- Cobro por los pedidos según corresponda.

8.4.8.3. *Nutricionista*

Se contará con el apoyo de una empresa que se encargue desarrollar el contenido nutricional de los productos a ofrecer, con el fin de asegurar la calidad y bienestar que los productos brindarán. La empresa seleccionada deberá contar como mínimo con 3 años de experiencia realizando labores similares.

Las actividades que desarrollará son:

- Especificación del contenido nutricional para cada producto.
- Apoyo en la elaboración de recetas de cada producto.
- Apoyo en la creación de nuevos productos.

8.4.8.4. *Mercadotecnia*

Se contará con el apoyo de una empresa en temas de marketing. La empresa seleccionada deberá contar como mínimo con 3 años de experiencia realizando asesorías o consultorías similares. Las actividades que desarrollará son:

- Organizar el lanzamiento de la cafetería.
- Desarrollar campañas de publicidad y pautas publicitarias en redes sociales.
- Realizar estudios de mercado y analizar información que mejore en las ventas y alcance de la empresa.

8.5. Planilla

A continuación, se presenta el personal que será contratado en planilla y la remuneración mensual que recibirá (ver Tabla 8.2).

Tabla 8.2. Personal en planilla de “Sweet & Fit”

Puesto	Salarios	Número
Gerente General	3,000	1
Analista de operaciones	1,200	1
Asistente administrativo	1,000	1
Pastelero	1,200	1
Meseros	930	2
Cajero	930	1
Ayudante de cocina	930	1

Elaboración: Autores de esta tesis.

8.6. Reclutamiento, selección y contratación

El reclutamiento se dará a partir de las bolsas de trabajo de los institutos de cocina más reconocidos de la ciudad de Arequipa. A su vez los accionistas solicitarán a sus amigos y conocidos relacionados con el sector que les refieren profesionales y personas que puedan calzar con los perfiles.

El primer profesional en ser contratado será el Gerente General - Administrador, el cual no se descarta que sea uno de los accionistas de la empresa. Este colaborador será el que dirija los procesos de reclutamiento y selección, revisando las hojas de vida y escogiendo las más aptas para cada posición.

Una vez escogidas las personas se realizarán evaluaciones de varias etapas. Las primeras etapas constan de exámenes psicotécnicos y/o de conocimiento dependiendo del cargo. Los que mejor puntaje obtengan realizarán exámenes con pruebas teórica-prácticas, escogiéndose dos o tres candidatos finales que serán entrevistados tanto por el Gerente General como por su supervisor directo.

Las personas elegidas serán informadas del sueldo y funciones exactas del puesto a ocupar. En caso de estar de acuerdo, el colaborador firmará el contrato y recibirá una inducción para iniciar sus labores. Cabe señalar que todos los trabajadores, sin excepción, tendrán un tiempo de prueba en el puesto de tres meses, de acuerdo con ley vigente; luego del cual pasarán a tener contratos temporales de seis meses o anuales.

8.6.1. Capacitación

Todo trabajador recibirá una capacitación o inducción al momento de iniciar a trabajar en “Sweet & Fit”. Dicha inducción servirá para que los colaboradores conozcan los valores de la empresa y se les explique sus principales funciones. Dicha inducción contará con 2 etapas:

- Inducción general, será la etapa donde se explica a lo que se dedica la empresa, políticas y principales actividades. Además, se explican los horarios, locales y la estructura organizacional.
- Inducción específica, será donde se le explicará las principales funciones del trabajador y el superior a quien debe responder.

8.7. Valores de la empresa y los colaboradores

La empresa contará con los siguientes valores:

- Respeto del medio ambiente.
- Calidad en los productos a ofrecer.
- Pasión por la comida y la vida saludable.
- Orientación al cliente.
- Trabajo en equipo.

8.8. Indicadores de desempeño

Con el objetivo de monitorear el desempeño de los colaboradores y de realizar correcciones se propone indicadores y métricas cuantificables y que se consideran alcanzables (ver Tabla 8.3).

Tabla 8.3. Medidas de desempeño de Recursos Humanos en “Sweet & Fit”

Indicador	Concepto	Cálculo	Fuente y técnica	Métrica
Rotación de personal	Nivel de permanencia de colaboradores	$(N^{\circ} \text{ renuncias} / N^{\circ} \text{ trabajadores}) \times 100\%$	Uso de información interna	$\leq 5\%$
Ausentismo laboral	Faltas y/o tardanzas	$(N^{\circ} \text{ horas ausentes} / N^{\circ} \text{ horas totales}) \times 100\%$	Uso de información interna	$\leq 5\%$
Accidentes laborales	N° accidentes grave	N° accidentes graves por mes	Uso de información interna	< 1
Formación y capacitación	Horas de capacitación por colaborador	Horas anuales	Uso de información interna	≥ 4
Vacante no cubierta	Tiempo promedio de vacante no cubierta	N° días	Uso de información interna	≤ 20

Fuente: Autores de esta tesis.

8.9. Presupuesto

El presupuesto asignado para el plan organizacional y de recursos humanos es el siguiente (ver Tabla 8.4). El presupuesto contempla el pago al personal de planilla, así como el pago por servicios tercerizados.

