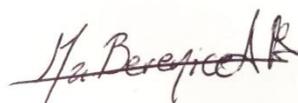




“Plan de negocios para la puesta en marcha de un Resto-market saludable en la ciudad de Arequipa - 2021”

Trabajo de investigación presentado en satisfacción parcial de los requerimientos para obtener el grado de Magíster en Administración por:

AGUILAR RIVA, MARIA BERENICE (1606223):



CHÁVEZ FARFÁN, ENRIQUE ALEJANDRO (1905263):



CORNEJO CHAMBI, VANESSA JOYCE (1904174):



PERALTA PELÁEZ, JUAN JOSÉ (1904543):



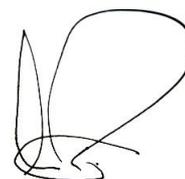
Programa de la Maestría en Administración a Tiempo Parcial - Arequipa 17

Arequipa, 29 de abril de 2022

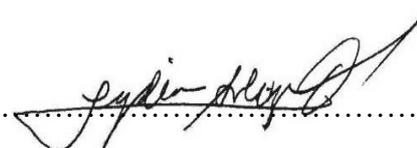
Esta tesis

Plan de negocios para la puesta en marcha de un Resto-market saludable en la ciudad de Arequipa – 2021

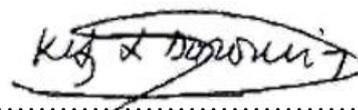
Ha sido aprobada.



.....
Luis Ángel Piazzón Gallo (Jurado)



.....
Lydia Arbaiza Fermini (Jurado)



.....
Kety Lourdes Jauregui Machuca (Asesora)



.....
Ana Inés Reátegui Vela (Asesora)

Universidad ESAN

2022

Dedico esta tesis a mi familia por creer en mí y ser quienes me apoyaron en todo momento y alentaron a lo largo de la maestría.

Maria Berenice Aguilar Riva

Dedico esta tesis a Dios y a mi familia por su soporte incondicional, amor y paciencia a lo largo de la maestría.

Enrique Alejandro Chávez Farfán

Dedico esta tesis a Dios, a mis hermanos y a mis padres por su constante apoyo, enseñanza, comprensión, paciencia e infinito amor a lo largo de mi formación.

Vanessa Joyce Cornejo Chambi

A Dios y a mis padres desde el cielo, a mi hermana y a mi tía por su amor, paciencia, motivación y apoyo a lo largo de mi vida.

Juan José Peralta Peláez

ÍNDICE

1.	CAPITULO I INTRODUCCIÓN.....	28
1.1.	Planteamiento del problema	28
1.2.	Objetivos	29
1.3.	Alcance y limitaciones	29
1.4.	Justificación y contribución.....	30
1.5.	Idea de negocio.....	32
1.6.	Conclusiones del capítulo de introducción.....	37
2.	CAPITULO II ANÁLISIS DE ENTORNO	38
2.1.	Macroentorno	38
2.2.	Análisis competitivo.....	47
2.3.	Dinamismo de la industria.....	53
2.4.	Conclusiones del Capítulo análisis del entorno.....	57
3.	CAPITULO III INVESTIGACIÓN DE MERCADO	58
3.1.	Estudio cuantitativo.....	58
3.2.	Estudio cualitativo.....	85
3.3.	Conclusión del capítulo de investigación de mercados	88
4.	CAPÍTULO IV PLAN ESTRATÉGICO	90
4.1.	Formulación de la estrategia.....	90
4.2.	Implantación de estrategia.....	92
4.3.	Evaluación de objetivos estratégicos.....	94
4.4.	Conclusión del plan estratégico.....	96
5.	CAPITULO V PLAN DE OPERACIONES	97
5.1.	Objetivos de operaciones.....	97
5.2.	Procesos.....	97
5.3.	Requerimiento de mano de obra.....	106
5.4.	Requerimiento de equipos	107
5.5.	Diseño y distribución de planta	111
5.6.	Protocolo COVID-19	113
5.7.	Horario de atención	114
5.8.	Indicadores de gestión operacional	114
5.9.	Constitución de la empresa.....	115
5.10.	Análisis de riesgo	116

5.11.	Conclusión del capítulo de plan de operaciones.....	116
6.	CAPITULO VI PLAN DE MARKETING	117
6.1.	Objetivos de marketing	117
6.2.	Segmentación	117
6.3.	Diferenciación	118
6.4.	Posicionamiento	118
6.5.	Estrategias funcionales:.....	119
6.6.	Branding	124
6.7.	Presupuesto de marketing.....	126
6.8.	Conclusión del capítulo de plan de marketing	127
7.	CAPITULO VII PLAN DE RECURSOS HUMANOS	128
7.1.	Estructura organizacional	128
7.2.	Requerimiento de personal	130
7.3.	Régimen laboral	131
7.4.	Perfil de puesto.....	132
7.5.	Funciones de personal	132
7.6.	Plan de atracción de personal	133
7.7.	Plan de retención de personal	134
7.8.	Plan de seguridad y salud ocupacional.....	136
7.9.	Conclusión del capítulo de plan de recursos humanos	139
8.	CAPITULO VIII ESTUDIO ECONÓMICO-FINANCIERO.....	140
8.1.	Objetivo.....	140
8.2.	Financiamiento	140
8.3.	Inversión inicial.....	140
8.4.	Depreciación.....	141
8.5.	Ingresos	143
8.6.	Egresos	145
8.7.	Proyección estado resultados.....	150
8.8.	Flujo de caja	152
8.9.	Evaluación del proyecto	154
8.10.	Análisis de sensibilidad	154
8.11.	Conclusión del capítulo de estudio económico - financiero.....	158
9.	CAPITULO IX CONCLUSIONES.....	159
10.	CAPITULO X RECOMENDACIONES.....	162

11.	REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	163
12.	ANEXOS.....	¡Error! Marcador no definido.
	ANEXO 1. Población por departamento y edad	¡Error! Marcador no definido.
	ANEXO 2. Población por departamento por nivel socioeconómico	¡Error! Marcador no definido.
	ANEXO 3. Encuesta.....	¡Error! Marcador no definido.
	ANEXO 4. Ficha de entrevistas a nutricionistas	¡Error! Marcador no definido.
	ANEXO 5. Resultados de la entrevista	¡Error! Marcador no definido.
	ANEXO 6. Perfil de puesto del personal.....	¡Error! Marcador no definido.
	ANEXO 7. Funciones de puesto del personal	¡Error! Marcador no definido.
	ANEXO 8. Carta de platos	¡Error! Marcador no definido.
	ANEXO 9. Listado de Productos	¡Error! Marcador no definido.
	ANEXO 11. Uniformes y Equipos de Protección de Personal.....	¡Error! Marcador no definido.
	ANEXO 12. Costo promedio de insumos	¡Error! Marcador no definido.
	ANEXO 13. Análisis igv.....	¡Error! Marcador no definido.

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla N° 1. Modelo CANVAS.....	36
Tabla N° 2. Variación porcentual del índice de volumen fijo respecto al año 2019	40
Tabla N° 3. Valor agregado bruto, según actividades económicas - Arequipa.....	42
Tabla N° 4. Competidores en la ciudad de Arequipa	47
Tabla N° 5. Amenaza de la entrada de los nuevos competidores.....	50
Tabla N° 6. Poder de Negociación de Proveedores.....	50
Tabla N° 7. Poder de Negociación de los Compradores	51
Tabla N° 8. Amenaza de Productos Sustitutos.....	52
Tabla N° 9. Rivalidad entre Competidores	53
Tabla N° 10. Población Total Proyectada al 30 de junio de cada año, según departamento, provincia y distrito de Arequipa, 2018-2020.....	59
Tabla N° 11. Población de los distritos objeto del estudio.....	60
Tabla N° 12. Estimación de la demanda del Restaurante.....	84
Tabla N° 13. Estimación de la demanda del Market.....	84
Tabla N° 14. Nutricionistas entrevistados.....	87
Tabla N° 15. Matriz EFE.....	92
Tabla N° 16. Cuadro de Mando Integral	95
Tabla N° 17. Personal requerido para Cocina	106
Tabla N° 18. Personal requerido para atención	106
Tabla N° 19. Personal requerido para administración.....	106
Tabla N° 20. Equipos para cocina.....	107
Tabla N° 21. Menaje	108
Tabla N° 22. Tecnología – Administración.....	109
Tabla N° 23. Infraestructura - Ambientación del local	109
Tabla N° 24. Inmobiliario	110
Tabla N° 25. Requerimiento Total	110
Tabla N° 26. Cálculo de capacidad instalada.....	113
Tabla N° 27. Indicadores Operacionales.....	115
Tabla N° 28. Presupuesto de Marketing.....	126
Tabla N° 29. Requerimiento de personal	130
Tabla N° 30. Horario del personal.....	131
Tabla N° 31. Misión Del Personal Requerido.....	132
Tabla N° 32. Sueldo de personal	133
Tabla N° 33. Cronograma del plan de capacitaciones.....	135
Tabla N° 34. Equipos de Protección de Personal	137
Tabla N° 35. Cronograma del plan de capacitaciones.....	139
Tabla N° 36. Requerimiento de tangibles	140
Tabla N° 37. Requerimiento de intangibles	141
Tabla N° 38. Inversión inicial Total.....	141
Tabla N° 39. Depreciación.....	143
Tabla N° 40. Ingresos por venta del restaurante.....	143
Tabla N° 41. Ingresos por venta del restaurante.....	144
Tabla N° 42. Total de Ingresos.....	144

Tabla N° 43. Gastos de administración	145
Tabla N° 44. Gastos de Venta	146
Tabla N° 45. Gastos de operaciones.....	147
Tabla N° 46. Gastos de personal	148
Tabla N° 47. Costo de insumos de producción	149
Tabla N° 48. Costo de insumos para la tienda.....	149
Tabla N° 49. Costo de insumos Totales	150
Tabla N° 50. Estado de ganancias y pérdidas.....	151
Tabla N° 51. Flujo de caja.....	152
Tabla N° 52. Impuesto a la renta.....	153
Tabla N° 53. Evaluación del proyecto.....	154
Tabla N° 54. Variación de Costo.....	155
Tabla N° 55. Variación de Precio.....	155
Tabla N° 56. Variación de Demanda.....	156
Tabla N° 57. Variación Precio - Costo.....	157

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura N° 1. Crecimiento de locales de comida en Arequipa 2017	43
Figura N° 2. Fuerzas de Porter	49
Figura N° 3. Sexo de la población consultada.....	64
Figura N° 4. Edad de la población consultada	65
Figura N° 5. Distrito de la población consultada	66
Figura N° 6. Frecuencia de consumo de restaurantes.....	67
Figura N° 7. Tipo de comida preferida en restaurantes.....	68
Figura N° 8. Razones por las que no suele pedir comida saludable.....	69
Figura N° 9. Importancia de cuidar la alimentación.....	70
Figura N° 10. Importancia a la buena nutrición	71
Figura N° 11. Atributos en un restaurante de comida saludable	72
Figura N° 12. Preferencia de alimentos en comida saludable	73
Figura N° 13. Complementos saludables que consumen	74
Figura N° 14. Disposición a gastar en promedio.....	75
Figura N° 15. Uso de redes sociales.....	76
Figura N° 16. Dificultad para preparar comida saludable	77
Figura N° 17. Frecuencia de consumo de comida saludable.....	78
Figura N° 18. Frecuencia de compra de insumos saludable.....	79
Figura N° 19. Gasto promedio para compra de insumos saludables	80
Figura N° 20. Preferencia de ubicación del local.....	80
Figura N° 21. Proceso de abastecimiento y almacenamiento.....	98
Figura N° 22. Proceso de Limpieza y desinfección de insumos	99
Figura N° 23. Proceso de limpieza y desinfección de utensilios de cocina y menaje	100
Figura N° 24. Proceso de limpieza y desinfección de mesas, sillas, estantes, pisos, paredes y ventanas.....	101
Figura N° 25. Proceso de Preparación de alimentos (comidas y bebidas)	102
Figura N° 26. Proceso de atención al cliente en restaurante	103
Figura N° 27. Proceso de atención al cliente en market.....	104
Figura N° 28. Proceso de recepción y atención de pedidos delivery	105
Figura N° 29. LayOut Propuesto.....	112
Figura N° 30. Proceso de Preparación de alimentos (comidas y bebidas)	122
Figura N° 31. Logo de la empresa.....	124
Figura N° 32. Envases Biodegradables	125
Figura N° 33. Vasos compostables.....	125
Figura N° 34. Cubiertos de PLA	126
Figura N° 35. Bolsas biodegradables	126
Figura N° 36. Organigrama	129

Maria Berenice Aguilar Riva

Profesional de Ingeniería Industrial con más de 5 años de experiencia en abastecimiento, compras nacionales y de importación. Experiencia en negociación a todos los niveles para optimizar el uso de recursos. Con altos valores éticos, alta orientación a resultados e interés en seguir desarrollándome profesionalmente en el área Logística. Nivel intermedio de inglés.

EXPERIENCIA PROFESIONAL

Franky y Ricky S.A.

Empresa del sector textil que produce y exporta prendas de vestir de alto valor agregado principalmente a Estados Unidos, Alemania y Brasil.

Analista de abastecimiento

Enero 2021 – Actualidad

- Responsable del procesamiento de la información para el abastecimiento de la materia prima para el funcionamiento de la planta de producción.
- Elaborar, enviar y dar seguimiento a órdenes de compra nacionales y de importación manejando un presupuesto de USD 300 000 mensual.
- Gestionar con los proveedores para la negociación sobre fechas de entrega, condiciones de pago.
- Planificar en coordinación con el área de planeamiento la entrega de materiales por programa de producción para ambos almacenes.
- Planificar en coordinación con el área de Finanzas el presupuesto semanal por proveedor.
- Elaborar reportes a Gerencia de Operaciones sobre el estado de abastecimiento de materia prima y el valor de esta.
- Responsable de la certificación BASC del área.

OPM Multiservice S.A.C.

Empresa dedicada a brindar servicios integrales de publicidad y servicios mediante soluciones creativas y eficaces

Coordinadora de Administración y Ventas

Mayo 2019 – Enero 2021

- Responsable de generar y analizar para Gerencia los Flujos de caja y estados financieros de la empresa.
- Responsable de generar y analizar las utilidades por proyecto, así como generar los PETS, IPERC y ATS para estos.
- Responsable del reclutamiento de personal para los servicios de ventas y operaciones.
- Elaborar y actualizar periódicamente los KPIs del área de ventas y de administración.

NOVELTY IMPORTADORES DEL PERU S.A.C.

Empresa dedicada a la importación de alimentos y dispositivos médicos desde Colombia y China, para su posterior comercialización.

Asesora Importaciones

Octubre 2018 – Julio 2019

- Asesoramiento en búsqueda de proveedores en el extranjero.
- Gestionar con los proveedores para la negociación sobre fechas de entrega, condiciones de pago.
- Gestionar la importación con los agentes de carga, operadores y aduanas.
- Soporte a los socios para realizar sus propias importaciones.

Agrícola Pampa Baja S.A.

Empresa del sector agroindustrial que se concentra en la producción de frutales y hortalizas para exportación.

Comprador

Febrero 2018 – Septiembre 2018

- Responsable del procesamiento de la información para el abastecimiento de los distintos materiales.
- Responsable de la evaluación de proveedores y comparación de cotizaciones.
- Elaborar, enviar y dar seguimiento a órdenes de compra nacionales y de importación manejando un presupuesto de USD 70 000 mensual.
- Gestionar con los proveedores para la negociación sobre fechas de entrega, condiciones de pago.
- Responsable de la certificación BASC del área, así como de generar y actualizar los procedimientos, políticas y roles.

Franky y Ricky S.A.

Empresa del sector textil que produce y exporta prendas de vestir de alto valor agregado principalmente a Estados Unidos, Alemania y Brasil.

Analista de abastecimiento

Julio 2014 – Febrero 2018

- Responsable del procesamiento de la información para el abastecimiento de diferentes materiales para el funcionamiento de la planta de producción.
- Elaborar, enviar y dar seguimiento a órdenes de compra nacionales y de importación manejando un presupuesto de USD 150 000 mensual.
- Gestionar con los proveedores para la negociación sobre fechas de entrega, condiciones de pago.
- Coordinar con el área de planeamiento la entrega de materiales por programa de producción.
- Coordinar con el área de Finanzas el presupuesto semanal por proveedor.
- Responsable de la certificación BASC del área, así como auditor ISO interno.

FORMACIÓN PROFESIONAL**ESAN GRADUATE SCHOOL OF BUSINESS****2019-2022**

Maestría en Administración

UNIVERSIDAD CATÓLICA DE SANTA MARÍA**2008-2012**

Ingeniería Industrial

OTROS ESTUDIOS**INSTITUTO IDAT**

Power BI Avanzado

2022

UNIVERSIDAD PERUANA DE CIENCIAS APLICADAS

Curso de Administración de Sistemas Humanos

2018

UNIVERSIDAD CATÓLICA SAN PABLO

Equipos de alto Rendimiento

2017

ESAN GRADUATE SCHOOL OF BUSINESS

Diploma de Gestión Logística y Operaciones

2016

Enrique Alejandro Chávez Farfán

Ingeniero Industrial con más de 6 años de experiencia en el sector aeronáutico, actualmente me desempeño en el área de operaciones. Tengo experiencia en organizar, dirigir y controlar procesos y recursos, obteniendo los objetivos planteados por la compañía. Con sólida formación en valores, capacidad de trabajar en equipo y experiencia liderando grupos de trabajo. Conocimientos en elaboración, análisis e interpretación de normativa. Nivel intermedio de inglés.

EXPERIENCIA PROFESIONAL

Aeropuertos Andinos del Perú S.A.

Empresa dedicada a la operación, administración y mantenimiento del segundo grupo de aeropuertos concesionados a nivel nacional, en lo que se incluyen los aeropuertos de Arequipa, Ayacucho, Juliaca, Puerto Maldonado y Tacna.

Jefe de Operaciones Aeroportuarias

Abril 2018 – Actualidad

- Responsable directo de gestionar las operaciones aeroportuarias, en forma activa. Planificándolas, ejecutando acciones y controlando lo necesario para que las operaciones aeroportuarias se desarrollen en forma continua y segura (aspectos de seguridad operacional).
- Coordinación con el jefe de Seguridad del Aeropuerto, las actividades relacionadas al control de accesos e ingresos a zona de seguridad restringida y demás situaciones que involucren la seguridad de la aviación civil. Dirige en ausencia del administrador las reuniones de Comité de Operaciones, llevando actas de estas, gestionando el cumplimiento de objetivos y controlando el desempeño del personal.
- Planificar y ejecutar las tareas necesarias para poder dar cumplimiento a los objetivos propuestos por el administrador del Aeropuerto.
- Responsable de las gestiones de operación de plataforma, operación de terminal, del proceso y accionar del SEI, gestiones de SMS-RST en el Lado Aire, SST y medio ambiente, controlando y monitoreando las obligaciones de los supervisores de todas las áreas correspondientes.
- Controlar en las actividades del plan de control de fauna y dispersiones de fauna, que pudieran afectar a la seguridad operacional de los vuelos. Responsable del reporte de la información estadística operacional diaria al área KPIs de la Gerencia de Operaciones.
- Gestionar y controlar las actividades de prevención de peligros y gestión de riesgos relacionados con la seguridad operacional del aeropuerto. Controlar el cumplimiento de las actividades relacionadas al Plan de Emergencia del aeropuerto.
- Participar de reuniones diarias con el Administrador, para trazar objetivos de gestión de Operaciones aeroportuarias. En caso de ausencia del administrador, ocupará sus funciones y se hará cargo de todas sus responsabilidades. Solo en este caso reportará directamente a la Gerencia de Operaciones.
- Liderar el equipo de trabajo del aeropuerto en coordinación con las directivas establecidas por el Administrador, organizando los recursos, a fin de favorecer las Operaciones. Capacitar al personal en la reglamentación aeronáutica vigente.

Coordinar con las Subgerencias de Seguridad Aeroportuaria y de Operaciones acciones de planificación y gestión de las respectivas áreas, trasladando objetivos a los respectivos comités de Operaciones.

- Planificación y ejecución de los ejercicios contenidos en el Plan de Emergencia del aeropuerto, con base a lo establecido en la regulación vigente, gestionando con él administrador las oportunidades de mejora que resulten de las conclusiones en dichos ejercicios.

Aeropuertos Andinos del Perú S.A.

Empresa dedicada a la operación, administración y mantenimiento del segundo grupo de aeropuertos concesionados a nivel nacional, en lo que se incluyen los aeropuertos de Arequipa, Ayacucho, Juliaca, Puerto Maldonado y Tacna.

Jefe de Seguridad

Junio 2017 – Marzo 2018

- Verifica que se efectúen los debidos controles en los puestos de acceso, de acuerdo con el Programa de Seguridad del Aeropuerto y del Programa Nacional de Seguridad de Aviación Civil.
- Elaboración y actualización del Programa de Seguridad del Aeropuerto (PSA) en coordinación con la Sub-Gerencia de Seguridad Aeroportuaria, en beneficio de los procesos del aeropuerto, con base a lo establecido en la regulación vigente.
- Mantener buenas relaciones con las autoridades Nacionales, Policiales, Seguridad del Estado, entes reguladores y usuarios del aeropuerto, a efectos de mantener una coordinación adecuada en caso de alguna situación de contingencia o desorden en las instalaciones del aeropuerto, así como para la realización de ejercicios de contingencia basados en el Programa de Seguridad del Aeropuerto.
- Verificar que los operadores del aeropuerto tengan sus programas y procesos de seguridad escritos y aprobados por la DGAC. Solicitar copias vigentes de los mismos y mantenerlas resguardadas en su archivo documental.
- Controlar que los procesos para la entrega de fotocheques se lleven a cabo de acuerdo con lo establecido en el PSA. Gestionar su impresión, mantener la base de datos de fotochecks actualizada, así como verificar de forma aleatoria los antecedentes policiales de los portadores de estos.
- Controlar que se efectúen procesos de control del Uso y Abuso de Sustancias Psicoactivas al personal propio y sub-contratado en el aeropuerto.
- Verificar que todo el personal de seguridad (propio y sub-contratado), tengan los cursos regulatorios vigentes en seguridad de la aviación civil y en mercancías peligrosas. Brindar los cursos de seguridad correspondientes a los oficiales de seguridad AVSEC (iniciales y periódicos). Manteniendo un acervo documentario sobre las capacitaciones antes mencionadas por cada uno de los oficiales.
- Verificar que los puestos de acceso a la zona de seguridad restringida cumplan con los procesos de control y verificación descritos en PSA.
- Participación en las actividades de prevención de peligros y gestión de riesgos relacionados con la seguridad operacional del aeropuerto.
- Planificación y ejecución de los ejercicios contenidos en el Plan de Contingencia del aeropuerto, con base a lo establecido en su PSA y la regulación vigente, gestionando con el administrador las oportunidades de mejora que resulten de las conclusiones en dichos ejercicios.
- Participar de las actividades del Plan de Emergencias del aeropuerto en el puesto de mando móvil.

- Gestiona y coordina con el Administrador la realización de los comités de seguridad y facilitación. Da seguimiento a los acuerdos establecidos en dichos comités y coordinará con el administrador su cumplimiento en tiempo y forma.

Consult Zar S.A.C.

Empresa con más de 17 años de experiencia dedicada a brindar servicio de asesoría para la certificación en los sistemas de gestión ISO 9001, ISO 14001, ISO 45001, ISO 37001 e ISO 27001.

Asistente en Consultoría

Febrero 2017 – Mayo 2017

- Revisión y control de procedimientos según norma ISO 9001:2015.
- Migración de procesos norma ISO 9001:2008 a ISO 9001:2015.

SAAM S.A.C.

Empresa dedicada a brindar soluciones gráficas y comercialización de papelería en general, dirigida a la pequeña y mediana empresa.

Coordinador Logístico

Mayo 2016 – Noviembre 2016

- Elaboración de Kárdex de mercancías.
- Codificación de productos para control de ingresos y salidas.
- Elaboración de órdenes de compra.
- Registro de productos defectuosos, para devolución a proveedores.

Aeropuertos Andinos del Perú S.A.

Empresa dedicada a la operación, administración y mantenimiento del segundo grupo de aeropuertos concesionados a nivel nacional, en lo que se incluyen los aeropuertos de Arequipa, Ayacucho, Juliaca, Puerto Maldonado y Tacna.

Jefe de Seguridad

Agosto 2014 – Abril 2016

- Supervisa y dispone funciones del personal de seguridad (propio y sub-contratado).
- Verifica que se efectúen los debidos controles en los puestos de acceso, de acuerdo con el Programa de Seguridad del Aeropuerto y del Programa Nacional de Seguridad de Aviación Civil.
- Elaboración y actualización del Programa de Seguridad del Aeropuerto (PSA) en coordinación con la Sub-Gerencia de Seguridad Aeroportuaria, en beneficio de los procesos del aeropuerto, con base a lo establecido en la regulación vigente.
- Mantener buenas relaciones con las autoridades Nacionales, Policiales, Seguridad del Estado, entes reguladores y usuarios del aeropuerto, a efectos de mantener una coordinación adecuada en caso de alguna situación de contingencia o desorden en las instalaciones del aeropuerto, así como para la realización de ejercicios de contingencia basados en el Programa de Seguridad del Aeropuerto.

- Verificar que los operadores del aeropuerto tengan sus programas y procesos de seguridad escritos y aprobados por la DGAC. Solicitar copias vigentes de los mismos y mantenerlas resguardadas en su archivo documental.
- Controlar que los procesos para la entrega de fotochecks se lleven a cabo de acuerdo con lo establecido en el PSA. Gestionar su impresión, mantener la base de datos de fotochecks actualizada, así como verificar de forma aleatoria los antecedentes policiales de los portadores de estos.
- Controlar que se efectúen procesos de control del Uso y Abuso de Sustancias Psicoactivas al personal propio y sub-contratado en el aeropuerto.
- Verificar que todo el personal de seguridad (propio y sub-contratado), tengan los cursos regulatorios vigentes en seguridad de la aviación civil y en mercancías peligrosas. Brindar los cursos de seguridad correspondientes a los oficiales de seguridad AVSEC (iniciales y periódicos). Manteniendo un acervo documentario sobre las capacitaciones antes mencionadas por cada uno de los oficiales.
- Verificar que los puestos de acceso a la zona de seguridad restringida cumplan con los procesos de control y verificación descritos en PSA.
- Participación en las actividades de prevención de peligros y gestión de riesgos relacionados con la seguridad operacional del aeropuerto.
- Planificación y ejecución de los ejercicios contenidos en el Plan de Contingencia del aeropuerto, con base a lo establecido en su PSA y la regulación vigente, gestionando con él administrador las oportunidades de mejora que resulten de las conclusiones en dichos ejercicios.
- Participar de las actividades del Plan de Emergencias del aeropuerto en el puesto de mando móvil.
- Gestiona y coordina con el Administrador la realización de los comités de seguridad y facilitación. Da seguimiento a los acuerdos establecidos en dichos comités y coordinará con el administrador su cumplimiento en tiempo y forma.

FORMACIÓN PROFESIONAL

ESAN GRADUATE SCHOOL OF BUSINESS

2019-2022

Maestría en Administración

UNIVERSIDAD CATÓLICA DE SANTA MARÍA

2009-2013

Ingeniería Industrial

OTROS ESTUDIOS

TECSUP

Curso de Liderazgo a través de la Inteligencia Emocional

2022

UNIVERSIDAD NACIONAL AGRARIA LA MOLINA

Formación de Auditores Internos en Sistemas Integrados de Gestión

2020

ITAÉREA AERONAUTICAL BUSINESS SCHOOL

Diplomado Internacional en Gestión Aeroportuaria

2018

TALMA TRAINING SCHOOL

Curso de Factores Humanos en la Aviación

2018

DIRECCIÓN GENERAL DE AERONÁUTICA CIVIL

Curso de Manejo de Crisis

2018

UNIVERSIDAD NACIONAL DE SAN AGUSTÍN

Microsoft Excel Avanzado

2016

Vanessa Joyce Cornejo Chambi

Profesional de Ingeniería Industrial con formación humanística, científica, técnica y emprendedora, con más de 5 años de experiencia en el área de Logística generando valor mediante la optimización de procesos, organización, planificación, diseño y dirección con un enfoque estratégico del negocio.

Bachiller en Ingeniería Industrial, orientada a la mejora continua, preparada para trabajar en equipo y en compromiso con los objetivos de la empresa.

EXPERIENCIA PROFESIONAL

UNION DE CERVECERIAS PERUANAS BACKUS Y JOHNSTON S.A.A.

Empresa dedicada a la operación, administración y mantenimiento del segundo grupo de aeropuertos concesionados a nivel nacional, en lo que se incluyen los aeropuertos de Arequipa, Ayacucho, Juliaca, Puerto Maldonado y Tacna.

Warehouse Assistant T1

Abril 2022 – Actualidad

- Responsable del proceso de recepción de materia prima, repuestos y materiales varios
- Generar el parte diario de ingresos a almacén.
- Asegurarse de la gestión y control de imputados.
- Realizar notificaciones a los usuarios de todos los ingresos.
- Llevar el control de recepción de granos, asignación de lotes y distribución de silos..
- Llevar un control de stock mínimo y asegurar la reposición.
- Realizar de manera semanal control del inventario.
- Elaboración de indicadores de forma mensual.
- Gestionar el transporte de materiales a las distintas sedes según corresponda.

SERVOSA CARGO SAC

Organización con más de 20 años de operación en las principales ciudades del Perú, especializada en el transporte de combustibles líquidos, transporte de etanol, transporte de concentrado de mineral, transporte y distribución de GLP, transporte de gas natural comprimido.

Jefe de Almacén

Oct 2020 – Set 2021

- Identificar oportunidades de mejora e implementar planes de acción.
- Administrar la gestión de almacenes para la Operación de Bambas Concentrado, Antapaccay, Constancia Concentrado, Cerro Verde y terminales.
- Llevar un control de stock mínimo y asegurar la reposición.
- Realizar de manera semanal control del inventario.
- Verificar el cumplimiento de las órdenes de compra asegurando que los procedimientos se cumplan en el tiempo, con la calidad y seguridad previstas.
- Elaboración de indicadores de forma mensual.
- Asegurar la buena distribución de insumos y repuestos a los distintos almacenes.
- Organizar, supervisar, dirigir y controlar las actividades diarias del equipo de trabajo.

TRANSPORTES Y COMERCIO SOL DEL PACIFICO EIRL

Empresa peruana con 20 años de experiencia en sector transporte, brindando soluciones logísticas con especialidad en el transporte de concentrados de mineral.

Jefe de Logística

May 2020 – Oct 2020

- Implementar el procedimiento integral del área de Logística.
- Identificar oportunidades de mejora e implementar planes de acción.
- Administrar la gestión de compras y almacenes para la Operación de Bambas Concentrado.
- Asegurar el abastecimiento de repuestos, insumos y materiales varios para satisfacer las necesidades de las diferentes áreas.
- Controlar la calidad, el coste y la eficacia de los procesos logísticos.
- Solicitar y analizar cotizaciones a proveedores aprobados a fin de suministrar información de la cotización que cumpla las condiciones de calidad, precio y tiempo de entrega.
- Llevar un control de stock mínimo y asegurar la reposición.
- Organizar, supervisar, dirigir y controlar las actividades diarias del equipo de trabajo.

TRANSPORTES HAGEMSA SAC

Empresa con 24 años de experiencia en el rubro, dedicada al servicio de transporte nacional e internacional, específicamente en el transporte de equipos y maquinarias extra dimensionalmente sin límites de peso ni medida

Jefe de Logística

Feb 2020 – Abr 2020

- Establecer el plan de trabajo correspondiente al año 2020.
- Realizar la reestructuración del área de Logística.
- Supervisar actividades diarias del personal de compras y almacén.
- Asignar y gestionar los recursos conforme a las necesidades
- Controlar la calidad, el coste y la eficacia de los procesos logísticos.
- Coordinar y atender solicitudes de compras y abastecimientos de bienes requeridos por las diferentes áreas.

CRUBHER SRL

Empresa con 25 años de trayectoria, dedicada al servicio de mantenimiento de maquinaria pesada y equipos de aire comprimido, así como venta de equipos de aire comprimido.

Administradora de Servicios

Abr 2019 – Feb 2020

- Definir e implementar planes de acción y estrategias para el área de Servicios.
- Gestionar la administración de Proyectos en las distintas unidades mineras como son Cerro Verde, Southern, Misky Mayo y Chinalco.
- Dirigir o coordinar la ejecución de servicios puntuales (mantenimiento preventivo y correctivo de equipos de aire comprimido y maquinaria pesada) a los distintos clientes.
- Supervisar actividades diarias del personal encargado de los distintos procesos, administración de proyectos, ejecución de servicios puntuales, gestión comercial y facturación.

- Controlar y supervisar que los servicios de mantenimiento brindado se ejecuten sin contratiempos.
- Administrar y controlar los presupuestos del servicio.
- Supervisar la ejecución de los mantenimientos de los distintos equipos en Taller.

SERVOSA CARGO SAC

Organización con más de 20 años de operación en las principales ciudades del Perú, especializada en el transporte de combustibles líquidos, transporte de etanol, transporte de concentrado de mineral, transporte y distribución de GLP, transporte de gas natural comprimido.

Jefe de Logística

Jul 2017 – Nov 2018

- Definir e implementar planes de acción y estrategias para las actividades de suministro de la empresa.
- Supervisar actividades diarias de los equipos de trabajo tanto del personal de compras, almacén, flota liviana y administración de villa.
- Asignar y gestionar los recursos conforme a las necesidades
- Controlar la calidad, el coste y la eficacia de los procesos logísticos.
- Coordinar y atender solicitudes de compras y abastecimientos de bienes requeridos por las diferentes áreas.
- Realizar la búsqueda y evaluación de proveedores.
- Solicitar y analizar cotizaciones a proveedores aprobados a fin de suministrar información de la cotización que cumpla las condiciones de calidad, precio y tiempo de entrega.
- Coordinar y verificar el transporte de materiales solicitados a las diferentes sedes en el sur.
- Gestión de flota liviana:
 - Dimensionamiento de acuerdo a la flota total por cada operación (Constancia, Antapaccay, Bambas, Cerro Verde y Southern)
 - Control documentario y gestión de trámite en mina en caso de vencimientos,
 - Operatividad y productividad de unidades por operación,
 - Programación de mantenimientos preventivos y control de correctivos
 - Implementación de unidades según RITRA de Mina.

Asistente de Planeamiento y Control Presupuestal

Jun 2016 – May 2017

- Realizar valorización de consumo de neumáticos nuevos, así como análisis mensual de ratio de consumo en Soles x Kilometro.
- Realizar valorización de alquiler de camionetas, así como análisis mensual de ratio en Soles x Transporte de MATPEL (toneladas o galones según corresponda).
- Presupuestar y gestionar el depósito de viáticos del personal de las diferentes áreas (Jefes, Supervisores, Líderes monitores, Líderes instructores, Coordinadores y Asistentes).
- Consolidar y gestionar la facturación a terceros por servicios prestados o asumidos por la empresa.
- Dirigir comité de Planeamiento y Control presupuestal donde se presenta la desviación de ventas reales sobre ventas objetivos, desviaciones de consumo de combustible sobre consumo objetivo, dimensionamiento de personal, dimensionamiento de camionetas y planes de acción sobre las desviaciones.

Asistente de Gerencia**Ene 2016 – May 2016**

- Consolidar indicadores sobre consumo de combustible, cumplimiento de hoja de ruta y kpi de ventas de las Operaciones de Constancia Concentrado, Antapaccay, Constancia Combustible y Cerro Verde Combustible mostrando desviaciones y planteando propuestas de mejora y acciones a tomar sobre conductores que generaron mayor desviación.
- Dirigir reuniones de Productividad diarias para percibir las causas de perdida de viajes tanto por motivos externos como internos para tomar acciones inmediatas.
- Llevar el control de la agenda de la Gerencia de Operaciones.
- Apoyar en la logística de eventos empresariales (comité de Transportistas con mina Constancia – Huiday y Bambas).
- Solicitar y comprobar los gastos por viáticos de la Gerencia de Operaciones y sus Jefaturas.
- Llevar el roster y tareo de los jefes de Operaciones.
- Realización de memorándums de sanción por incumplimiento de acuerdos y funciones al personal de Operaciones.
- Realización de informes solicitados por la Gerencia de Operaciones.

FORMACIÓN PROFESIONAL**ESAN GRADUATE SCHOOL OF BUSINESS**

2019 - 2021

Maestría en Administración

UNIVERSIDAD CATÓLICA DE SANTA MARÍA

2009 - 2013

Ingeniería Industrial

OTROS ESTUDIOS**TECSUP**

2018 - 2018

Costos y Presupuestos

TECSUP

2013 - 2013

Supervisión de Seguridad y Salud Ocupacional

PROAVANCE

2014 - 2014

Diplomado en Gestión de Operaciones y Logística Empresarial

Peralta Peláez Juan José

Ingeniero Titulado del Programa Profesional de Ingeniería Industrial, de la Universidad Católica de Santa María de Arequipa, con 04 años de experiencia en Planeamiento y Logística en el sector de Servicios de Gran Minería en el Perú. Mi objetivo personal y profesional es poder aplicar los conocimientos adquiridos y aportar valor a las empresas, con capacidad de trabajo en equipo, dinámica, con alto sentido de responsabilidad, rapidez en aprendizaje, comunicación clara, manejo y dirección de equipos, compromiso con la compañía y adaptable al medio.

EXPERIENCIA PROFESIONAL

FERREYROS S.A

Ferreyros es la empresa líder en la comercialización de bienes de capital en el país y en la provisión de servicios en este ámbito. Integrante de la corporación Ferreycorp, es distribuidora de Caterpillar desde 1942, así como de otras prestigiosas marcas.

Planificador de Gran Minería

Ago 2017 – Actualidad

- Administrar, planificar, dar seguimiento y control de todas las actividades y los recursos asignados para la ejecución del proyecto de una forma que se pueda cumplir con el alcance en el tiempo establecido y con los costos presupuestados.
- La visibilidad, desviaciones, frecuencia, toma de decisiones y las técnicas de seguimiento a los diversos proyectos mineros.
- Garantizar que el equipo de proyecto reciba toda la información necesaria, manejo de comunicaciones con cliente.
- Planificación de actividades y backlogs a corto, mediano y largo plazo.
- Soporte a la superintendencia y jefaturas con informes de estado de los proyectos, oportunidades de mejora, seguimiento y auditoría de costos, análisis de factores externos que puedan afectar el cumplimiento y desarrollo de los proyectos.
- Control de horas hombre presupuestadas vs avance real de trabajos, curva S, análisis de costos presentados en reuniones de directorio para la toma de decisiones.
- Revisión del alcance de los diversos contratos a nivel nacional con las unidades mineras.
- Elaboración de cartas Gantt para los distintos proyectos, con la asignación de recursos y facilidades dentro del alcance acordado con nuestros clientes.
- Elaboración de informes de inspección de componentes, reportes de daños, reportes de faltantes, reportes de garantías.
- Manejo de SAP S4 – SAP CM para creación de OT's, solicitudes de repuestos, suministros, reportes de horas hombre.
- Reportes mensuales de Indicadores para el desempeño del trabajo y seguimiento a las mejoras y demoras del proyecto.
- Reportes de cierre de proyectos, con análisis de costos, análisis SWOT y propuestas para la mejora continua presentadas a Gerencia.
- Proyecciones sobre la distribución y asignación del personal del departamento para el correcto soporte de todos los proyectos mineros.

- Elaboración de presupuestos para diversos servicios en las unidades mineras, en coordinación con Área Comercial.

Equipos trabajados:

- Overhaul de palas eléctricas 7495 – 495HR – Toquepala, Antapaccay, Chinalco.
- Ensamble de palas eléctricas 7495 – Quellaveco.
- Ensamble de perforadoras MD6640, MD6540.
- Ensamble de camiones 797F, 798AC, 794AC
- Overhaul de camiones 793F – Cerro Verde.
- Overhaul de equipos auxiliares – D10, 16M – Cerro Verde.
- Ensamble de equipos auxiliares: 24, D11T, 834K, D10T, 988K, 994K.

LA POSITIVA SEGUROS Y REASEGUROS

La Positiva Seguros es una compañía con más de 80 años de experiencia en el mercado asegurador peruano y cuenta con más de 3.8 millones de clientes en todo el Perú. Desde su fundación se ha destacado por ser una empresa prioritariamente abocada al servicio del cliente.