Tabla 8.4. Presupuesto en el plan organizacional y de RRHH en “Sweet & Fit”

	1	2	3	4	5
Gerente General	45,666	47,036	48,447	49,900	51,397
Analista de operaciones	18,266	18,814	19,379	19,960	20,559
Asistente administrativo	15,222	15,679	16,149	16,633	17,132
Pastelero	18,266	18,814	19,379	19,960	20,559
Meseros	14,156	14,581	15,019	15,469	15,933
Cajero	14,156	14,581	15,019	15,469	15,933
Ayudante de cocina	14,156	14,581	15,019	15,469	15,933
Nutricionista (tercerizado)	2,000	2,060	2,122	2,185	2,251
Motorizado (tercerizado)	6,000	6,180	6,365	6,556	6,753
Contabilidad y legal (tercerizado)	2,400	2,472	2,546	2,623	2,701
Mercadotecnia (tercerizado)	600	618	637	656	675
Total	139,890	144,086	148,409	152,861	157,447

Fuente: Autores de esta tesis.

8.10. Conclusiones

En el presente capítulo se presentaron los objetivos del plan organizacional, el organigrama de la empresa y el perfil de cada uno de los colaboradores. Estos recursos requieren de un presupuesto, el cual asciende a S/ 139,890 para el año 1. Se contarán con colaboradores que prestarán servicios a “Sweet & Fit” de forma tercerizada, tales como: contabilidad, legal, motorizados, nutricionista y mercadotecnia.

El reclutamiento se dará a partir de las bolsas de trabajo de los institutos de cocina más reconocidos de la ciudad de Arequipa. A su vez los accionistas solicitarán a sus amigos y conocidos relacionados con el sector que les refieren profesionales y personas que puedan calzar con los perfiles.

Con el objetivo de monitorear el desempeño de los colaboradores y de realizar correcciones se propone indicadores y métricas cuantificables y que se consideran alcanzables.

CAPÍTULO IX. PLAN FINANCIERO

El presente capítulo presenta el análisis financiero para la implementación de “Sweet & Fit”. El objetivo del capítulo es conocer la viabilidad del proyecto.

9.1. Supuestos

Se han considerado los siguientes supuestos:

- El horizonte temporal es de 5 años.
- Una tasa de inflación del 3% anual.
- Crecimiento en el número de clientes del 10% anual sustentado por la inversión en marketing.
- El precio de venta promedio de los postres será S/ 15 y de las bebidas de S/ 13, sustentado en el estudio de mercado (73% disponen de pagar entre S/ 11 y S/ 20).
- La penetración del mercado es del 1.25% lo que equivale a 58,828 pedidos anuales en el primer año entre bebidas y postres lo que equivale a alrededor de 163 pedidos diarios. Al quinto año la penetración es de 1.83% que equivale a 239 pedidos diarios. El nivel de atención es completamente plausible con la capacidad operativa de Sweet&Fit.
- Cada postre vendido estará acompañado de una bebida.

9.2. Ingresos

Los ingresos provienen de la venta de los postres y bebidas. Para determinar el número de clientes anual se considera la información obtenida del estudio de mercado. De la población con edades entre 18 a 44 años de distritos cercanos al Cercado del NSE A y B que compraría productos de “Sweet & Fit” y tendría disposición a pagar los precios, se considera una penetración del 1.25%, dando 2,051 personas. Considerando la frecuencia de consumo mensual obtenida del estudio de mercado (17% diario, 40% interdiario, 38% dos veces a la semana y 5% una vez a la semana) se proyectan las ventas de postres y bebidas (ver Tabla 9.1).

Tabla 9.1. Ingresos de “Sweet & Fit”

Ventas	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Personas	2,051	2,256	2,482	2,730	3,003
Postres	29,414	32,358	35,595	39,144	43,073
Bebidas	29,414	32,358	35,595	39,144	43,073
Ingresos "Sweet & Fit"	823,592	906,024	996,660	1,096,032	1,206,044

Elaboración: Autores de esta tesis.

9.3. Gastos preoperativos

Los gastos pre operativos necesario para el proyecto es de S/ 10,000.00. La Tabla 9.2 presenta dichos gastos:

Tabla 9.2. Gastos pre operativos de “Sweet & Fit”

Concepto	Cantidad	Precio unitario	Inversión
Constitución de la empresa	1	500	500.00
Mantenimientos de local	1	5,000.00	5,000.00
Trámites municipales	1	500	500.00
Creación página Web	1	1500	1,500.00
Otros	1	1,000.00	1,000.00
Campaña lanzamiento	1	1,500.00	1,500.00
Total			10,000.00

Elaboración: Autores de esta tesis.

9.4. Costos

Los costos están relacionados directamente con los productos de “Sweet & Fit”, el cual incluye el costo de los insumos, la planilla, los servicios básicos, el alquiler del local, entre otros. La Tabla 9.3 muestra los costos fijos y variables para los 5 años de análisis.

Tabla 9.3. Costos fijos y variables de “Sweet & Fit”

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Planilla de RRHH	139,890	144,086	148,409	152,861	157,447
Insumos	567,994	624,844	687,352	755,884	831,754
Servicios básicos	12,000	12,360	12,731	13,113	13,506
Alquiler local	33,600	34,608	35,646	36,716	37,817
TI	500	500	500	500	500
Gastos marketing	23,100	24,230	25,517	26,663	27,971
TOTAL	777,084	840,628	910,055	985,737	1,068,996

Elaboración: Autores de esta tesis.

9.5. Inversiones y financiamiento

9.5.1. Activos Fijos

La inversión en activos fijos asciende a S/ 45,499.00, el cual incluye la compra de equipos y mobiliario para el local. La Tabla 10.4 muestra la inversión en activo fijo.