Asistente de Contraloría

Ago 2015 – Feb 2017

- Creación Bases de Datos de clientes.
- Revisión Proceso de Reporte de Personal.
- Reasignación de certificados SOAT y MICROSEGUROS.
- Gestión y control de costos a comercializadores y Bróker.
- Generación de Trámites para Emisión de Certificados.
- Trato con Intermediarios (Bróker – Comercializadores)
- Manejo de cartera de productos.
- Actualización y Seguimiento a bases de datos generales.
- Inventario cierres de campaña.
- Seguimiento de la Bandeja De entrada del Área en Oficina Virtual
- Reportes mensuales de Indicadores para el desempeño del trabajo y seguimiento a los intermediarios.
- Propuestas para mejora continua.

FAMAI SEAL JET

FAMAI se constituye para liderar las actividades de Mantenimiento Industrial y Minero en el ámbito nacional. Dedicados a la reparación, mantenimiento y overhaul de maquinaria pesada de manera integral como perforadoras, bulldozer, wheeldozer, motoniveladoras, grúas y camiones fuera de carretera, en reparaciones de cucharones, revestimiento de tolvas, cambio y calzado de cuchillas y dientes, etc.

Asistente de Procesos y Mejora continua**Sep 2014 – Feb 2017**

- Implementación y seguimiento del Sistema de Gestión de Calidad basado en Norma Internacional ISO 9001.
- Análisis de los procesos productivos de la empresa.
- Identificación y análisis de Variables críticas a tratar de acuerdo a resultados iniciales.
- Actualización y Seguimiento a bases de datos generales.
- Reportes mensuales de Indicadores para el desempeño del trabajo (KPIs).
- Supervisión de montaje y desmontaje de piezas (estudio de tiempos).
- Reportes de Productividad y análisis de ratios, expuestos en Reuniones de Directorio.
- Desarrollo de reportes de AFA (Análisis de Fallas, garantías de componentes).
- Análisis de Área Logística en taller de maestranza e hidráulica.
- Formulaciones de Planes de acción, evaluación y seguimiento.
- Propuestas para mejora continua y optimización de procesos.
- Participación en Proceso de Certificación de Norma Internacional ISO 9001 de la empresa FAMAI SEAL JET (Auditor Interno).

FORMACIÓN PROFESIONAL

ESAN GRADUATE SCHOOL OF BUSINESS Maestría en Administración	2019 - 2021
PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ Diplomado en Gerencia de Proyectos – Enfoque PMI.	2015 - 2016
UNIVERSIDAD CATÓLICA DE SANTA MARÍA Ingeniería Industrial	2009 - 2013

OTROS ESTUDIOS

GEBAC: Train the Trainers – “Entrenando al Entrenador”	2021
BSG INSTITUTE: Ms Project aplicado a la gestión de Proyectos	2018 – 2019
Instituto de Informática de la UNSA – MS Project Avanzado	2014
Instituto de Informática de la UNSA – Excel Avanzado	2014
Instituto de Informática de la UNSA – Primavera P6	2014

RESUMEN EJECUTIVO

Grado: Magíster en Administración

Título de la Tesis: Plan de Negocios para la puesta en marcha de un resto-market saludable en la ciudad de Arequipa.

Autor(es):

Aguilar Riva, Maria Berenice

Chávez Farfán, Enrique Alejandro

Cornejo Chambi, Vanessa Joyce

Peralta Peláez, Juan José

El presente plan de negocio sobre la creación de un resto-market saludable ha sido desarrollado con el propósito incentivar la cultura de consumo de productos saludables en la ciudad de Arequipa y a su vez apoyar a los productores locales promoviendo el crecimiento económico de la región.

Considerando la coyuntura actual por la pandemia mundial por el COVID-19 la salud y los hábitos alimenticios han tomado mayor relevancia en la vida de las personas; los residentes de Arequipa no son ajenos a esto. Si bien se identifican opciones que ofrecen alimentos saludables, notamos que aún hay demanda insatisfecha; esto representa una gran oportunidad de negocio para el rubro de restaurantes y tiendas que provean los insumos para la preparación de alimentos en casa.

La investigación que se realizó es mixta (Cualitativo – Cuantitativo). La muestra cuantitativa se plasmó en 381 residentes de entre los 15 y 64 años, quienes resolvieron una encuesta sobre sus preferencias y hábitos de consumo de alimentos, con el fin de determinar la mejor locación del resto-market, así como el precio promedio de consumo. La muestra cualitativa se dio a través de una entrevista a tres nutricionistas; obteniendo valiosa información sobre la percepción del consumidor con respecto a la comida saludable.

Con la información obtenida se elaboraron los planes de marketing, operaciones, capital humano y económico-financiero, con la meta de llevar a la viabilidad el plan propuesto; esta viabilidad se sustenta a través del análisis con un horizonte de 5 años donde considerando una participación de mercado del 5% y una inversión inicial de S/ 148 023.62 se obtiene como resultado un VAN de S/ 39,538.35 y una TIR de 57.33% respaldando así el proyecto.

ABSTRACT

This business plan regarding the creation of a healthy resto-market has been developed with the purpose to incentivize the consumption culture of healthy products in Arequipa city, and at the same time support local producers promoting economic growth in the region.

Considering current juncture due to global pandemic by COVID-19, health and eating habits have taken mayor relevance in people's lives; Arequipa residents are not strangers to this. Although options for healthy products are identified, we have noted there is still unsatisfied demand; this represents a great business opportunity for restaurants and retail industry that supplies the ingredients for food preparation at home.

The research that was carried out is mixed (qualitative – quantitative). Quantitative sample took place with 381 residents between 15 and 64 years, who replied to a poll regarding preferences and food consumption habits, with the goal to determine the best location for the resto-market, as well as average consumption price. Qualitative sample was done interviewing three nutritionists; obtaining valuable information on consumer perception regarding healthy food.

With information obtained the marketing, operational, human capital, and economic-finance plans were elaborated, with the goal of making the proposed plan viable; this viability is supported through analysis with a horizon of 5 years, considering a market share of 5%, and an initial investment of S/148,023.62, obtaining a NPV value of S/39,538.35 and an IRR of 57.33%, thus supporting the proposed project.

CAPITULO I INTRODUCCIÓN

1.1. Planteamiento del problema

En los últimos años el llevar una vida saludable con una alimentación equilibrada que contenga frutas, verduras, productos integrales, alimentos bajos en azúcar, grasas saturadas, grasas trans, entre otros; ha sido una tendencia creciente y dada la coyuntura actual, esta se ha vuelto una necesidad básica para reducir el riesgo de contraer alguna enfermedad a corto o largo plazo.

La situación actual impulsa el consumo de alimentos saludables, siendo uno de los tres los pilares que ayudan a mantener una buena salud: el descanso, el ejercicio y la alimentación (Guía de la Salud, 2019); permitiendo además disminuir el riesgo de padecer enfermedades cardiovasculares a mediano y largo plazo reduciendo el colesterol (LDL), manteniendo la presión arterial en niveles normales y reforzando el sistema inmunológico, siendo hoy en día de vital importancia para minimizar el riesgo e impacto que pudiera provocar el contraer COVID-19.

Se conoce que las personas con obesidad o sobrepeso presentan mayor riesgo ante el coronavirus, enfermedad que puede llevarlos en muchos casos a ser hospitalizados, a una unidad de cuidados intensivos (UCI) o tener consecuencias más letales como la muerte. La obesidad afecta al Perú según cifras de EsSalud y el Instituto Nacional de Salud, donde indican que el 70% de adultos, entre mujeres, y hombres, padecen este problema. Como consecuencia de este problema el resultado es que el 85.5 % de los pacientes fallecidos por coronavirus en el Perú en lo que va de la pandemia padecía de obesidad, según el reporte del Sistema Informático Nacional de Defunciones (Sinadef). (Becerra, 2020)

Según el estudio sobre Salud y Etiquetado de la consultora Kanatar Worldpanel (KWP) del 2019, frente a este problema, los fabricantes de productos con alto contenido graso o azucarado ya ofrecen alternativas más saludables. De esta manera, el 54% de hogares peruanos se considera “saludable” o “muy saludable”. El estudio explica que la característica más importante de una alimentación saludable para los peruanos es “comer frutas y verduras” casi todos los días (62%). Le siguen el incluir ensaladas o verduras en la dieta diaria (39%), beber abundante agua (38%) y controlar el consumo de comidas grasosas (24%). (Kanatar Worldpanel, 2019)

Adicional a estas razones se conoce que la cantidad de restaurantes de comida saludable en la ciudad de Arequipa son escasos y sumado a ello la falta de tiempo para preparar alimentos que tienen las personas que trabajan o estudian presentan una buena oportunidad para ingresar al mercado.

En este contexto, parece razonable evaluar la posibilidad de abrir un negocio, vinculado a la oferta de alimentación saludable. Por lo tanto, el objetivo de este estudio es precisamente desarrollar un plan de negocios que analice si puede ser rentable, o no, satisfacer la necesidad creciente de alimentación saludable en la ciudad de Arequipa.

1.2. Objetivos

Objetivo General

Determinar la viabilidad económica y financiera para la puesta en marcha de un resto-market que ofrezca comida e insumos saludables, en la ciudad de Arequipa.

Objetivos Específicos

- Determinar la oferta de productos alimenticios semejantes y sustitutos ofrecidos en la ciudad de Arequipa.
- Conocer el concepto de los consumidores respecto a la comida saludable.
- Identificar la demanda insatisfecha, para establecer la oferta de productos a los consumidores potenciales en la ciudad.
- Elaborar un estudio de mercado de restaurantes de comida saludables y venta de insumos en la ciudad de Arequipa.
- Determinar el plan estratégico y los planes de marketing, operaciones, administración y recursos humanos para la puesta en marcha del plan de negocio.
- Evaluación económica financiera del plan de negocios.

1.3. Alcance y limitaciones

El plan de negocios está enfocado a la puesta en marcha de un resto-Market que ofrecerá comida e insumos saludables en la ciudad de Arequipa de manera presencial y servicio de *delivery*, teniendo además el beneficio de tutoriales “cocínalo tú mismo” de manera virtual.

El desarrollo del estudio de mercado se realizará en el primer trimestre del año 2021 en los distritos de mayor concentración de clientes potenciales, en el centro de Arequipa y sus centros empresariales, zonas financieras en los distritos de Cayma, y José Luis Bustamante y Rivero. Asimismo, lugares cercanos a los centros comerciales más concurridos (Mall Plaza y Real Plaza en Cayma, Mall Aventura en Paucarpata y Arequipa Center en Cerro Colorado).

El desarrollo del plan de negocios presenta la siguiente limitación:

- El estudio se realiza en época de pandemia por el COVID-19 por lo que se dificultará la recolección presencial de data primaria para la investigación de mercado, principalmente para las entrevistas a los nutricionistas por requerir mayor tiempo; mientras que las encuestas son presenciales por tratarse de mayor población que puede ser partícipe.

Dado que se ha detectado una posibilidad para incrementar la oferta de alimentos a las personas más interesadas en mejorar sus condiciones de salud, en el siguiente capítulo se procederá a exponer como se ha venido desarrollando este segmento tanto en el país, así como en la propia Arequipa.

1.4. Justificación y contribución

En la última década, se ha registrado que una de cada cinco muertes a nivel mundial (11 millones al año) es causada por enfermedades cardiovasculares, cáncer y diabetes tipo 2, a menudo asociadas con la obesidad y estilos de vida, esto debido a una mala o desbalanceada alimentación debido al consumo excesivo de sal, azúcar y carne, así como también el consumo insuficiente de cereales enteros y frutas (*“The Lancet”*, 2019).

Es por tal motivo, que la tendencia de consumo de comidas saludables ha ido incrementando; los consumidores están hoy mucho más preocupados por los productos que incluyen en su canasta familiar. Esta tendencia se ha ido acentuando y mantiene al consumidor en alerta, mucho más ahora que cuenta con los sellos de advertencia (octógonos). Esto lo confirma un estudio elaborado por consultora Arellano sobre nuevas tendencias de consumo saludable, en el que los peruanos

afirman que mantener una buena alimentación es la principal característica que tienen en mente cuando se habla de vida saludable (Consultora Arellano, 2019).

El estudio indica que el 41% de los consumidores refieren que antes de comprar un producto verifican el contenido nutricional de los productos.

En 2019, EAE Business School publicó su “Informe Alimentación Saludable” donde se remarca la actual tendencia de consumo de alimentos naturales, orgánicos y saludables en general a nivel mundial y resaltan a Perú como país Latinoamericano con iniciativas de estado que promueven el consumo de este tipo de alimentos la que a su vez es correspondida por el notable interés de la población (EAE Business School, 2019).

Esta tendencia se ha visto reflejada sobre todo en las principales ciudades del país con la apertura de tiendas de productos naturales y orgánicos, aparición y crecimiento de cadenas de gimnasios, los cuales indican que ha tenido un crecimiento de manera sostenida del 20% al año en porcentaje de ocupación (Diario Gestión, 2018), desarrollo de eventos y promoción de ferias que incentivan el consumo de este tipo de productos.

En 2019, en la ciudad de Arequipa la Universidad Nacional de San Agustín inició campañas eco-amigables, donde además de reducir el consumo de bebidas en botellas plásticas, inició un proceso de retiro de quioscos (un total de 93) distribuidos en todo el campus con la finalidad de implementar patios de comida saludable, donde se venderá frutas, verduras, bebidas sin preservantes, y demás productos naturales (Diario La República, 2019). Lo propio realizó EsSalud con la implementación de “quioscos saludables” en sus establecimientos de salud en los que se ofrecen frutas como manzanas, naranjas, plátano, peras y naranjas, también agua y otras bebidas sin azúcar, frutos secos, entre otros productos saludables.

Si bien se observa que hay nuevas opciones que ofrecen e incentivan el consumo de alimentos saludables, se considera que aún hay demanda insatisfecha que no se ha explorado, por lo que se considera razonable el desarrollo del plan de negocios.

La idea principal del presente plan es el desarrollo de un restaurante que brinde una nueva alternativa y sobre todo una nueva experiencia de comida saludable y nutritiva, integrado a un market que ofrezca los insumos para que los comensales puedan prepararlos ellos mismos y el desarrollo de una propuesta de resude menús personalizados que además de ser elaborado por un especialista, es llevado de

manera diaria hasta el cliente, permitiéndole al comensal disponer mejor de su tiempo y olvidarse del tiempo que demanda la preparación de una comida.

Asimismo, el presente plan busca también incentivar la cultura de consumo de productos saludables (bajos en grasas, azúcares, entre otros) y a su vez apoyar a los productores locales de alimentos naturales y orgánicos promoviendo el crecimiento económico de la región.

El presente estudio de investigación logrará contribuir a la determinación o no para la puesta en marcha de un Resto-Market Saludable en la ciudad de Arequipa, para lo cual se analizará el mercado identificando el mercado insatisfecho y potencial.

El estudio contribuye también en el análisis de los hábitos alimenticios y búsqueda de una mejor calidad de vida en la población por medio de una alimentación saludable y sostenible.

1.5. Idea de negocio

La idea del negocio es un resto-market saludable en la ciudad de Arequipa. Para detallar la idea de negocio. A continuación, se presentan los aspectos más relevantes del mismo.

1.5.1. Propuesta de Valor

El resto-market saludable, ofrecerá al público la oportunidad de encontrar una alimentación rica y saludable (sin contenido de grasas transgénicas), bajo contenido de azúcar, sodio y grasas saturadas) a través de la experiencia de compra (virtual y presencial) de platos a la carta, e insumos necesarios para la elaboración de comidas y bebidas, y paquetes mensuales de dieta estándar o personalizados con la asesoría de un especialista. Los suscriptores a la página web también podrán contar con el beneficio de tutoriales de preparación de comida saludable “cocínelo usted mismo”.

1.5.2. Segmento de clientes

Los clientes potenciales son aquellas personas preocupadas por mantener una buena alimentación y llevan un estilo de vida saludable, así como aquellas personas que desean modificar sus hábitos alimenticios con el objetivo de mejorar su salud y aspecto físico, o que tengan la necesidad de alimentación saludable.

1.5.3. Canales de distribución

El canal de distribución será directo, se contará con página web, redes sociales y App móvil para que puedan realizar sus pedidos. Los clientes podrán recoger sus pedidos en el Resto-market o se les ofrecerá el servicio de delivery tanto para la comida como los insumos. Además, los consumidores podrán adquirir los platos de comida saludable en el local y también realizar sus compras en el Market, con todos los protocolos de bioseguridad

Respecto a los canales de comunicación, se contará con redes sociales como Facebook, Instagram y Whatsapp. Se contará con una página web con un diseño moderno, interactivo y amigable para los consumidores.

1.5.4. Relación con los clientes

Para la introducción del Resto-market en el mercado y lograr el posicionamiento deseado a través de la relación con los clientes, esta se dará de dos maneras virtual y presencial. En lo virtual se utilizará principalmente a través de medios digitales como página web, redes sociales y atención telefónica administradas por un *community manager* quien estará a cargo de brindar respuestas a los clientes que utilicen esta forma de compra y a través de aplicaciones con respuestas predeterminadas, así como soluciones de compra. Finalmente, de manera presencial en el local a través de personal altamente capacitado en atención al cliente, también se contará con la alianza con un profesional de nutrición quien podrá evaluar al cliente que requiera este servicio.

1.5.5. Fuentes de ingreso

Los ingresos del resto-market corresponderán a la venta por el canal virtual y presencial de alimentos saludables, tanto de platos a la carta, la venta de insumos y productos para la elaboración de comidas y bebidas, y paquetes mensuales estándar y personalizados.

1.5.6. Recursos clave

La propuesta de valor contempla ofrecer alimentos saludables y para ello es necesario contar como recurso clave los insumos naturales, orgánicos, integrales y otros que contengan pocas calorías, bajo en azúcares y sin

gluten, necesarios para la preparación de platillos saludables, así como los insumos para la venta. Adicionalmente, es muy importante contar con cocineros que tengan conocimiento y experiencia en recetas de platos saludables.

Se considera la alianza de un nutricionista como recurso esencial para el diseño del menú, las cantidades y variedad de insumos que se ofrecerán en el Resto-market.

Se necesitará personal y presupuesto para manejo de redes sociales y sitio web con tienda virtual, estos recursos son de alta importancia para el desarrollo del modelo de negocio.

Otro recurso necesario es el alquiler de local y para la preparación o producción se requiere el montaje de cocina donde se necesitarán refrigeradores, estufas, licuadoras, ollas, sartenes, cuchillos, vajilla, extractores de humo, plancha para asar y el resto de los enseres como cucharas, tenedores, etc.

1.5.7. Actividades clave

Elaborar comidas y bebidas saludables, preparadas sobre la base de alimentos bajos en grasas, calorías y azúcares, ofrecidos en las modalidades de delivery y consumo en el local.

Venta de insumos para la elaboración de las comidas y bebidas que se ofrecen en la carta del resto-market, así como también snacks saludables.

Desarrollar paquetes de menú, los cuales consisten en ofrecer platos de acuerdo a una dieta balanceada.

Ofrecer tutoriales virtuales de cocina, a través de una suscripción gratuita en nuestra página web en los que se enseñarán como elaborar distintos tipos de comidas y bebidas saludables de manera rápida y sencilla.

1.5.8. Socios clave

Inversionistas que proporcionarán los medios financieros para la puesta en marcha del resto-market,

Se buscará contar con el servicio de asesoría de un nutricionista.

Proveedores tanto mayoristas como minoristas de los insumos naturales, orgánicos, integrales y otros que contengan pocas calorías, bajo en azúcares y sin gluten a utilizar, así como productos a ofrecer en el local.

Empresas de entrega a domicilio que prestan este servicio a restaurantes para reparto.

Gimnasios y centros deportivos con los cuales se puedan realizar alianzas estratégicas.

Convenios con empresas para acceder a descuentos y promociones corporativas.

1.5.9. Estructura de costos

La estructura de costos y gastos que requeriría el proyecto sería la siguiente:

Mano de Obra Administrativa:

- Gerente General
- Administrador
- Cajero
- Nutricionista (asesoría)

Mano de Obra Operativa

- Chef
- Auxiliar de Cocina 2
- Mozo 2

Gastos de Producción

- Insumos / Ingredientes
- Empaque y embalaje

Gastos Administrativos

- Alquiler de Local
- Servicios públicos
- Seguridad

Gastos de Ventas

- Publicidad y promoción

Una vez analizados los aspectos más relevantes del negocio, se puede presentar el lienzo canvas con la información más relevante y resumida de cada aspecto.

Tabla N° 1. Modelo CANVAS

 <p>Socios clave</p> <p>Inversionistas, Nutricionista Proveedores Empresas de entrega a domicilio. Gimnasios y centros deportivos con los cuales se puedan realizar alianzas estratégicas. Convenios con empresas para acceder a descuentos y promociones corporativas</p>	 <p>Actividades clave</p> <p>Elaborar comidas y bebidas saludables; Venta de insumos para la elaboración de las comidas y bebidas saludables</p>	 <p>Propuesta de Valor</p> <p>Ofrecer al público una alimentación rica y saludable, a través de la experiencia de compra (virtual y presencial) de platos a la carta, e insumos necesarios para la elaboración de comidas y bebidas; Tutoriales de “cocínelo usted mismo”.</p>	 <p>Relación con los clientes</p> <p>Se dará de dos maneras virtual y presencial</p>	 <p>Segmento de Clientes</p> <p>personas preocupadas por mantener una buena alimentación y llevan un estilo de vida saludable</p>
<p>Egresos</p> <p>Costos fijos</p> <p>Costos Variables</p>	 <p>Recursos Clave</p> <p>Insumos Personal Materiales y Equipos Soporte nutricional</p>		 <p>Canales de Distribución</p> <p>Directo, se contará con página web, redes sociales y App móvil para que puedan realizar sus pedidos</p>	<p>Ingresos</p> <p>Por venta de productos elaborados</p> <p>Por venta de insumos en el market</p>

Fuente y Elaboración: Autores de la tesis

1.6. Conclusiones del capítulo de introducción

Este capítulo nos deja con conclusiones importantes:

- La coyuntura actual por la pandemia mundial impulsa el consumo de alimentos saludables, siendo uno de los tres pilares que ayudan a mantener una buena salud: el descanso, el ejercicio y la alimentación.
- El presente plan busca también incentivar la cultura de consumo de productos saludables (bajos en grasas, azúcares, entre otros) y a su vez apoyar a los productores locales de alimentos naturales y orgánicos promoviendo el crecimiento económico de la región.
- Luego de realizar el modelo Canvas, se determina que los nueve bloques del Canvas referentes a la idea de negocio son realistas, aceptables, acorde a la realidad de la ciudad de Arequipa; así mismo, la propuesta de valor nos será de guía a lo largo del presente informe donde se buscará resaltar y encaminar la investigación a fin de lograr cumplir en todo momento con ello; los otros ocho bloques del modelo nos permiten tener dirección y una visión amplia del negocio, lo que permitirá el correcto desarrollo de la presente investigación.

CAPITULO II ANÁLISIS DE ENTORNO

El presente capítulo permite analizar los factores externos que afrontará la puesta en marcha del resto-market saludable y de esta manera determinar su viabilidad.

2.1. Macroentorno

Luego de analizar la industria de la comida saludable y explicar la idea de negocio, a continuación, se presenta el análisis del entorno basado en la metodología PESTEL para analizar fuerza y su implicancia positiva o no para la idea de negocio.

2.1.1. Factores Políticos y gubernamentales

Los constantes cambios de gobierno, así como las elecciones presidenciales de Abril 2021 generan cierta incertidumbre y miedo en la población, quienes prefieren evitar gastos temporalmente (Noticias, 2020), el ruido político es negativo para toda industria.

En el Perú el organismo que certifica un cultivo como orgánico es el SENASA, es la autoridad nacional encargada de la fiscalización de la producción orgánica nacional, propone las normas y sanciones para dar garantía del producto orgánico en el mercado nacional e internacional. Asimismo, el Reglamento Técnico para los Productos Orgánicos, aprobado mediante el Decreto Supremo N.º 044-2006-AG, establece requisitos para los productos orgánicos que toman como referencia las normas de organismos internacionales como el Codex Alimentarius y normas de países consumidores de nuestra producción orgánica (Riego, 2020). La Comisión Nacional de Productos Orgánicos - CONAPO es el ente asesor y consultivo del Ministerio de Agricultura en la temática de la agricultura orgánica o ecológica. Es una instancia de concertación donde participan entidades públicas y privadas cuyo principal objetivo es favorecer el desarrollo de la producción orgánica/ecológica en el país (Riego, 2020). El SENASA y CONAPO son las entidades encargadas en el Perú de fiscalizar la producción orgánica con el objetivo de generar confianza en la agricultura orgánica nacional conduciendo el registro y también

supervisando las actividades de los organismos de certificación de productos orgánicos.

El diario Gestión (2015) indica que el objetivo de Apega para el año 2021 es que la gastronomía se posicione como la actividad innovadora más relevante, y esta logre integrar la producción y cultura peruana. Apega (2017) en la 10ma edición de Mistura afirmó como parte de sus propuestas dar soporte a los locales menores, con el objetivo de promover la innovación y diversificación.

2.1.2. Factores Económicos.

Desde muy pronto se supo que la peruana sería una de las economías más zarandeadas por el virus. Con una de las tasas de mortalidad más altas del mundo en los primeros compases de la pandemia, las autoridades peruanas siguieron el criterio científico y optaron pronto por un confinamiento estricto —todo lo estricto que se puede en una economía en la que siete de cada 10 trabajadores se desempeñan en la informalidad—. La medida salvó vidas, su objetivo prioritario, pero —como cabía esperar— sumió a la economía en una profunda recesión de la que los cuantiosos planes de estímulo con dinero público aún no han logrado rescatar (Fariza & Fowks, 2020).

El sector Alojamiento y Restaurantes registró una disminución de 50,15% como resultado de la menor actividad del subsector alojamiento (-99,62%) y del subsector restaurantes (-42,27%) (Camara de Comercio de Lima, 2020).

2.1.2.1. PBI

El Perú sufrió en el 2020 la mayor caída de PIB de América Latina tras Venezuela, descendiendo en 11,12% que hace tiempo dejó de regirse por los mismos parámetros del resto de la región% (swissinfo.ch, 2021).

El Producto Bruto Interno (PBI) registró en el tercer trimestre de 2020 una contracción de -9,4%, explicado por la reducción del consumo de las familias (-9,3%), la caída de la inversión bruta fija (-10,2%) y el comportamiento negativo de las

exportaciones de bienes y servicios (-25,6%). En el contexto de la emergencia nacional por la COVID_19-19, en una etapa de mitigación de los efectos de la pandemia; la gradual reapertura de actividades económicas, asociada al apoyo al sector empresarial, así como, la ampliación de subsidios gubernamentales a las familias más vulnerables, coadyuvaron a una menor contracción del Producto Bruto Interno. La reducción del consumo privado y la inversión provocaron que la demanda interna se contraiga en -8,2%, no obstante, el incremento del consumo del gobierno en 3,5% (INEI, 2020).

Tabla N° 2. Variación porcentual del índice de volumen fijo respecto al año 2019

Oferta y Demanda Global	2020/2019				
	I Trim.	II Trim.	III Trim.	Acumulado al III Trim.	4 últimos Trim. 1/
Producto Bruto Interno	-3.5	-29.8	-9.4	-14.5	-10.3
Extractivas	-2.9	-20	-8	-10.8	-7.7
Transformación	-10.3	-44.1	-8.3	-21.3	-16.2
Servicios	-1.1	-28.1	-10.1	-13.2	-8.9
Importaciones	-4.8	-32.1	-20.4	-19.3	-14.2
Oferta y Demanda Global	-3.8	-30.3	-11.9	-15.6	-11.2
Demanda Interna	-3.3	-28.1	-8.2	-13.4	-9.6
Consumo Final Privado	-1.7	-22.1	-9.3	-11.3	-7.8
Consumo de Gobierno	7.1	-3.5	3.5	2.3	2.3
Formación Bruta de Capital	-13.2	-57.3	-11.1	-27.6	-21
Formación Bruta de Capital Fijo	-10.5	-57	-10.2	-26.1	-19.2
Público	13	-69	-23.6	-33.2	-24.9
Privado	-15.7	-52.5	-6.8	-24.2	-17.6
Exportaciones	-5.4	-38.9	-25.6	-23.7	-17

Fuente: Instituto Nacional de Estadística e Informática

Elaboración: Autores de la tesis.

Como se observa en la Tabla N° 2 la baja en la economía peruana es un factor negativo para la idea de negocio, ya que afecta los ingresos fijos de parte de la población y esto se puede reflejar en un nivel de consumo menor.

2.1.2.2. Valor Agregado Bruto

En 2019, la minería representó el 23.4% del valor agregado bruto (VAB) de la región Arequipa. Los servicios han venido aumentando su participación, a 20.3% ("otros servicios"). Manufactura viene retrocediendo progresivamente (desindustrialización). Comercio ha crecido ligeramente. Construcción se ha duplicado, a 9.8% (INEI, 2020).

El sector agrícola de Perú comenzó el año 2020 sobre una base sólida, con un aumento del 18% interanual en enero y febrero en las exportaciones de productos agrícolas de alto valor, como frutas y verduras, mientras que las exportaciones agrícolas en general aumentaron un 6% (Diario Gestión, 2020); En abril de 2020, la actividad de restaurantes (servicios de comidas y bebidas) decreció en 93,78%. Con una variación acumulada de -32,06% para el periodo enero-abril 2020 (INEI, 2020); La Demanda de alimentos orgánicos en el mundo post pandemia es una oportunidad para el agro peruano, América Latina representa el 14% de la producción mundial de estos y el 23% de las exportaciones mundiales de productos agrícolas y pesqueros. Para el 2028 se prevé que la región represente más del 25% de las exportaciones mundiales de productos agrícolas y pesqueros (USIL, 2020).

Es importante conocer el valor agregado bruto del rubro de la idea de negocio, a continuación, en la Tabla N° 2 se presente el valor agrado bruto por actividad comercial durante los últimos años.

Tabla N° 3. Valor agregado bruto, según actividades económicas - Arequipa

Actividades	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016P/	2017P/	2018E/	2019E/
Agricultura, Ganadería, Caza y Silvicultura	1,296,368	1,678,275	1,921,248	1,869,481	1,874,333	2,341,525	2,337,268	2,786,934	2,800,790	3,015,500	3,130,401	3,223,287	3,262,815
Pesca y Acuicultura	176,124	153,977	157,701	45,150	104,399	96,777	58,216	83,845	93,863	95,556	57,033	63,507	68,535
Extracción de Petróleo, Gas y	4,528,459	4,015,000	4,450,661	6,213,555	7,740,508	6,508,249	5,227,266	4,184,603	4,481,739	7,784,274	9,750,786	10,347,011	9,402,868
Manufactura	3,302,350	3,286,032	3,158,505	3,650,811	3,965,276	3,874,605	3,924,605	4,075,892	3,903,739	4,055,957	4,061,673	4,119,888	4,399,495
Electricidad, Gas y Agua	214,862	237,896	239,544	249,213	266,028	299,536	324,913	316,720	347,020	430,767	541,540	474,686	502,093
Construcción	805,138	922,394	1,147,000	1,379,632	1,469,961	2,047,292	2,473,819	2,901,140	2,806,529	3,089,553	3,486,897	3,173,761	3,928,921
Comercio	1,720,214	2,121,016	2,064,823	2,365,642	2,691,519	2,998,926	3,142,791	3,338,433	3,481,548	3,664,480	3,801,469	4,033,523	4,219,120
Transporte, Almacen., Correo y Mensajería	909,346	1,016,319	1,123,365	1,262,244	1,422,924	1,507,211	1,645,723	1,801,752	2,148,914	2,297,565	2,351,776	2,95,986	2,567,321
Alojamiento y restaurantes	342,174	400,805	458,886	524,369	631,377	750,379	845,703	957,929	1,064,570	1,160,986	1,233,884	1,340,422	1,418,936
Telecom. y Otros Serv. de Información	377,856	416,546	416,604	440,257	452,272	484,052	510,350	536,029	543,959	563,013	594,874	627,541	662,986
Administración Pública y Defensa	436,696	489,529	610,786	702,694	764,595	874,050	991,524	1,146,665	1,215,490	1,301,590	1,387,883	1,465,906	1,529,176
Otros Servicios	2,882,244	3,184,081	3,509,013	3,765,180	4,090,007	4,599,734	5,099,826	5,605,976	6,141,194	6,658,303	7,130,058	7,719,596	8,258,586
Valor Agregado Bruto	16,991,831	18,918,879	19,258,136	22,468,228	25,473,199	26,382,336	26,582,004	27,735,918	29,029,355	34,117,544	37,528,274	39,772,804	40,220,852

Fuente: Instituto Nacional de Estadística e Informática

Como se observa en la Tabla N° 3 en el caso de actividades de Alojamiento y Restaurantes, actividad de la idea de negocio del presente estudio, la tendencia del valor agregado es al alza, lo que es un aspecto positivo para la investigación.

2.1.2.3. Inflación

Según el informe de BBVA *Research*, el Índice de Precios al Consumidor aumentó 0,52% en noviembre del 2020. Con este resultado, la inflación en términos interanuales se incrementó de 1,7% a 2,1% por factores de oferta. Sin embargo, BBVA *Research* también prevé que en los siguientes meses la inflación tienda a caer (BBVA *Research*, 2020). Las autoridades económicas de Perú proyectan que el país andino alcanzará durante este año una inflación de entre 1,7% y 2,1%, y que el índice de precios al consumidor en 2022 será de entre 2% y 2,2% (Expansión Latinoamericana, 2021).

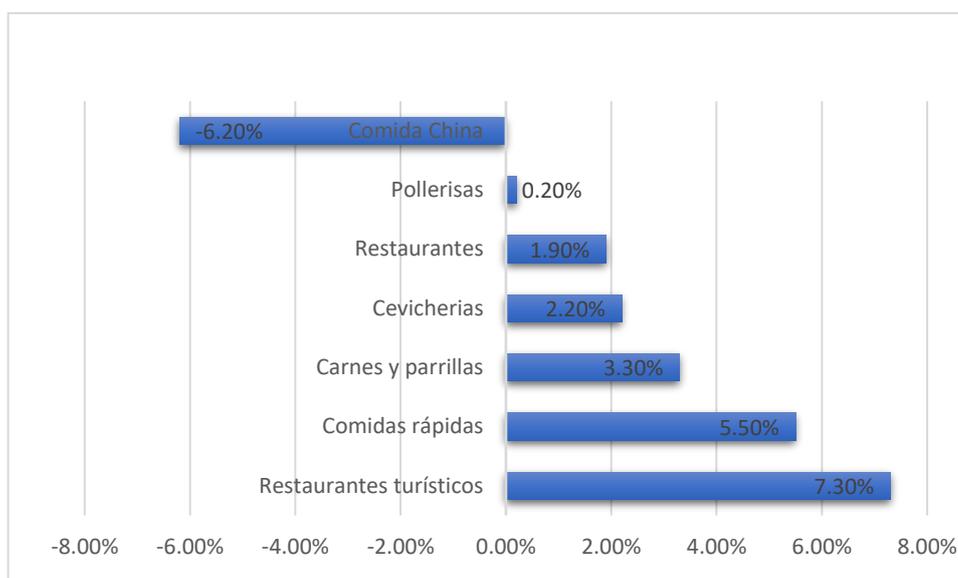
La inflación no se ve alterada ni drásticamente cambiada, por lo que es un factor que no afecta a la idea de negocio.

2.1.3. Factores Sociales y/o Culturales

En la región de Arequipa la población, según la proyección del INEI, para el 2020 es de 1,497, 438 y 1,175,765 para la provincia (INIE - Instituto Nacional de Estadística e Informática, 2020), datos que tomaremos como base al no tener un censo actualizado por parte del INEI, donde el 17.2% forma parte al segmento AB al cual está dirigido el resto-market.

En la ciudad de Arequipa la cultura de comida saludable aún se encuentra en etapa de inicio, pese a ya existir empresas que ofertan el servicio, como se observa en la ilustración 1 en el 2017 han sido los restaurantes turísticos los que han tenido mayor crecimiento. Sin embargo como ya se mencionó la coyuntura del COVID_19 ha generado un crecimiento del consumo de comida saludable (Expansion, 2020).

Figura N° 1. Crecimiento de locales de comida en Arequipa 2017



Fuente: El sector restaurantes crece a menor ritmo. Arequipa, Perú. p. 63-70. <http://mercadosyregiones.com/2017/03/el-sector-restaurantes-crece-menor-ritmo/>

Ipsos Perú presentó el reporte sobre alimentación y vida saludable donde indican que de cada cinco personas tres revisan el valor nutricional de los productos que adquieren, fijándose también en los hexágonos (Gestión, 2020), demostrando la tendencia de consumo saludable en el país

A nivel mundial la opción inteligente del consumo saludable es una realidad creciente, en el Perú también se observa el fenómeno, así lo demuestra los últimos 10 años donde la asociación Ecológica Perú ha tenido un incremento en el consumo de 70% para sus productos y con tendencia al alza (Soto Fernández, 2015).

Los alimentos orgánicos tienen un crecimiento de 25-100% a pesar de la caída económica a nivel mundial por la coyuntura del COVID_19, esto como consecuencia que los consumidores consideran como factor clave para el fortalecimiento del sistema inmunológico el comer saludable (Bernal, 2020), por lo que es un factor positivo para la idea de negocio.

Se puede concluir que en aspectos sociales y culturales sí existe una tendencia al alza en el consumo de productos saludables, lo cual se ha incrementado con la pandemia actual; socialmente la idea de negocios está dirigida a un segmento AB de la ciudad de Arequipa, y culturalmente a las personas con la tendencia al consumo saludable por salud o convicción.

2.1.4. Factores Tecnológicos.

Los cambios y descubrimientos tecnológicos han sido de gran beneficio para todas las empresas en estos tiempos.

El Internet cambia la naturaleza misma de las oportunidades y amenazas, aumentando la velocidad de distribución. Como una de las mayores fuerzas mayores fuerzas tecnológicas está el comercio electrónico; también conocido como *e-commerce* o bien comercio por Internet o comercio en línea, que consiste en la compra y venta de productos a través de medios electrónicos, tales como redes sociales y otras páginas web.

Pablo Prieto, Gerente General de TIVIT, empresa multinacional de soluciones tecnológicas, afirma que uno de los principales retos a los que se enfrenta hoy en día (2020) el sector empresarial, está en tomar decisiones con resultados a corto plazo. Y es que la pandemia ha vuelto ineludible que las empresas desarrollen proyectos tecnológicos para poder continuar con sus servicios y llegar al cliente final. Según ESET Perú en el 2020 la

demanda de servicios digitales (plataformas, uso de redes, e-commerce) se ha incrementado en más de 300% en el país, durante la cuarentena ordenada a raíz del coronavirus.

2.1.5. Factores Ambientales

La población relaciona la comida saludable con el cuidado del medio ambiente, por lo que algunas empresas enfatizan en la sostenibilidad de sus insumos o empresa, buscando un impacto positivo en los consumidores (Salgado Beltran, Subira Lobera, & Beltran Morales, 2009), en este sentido la idea de negocio que se propone buscará resaltar el cuidado ambiental y la promoción del consumo de alimentos saludables, así como manejo adecuado de los residuos.

2.1.6. Factores Legales

Leyes en favor de productos orgánicos

- La **Ley N.º 30021** que establece el etiquetado de advertencia en los alimentos procesados, más conocidos como **octógonos**, ha permitido el crecimiento de la categoría de agua frente a las otras bebidas no alcohólicas, de acuerdo a la Asociación de Bebidas y Refrescos Sin Alcohol del **Perú** (Abresa) (Diario El Comercio, 2021).
- Desde el 20 de diciembre de 2021 está prohibida la producción, importación y comercialización del **Tecnopor**, como parte de lo establecido en la **Ley N.º 30884**, que regula el **uso** del poliestireno expandido (EPS) (Gestión, 2021)
- Ley N.º 30983 – “Ley que modifica la Ley 29196, Ley de Promoción de la Producción Orgánica o Ecológica, a fin de desarrollar la certificación de productos orgánicos producidos por pequeños productores”
- Decreto Supremo N.º 010-2012-AG.- Aprueban el Reglamento de la Ley N.º 29196 – Ley de Promoción de la Producción Orgánica o Ecológica.
- Ley N.º 29196 Ley de Promoción de la Producción Orgánica o Ecológica.

- Decreto Supremo N.º 061-2006-AG Establecen el Registro Nacional de Organismos de Certificación de la Producción Orgánica.
- Decreto Supremo N.º 044-2006-AG Aprueban Reglamento Técnico para los Productos Orgánicos.