Tabla 10.4. Inversión en activos fijos de “Sweet & Fit”

Inversión	
Activo fijo	45,499.00
TOTAL	45,499.00

Elaboración: Autores de esta tesis.

9.5.2. Inversión

Para la implementación del proyecto se requiere una inversión de S/ 87,877.51, el cual incluye el capital de trabajo para 15 días, gastos pre operativos y la inversión en activo fijo (ver Tabla 9.5).

Tabla 9.5. Estructura de la inversión en “Sweet & Fit”

Capital de trabajo	32,378.51
Gastos pre operativos	10,000.00
Inversión	45,499.00
Total	87,877.51

Elaboración: Autores de esta tesis.

9.5.3. Financiamiento

Se requiere una inversión de S/ 87,878 para la implementación de “Sweet & Fit”, el cual será proveído en su totalidad por los socios del negocio.

9.6. Tasa de descuento

Dado que el negocio es una pequeña empresa y no se tiene información previa del sector, se procedió a realizar entrevistas a personajes ya involucrados en el rubro de la comida saludable. Para ello en el mes de marzo del 2022, Anny Muñoz Gerente de “Pura Fruta” y funcionarios de “Prana Vegan”, negocios en Arequipa, indicaron que la rentabilidad de sus negocios tiende al 20%. Esta cifra se encuentra en promedio a la rentabilidad que señalan tener propietarios de locales de comida saludable en como Yeah!. Por otro lado, Villegas

(2019) indica que la rentabilidad de un restaurante de comida natural es de 18%. Con estos antecedentes y debido al poco conocimiento del sector por parte de los autores de la tesis, se consideró conveniente hacer un ajuste por riesgo y utilizar una tasa descuento de 22% anual.

9.7. Estado de Resultados

Luego de estimar las ventas, costos y gastos se elabora el estado de resultados en el que se observa que las utilidades netas evolucionan de S/ 33,035 en el primer periodo hasta S/ 100,462 (ver Tabla 9.6).

Tabla 9.6. Estados de Resultados de “Sweet & Fit”

	0	1	2	3	4	5
Ventas		823,592	906,024	996,660	1,096,032	1,206,044
Costos variables		-567,994	-624,844	-687,352	-755,884	-831,754
Utilidad Bruta		255,598	281,180	309,308	340,148	374,290
Costo Fijo		-209,090	-215,784	-222,703	-229,853	-237,241
Depreciación		-11,100	-11,100	-11,100	-11,100	-11,100
Utilidad Antes de Impuestos		35,408	54,296	75,505	99,195	125,948
Impuestos		-10,445	-16,017	-22,274	-29,263	-37,155
Utilidad Después de Impuestos		24,963	38,278	53,231	69,933	88,794

Elaboración: Autores de esta tesis.

9.8. Flujos de Caja

Con los estados de resultados se elaboran los flujos de caja. En el año 0 sólo se dan inversiones por un monto de S/ 88,878. Más adelante se reportan flujos económicos positivos que llegan a ser de S/ 169,427 en el quinto año.

Tabla 9.7. Flujos de Caja de “Sweet & Fit”

	0	1	2	3	4	5
Ingresos		823,592	906,024	996,660	1,096,032	1,206,044
Egresos		-777,084	-840,628	-910,055	-985,737	-1,068,996
Flujo de Caja Operativo		46,508	65,396	86,605	110,295	137,048
Inversión Activos	-55,499					
Inversión Capital de Trabajo	-33,224					32,379
Flujo de Caja Inversiones	-87,878	0	0	0	0	32,379
Flujo de Caja Económico	-87,878	46,508	65,396	86,605	110,295	169,427

Elaboración: Autores de esta tesis.

9.9. Indicadores de viabilidad financiera

Los flujos de caja se traen a valor presente con la tasa de descuento antes señalada obteniéndose un VAN de S/ 154,350 y una TIR de 74%. El VAN es mayor a 0 y la TIR mayor al costo exigido por los accionistas, por lo que el proyecto es económica y financieramente viable.

9.10. Análisis de riesgos financieros

Al sensibilizar los resultados se han elegido a la demanda y los precios como variables críticas. Para que el VAN sea 0, tendrían que reducirse la demanda en 7% cada año, que los precios se reduzcan en 18%, o que los costos aumenten en 8%.

La Tabla 9.8 muestra que un incremento de la demanda en 20% permitiría alcanzar un VAN de S/ 770,659 mientras que una reducción de 20% haría que el VAN sea de S/ -219,631. Por otro lado, la Tabla 9.9 muestra que un incremento de los precios de 20% permitirían alcanzar un VAN de S/ 323,525 mientras que una reducción de 20% haría que el VAN se reduzca a -S/ 14,826. La Tabla 9.10 muestra que un incremento de los costos de los insumos de 20% reduce el VAN a S/-231,205 mientras que una reducción de 20% elevaría el VAN a S/ 539,904.

Para combinar el efecto de las variables, la Tabla 9.11, 9.12 y 9.13 presentan un análisis bidimensional de demanda vs precios, demanda vs costo de insumos, precios vs costos de insumos; respectivamente. La interpretación es la siguiente: por ejemplo, en la Tabla 9.11, si ambas variables se reducen en 20% cada una el VAN sería de S/ -314,011, mientras que si cada una aumenta en 20% el VAN sería de S/ 1,063,096.