En Perú si presenta leyes en favor de la producción orgánica como es ejemplo la ley principal la N°30983 cuyo objetivo es la formalización de la certificación de productos orgánica y su comercialización tanto al mercado nacional como extranjero.

El Congreso de la República (2014) indica que la Ley 30056 “Ley del Impulso al Desarrollo Productivo y Crecimiento Empresarial”, tienen la finalidad de facilitar la formalización de las empresas, capacitación de estas, centrándose en las micro y pequeñas empresas; para tal fin, se considera microempresa cuando las ventas anuales llegan a 150 UIT y pequeña empresa cuando las ventas oscilan entre 150 y 1700 UIT.

El Minsa (2015) afirma que la Norma Sanitaria que aplica a los restaurantes y empresas del rubro, tiene la finalidad de asegurar la sanidad y la inocuidad de los productos ofertados. Indicando los requisitos operativos y de manipulación, así como infraestructura mínima para el funcionamiento de restaurantes.

Al finalizar el análisis PESTEL podemos afirmar que los factores son positivos para la idea de negocio de un resto-market saludable en la ciudad de Arequipa, ya que pese a la incertidumbre política y a las elecciones 2021 existe apoyo por parte de Apega. En cuanto a los factores económicos se observa que pese a la pandemia que se vive los indicadores son favorables y la población genera consumo. Respecto a los aspectos sociales y culturales sí existe la cultura saludable, aunque aún está en etapa de inicio, pero la coyuntura del COVID_19 ha potenciado el crecimiento de comida saludable. En aspectos tecnológicos el uso de redes y app es un medio clave para la idea de negocio; En aspectos ambientales la relación entre comida saludable y el cuidado del medio ambiente es fuerte y positivo para la idea de negocio. Finalmente, en aspectos Legales las leyes son favorables para la formalización de

pequeñas o microempresas. Por lo expuesto, se concluye que el entorno es favorable para la realización de un resto-market saludable en la ciudad de Arequipa.

2.2. Análisis competitivo

Comprender las fuerzas competitivas, así como las causas subyacentes, revela los orígenes de la rentabilidad de una industria al tiempo que ofrece un marco para anticipar e influenciar la competencia (y rentabilidad) a lo largo del tiempo (Porter, 2008).

2.2.1. Fuerzas Competitivas.

Es necesario identificar la competencia actual en la ciudad de Arequipa con la finalidad de analizar las diversas fuerzas de Porter en base a ello.

Los establecimientos que se consideran con mayor presencia en el mercado Arequipeño que pueden satisfacer las necesidades de los futuros clientes se presentan a continuación en la Tabla N° 4.

Tabla N° 4. Competidores en la ciudad de Arequipa

Nombre	Dirección	Ofrece
Día Verde 	Calle Santo Domingo, Cercado	Ofrece platos a la carta saludables, menú y postre vegetariano, insumos para preparación de platos saludables.
Qura 	Calle Las Orquídeas, Cayma	Maneja un concepto enfocado en la preparación de comida saludable. Mediante una alimentación balanceada Platos a la carta con ingredientes saludables, postres saludables.
Mándala 	Calle Jerusalén, Cercado	Este lugar ofrece una variedad de platos a la carta con ingredientes saludables, trabaja con ingredientes locales y obtenidos de manera sostenible.

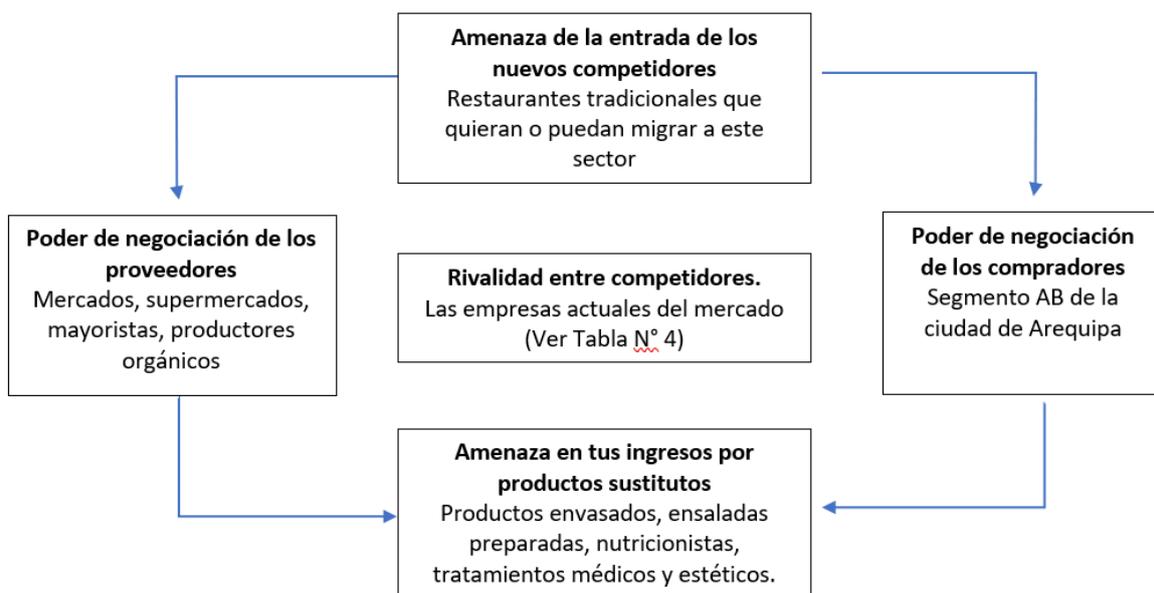
<p>Pura Fruta</p> 	<p>Calle Mercaderes, Cercado</p>	<p>Es una juguería que ofrece opciones saludables. Ofrecen jugos, sándwiches, ensaladas de frutas y verduras entre otros</p>
<p>La Bodega Ecané</p> 	<p>Calle Simón Bolívar, Cercado</p>	<p>Ofrecen todo tipo de comida vegana así mismo realizan la venta de hamburguesas, quesos y embutidos veganos y ensaladas enriquecidas.</p>
<p>Bio Snack Orgánico</p> 	<p>Calle San José, Cercado</p>	<p>Es un restaurante de comida saludable y cuentan con una amplia variedad de comida vegetariana</p>
<p>Satiba Therapy</p> 	<p>Calle San Vicente, Yanahuara</p>	<p>Es un restaurante vegetariano con un estilo muy acogedor con una oferta variada de comida saludable, así mismo venden sus productos eco amigables, así como alimentos naturales.</p>
<p>Kafi Wasi</p> 	<p>Calle Bolognesi, Cercado</p>	<p>Es una cafetería que ofrece todo tipo de postres saludables, así como ensaladas y sándwiches con productos orgánicos.</p>

Elaboración: Autores de la tesis

Como se muestra en la Tabla N° 4 de la oferta de alimentos saludables ya existente en la ciudad de Arequipa, los futuros competidores ofrecen distintas opciones de la manera tradicional, y además ofrecen el servicio delivery o están asociados con Rappi o Pedidos Ya, dependiendo del mercado al que se dirigen. Si bien es cierto que ya existe una competencia establecida, dentro del segmento al que se enfoca el presente estudio la oferta es reducida y difiere de las propuestas tradicionales que únicamente

funcionan como restaurantes con platillos veganos o vegetarianos, o orgánicos e incluso ofrecen platillos tradicionales dentro de sus menús, el valor diferencial que se quiere sumar es ofertar sólo comida saludable y contar con una zona de tienda donde se pueden adquirir los insumos saludables sin preparar, además de la asesoría profesional para aprender a comer con mayor cuidado de nuestro organismo.

Figura N° 2. Fuerzas de Porter



Fuente y Elaboración: Autores de la tesis

Sobre la base de la información de la Ilustración 2, a continuación, se analizará cada una de las fuerzas para la idea de negocio, el mercado objetivo y considerando la competencia identificada

2.2.2. Amenaza de la entrada de los nuevos competidores

En este sector se consideran las empresas actuales que podrían migrar al sector de comida saludable, si bien es cierto mucha de la comida tradicional y típica no podría migrar, si podrían ofrecer platos alternativos dentro de su menú tradicional. En este sector también debemos considerar a empresas que actualmente son productores de materia prima saludable y/u orgánica y que podría evolucionar hacia adelante, empresas que escapen o cambien el *know how* actual de su restaurante.

Tabla N° 5. Amenaza de la entrada de los nuevos competidores

Amenaza de la entrada de los nuevos competidores	Alta	Media	Baja
Atractivo del sector		X	
Capital		X	
Fidelidad de los clientes			X
Políticas gubernamentales		X	
Experiencia en el rubro		X	

Fuente y Elaboración: Autores de la tesis

Con respecto a la amenaza de competidores potenciales el sector se encuentra en una situación media – neutral; puesto que el mercado aún no se encuentra muy desarrollado y se necesita captar clientes y fidelizarlos. Así mismo se necesita experiencia en el rubro de la nutrición a través de la consulta con un especialista.

2.2.3. Poder de negociación de los proveedores

Los proveedores son aquellos que nos brindan insumos, materia prima, equipos y otros para el funcionamiento de la empresa, para la idea de negocio en aspectos de maquinaria, equipos (cocina, refrigerador, etc.) no se tiene mayor complicación, pero en los proveedores de insumos y materia prima para la preparación tenemos mercados y supermercados. Por factor precio la mayoría de los restaurantes se abastecen en las plataformas del Mercado Avelino Cáceres, Mercado del Altiplano y Mercado San Camilo.

Tabla N° 6. Poder de Negociación de Proveedores

Poder de Negociación de Proveedores	Alta	Media	Baja
Concentración de proveedores		X	
Productos sustitutos		X	
Alianza con proveedores	X		
Integración vertical de los proveedores		X	
Posición monopolística del proveedor			X

Fuente y Elaboración: Autores de la tesis

Con respecto al poder de negociación de los proveedores el sector se encuentra en una situación media – neutral; como es un proyecto, aún no se cuenta con una cartera de proveedores; no existen alianzas, pero si existe una gran variedad de estos en el mercado actual.

2.2.4. Poder de negociación de los compradores

En la actualidad el mercado arequipeño mantiene la preferencia por las comidas abundantes, bien condimentadas y grasosas, sin embargo, se ha identificado la creciente demanda de productos saludables lo que a consecuencia de la coyuntura COVID_19 se incrementa como parte del fortalecimiento del sistema inmune, así mismo la tendencia fitness se ve reflejada en el incremento de gimnasios y grupos de deporte al aire libre.

Tabla N° 7. Poder de Negociación de los Compradores

Poder de Negociación de los Compradores	Alta	Media	Baja
Concentración de compradores			X
Diferenciación del servicio		X	
Calidad de producto		X	
Relación entre oferta y demanda		X	
Posición monopolística del comprador			X

Fuente y Elaboración: Autores de la tesis

Con respecto al poder de negociación de los compradores el sector se encuentra en una situación media – neutral, existe una oferta escasa para satisfacer la demanda actual del mercado de comida saludable; por otra parte, la idea de un resto-market saludable es innovadora ya que, ofrecerá al público la oportunidad de encontrar una alimentación rica y saludable a través de la experiencia de compra (virtual y presencial) de platos a la carta e insumos necesarios para la elaboración de comidas y bebidas y paquetes mensuales de dieta estándar y personalizados con la asesoría de un especialista.

2.2.5. Amenaza de productos sustitutos

Se considera producto sustituto a todo aquel que logre o ayude al objetivo del cliente, en este caso es comer sano para mantenerse saludable; se considera producto sustituto directo a las ensaladas preparadas, productos envasados que indican ser bajos en grasas o calorías o bajos en sal, etc., y se consideran productos sustitutos indirectos a los nutricionistas, multivitamínicos e incluso tratamientos estéticos, ya que estos logran que el cliente este “saludable”; para el presente estudio solo consideraremos los sustitutos directos.

Tabla N° 8. Amenaza de Productos Sustitutos

Amenaza de Productos Sustitutos	Alta	Media	Baja
Disponibilidad de sustitutos		X	
Precios más bajos		X	
Nivel percibido de diferenciación del producto			X
Costo de cambio para el cliente			X

Fuente y Elaboración: Autores de la tesis

En referencia a la amenaza de productos sustitos el sector se ubica una posición poco atractiva, debido a que existen restaurantes que contienen una propuesta de comida y productos similares a un costo equivalente.

2.2.6. Rivalidad entre competidores.

Los competidores en la ciudad de Arequipa se presentaron en la Tabla N° 4, como se observa para el tamaño de la población objetivo se tienen una oferta baja, ya que muchos de estos locales son pequeños, así mismo estos no ofertan el producto preparado y los insumos para preparación en casa.

Tabla N° 9. Rivalidad entre Competidores

Rivalidad entre Competidores	Alta	Media	Baja
Concentración de competidores		X	
Diversidad de competidores			X
Demanda del sector		X	
Sensibilidad al precio		X	
Barreras de salida			X

Fuente y Elaboración: Autores de la tesis

Respecto a la rivalidad entre competidores se encuentra en una situación media baja ya que se encuentran pocos locales en la ciudad de Arequipa con el tipo de concepto que estamos planteando en este proyecto lo que nos puede generar una oportunidad y ventaja frente a potenciales competidores.

2.3. Dinamismo de la industria

Un nuevo informe de *Ecovia Intelligence* sugiere que las ventas de productos saludables han visto un aumento considerable a nivel mundial. El COVID_19 está sensibilizando a los consumidores sobre la relación entre nutrición y salud, lo que ha provocado un aumento en el interés por los productos que se benefician de un «halo de salud», incluidos los alimentos funcionales y las frutas y verduras (Exporta, 2020). Esta situación brinda un marco de análisis que se procede a desarrollar a continuación.

2.3.1. Perspectivas del Sector de alimentos 2021

Según el último reporte de Ipsos Perú sobre Alimentación y Vida Saludable, tres de cada cinco revisarían las etiquetas de información nutricional de los productos que suelen comprar (Gestión, 2020); lo que nos permite afirmar que perspectivas del sector alimentos para el 2021 será favorable a la idea de negocio del presente estudio.

Incluso con la economía global en pedazos, con una caída estimada del 3% en la economía en 2020 a nivel mundial, la industria de alimentos saludables, por el contrario, está en un crecimiento robusto del 25-100%, ya que los consumidores continúan reconociendo el fortalecimiento de la

inmunidad como prevención contra el coronavirus; según datos de PROCOMER, el mercado de alimentos saludables es uno de los más dinámicos a nivel mundial, tanto en la producción (+36% CAGR 2011-17) como a nivel de ventas minoristas (+11% CAGR 2016-17) (Exporta, 2020).

A nivel mundial, en las bebidas de salud y bienestar, la tendencia para 2017-2022 apunta a que Rumania subirá sus ventas en 8,4%, Corea del Sur en 7,7%, India en 6,2%, y Suecia y el Reino Unido en 6,1%. De los países sudamericanos, Chile promediará el 6,8%, Perú el 5,6% y Brasil el 5% (RedAgrícola, 2018).

En consonancia con el binomio alimentación y salud existen otras demandas en auge en el mercado internacional como: la reducción calórica de los alimentos, la disminución de grasa y azúcares y aquellas marcadas por factores como el aumento de la esperanza de vida; que han impulsado el desarrollo de productos dirigidos a colectivos con necesidades nutricionales especiales como los alimentos para seniors con texturas y cualidades organolépticas adaptadas a estos grupos de población (Sánchez, 2020).

2.3.2. Historias, antecedentes y tendencias de la comida saludable

La comida saludable inicia su potencial durante el apogeo del mercado de comidas rápidas (1990-2010), donde se presenta como una alternativa basada en tendencias animalistas, ambientalistas, fitness (Salud 10, 2017), esta tendencia saludable se basa en que la comida rápida ha sido calificada en ocasiones como «comida basura», por su escasa calidad nutritiva y alto aporte energético, que ha provocado en grandes consumidores de estos productos problemas de obesidad u otros relacionados con la malnutrición (Peña, 2018), frente a ello, en 1984 surgió el concepto de *slow food* (comida lenta), un movimiento surgido en aras de un nuevo concepto gastronómico en que predomine el disfrute de la comida, con una mezcla de conocimiento y placer, con una defensa de la cocina tradicional y de los

productos naturales (Gutiérrez de Alva, 2012), también en contrapartida, en las últimas décadas del siglo surgió una nueva preocupación por la comida sana, basada en productos ecológicos, y se puso de moda la cocina vegetariana. Surgieron entonces numerosos establecimientos de productos de dietética, así como restaurantes vegetarianos y macrobióticos (Neirinck & Poulain, 2001).

La tendencia de comida saludable se relaciona con la preocupación por la degradación del ambiente está dando lugar a un segmento de consumidores que manifiestan su preocupación ambiental por medio de su proceso de compra. Para satisfacer sus necesidades, las empresas han comenzado por desarrollar procesos de producción que contribuyan al desarrollo sustentable de la economía y la sociedad. En este proceso, el ecodiseño debe ir unido a la difusión de una cultura de la suficiencia. Es evidente que la información por sí sola no provoca cambios de conductas, por tanto, hay que recurrir a los instrumentos del marketing ecológico para ampliar esta difusión, estimulando la compra de productos orgánicos y realizando estudios enfocados a promover el consumo sustentable. Es decir, hay que tender a reducir los consumos excesivos o innecesarios que no generan una satisfacción real de las necesidades de los consumidores (Salgado Beltran, Subira Lobera, & Beltran Morales, 2009).

2.3.3. Nuevas Oportunidades Comerciales.

La llegada de la pandemia COVID_19 en el mundo ha cambiado algunos hábitos de consumo. Yanira Reyes, líder de analíticos de Nielsen México, dice que esta inquietud por la salud ha significado un impulso para el canasto de *Health and wellness*. Entre agosto de 2019 y agosto de 2020, los productos orgánicos y los llamados ‘superfoods’ –como la leche de almendra, coco y demás semillas como la chía y la quinoa– crecieron 20% (Expansion, 2020).

La Comisión Interamericana de Agricultura Orgánica (CIAO) en conjunto con el Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura (IICA) y la Asociación Ecovalia organizaron una serie de 3 encuentros a través de videoconferencia sobre salud y producción orgánica. El primer encuentro se realizó el 14 de mayo del 2020 y en el mismo algunos de los expertos

que disertaron aseguraron que la demanda de productos orgánicos está creciendo a gran escala. Álvaro Barrera, presidente de Ecovalia, dijo que en la pandemia “El sector orgánico ha dado su aportación en dar alimentos seguros, de salud y que aportan beneficios a las personas. Esto se reflejó en un incremento de consumo de producción ecológica. Es decir que, ante esta crisis de salud, la sociedad y la población se ha refugiado en la producción orgánica y en el futuro nos tenemos que plantear que esta producción debe ser más protagonista” (RevistaInternos, 2020).

2.3.4. Participación Peruana.

El Perú no ha sido ajeno a ello, pues en 10 años, según el grupo de productores Ecológica Perú, el consumo de estos productos se ha incrementado en 70% y la tendencia apunta a que siga creciendo (Soto Fernández, 2015). Los consumidores peruanos pagan hasta 123% más en la compra de productos saludables, versus otras opciones no saludables. En la región se paga un 48% más, reveló el estudio *Thinkfit* de Kantar Worldpanel, que toma como muestra 8,100 hogares de 16 ciudades de Latinoamérica, incluyendo Lima (Trigoso López & Salas Oblitas, 2021). El Ministerio de Salud (Minsa) recordó este viernes que el alto consumo de productos ultra procesados, conocidos como comida chatarra, pueden generar enfermedades como obesidad, diabetes, hipertensión y debilita el sistema inmunológico, lo que aumenta el riesgo que las personas desarrollen un mal pronóstico por COVID_19 (Gestión, 2020).

La emergencia sanitaria mundial causada por el COVID_19 llevaría a una fuerte contracción de la actividad económica en el Perú y en el mundo. Para el caso peruano, se prevé una caída del PBI del orden de dos dígitos y un serio repunte de la tasa de pobreza. De acuerdo con la Cepal, este año la pobreza en el Perú podría subir entre 2 y 3,5 p.p. lo que implicaría un retroceso de 5 años. El alargamiento de la cuarentena posiblemente empuje al alza esa cifra de manera considerable. A escala regional, la entidad prevé una pérdida de 13 años en la lucha contra la pobreza (Economía, 2020).

El boom gastronómico y las tendencias globales han originado en Perú una marcada vocación por la alimentación saludable. Sin embargo, esta noticia

parece no haberle llegado a la población más pobre, según un estudio de la EAE Business School de Barcelona, motivo por lo que la idea de negocio será dirigida al segmento socioeconómico AB

Para la profesora y autora del informe Irene Vilá Trepas “el envejecimiento de la población, la creciente concienciación de la relación entre dieta y salud, y la necesidad de combatir los crecientes índices de obesidad, está llevando a un aumento del consumo de alimentos que se consideran sanos y saludables y consolidando un nuevo estilo de vida”.

2.4. Conclusiones del Capítulo análisis del entorno

Se determina que los factores externos son favorables a la idea de negocio, existe una tendencia de comida saludable que ha sido reforzada como consecuencia de la coyuntura del COVID-19, la industria de alimentos saludables se encuentra en crecimiento y demuestra ser sostenible en el tiempo, debido a que existe proyección a futuro y perspectivas de crecimiento, por lo que se considera que en el ámbito externo y del entorno es posible continuar con la idea de negocio.

A lo largo del capítulo se aprendió que en el macro entorno los factores son favorables en forma conjunta, donde a pesar de que los factores políticos y gubernamentales sean en su mayoría desfavorables por la inestabilidad que se vive, los factores sociales, culturales y ambientales son favorables por mostrar una tendencia al consumo saludable y preocupación por el bienestar; en cuanto al análisis competitivo se determinó que es un mercado virgen donde se puede ingresar y posicionarse en la mente del consumidor, la rivalidad entre competidores en la ciudad es reducida; finalmente en el dinamismo de la industria se concluye que existe una perspectiva favorable, donde se presentan nuevas oportunidades comerciales en alimentación saludable.

CAPITULO III INVESTIGACIÓN DE MERCADO

El objetivo de la investigación de mercado busca generar datos estadísticos que permitan determinar el mercado potencial del plan de negocio que se propone, así como también sus características.

La investigación de mercado nos permitirá:

- Determinar la demanda que tendría un resto-market de comida saludable en la ciudad de Arequipa.
- Identificar los hábitos y preferencia de consumo habituales de los potenciales clientes.
- Identificar la motivación principal que llevarían a elegir la oferta gastronómica del restaurante y del market.
- Cuantificar el interés en la propuesta.

La investigación cuenta con dos etapas, la primera es levantamiento de información primaria a través de encuestas a potenciales clientes, para conocer sus necesidades, deseos y perspectiva de la idea de negocio, ayudándonos a identificar estrategias para la misma; la segunda etapa son entrevistas a nutricionistas para que nos brinden información y su conocimiento sobre el tema y la idea de negocio en el mercado de Arequipa.

3.1. Estudio cuantitativo

El método de investigación de esta primera etapa será cuantitativo ya que es necesario poder traducir la información levantada a números. Se realizará un levantamiento de información primaria de manera cuantitativa a través de encuestas en la ciudad de Arequipa.

3.1.1. Objetivo

Identificar la población objetivo a través de los datos obtenidos de la encuesta realizada a la muestra representativa y de esta manera estimar la cantidad de ventas en market y restaurante.

3.1.2. Tamaño de la población objetivo

En la región de Arequipa la población, según la proyección del INEI, para el 2020 es de 1 497 438 y 1 175 765 para la provincia (INIE - Instituto Nacional de Estadística e Informática, 2020), datos que se tomará como base al no tener un censo actualizado por parte del INEI.

Tabla N° 10. Población Total Proyectada al 30 de junio de cada año, según departamento, provincia y distrito de Arequipa, 2018-2020

Departamento, Provincia y Distrito	2018	2019	2020
Arequipa	1428708	1464638	1497438
Arequipa	1114721	1146418	1175765
Arequipa	55496	55033	54400
Alto selva alegre	85790	87291	88537
Cayma	97980	100686	103140
Cerro colorado	206393	217894	229142
Characato	14142	15190	16263
Chiguata	3039	3080	3112
Jacobo hunter	50879	51442	51848
José Luis Bustamante y Rivero	81621	82261	82642
La joya	35441	36807	38103
Mariano melgar	62295	63460	64442
Miraflores	61362	62586	63632
Mollebaya	5426	6172	6998
Paucarpata	131837	133175	134099
Pocsi	469	458	447
Polobaya	873	836	797
Quequeña	5290	6085	6977
Sabandía	4397	4476	4544
Sachaca	25237	26163	27038
San Juan de Sigwas	640	601	561
San Juan de Tarucani	1404	1353	1299
Santa Isabel de Sigwas	720	686	650

Santa Rita de siguas	6885	7187	7478
Socabaya	77115	79147	80977
Tiabaya	16622	16848	17023
Uchumayo	15153	15689	16195
Vitor	4151	4332	4506
Yanahuara	25766	26099	26354
Yarabamba	1433	1482	1528
Yura	36865	39899	43033

Fuente: (INIE - Instituto Nacional de Estadística e Informática, 2020)

Se observa en la Tabla N° 10 la proyección de población de los diversos distritos de Arequipa, como se mencionó en el alcance del presente estudio se tomará como mercado objetivo los distritos de Cayma, José Luis Bustamante y Rivero. Asimismo, lugares cercanos a los centros comerciales más concurridos (Mall Plaza y Real Plaza en Cayma, Mall Aventura en Paucarpata y Arequipa Center en Cerro Colorado).

Tabla N° 11. Población de los distritos objeto del estudio

Distrito	Población 2020	Población entre 15 y 64 años	Nivel socioeconómico A-B
Cayma	103,140.00	69,619.50	11,278.36
José Luis Bustamante y Rivero	82,642.00	55,783.35	9,036.90
Paucarpata	134,099.00	90,516.83	14,663.73
Cerro colocado	229,142.00	154,670.85	25,056.68
Total	549,023.00	370,590.53	60,035.67

Fuente: (INIE - Instituto Nacional de Estadística e Informática, 2020)

Elaboración: Autores de la tesis

Como se observa en la Tabla N° 11 la población sobre la que se realizará la investigación considerando los distritos objetivo es de 549,023 habitantes, pero según el Anexo 1, donde el INEI presenta el porcentaje por edad poblacional se considera la población entre 15 y 64 años para el

presente estudio que constituye el 67.5% para la región Arequipa, por lo tanto la población de estudio se reduce a 370,590 habitantes; adicional a ello se debe considerar que el negocio que se propone está dirigido al sector socioeconómico AB, el cual según el Anexo 2 es de 16.2% para el departamento de Arequipa, lo que da finalmente el dato de la población de 60,035 personas que tienen entre 15 y 64 años y pertenecen al segmento AB.

3.1.3. Determinación de la Muestra

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

En el presente caso se aplicará el muestre probabilístico con población de 60035, a continuación, se presentan los datos necesarios para la aplicación de la fórmula para la determinación de la muestra:

$$n = \frac{Z^2 \cdot p \cdot q \cdot N}{NE^2 + Z^2 \cdot p \cdot q}$$

Población	N	60035
Probabilidad ocurrencia	p	0.5
Probabilidad no ocurrencia	q	0.5
Nivel de confianza	z	1.96
Margen de error	e	0.05

Al aplicar la fórmula con los datos indicados se obtiene una muestra de 381 personas, cantidad a muestrear para el presente estudio.

3.1.4. Técnica

La técnica elegida es la encuesta, que corresponde a nuestro modelo de investigación descriptiva y busca recolectar datos de los involucrados en el estudio sin modificar o alterar su entorno o situación actual (Gillham, 2008)

La encuesta, ya que esta permitirá levantar información de una muestra considerable de la población, y se podrá tabular para identificar aspectos relevantes.

3.1.5. Instrumento de Recolección de Datos

Debido a que la técnica es la encuesta, entonces el instrumento será el cuestionario, que es un conjunto de preguntas enfocadas a un tema determinado y que busca obtener resultados por parte de los encuestados (Gillham, 2008). El cuestionario constará de quince (15) preguntas de las cuales se podrá obtener resultados y generar conclusiones para identificar aspectos relevantes sobre nuestro mercado objetivo y la idea de negocio.

El instrumento por utilizar es el cuestionario, será un cuestionario cerrado de quince preguntas, lo que permitirá la tabulación de respuestas y obtención de datos cuantitativos relevantes.

Se busca recoger datos sobre de los clientes potenciales referente a la idea de negocio, en aspectos del estudio de mercado, primero conocer la inclinación de consumo en presencial o delivery y el tipo de comida, luego levantar información sobre el conocimiento de la importancia de la comida saludable y finalmente aspectos del producto, precio, distribución y promociones de este.

En el Anexo 3 se presenta el cuestionario a aplicar.

3.1.6. Método de Recopilación de la Muestra

Teniendo en cuenta que el público objetivo son las personas interesadas en productos saludables y/o con preferencia de consumo en restaurantes, es que se buscará a las personas en lugar comerciales, centros financieros, zonas de alta rotación de personas, cerca de restaurantes y zonas de abastecimiento.

Considerando la coyuntura del COVID-19 se ve la necesidad de tener un protocolo establecido para las encuestas, iniciando con un saludo y presentación (donde se indica que se trata de una encuesta académica para una idea de negocio sobre comida saludable), entregando la encuesta y lapicero, estar atento a cualquier duda o consulta del entrevistado, recibir la encuesta llena, recibir y desinfectar el lapicero, y repetir el procedimiento.

Debido a que la encuesta es breve, quince preguntas, la facilidad de llenado y respuestas verídicas es mayor, ya que no se fatiga ni demanda mucho tiempo por parte del entrevistado.

La información obtenida será procesada en Excel con la finalidad de tener datos cuantitativos que nos permitan tomar decisiones sobre la idea de negocio.

3.1.7. Ficha Técnica de la Encuesta

Objetivo: Identificar la población objetivo a través de los datos obtenidos de la encuesta realizada a la muestra representativa.

Universo: 60,035 personas entre los 15 y 64 años de nivel socioeconómico AB de los distritos de Cayma, José Luis Bustamante y Rivero, Paucarpata y Cerro Colorado

Tamaño de la muestra: 381 personas encuestadas

Margen de error: +/- 5.0%

Nivel de confianza: 95%

Diseño muestral: Aleatorio

Tiempo de duración por encuesta: 03 minutos en promedio.

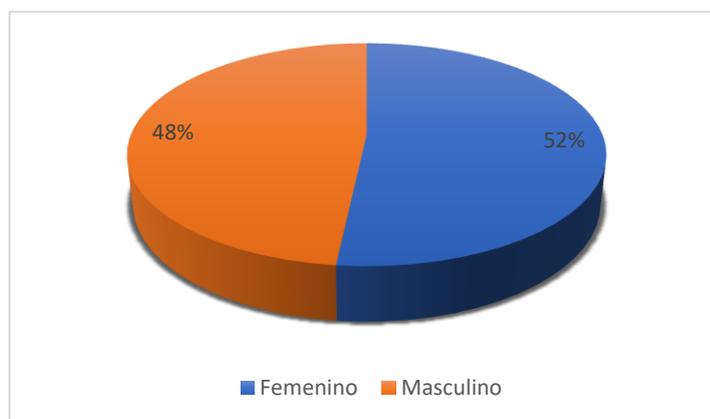
3.1.8. Resultados de la Encuesta

A continuación, se presenta los resultados obtenidos en la encuesta.

Sexo de la población consultada

El primer punto dentro de los datos de control es conocer el sexo de la persona, ya que esto nos puede indicar si hay alguna preferencia o no respecto al consumo, así mismo se buscó que la muestra sea lo más homogénea en este aspecto.

Figura N° 3. Sexo de la población consultada



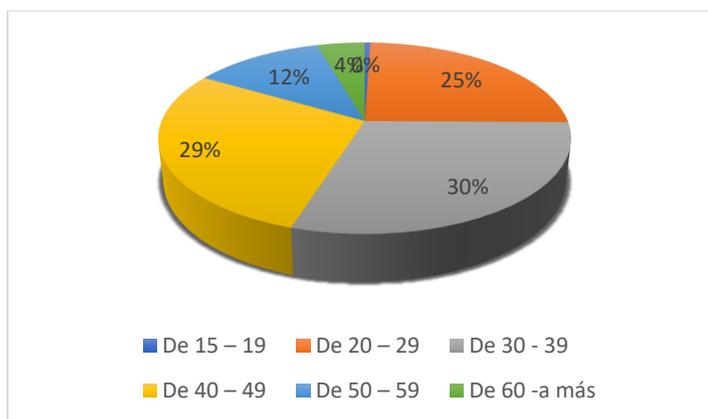
Fuente y Elaboración: Autores de la tesis

Se observa en la Ilustración 3 que existe una pequeña diferencia, por lo que podrías considerar que la población en estudio es homogénea, por lo tanto, los datos serán analizados para ambos sexos por igual.

Edad de la población consultada

Es importante considerar la edad de la muestra para poder determinar si se está dentro de la muestra esperada, y adicional para determinar cuál es la edad promedio de la mayoría de encuestados, lo que permite conocer sus preferencias y tendencias.

Figura N° 4. Edad de la población consultada



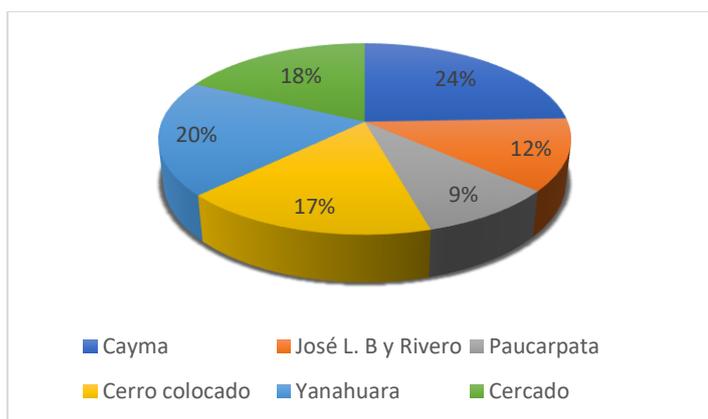
Fuente y Elaboración: Autores de la tesis

Se observa que la mayoría de entrevistados oscilan entre los 20 y 49 años, siendo las personas que si aceptaron la entrevista cuando se les presentó el objetivo de esta, aspecto que también demuestra el interés en temas de alimentación saludable.

Distrito de la población consultada

Considerando que la idea de negocio está centrada en personas de Cayma y José Luis Bustamante y Rivero, además de una porción de Paucarpata y Cerro Colocado por los Mall, se vio la necesidad de incluir esta pregunta con la finalidad de validar la información obtenida, así mismo se adicionó en las alternativas el Cercado y Yanahuara por ser distritos dentro de los que también se realizó el levantamiento de información y estar cercanos a los distritos objetivo.

Figura N° 5. Distrito de la población consultada



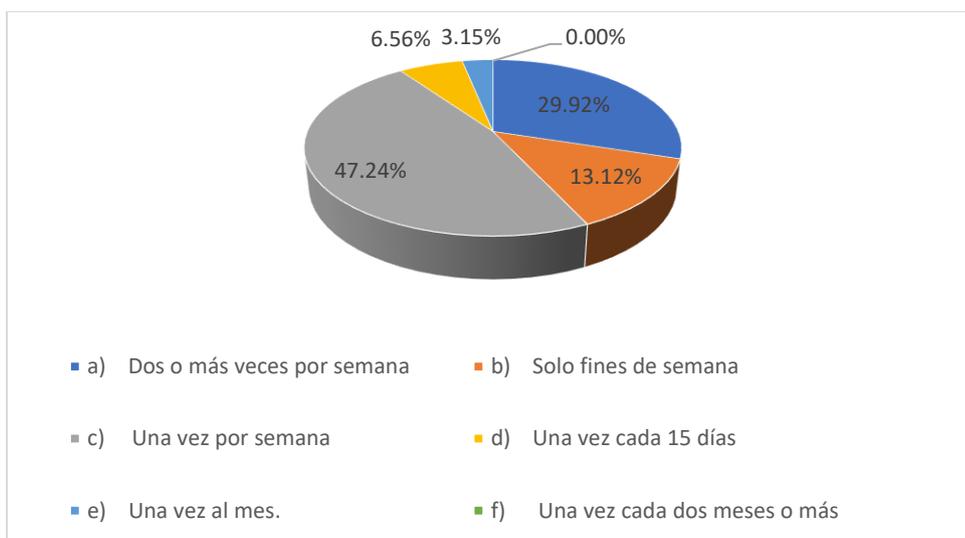
Fuente y Elaboración: Autores de la tesis

Se observa que existe cierta homogeneidad en los distritos de la muestra, incluso con los distritos de Yanahuara y el Cercado, que inicialmente no se consideraron dentro del mercado objetivo, pero esto nos demuestra que son personas que tienen interés por aspectos de alimentación saludable, ya que eso fue comentado en la presentación de la encuesta y algunas personas no tenían interés en dicho procedimiento.

1.- ¿Con qué frecuencia acude a un restaurante o pide delivery de un restaurante?

La pregunta sobre el tema de investigación busca conocer el nivel de consumo de restaurantes, ya sea que acuden en forma presencial o que solicitan vía delivery; para ello se plantearon diversas alternativas considerando diversos tipos de consumidores.

Figura N° 6. Frecuencia de consumo de restaurantes



Fuente y Elaboración: Autores de la tesis

Como se observa se tienen el casi el 50% de los entrevistados consume una vez por semana y el 30% consume más de dos veces, lo que refleja el alto consumo en locales de manera presencial y/o delivery.

Esta respuesta es un aspecto favorable para la idea de negocio, ya que nos abre la primera puerta hacia dejando claro que la población si consume fuera de casa con frecuencia.

2.- ¿Qué tipo de comida prefiere cuando acude a un restaurante o pide delivery de un restaurante?

Es necesario conocer cuál es la preferencia de comida de la población cuando acude a un restaurante o pide delivery de un restaurante, ya que esto nos permitirá saber si las preferencias están acordes a lo ofertado o si la demanda principal es de otro rubro de alimentos; para ello se presentaron las variedades de comida.

Figura N° 7. Tipo de comida preferida en restaurantes.



Fuente y Elaboración: Autores de la tesis

Como se observa la comida denominada chatarra, pescados y mariscos y el pollo a la brasa tienen la preferencia de compra en restaurantes y/o delivery, y la comida saludable tienen apenas un 6.56% de la preferencia.

Hay que rescatar que las personas que consumen ceviches o productos marinos muchas veces buscan estos por sabor, pero también por salud, ya que suelen ser bajos en grasa y frituras, incluso algunas personas consumen ceviche como una dieta baja en calorías y alta en proteínas.

3.- ¿Cuál es la principal razón por la que no suele pedir comida saludable?

Si bien es cierto el nivel de consumo de comida saludable es bajo, es necesario conocer la causa de esto, identificar los factores que generan el bajo consumo, para ello se consideraron cinco posibles opciones del no consumo de comida saludable.

Figura N° 8. Razones por las que no suele pedir comida saludable



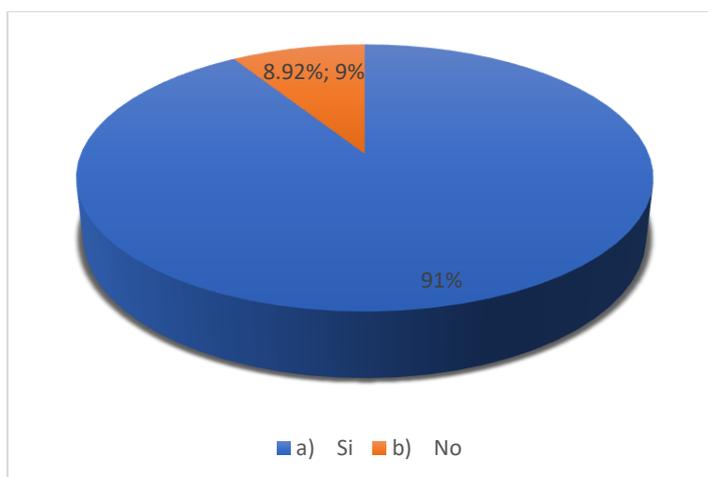
Fuente y Elaboración: Autores de la tesis

Los principales motivos por los que no se suele consumir comida saludable son la escasa oferta de los mismo, esto se debe a que si bien existe oferta no hay mayor publicidad o no se ubican en zonas estratégicas; otro porcentaje alto de entrevistados indican que no consumen estos productos porque no ven la oferta en aplicaciones como Rappi o Pedidos Ya, considerando que la coyuntura del COVID_19 ha generado un impacto alto en el consumo por delivery, aplicaciones como estás han tomado fuerza y son un medio de búsqueda de oferta de locales, al verificar la información, se comprobó que en los aplicativos la oferta de comida saludable es menor, con menores ofertas y horarios de atención reducidos. La otra causa del bajo consumo de comida saludable en restaurantes es que no conocen los locales, salvo el local de Pura Fruta que además de estar bien ubicado cuenta con años en el mercado arequipeño.