Tabla 9.8. Análisis de sensibilidad de variación de la demanda

		VAN
		154,350
Variación de demanda	-20%	-219,631
	-15%	-143,709
	-10%	-56,808
	-5%	41,793
	0%	154,350
	5%	281,424
	10%	425,687
	15%	588,306
	20%	770,659

Elaboración: Autores de esta tesis.

Tabla 9.9. Análisis de de sensibilidad de variación de precios

		VAN
		154,350
Variación de precios	-20%	-14,826
	-15%	27,468
	-10%	69,762
	-5%	112,056
	0%	154,350
	5%	196,643
	10%	238,937
	15%	281,231
	20%	323,525

Elaboración: Autores de esta tesis.

Tabla 9.10. Análisis de de sensibilidad de variación de costos de insumos

		VAN
		154,350
Variación de costos de insumos	-20%	539,904
	-15%	443,515
	-10%	347,127
	-5%	250,738
	0%	154,350
	5%	57,961
	10%	-38,428
	15%	-134,816
	20%	-231,205

Elaboración: Autores de esta tesis.

Tabla 9.11. Análisis de de sensibilidad de variación de demanda vs variación de precios

		Variación de precios								
		-20%	-15%	-10%	-5%	0%	5%	10%	15%	20%
Variación de demanda	-20%	-314,011	-290,416	-266,821	-243,226	-219,631	-196,037	-172,442	-148,847	-125,252
	-15%	-253,273	-225,882	-198,491	-171,100	-143,709	-116,318	-88,928	-61,537	-34,146
	-10%	-183,752	-152,016	-120,280	-88,544	-56,808	-25,072	6,664	38,400	70,136
	-5%	-104,871	-68,205	-31,539	5,127	41,793	78,459	115,125	151,791	188,458
	0%	-14,826	27,468	69,762	112,056	154,350	196,643	238,937	281,231	323,525
	5%	86,833	135,481	184,128	232,776	281,424	330,071	378,719	427,366	476,014
	10%	202,244	258,105	313,965	369,826	425,687	481,548	537,408	593,269	649,130
	15%	332,339	396,331	460,322	524,314	588,306	652,298	716,289	780,281	844,273
20%	478,221	551,331	624,440	697,549	770,659	843,768	916,877	989,987	1,063,096	

Elaboración: Autores de esta tesis.

Tabla 10.12. Análisis de de sensibilidad de variación de demanda vs variación de costos de insumos

		Variación de costos de insumos								
		-20%	-15%	-10%	-5%	0%	5%	10%	15%	20%
Variación de demanda	-20%	-2,213	-56,568	-110,922	-165,277	-219,631	-273,986	-328,341	-382,695	-437,050
	-15%	107,925	45,017	-17,892	-80,801	-143,709	-206,618	-269,527	-332,436	-395,344
	-10%	233,936	161,250	88,564	15,878	-56,808	-129,494	-202,180	-274,866	-347,551
	-5%	376,835	293,075	209,314	125,554	41,793	-41,967	-125,728	-209,488	-293,249
	0%	539,904	443,515	347,127	250,738	154,350	57,961	-38,428	-134,816	-231,205
	5%	723,931	613,304	502,677	392,051	281,424	170,797	60,170	-50,457	-161,084
	10%	932,797	806,020	679,242	552,465	425,687	298,909	172,132	45,354	-81,424
	15%	1,168,167	1,023,202	878,237	733,271	588,306	443,341	298,375	153,410	8,444
20%	1,432,042	1,266,696	1,101,350	936,004	770,659	605,313	439,967	274,621	109,275	

Elaboración: Autores de esta tesis.

Tabla 10.13. Análisis de de sensibilidad de variación de precios vs variación de costos de insumos

		Variación de costos de insumos								
		-20%	-15%	-10%	-5%	0%	5%	10%	15%	20%
Variación de precios	-20%	293,617	216,507	139,396	62,285	-14,826	-91,937	-169,048	-246,159	-323,269
	-15%	355,189	273,259	191,328	109,398	27,468	-54,462	-136,393	-218,323	-300,253
	-10%	416,761	330,011	243,261	156,511	69,762	-16,988	-103,738	-190,487	-277,237
	-5%	478,332	386,763	295,194	203,625	112,056	20,487	-71,083	-162,652	-254,221
	0%	539,904	443,515	347,127	250,738	154,350	57,961	-38,428	-134,816	-231,205
	5%	601,476	500,267	399,059	297,851	196,643	95,435	-5,773	-106,981	-208,189
	10%	663,047	557,020	450,992	344,965	238,937	132,910	26,882	-79,145	-185,172
	15%	724,619	613,772	502,925	392,078	281,231	170,384	59,538	-51,309	-162,156
20%	786,190	670,524	554,858	439,191	323,525	207,859	92,193	-23,474	-139,140	

El escenario esperado es el base que ha sido calculado anteriormente y se presenta como referencia de los otros dos que son: optimista y pesimista (ver Tabla 9.14).

El escenario pesimista toma en cuenta un incremento de los costos de los alimentos de 3%, dado que SWI (2022) indica que la inflación anual de estos productos. Asimismo, se daría una reducción de la demanda de alrededor del 5% y que se mantendría sin crecimiento durante la vida del negocio, situación que se presentó en diciembre de 2020 de acuerdo con INEI (2021). La caída de la demanda podría obligar a reducir los precios en 3% para ganar clientes, esto último a manera de supuesto. En este escenario el VAN llegaría a ser negativo en S/ -28,955.

El escenario optimista toma en cuenta que la demanda aumentaría en 5% como lo indica INEI (2022), que los costos de los insumos no se alteren por situaciones del contexto mundial (problemas de fletes, inflación y guerra) y dado el incremento en la demanda, permitiría a la vez poder elevar precios como efecto de la acogida en 3%, esto último a manera de supuesto. En ese escenario el VAN se elevaría hasta S/ 310,612.

Tabla 9.14. Análisis de escenarios

Resumen del escenario	Optimista	Esperado	Pesimista
Celdas cambiantes:			
Var. Demanda	5%	0%	-5%
Var. Precios	3%	0%	-3%
Var. Costo insumos	0%	0%	3%
Celdas de resultado:			
VAN	310,612	154,350	-28,955
TIR	109%	74%	9%

Elaboración: Autores de esta tesis.

9.11. Conclusiones del capítulo

Al finalizar el capítulo se observa que el negocio es económicamente viable con una VAN de S/ 154,350 y una TIR de 74%. El negocio requiere una inversión aproximada de S/ 88 miles y los accionistas exigen una rentabilidad no menor a 22%. Al realizar los análisis de escenarios y de riesgos se observa que los resultados son alentadores.

CAPÍTULO X. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

En el presente capítulo se informará respecto a las conclusiones y recomendaciones de la idea de negocio.

10.1. Conclusiones

Los resultados permiten indicar que el negocio de una empresa productora y comercializadora de postres saludables y fitness en la ciudad de Arequipa es viable. A continuación, se concluye a partir de cada objetivo específico.

Analizar la situación actual del mercado que podría consumir postres saludables y fitness en la ciudad de Arequipa

A nivel de macroentorno existe incertidumbre en el país y la región lo que puede aletargar las inversiones. La situación política del país se encuentra convulsionada, debido a la incertidumbre que viene generando el presidente de la República, Pedro Castillo. Sin embargo, las condiciones macroeconómicas son alentadoras, de acuerdo al MEF (2021) señala la economía mundial se recuperaría en 6% luego de haberse contraído en más del 3% en 2020. La población arequipeña presenta característica de sobrepeso y obesidad, lo que podría contrarrestarse con el marco legal que viene promoviendo la alimentación saludable.

A nivel del microentorno, se identificó que el consumidor peruano es exigente por lo que “Sweet & Fit” busca satisfacer a ese tipo de cliente. En Arequipa no se cuenta con un local que ofrezca exclusivamente postres saludables. Existen locales que se dedican más a la venta de platos salados más no de postres. Entre los principales competidores se tienen: Pura Fruta, Yeah! Rico y Saludable, Prana Vegan, entre otros.

Identificar los conceptos y definiciones clave del negocio.

Se debe entender que los estilos de vida saludable corresponden a hábitos de la vida diaria que contribuyen a mantener a las personas sanas y funcionales, añadiendo a sus rutinas una dieta balanceada y actividades físicas. Adoptar un estado de vida saludable requiere incorporar hábitos en la vida diaria, dentro de los cuales las más importantes pueden ser: practicar actividades físicas, descanso adecuado, beber agua, modificar el estilo de compras, entre otros.

Realizar un estudio y estimación de la demanda y perspectivas de consumo de postres saludables y fitness en Arequipa

Se realizó una investigación cualitativa y cuantitativa mediante un focus group y encuestas virtuales a través de medios digitales en la ciudad de Arequipa. Con respecto al focus group todos los entrevistados coinciden que los postres tradicionales como los queques y tortas se encuentran por completo descartados porque eso puede interrumpir el trabajo que vienen realizando e incluso afectar su organismo. Con respecto a los locales comerciales en Arequipa, los entrevistados coinciden que no creen que exista un sitio que comercialice exclusivamente postres saludables tanto en cantidad, como contenido nutricional e ingredientes. Con respecto al servicio, los entrevistados señalaron que les interesaría ser clientes del negocio dado la variedad y tipos de postres presentados.

En cuanto al estudio cuantitativo, el 63% de los encuestados (mercado potencial) se preocupa por el consumo de alimentos y bebidas saludables y el 66.5% realiza algún tipo de actividad física. Además, el 27% tiene como principal motivo para consumir un postre es respetar su dieta. El 71.9% está de acuerdo o totalmente de acuerdo con que la información nutricional de lo consumido es el atributo que más valora. Los resultados del estudio de mercado indican que el 6% de personas gastan menos de 6% en postres saludables. Luego de explicarles la propuesta de negocio, el 87% de encuestados indicó que compraría los productos de “Sweet & Fit”.

Proponer un plan estratégico acorde a la idea de negocio

Luego de elaborar las matrices EFE y EFI se elaboró un FODA Cruzado que permitió definir la estrategia a partir de la diferenciación. A partir del CANVAS se deja claro que la propuesta de valor es producir y comercializar postres y bebidas que contribuyan con la buena alimentación y alimentación fitness, elaborados a base de ingredientes naturales y que aporten valor nutricional de acuerdo con los requerimientos del público objetivo.

Desarrollar el plan de marketing de una empresa productora y comercializadora de postres saludables y fitness

El mercado potencial está conformado por individuos de entre 18 y 44 años, principalmente de los NSE A y B de Arequipa, en especial los que tienen especial cuidado de sus alimentos y estilos de vida saludable. Se estableció cuantitativamente alcanzar una participación de hasta 1.83% al quinto año del proyecto, reteniendo a más del 80% de los

usuarios, y cualitativamente construyendo una marca potente a partir de un logo y slogan. Se tratará de posicionar el concepto en un local sofisticado en el centro de la ciudad donde prime la calidad antes que el precio. Asimismo, se promoverán las ventas de promociones y “combos”, siempre priorizando además de la calidad el cuidado y la atención de los clientes. El slogan propuesto es *Sweet & Fit ... Tu antojo saludable ideal para cualquier momento.*

Para la publicidad y promociones se tratará de explotar los medios digitales con una alta participación de las redes sociales como Facebook e Instagram.