4.- ¿Considera que es importante cuidar su alimentación?

Otro tema relevante para levantar información de la población objetivo es conocer el nivel de importancia que le dan a su alimentación, ya que en caso de ser escasa la idea de negocio deberá invertir mucho marketing en crear conciencia de la importancia de la alimentación saludable, y en caso de que, si lo consideren importante, se da un aspecto positivo a la idea de negocio.

Figura N° 9. Importancia de cuidar la alimentación



Fuente y Elaboración: Autores de la tesis

Se observa que más del 90% de los entrevistados si considera importante el cuidar su alimentación, por lo tanto, si existe conciencia de la población que la alimentación es la base de una buena salud, así mismo la coyuntura del COVID_19 influye positivamente en la necesidad de consumir alimentos saludables que logren mejorar y/o optimizar el sistema inmunológico del cuerpo con el objetivo de reducir el impacto del virus.

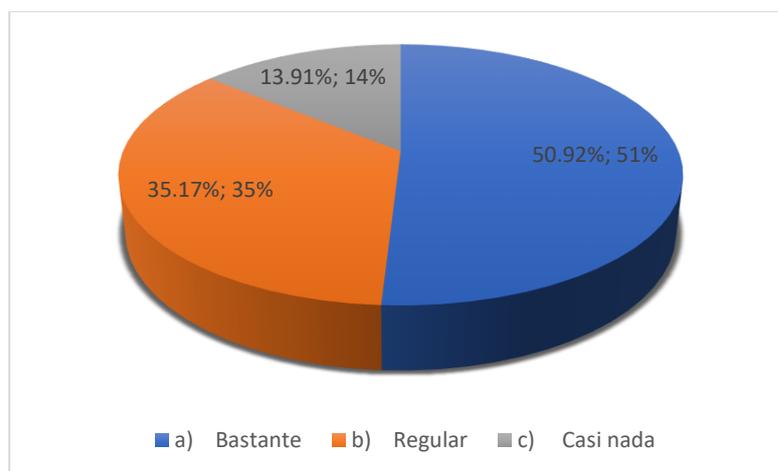
El resultado es alentador para la idea de negocio, y al cruzar información con los resultados de las preguntas previas, se puede establecer que, si bien le importa su alimentación al no encontrar variedad de oferta de comida saludable, optan por la comida de fácil acceso como pollo a la brasa o comida chatarra.

5.- ¿Qué importancia le da usted a la buena nutrición?

Es importante además de cruzar información con la pregunta anterior, es conocer qué importancia le dan a la buena nutrición.

Esta pregunta permitirá saber realmente el nivel de importancia que la población objetivo le da al aspecto nutrición, y confirmar si la pregunta previa sobre la ciudad de la alimentación es confirma.

Figura N° 10. Importancia a la buena nutrición



Fuente y Elaboración: Autores de la tesis

Los resultados nos indican que la pregunta previa si es válida, ya que más del 85% de los entrevistados le dan bastante y regular importancia a la buena nutrición.

Entonces se puede concluir entre las dos preguntas que si bien la población busca cuidar su alimentación, cuando se les habla de nutrición están alineados a su respuesta.

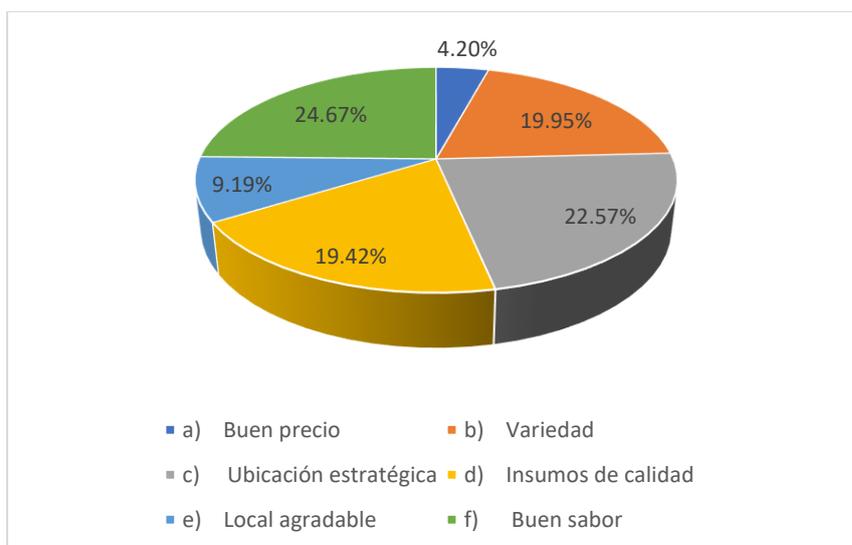
Por lo tanto, hay personas que buscan cuidar su alimentación (muchas veces solo buscando un peso ideal o medidas esperadas), pero puede darse el caso que descuiden su nutrición por lograr sus objetivos.

Será parte de los objetivos de la empresa lograr productos que sean nutritivos, pero cumplan con expectativas alimenticias diversas.

6.- Si hubiera la opción de un restaurante de comida saludable, ¿Qué atributos buscaría en este?

Es necesario conocer los principales atributos que busca el público en un local, más aún en nuestra oferta de comida saludable.

Figura N° 11. Atributos en un restaurante de comida saludable



Fuente y Elaboración: Autores de la tesis

Los encuestados respondieron de manera diversa, es decir no se observa una tendencia o inclinación por un atributo en específico, lo cual nos da a conocer que el público objetivo busca diversos factores en un mismo local, lo que puede ser causante que no se tenga un local de comida saludable que acapare el mercado o logre posicionar la comida saludable como una opción prioritaria.

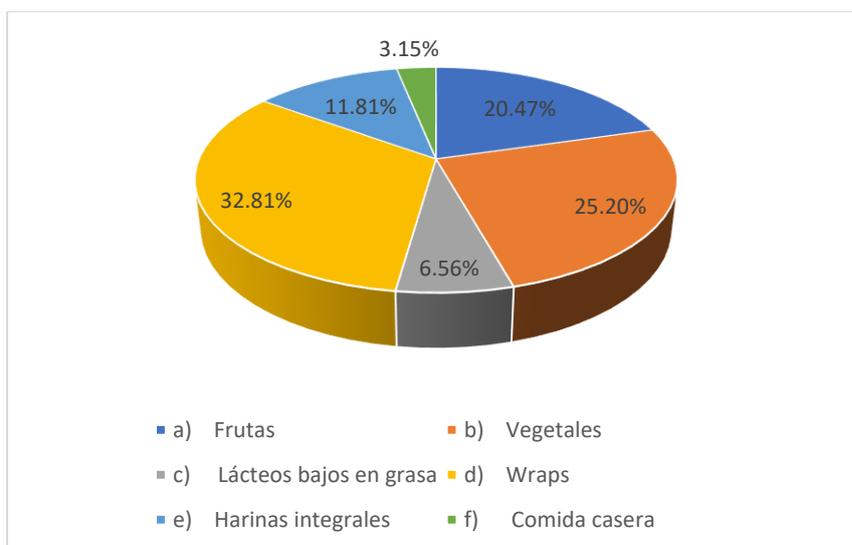
Lo que se observa que es solo el 4.2% considera el precio como un atributo condicionante o esperado, por lo que se podría pensar que cuando se trata de comida la gente ya tiene un presupuesto estimado ya sea comida chatarra o pollo a la brasa, por lo tanto, no condicionan dicho atributo.

Otro resultado interesante es que la variedad de productos a ofertar en un restaurante de comida saludable no es un aspecto relevante, es cierto la oferta de comida chatarra o pollo a la brasa no oferta mucha variedad, puede ser que al público objetivo no le interesa la variedad solo unos platos buenos e inician el proceso de repetición de compra.

7.- ¿Qué alimentos prefiere cuando desea consumir comida saludable?

Para nuestra idea de negocio es necesario saber que opción busca la población, para saber si el objetivo es ir por frutas, ensaladas, comida casera con versión saludable, Wraps u otros.

Figura N° 12. Preferencia de alimentos en comida saludable



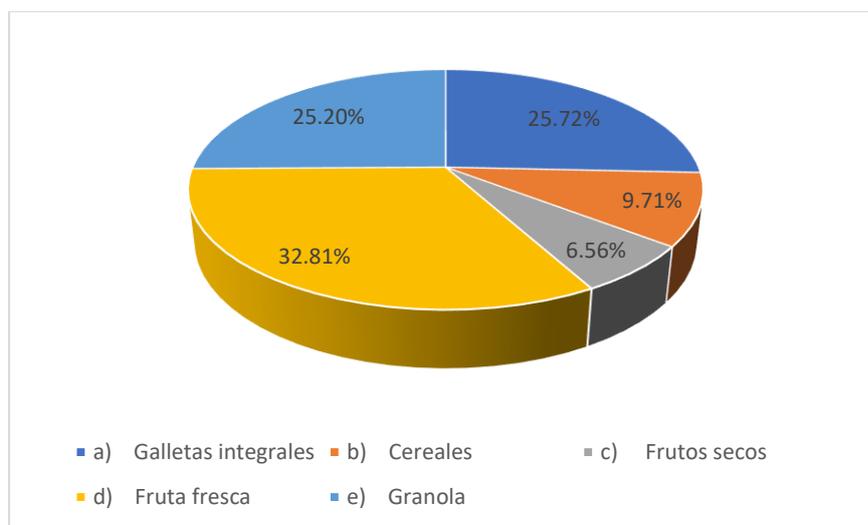
Fuente y Elaboración: Autores de la tesis

Se identificó que el grueso de la población objetivo busca los Wraps, vegetales y frutas, por lo que la oferta de la idea de negocio se deberá centrar en dichos productos y la combinación adecuada de estos, como pueden ser los Wraps de vegetales, aquellos que incluyan proteínas pero con vegetales, también las frutas que podrán ser en ensalada o jugo, también se observa que buscan lácteos bajos en grasas y harinas integrales, por lo que los Wraps deberán ser en harina integral y las frutas podrán servirse con lácteos de baja porcentaje e grasa.

8.- ¿Qué tipo de complementos saludables consume?

Los complementos saludables que consume la población objetivo actualmente dan una idea clara de que ofertar adicional al producto principal y/o con que complementar los productos principales que consuman.

Figura N° 13. Complementos saludables que consumen



Fuente y Elaboración: Autores de la tesis

La mayoría de entrevistados indica que consume frutas como complemento saludable, esto puede deberse a la facilidad de consumo y compra de estos productos, así mismo se confirma esta información con la pregunta previa.

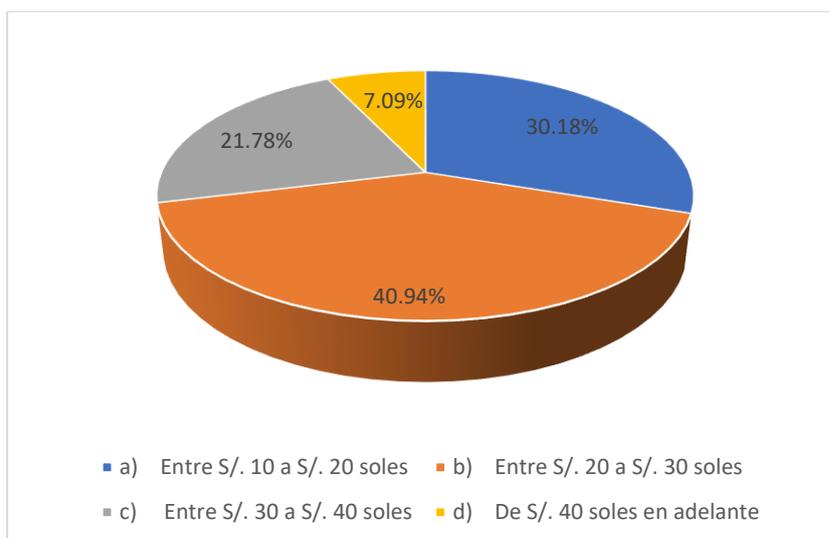
Luego hay un 25% de entrevistados que opta por las galletas integrales y otro 25% por la granola, lo que nos indica que postres o adicional ofertar en la idea de negocio, respecto a la granola podrá ser ofertada con los lácteos bajos en grasa y/o las frutas, y las galletas integrales será necesario evaluar la compra o fabricación de estas.

9.- ¿Cuánto estaría dispuesto a gastar en promedio por comer en un restaurante que ofrezca comida saludable?

Un aspecto relevante es conocer cuánto está dispuesto a gastar en este tipo de comida. Para lo cual se presentaron cuatro rangos de consumo.

Hay que tener en cuenta que no se ha especificado a los entrevistados cuales serán los platillos o cual será el tamaño de la porción, únicamente se busca conocer el posible rango de precios que están dispuestos a pagar, lo que luego se verificará más adelante.

Figura N° 14. Disposición a gastar en promedio



Fuente y Elaboración: Autores de la tesis

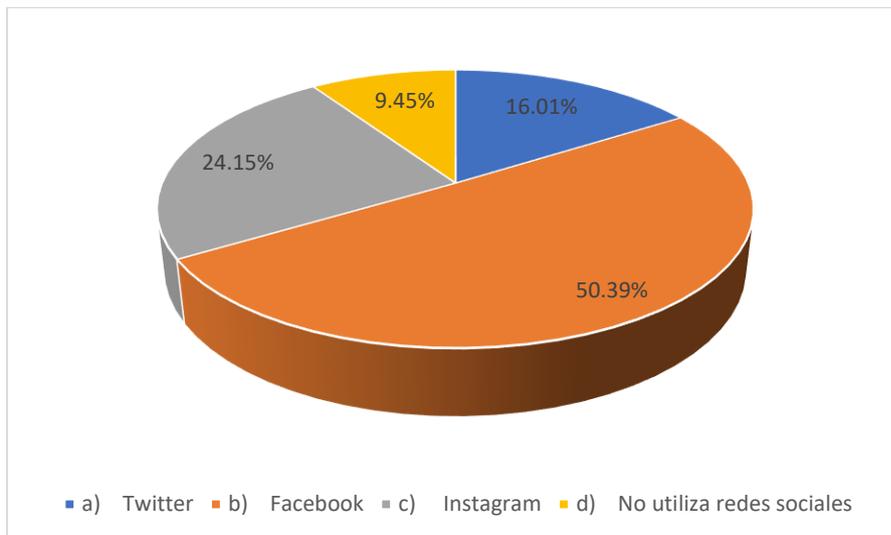
Más de 70% de los entrevistados considera un gasto ente 10 y 30 soles, lo que se considera adecuado considerando que es el costo promedio de consumo en un restaurante regular, o de un combo de comida chatarra (hamburguesa, gaseosa, papitas fritas), un cuarto de pollo a la brasa y otros que suelen ser con productos de mayor consumo en restaurantes;

También se observa un 22% dispuesto a pagar entre 30 y 40 soles, aspecto que se verificará y determinará cuando se realice el análisis de punto de equilibrio y costos.

10. ¿Qué red social utiliza con mayor frecuencia?

Para los temas de marketing es necesario conocer el nivel de uso de redes sociales y la red social que frecuentan más, con el objetivo de direccionar la publicidad por dicho medio

Figura N° 15. Uso de redes sociales



Fuente y Elaboración: Autores de la tesis

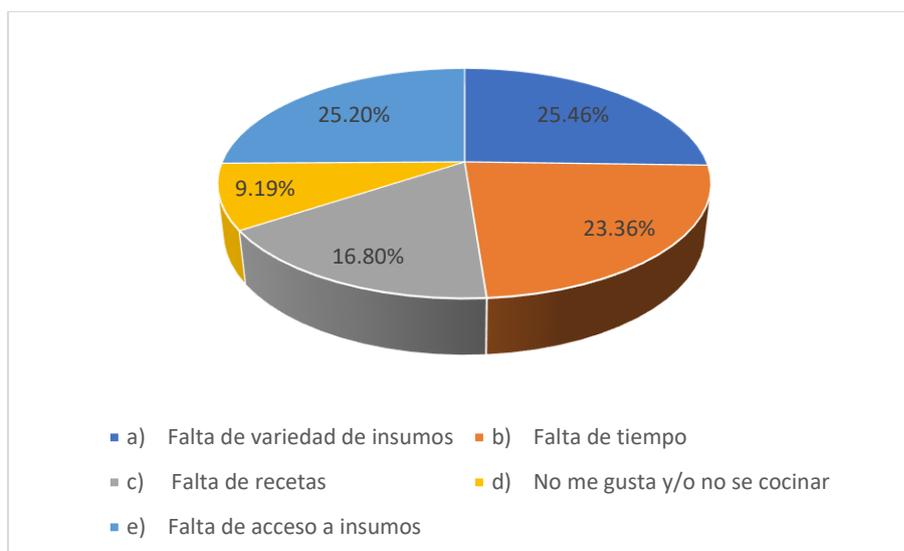
El 50% de los entrevistados usa el Facebook como red social principal, luego está el Instagram con 24%, estas dos redes sociales son suficiente para abarcar gran parte del mercado objetivo al que nos dirigimos.

También hay que considerar que un segmento de la población entrevistada no usa redes sociales, que posiblemente este conformado por la población entrevistada mayor a 60 años, para ellos la publicidad deberá efectuarse por otro medio de publicación o por publicidad tradicional.

11.- ¿Qué dificultad presenta para preparar usted mismo comida saludable en su casa?

La idea de negocio que se tiene no es únicamente un restaurante de comida saludable, sino también un market, por lo que es necesario saber si la gente cocina o no comida saludable, para la presente pregunta se asume que no logran cocinar comida saludable y se busca conocer por qué no lo hacen, ya que las personas que si cocinen comida saludable también podrán marcar que les dificulta la contante preparación de estos alimentos.

Figura N° 16. Dificultad para preparar comida saludable



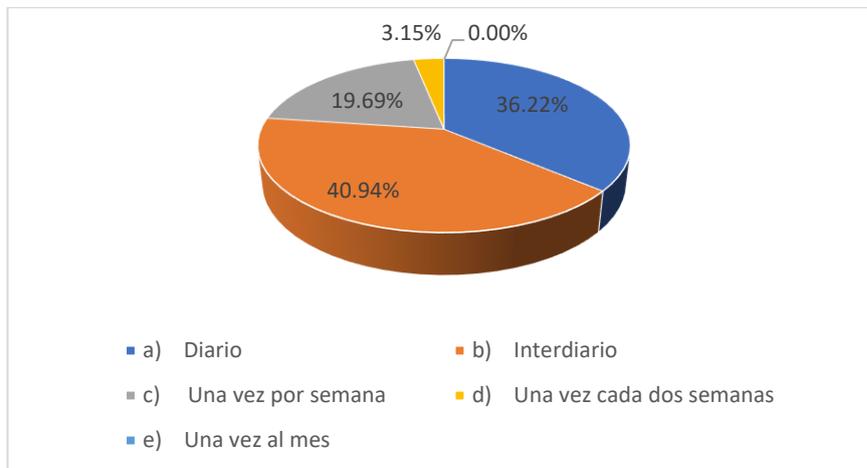
Fuente y Elaboración: Autores de la tesis

Las respuestas estuvieron relativamente parejas, siendo la falta de insumos tanto en variedad como en acceso los puntos con mayor incidencia, esto permite que la idea de negocio de adicionar un market dentro del restaurante que ofrezca insumos saludables para las personas que desean prepararlo en su casa sea una idea posible.

12.- ¿Con qué frecuencia consume una de sus comidas saludable ya sea en casa o afuera?

La frecuencia de consumo es un factor importante para la idea de negocio, ya que nos permitirá saber la posible rotación de compra o repetición de compra.