Elaborar un plan de operaciones para definir la producción y comercialización de postres nutritivos y saludables.

La estrategia de operaciones de “Sweet & Fit” busca diferenciarse de los demás negocios similares en Arequipa. Para lo cual contará con un local en el centro de Arequipa con el fin de obtener el tráfico de personas necesario para hacer crecer el negocio. Adicionalmente, se contará con una página web para captar a la mayor cantidad de gente. Dentro de las principales actividades del negocio estará la gestión de compra de los insumos, gestión administrativa y el marketing. Estas actividades serán claves para el buen funcionamiento de Sweet & Fit.

Se contará con una variada cantidad de postres y bebidas para iniciar el negocio, con el fin de contar con la mayor satisfacción de los clientes a un precio acorde a las porciones a vender. Los insumos serán de gran calidad y de preferencia de producción local.

Desarrollar un plan de organización para la empresa propuesta.

“Sweet & Fit” será una empresa formal, registrada en SUNARP y con un esquema societario de sociedad anónima cerrada (SAC). Se acogerá al régimen MYPE tributario y al régimen laboral MYPE. Dentro de su organigrama se encuentran 8 colaboradores internos cuyo perfil fue señalado. Tercerizará aspectos como: reparto, servicios contables y legales, y servicios de un profesional nutricionista. Los colaboradores serán supervisados a través de medidas de desempeño. Estos recursos requieren de un presupuesto, el cual asciende a S/ 139,890 para el año 1. Se contarán con colaboradores que prestarán servicios a “Sweet & Fit” de forma tercerizada, tales como: contabilidad, legal, motorizados, nutricionista y mercadotecnia.

Evaluar la viabilidad económica y financiera del proyecto.

El proyecto cuenta con un horizonte de 5 años y requiere una inversión de poco más de S/ 88 miles que serán financiados enteramente por los accionistas que exigen una tasa mínima de 22%. Luego de elaborar los estados de resultados y flujos de caja se obtiene un VAN de S/ 154,350 y una TIR de 74%.

10.2. Recomendaciones

- El negocio podría extenderse a otros distritos de Arequipa o regiones del país, dependiendo de posteriores estudios de mercados y la aceptación del negocio.
- Se sugiere que se realicen constantemente estudios del impacto del precio en las cantidades adquiridas. Además, realizar estudios de mercado sobre la competencia para poder tomar acciones según sea el caso.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Agencia Agraria de Noticias (2022):” Hoy se realiza feria de la chacra a la olla”, Recuperado de: <https://agraria.pe/noticias/hoy-se-realiza-feria-de-la-chacra-a-la-olla-7691>

Andina (2018). Alemanes saborean hierbas aromáticas orgánicas del Arequipa. Recuperado de: <https://andina.pe/agencia/noticia-alemanes-saborean-hierbas-aromaticas-organicas-arequipa-729027.aspx>

Andina (2020), Restaurantes: conoce el protocolo para la atención presencial en salón, Recuperado de: <https://andina.pe/agencia/noticia-restaurantes-conoce-protocolo-para-atencion-presencial-salon-805546.aspx>

APEIM (2020). Niveles Socioeconómicos 2020. Recuperado de: <http://apeim.com.pe/wp-content/uploads/2020/10/APEIM-NSE-2020.pdf>

APEIM (2021). Dashboard. Recuperado de: <https://app.klipfolio.com/dashboard>

Arbaiza, L. (2014). Administración estratégica. En Administración y organización: un enfoque contemporáneo (pp.83-167)(299p.). Buenos Aires: Cengage Learning.

Arellano (2019). En tiempos de octógonos ¿al consumidor peruano le importa tener un consumo saludable? Recuperado de: <https://www.arellano.pe/en-tiempos-de-octogonos-al-consumidor-peruano-le-importa-tener-un-consumo-saludable/>

Barba, J. (2014). Diseño y desarrollo Web. Recuperado de: **¡Error! Referencia de hipervínculo no válida.**

BBC News Mundo (2018). El gran debate de los carbohidratos: ¿cruciales o innecesarios? Recuperado de: <https://www.bbc.com/mundo/noticias-46680924>

Biblioteca Nacional de Medicina de EEUU (2020). Biblioteca Nacional de Medicina. Recuperado de: <https://www.usa.gov/espanol/agencias-federales/biblioteca-nacional-de-medicina>

- Caballero, L. (2017). Patrones de consumo alimentario, estado nutricional y características metabólicas en muestras poblacionales urbanas del nivel del mar y altura del Perú. Recuperado de: <https://repositorio.upch.edu.pe/handle/20.500.12866/1012>
- Cárdenas, H. & Roldán, L. (2020). Consumo de energía y nutrientes, pobreza y área de residencia de la población adulta de Perú. Recuperado de: **¡Error! Referencia de hipervínculo no válida.**
- Villegas, J. (2019). PLAN DE NEGOCIOS PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE UN RESTAURANTE DE COMIDA NATURAL, AREQUIPA 2018 - 2022
- Clínica Good Hope (2019). Octógonos ¿cómo funcionan y qué significan? Recuperado de: <https://www.goodhope.org.pe/blog/octogonos-como-funcionan-y-que-significan/>
- Correo (2021). Agricultores de Chiguata apuestas por los productos orgánicos. Recuperado de: <https://diariocorreo.pe/edicion/arequipa/agricultores-de-chiguata-apuestan-por-los-productos-organicos-noticia/>
- Cuídate Plus (2017). Fitness. Recuperado de: <https://cuidateplus.marca.com/ejercicio-fisico/diccionario/fitness.html>
- Cuídate Plus (2021). Proteínas. Recuperado de: <https://cuidateplus.marca.com/alimentacion/diccionario/proteinas.html>
- Defensoría del Pueblo (2019). Manual de protección de datos personales. Recuperado de: <https://www.defensoria.gob.pe/wp-content/uploads/2019/11/Manual-de-Protecci%C3%B3n-de-Datos-Personales.pdf>
- Delgado-Andrade, C., Olías, R., & Jiménez-López, J. C. (2016). Aspectos de las legumbres nutricionales y beneficiosos para la salud humana.
- El Español (2015). 10 recetas de batidos con menos de 150 calorías. Recuperado de: https://www.elespanol.com/cocinillas/recetas/saludables/20150629/recetas-batidos-calorias/1000179032096_30.html

El Peruano (2011). Ley N° 29733 – Ley de protección de datos personales. Recuperado de: <https://leyes.congreso.gob.pe/Documentos/Leyes/29733.pdf>

El Peruano (2021). Internet: por un país cada vez más conectado. Recuperado de: <https://elperuano.pe/noticia/124127-internet-por-un-pais-cada-vez-mas-conectado#:~:text=Internet%20fijo&text=Al%20cierre%20del%20primer%20trimestre%20del%202021%20se%20reportaron%20,las%201.10%20millones%20de%20conexiones>.

El Universo (2020). Los 10 grandes beneficios de beber agua para nuestro organismo. Recuperado de: <https://www.eluniverso.com/larevista/2020/07/11/nota/7902690/beneficios-beber-agua-organismo/>

FAO (2002). Energía en nutrición humana: Informe de una Reunión consultiva de expertos FAO/OMS/UNU. Roma.

FAO/WHO/UNU (2001). Human Energy Requirements. Report of a Joint Expert Consultation, 2001. Recuperado de: <http://www.fao.org/3/y5686e/y5686e00.htm>

Fatsecret (s.f.). Fatsecret. Recuperado de: <https://www.fatsecret.com.mx/calor%C3%ADas-nutrici%C3%B3n/gen%C3%A9rico/brownie>

Gerencia Regional de Salud de Arequipa (2021). Población. Recuperado de: <https://www.saludarequipa.gob.pe/estadisticas-2-2/oei-poblacion/>

Gobierno del Perú (2019a). Conoce las advertencias publicitarias (octógonos). Recuperado de: <https://www.gob.pe/1066-ministerio-de-salud-conoce-las-advertencias-publicitarias-octogonos>

Gobierno del Perú (2019b). Abrir o hacer negocio. Recuperado de: <https://www.gob.pe/263-abrir-o-hacer-negocio>

IBO (2020). 5 datos del nuevo perfil del consumidor peruano durante la cuarentena. Recuperado de: <https://ibo.pe/blog/5-datos-del-nuevo-perfil-del-consumidor-peruano-durante-la-cuarentena/>

- IHRSA (2020). LATIN AMERICAN REPORT. Evolución, actualidad y futuro del sector de clubes y gimnasios. Recuperado de: https://mercadofitness.com/ihr_sa/Informe_IHRSA_LATIN_REPORT-2ed.pdf
- INEI (2021). Estadísticas de las Tecnologías de información y comunicación en los hogares. Recuperado de: <https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/02-informe-tecnico-tic-i-trimestre-2021.pdf>
- INEI (2021). Estadísticas de Población y Vivienda. Recuperado de: <https://www.inei.gob.pe/estadisticas/indice-tematico/poblacion-y-vivienda/>
- INEI (2021). Subsector restaurantes cayó 25,85% en diciembre del año 2020. Recuperado de: <http://m.inei.gob.pe/prensa/noticias/subsector-restaurantes-cayo-2585-en-diciembre-del-ano-2020-12766/>
- INEI (2022). Actividad de restaurantes creció 21,69% en marzo de este año. Recuperado de: <http://m.inei.gob.pe/prensa/noticias/actividad-de-restaurantes-crecio-2169-en-marzo-de-este-ano-12907/>
- Infoisinfo (2022), las 8 mejores Tiendas de Productos Orgánicos en Arequipa, Recuperado de: https://arequipa.infoisinfo.com.pe/busqueda/productos_organicos.
- IPE (2021). Índice de Competitividad Regional 2021. Recuperado de: **¡Error! Referencia de hipervínculo no válida.**
- IPSOS (2021). Consumidore peruano 2021. Recuperado de: **¡Error! Referencia de hipervínculo no válida.**
- Kotler, P. (2002). Marketing management: Analysis, planning, and control. New Jersey: Prentice Hall.
- La República (2021). Arequipa inauguran planta que generará abono orgánico en Paucarpata. Recuperado de: <https://larepublica.pe/sociedad/2021/03/01/arequipa-inauguran-planta-que-generara-abono-organico-en-paucarpata-lrsd/>

- Lovelock, C.; Reynoso, J.; D'andrea, G. y Huete, L. (2017). Administración De Servicios: Estrategias Para La Creación De Valor En El Nuevo Paradigma De Los Negocios.
- MEF (2021). Marco Macroeconómico Multianual 2022.-2025. Recuperado de: https://www.mef.gob.pe/contenidos/pol_econ/marco_macro/MMM_2022_2025.pdf
- Mercado Negro (2020). Este es el perfil del consumidor peruano en cuarentena. Recuperado de: <https://www.mercadonegro.pe/marketing/este-es-el-perfil-del-consumidor-peruano-en-cuarentena/>
- MINSA (2015). Requerimientos de energía para la población peruana. Recuperado de: https://web.ins.gob.pe/sites/default/files/Archivos/cenan/depydan/la_mejorreceta/Requerimiento%20de%20energ%C3%ADa%20para%20la%20poblaci%C3%B3n%20peruana.pdf
- MINSA (2019). Indicadores de Nutricional Nacional. Recuperado de: **¡Error! Referencia de hipervínculo no válida.**
- MINSA (s.f.). Estado nutricional en adultos de 18 a 59 años, Perú: 2017 – 2018. Recuperado de: https://web.ins.gob.pe/sites/default/files/Archivos/cenan/van/sala_nutricional/sala_3/2021/Informe%20Tecnico-%20Estado%20nutricional%20en%20adultos%20de%2018%20a%2059%20a%C3%B1os%20CVIANEV%202017-2018.pdf
- MINSA (2020). Consumo de alimentos en adultos peruanos. Recuperado de: https://web.ins.gob.pe/sites/default/files/Archivos/cenan/van/sala_nutricional/sala_6/2020/consumo_peruano_de_alimentos_en_adultos_peruanos.pdf
- Morales, T. (2016). Como funcionan los suplementos alimenticios. Recuperado de: <https://muysaludable.sanitas.es/nutricion/funcionan-los-suplementos-alimenticios/>
- National Library of Medicine (s.f.). Home. Recuperado de: <https://medlineplus.gov/>
- Olivares, F. y Lozano, G. (2019). Tendencias de consumo de la industria alimentaria. Recuperado de: https://www.ey.com/es_pe/consumer-products-retail/tendencias-de-la-industria-de-alimentos

OMS (2018). Alimentación sana. Recuperado de: <https://www.who.int/es/news-room/fact-sheets/detail/healthy-diet>

OMS (2020). SanosEnCasa – Actividad física. Recuperado de: **¡Error! Referencia de hipervínculo no válida.**

Pajuelo, J., Torres, L., Agüero, R. & Bernui, I. (2019). El sobrepeso, la obesidad y la obesidad abdominal en la población adulta del Perú. An. Fac. med. [online]. vol.80, n.1, pp.21-27. ISSN 1025-5583. <http://dx.doi.org/10.15381/anales.v80i1.15863>

Portinari, B. (2017). Contar calorías para perder peso no funciona. Recuperado de: https://elpais.com/elpais/2017/12/07/buenavida/1512661872_035689.html

Prensa Regional (2020). No hay suficientes TICS para una educación virtual efectiva en Arequipa y Moquegua, Recuperado de: <https://prensaregional.pe/no-hay-suficientes-tics-para-una-educacion-virtual-efectiva-en-arequipa-y-moquegua/>

Prensa Regional (2020). No hay suficientes TICS para una educación virtual efectiva en Arequipa y Moquegua, Recuperado de: <https://prensaregional.pe/no-hay-suficientes-tics-para-una-educacion-virtual-efectiva-en-arequipa-y-moquegua/>

Pura Fruta (s.f.). Facebook Pura Fruta. Recuperado de: **¡Error! Referencia de hipervínculo no válida.**

Ser Saludables (s.f.). En busca de un estilo de vida saludable. Recuperado de: <https://sersaludables.org/en-busca-de-un-estilo-de-vida-saludable/>

Significados (s.f.). Calorías. Recuperado de: <https://www.significados.com/calorias/>

Sociedad Española de Nutrición Comunitaria (SENC) (2019). La pirámide nutricional: educación en nutrición. Recuperado de: <https://www.efesalud.com/la-piramide-nutricional-educacion-en-nutricion/>

SWI (2022). Perú registró la inflación más alta de los últimos 13 años con 6,43 % en 2021. Recuperado de: https://www.swissinfo.ch/spa/per%C3%BA-inflaci%C3%B3n_pe

[r% C3% BA-registr% C3% B3-la-inflaci% C3% B3n-m% C3% A1s-alta-de-los-
% C3% BAltimos-13-a% C3% B1os-con-6-43---en-2021/47231808](https://www.inec.org.pe/registros/la-inflacion-mensual-alta-de-los-precios-los-consumidores-en-2021/47231808)

Uriarte, G. (2020). Cambios de tendencia en el mundo de la nutrición. Recuperado de:
<https://alimentandoelcambio.es/articulo/tendencias-nutricion-2021>

Wú, S. (s.f.). El desarrollo del mercado ecológico local en cuatro regiones del Perú. Recuperado de: <https://www.leisa-al.org/web/index.php/volumen-24-numero-1/1855-el-desarrollo-del-mercado-ecologico-local-en-cuatro-regiones-del-peru>

Yeah Rico y Saludable – Pedidos Ya (s.f.). Yeah Rico y Saludable. Recuperado de:
<https://www.pedidosya.com.pe/restaurantes/arequipa/yeah-rico-y-saludable-menu>