Figura N° 17. Frecuencia de consumo de comida saludable



Fuente y Elaboración: Autores de la tesis

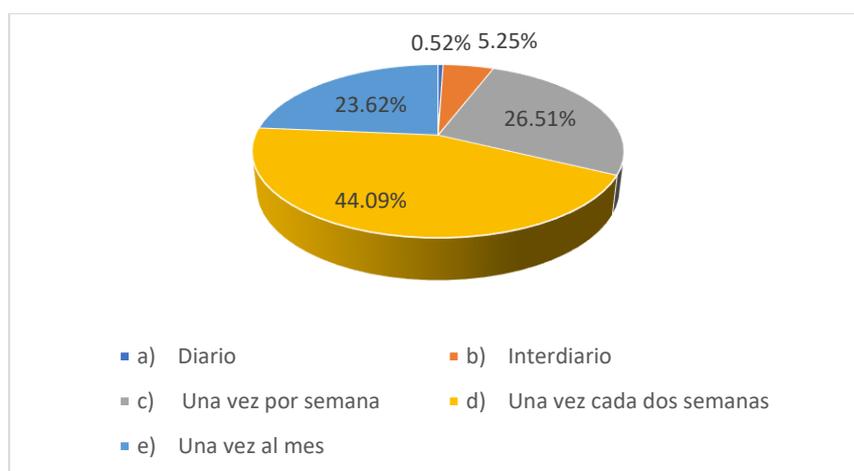
Los resultados fueron favorables ya que más del 80% de la población entrevistada consume comida saludable diario o Inter diario, considerando que esto puede ser un jugo de frutas natural, una fruta, ensalada de frutas o vegetales, galletas integrales y otros es que se refleja que los resultados son válidos.

La idea de negocio de un resto market saludable en la ciudad de Arequipa si pudiese tener rotación de consumo.

13.- ¿Con que frecuencia compra insumos saludables para su hogar?

La frecuencia de compra de insumos es un factor importante para la idea de negocio, ya que nos permitirá saber la posible rotación de compra o repetición de compra de los insumos que se venderán en el market.

Figura N° 18. Frecuencia de compra de insumos saludable



Fuente y Elaboración: Autores de la tesis

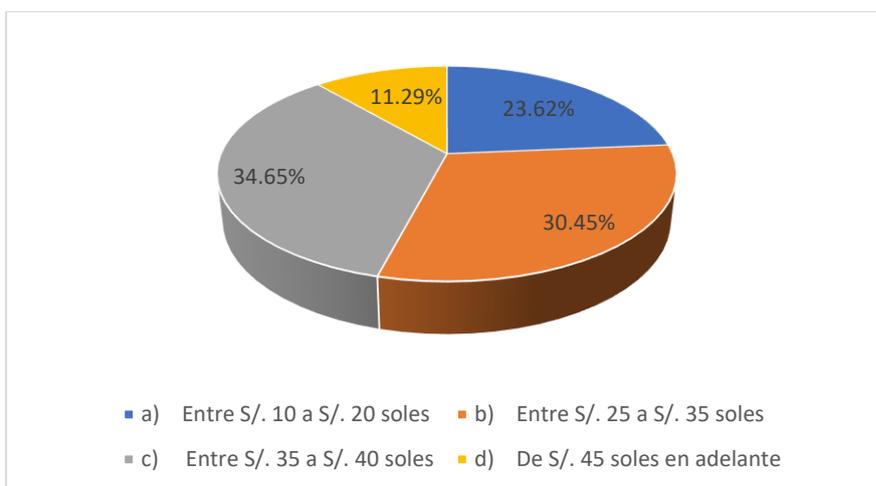
Los resultados fueron favorables ya que más del 70% de la población entrevistada suele comprar insumos para preparar comida saludable una vez por semana o una vez cada dos semanas. La idea de negocio de un resto market saludable en la ciudad de Arequipa si pudiese tener rotación de consumo.

14.- ¿Cuánto sueles gastar en promedio por insumos para preparar comida saludable?

Es importante conocer del cliente cuánto está dispuesto a gastar por la compra de insumos para preparar comida saludable, así como snacks saludables. Para lo cual se presentaron cuatro rangos de consumo.

Hay que tener en cuenta que no se ha especificado a los entrevistados cuales serán la relación de productos que se ofrecerán en el market, únicamente se busca conocer el posible rango de precios que están dispuestos a pagar, lo que luego se verificará más adelante.

Figura N° 19. Gasto promedio para compra de insumos saludables



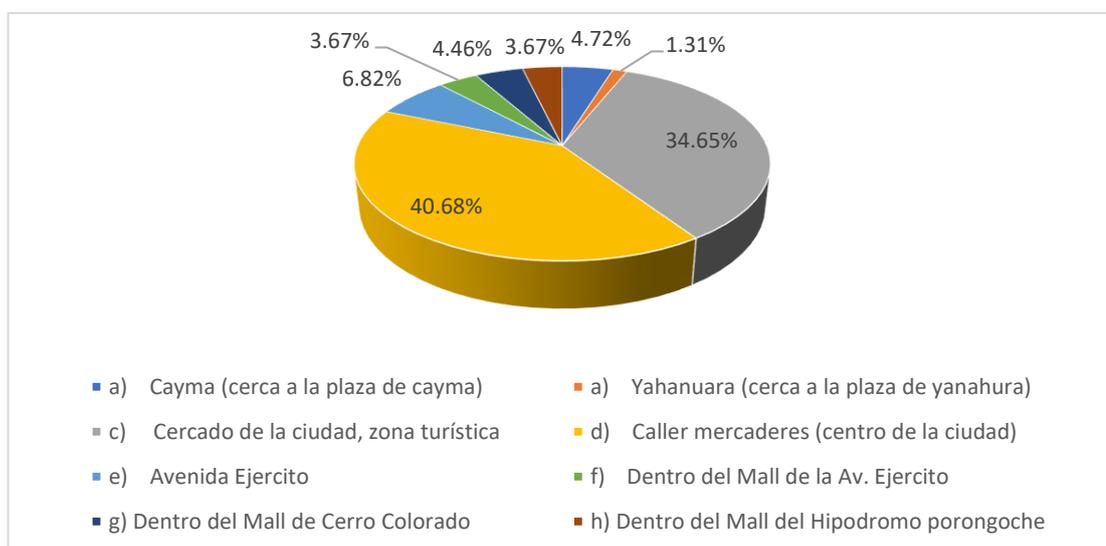
Fuente y Elaboración: Autores de la tesis

Más de 65% de los entrevistados considera un gasto ente 25 y 40 soles, lo que se considera adecuado considerando que es el costo promedio de consumo en un market regular.

15.- ¿Dónde preferiría que esté ubicado el restaurante-tienda de comida saludable?

Es importante conocer la preferencia de ubicación para poder determinar la micro localización de manera más certera en base a la preferencia de los clientes potenciales y no solo de factores relacionados a la micro localización.

Figura N° 20. Preferencia de ubicación del local



Fuente y Elaboración: Autores de la tesis

Como se observa en la Ilustración 18, más del 70% de los encuestados prefieren que la ubicación sea en el cercado de la ciudad, indicando un 40% que sea en la calle mercaderes y un 34% que sea en la zona turística (calle San Francisco, Santa Catalina o Zela).

3.1.8.1. Conclusión de la encuesta

Sobre la base de la información recolectada en la encuesta se determina que más del 90% de los encuestados es consciente de la importancia de una buena alimentación y si actualmente no consumen muchos productos saludables es por la falta de oferta de estos, están dispuestos a asistir a un resto-market saludable pero buscan en este una buena ubicación y que los insumos sean de calidad; respecto a la preferencia de productos ofertables en el local prefieren que sea frutas y Wraps.

Hay un 62.73% de encuestados dispuestos a pagar entre 20 y 40 soles (considerando la población de la Tabla N° 11), y un 6.56% que actualmente optan por comida saludable cuando comen fuera o piden delivery. Asimismo, un 65% consideran un gasto entre 25 y 40 soles al momento de hacer sus compras en un market.

Igualmente, más del 80% indica comer fuera de casa al menos una vez a la semana, y considerando las respuestas de la pregunta 12, considerando el mínimo de veces de asistencia, la frecuencia de compra es de 2 veces por mes en un escenario esperado.

Y para el caso de los compradores del market se observa en la pregunta 11 de la encuesta que más del 50% considera que el limitante para la preparación es la falta de variedad de insumos y acceso a los mismos, completando a la pregunta 13 de frecuencia de compra de insumos saludables, nos resulta una frecuencia de 2 veces por mes.

De todos nuestros potenciales compradores/consumidores, tomaremos solo el 5% de participación en el mercado para el primer año de operación.

3.1.9. Tamaño del mercado universo

El universo en este estudio está conformado por la población de nivel socioeconómico AB de los distritos de Cayma, José Luis Bustamante y Rivero, Paucarpata y Cerro Colorado de las edades entre 15 y 64 años.

De acuerdo con el numeral 3.3.2. Tamaño de la Población Objetivo del presente capítulo, la población sobre la que se realizará la investigación considerando los distritos objetivo es de 60,035 personas que tienen entre 15 y 64 años y pertenecen al segmento AB. Para proyecciones se considera una tasa de crecimiento anual del 2.5%.

3.1.10. Tamaño del mercado potencial

El mercado potencial se encuentra representado por el conjunto de personas con las siguientes características:

Restaurante

- Consideran que es importante cuidar su alimentación; resultado que de acuerdo con la encuesta obedece al 91.08% del total de encuestados.
- Prefieren comida saludable (ensaladas o comidas bajas en grasa y harinas) cuando acude a un restaurante o pide delivery de un restaurante; resultado que de acuerdo con la encuesta obedece al 6.56% del total de encuestados.
- Están dispuestos a gastar entre 20 y 40 soles por comer en un restaurante que ofrezca comida saludable; resultado que de acuerdo con la encuesta obedece al 62.73% del total de encuestados.
- Consumen al menos una vez a la semana comidas saludable ya sea en casa o afuera de ella; resultado que de acuerdo con la encuesta obedece al 19.69% del total de encuestados.

Market

- Consideran que la dificultad de preparar una misma comida saludable en casa se debe a la falta de acceso a estos insumos y su poca variedad; resultado que de acuerdo con la encuesta obedece al 50.66% del total de encuestados.
- Al menos una vez a la semana compran insumos saludables para su hogar; resultado que de acuerdo con la encuesta obedece al 25.51% del total de encuestados.
- Invierten entre 25 y 40 soles en compra de insumos para preparar comida saludable; resultado que de acuerdo con la encuesta obedece al 65.09% del total de encuestados.

3.1.11. Tamaño del mercado objetivo

Para la determinación del mercado objetivo consideramos una participación de mercado del 5% para el primer año de operación. En segundo año, la tasa de participación incrementaría al 7% y para el tercer año en adelante, incrementaría al 10% anualmente hasta alcanzar la capacidad instalada.

3.1.12. Tamaño según la frecuencia de consumo

El tamaño según la frecuencia de consumo para el restaurante y para el market se considera un promedio de dos visitas al mes de acuerdo con la información recabada en la encuesta. Este nos permite calcular la cantidad de platos vendidos en el restaurante en el primer año siendo un total de 13,823 platos y un total de 10,336 ventas en el market.

3.1.13. Determinación de la demanda

Para la determinación de la demanda se ha considerado un horizonte de cinco años con una tasa de crecimiento poblacional del 2.5%, así como también las preguntas clave de la encuesta que han permitido segregar la demanda potencial de consumidores que cumplen con todos los requisitos para su asistencia al resto-market; y de acuerdo con lo indicado en el punto 3.1.11. se

ha estimado una participación de mercado potencial del 5% para el primer año de operación, 7% para el segundo año y del 10% para el tercer año en adelante.

Tabla N° 12. Estimación de la demanda del Restaurante

RESTAURANTE						
Periodo	Criterio	Año 01	Año 02	Año 03	Año 04	Año 05
Tasa de crecimiento	Factor	2.50%	2.50%	2.50%	2.50%	2.50%
Población	100%	60036	61537	63075	64652	66268
Consideran que es importante cuidar su alimentación.	91.08%	54680	56047	57449	58885	60357
Prefieren comida saludable (ensaladas o comidas bajas en grasa y harinas) cuando acude a un restaurante o pide delivery de un restaurante.	6.56%	3587	3677	3769	3863	3959
Están dispuestos a gastar entre 20 y 40 soles por comer en un restaurante que ofrezca comida saludable.	62.73%	2250	2306	2364	2423	2484
Consumen al menos una vez a la semana comidas saludable ya sea en casa o afuera de ella.	19.69%	443	454	465	477	489
Mercado	Factor	5%	7%	10%	10%	10%
Total de personas		22	32	47	48	49
Frecuencia de consumo	Factor	2	2	2	2	2
Total por día	Platos/día	44	64	93	95	98
Total por mes (L-S)	Platos/mes	1152	1653	2421	2481	2543
Demanda total anual	Platos/año	13823	19836	29046	29772	30517

Fuente y Elaboración: Autores de la tesis

Tabla N° 13. Estimación de la demanda del Market

MARKET						
Periodo	Criterio	Año 01	Año 02	Año03	Año 04	Año 05
Tasa de crecimiento	Factor	2.50%	2.50%	2.50%	2.50%	2.50%
Población	100%	60036	61537	63075	64652	66268

Indicaron que la dificultad de preparar uno mismo comida saludable en casa se debe a la falta de acceso a estos insumos y su poca variedad.	50.66%	30414	31174	31954	32753	33571
Indicaron que al menos una vez a la semana compran insumos saludables para su hogar.	25.51%	7759	7953	8151	8355	8564
Indicaron que suelen gastar entre 25 y 40 soles en compra de insumos para preparar comida saludable.	65.09%	5050	5176	5306	5438	5574
Indicaron que complementar su alimentación con snacks como frutos secos	6.56%	331	340	348	357	366
Mercado	Factor	5%	7%	10%	10%	10%
Total de personas		17	24	35	36	37
Frecuencia de consumo	Factor	2	2	2	2	2
Total por día	Venta/día	33	48	70	71	73
Total por mes (L-S)	Venta/mes	861	1236	1810	1855	1902
Demanda total anual	Venta/año	10336	14832	21719	22262	22818

Fuente y Elaboración: Autores de la tesis

3.2. Estudio cualitativo

Es necesario conocer la opinión de expertos en el ámbito nutricional que brinde una visión técnica sobre el tema en estudio, para ello se realiza una entrevista semi estructura a profesionales en nutrición.

3.2.1. Objetivo

Obtener información relevante por parte de profesionales en nutrición sobre la percepción del consumidor arequipeño con respecto a la comida saludable, así como su tendencia de consumo. Asimismo, obtener de primera mano información sobre la percepción del modelo de negocio y su oferta tanto en restaurante y market.

3.2.2. Método

El método de investigación será cualitativo ya que la información se levantará de expertos en nutrición con el objetivo de captar la mayor información posible sin cuantificar la misma.

Se logró el contacto con la Licenciada Alejandra Azálgara quien vía telefónica nos indicó que por falta de tiempo ella y dos de sus colegas nos apoyarían con la investigación, pero que debido a la coyuntura del COVID-19 las preguntas de la entrevista deben ser enviadas electrónicamente a las entrevistadas y ellas nos brindarán sus respuestas basadas en su criterio, conocimiento y experiencia.

3.2.3. Técnica

La técnica elegida es la entrevista semi estructurada, que permite levantar información de un individuo bajo una estructura de preguntas base sobre las cuales y/o entorno a ellas se puede ampliar la entrevista según considere el entrevistador, siempre manteniendo la guía de preguntas base.

3.2.4. Instrumento o Herramienta

Debido a que la técnica es la entrevista, entonces el instrumento será la guía de entrevista, al tratarse de una entrevista semi estructurada consiste en un número reducido de preguntas base enfocadas en el tema determinado, donde se busca obtener la mayor información del caso.

3.2.5. Ficha Técnica

La ficha de entrevista a nutricionistas ha sido elaborada con preguntas abiertas y se realizaron en entre los meses de mayo y junio del 2021; se utilizó como herramienta la aplicación Google Meet.

La ficha de entrevistas a nutricionistas y los resultados se encuentran descritos en los Anexo N° 4 y 5 respectivamente.

Las entrevistas se realizaron a las siguientes nutricionistas:

Tabla N° 14. Nutricionistas entrevistados

CNP	Nombre	Modalidad	Duración
4001	Alejandra Azálgara Bedoya	Virtual	60 minutos
3505	Gayle Vilca Espinoza	Virtual	60 minutos
3002	Lizney Melisa Cornejo Melo	Virtual	60 minutos

Elaboración: Autores de la tesis

3.2.6. Resultados de las Entrevistas

Se obtuvieron datos relevantes sobre el bajo nivel de consciencia que posee actualmente la población de Arequipa, la coyuntura actual por el COVID-19 ha incentivado la preocupación por mejorar los hábitos alimenticios que permitan gozar de una mejor salud y ser menos susceptibles a complicaciones que pudieran generarse al contraer distintos tipos de enfermedades.

Así como también se indicó que la idea de implementar un resto-market saludable en la ciudad de Arequipa es buena debido a la tendencia de consumo de este tipo de alimentos, por lo que además de ser rentable, permitirá a la población tener una mayor y mejor opción de alimentarse de manera sana y saludable.

La información brindada por las profesionales servirá para la elaboración de la carta del restaurante y para la oferta en el market, basados en valores nutricionales.

La información brindada por las entrevistadas se encuentra en el Anexo 5

3.2.6.1. Conclusión de la entrevista con nutricionistas

Luego de realizar las tres entrevistas a Licenciadas en nutrición humana, se ha identificado que coinciden en los siguientes aspectos:

- No hay mayor conciencia de la nutrición en la población de Arequipa
- La importancia de la alimentación y nutrición debe iniciar en una edad temprana y debe ser respaldada por marketing adecuado.
- Los negocios de comida saludable tendrán una tendencia de crecimiento y éxito, pero esta estará afectada a diversos factores como lo es el COVID-19 y limitantes que esto conlleva.
- La rentabilidad en estos negocios de alimento es alta, pero dependerá de la perspectiva del cliente si pagará o no los precios con márgenes de ganancia rentables.
- La idea de un resto-market de comida saludable ayudaría a la población con la toma de conciencia y consumos de alimentos nutricionales.

3.3. Conclusión del capítulo de investigación de mercados

Al finalizar el capítulo de investigación de mercados, se obtuvieron los resultados de las dos etapas que corresponden al estudio cuantitativo y cualitativo respectivamente.

Para el estudio cuantitativo se identificó mercado universo de estudio, el cual está conformado por 60,035 personas, que responden a un nivel socioeconómico AB de los distritos de Cayma, José Luis Bustamante y Rivero, Paucarpata y Cerro Colorado de las edades entre 15 y 64 años. De esta manera se determinó una muestra de 381 personas para la aplicación de una encuesta a fin de conocer el grado de conciencia que poseen los consumidores acerca de la importancia del consumo de alimentos saludables, preferencias y frecuencias de consumo, así como también cual es el precio que estarían dispuestos a pagar en el restaurante y el market.

Con los datos obtenidos en las encuestas, se determinó el mercado potencial y el mercado objetivo, permitiendo de esta manera estimar la demanda del proyecto de

manera diaria, mensual y anual para los cinco primeros años de operación; cifra que asciende a un total de 13,823 de platos vendidos en restaurante y 10,336 ventas realizadas en el market durante el primer año de operación.

Asimismo, de acuerdo con los resultados de la encuesta se puede determinar que más del 60% está dispuesto a pagar un precio entre 20 y 40 soles para consumo de comida saludable cuando comen fuera de casa o por delivery; y un 65% considera un gasto entre 25 y 40 soles al momento de hacer sus compras en un market.

Para el estudio cualitativo, se realizaron entrevistas a 03 profesionales en nutrición pudiendo recabar información relevante sobre la percepción del consumidor arequipeño con respecto a la comida saludable, así como su tendencia de consumo. Asimismo, obtener de primera mano información sobre la percepción del modelo de negocio y su oferta tanto en restaurante y market.

CAPÍTULO IV PLAN ESTRATÉGICO

El presente capítulo busca desarrollar las estrategias que permitan el desarrollo eficaz y eficiente del resto-market saludable; el presente capítulo se desarrollará en tres etapas para la planificación estratégica.

4.1. Formulación de la estrategia

Para esta etapa primera etapa se establece la visión, misión y valores empresariales, así como también la evaluación de factores externos a través del análisis de oportunidades y amenazas.

4.1.1. Visión

Ser reconocidos en la ciudad como el primer y mejor resto-market de comida saludable, con productos e insumos de calidad, sobrepasando las expectativas de sus clientes gracias a un equipo de capital humano altamente capacitado.

4.1.2. Misión

Satisfacer y superar los requerimientos de los clientes, cubriendo su bienestar por medio de productos de excelente calidad, elaborados bajo los mejores y más estrictos procesos de fabricación en un ambiente seguro, cómodo y agradable, con un servicio superior al mercado.

4.1.3. Valores Empresariales

- Trabajo en equipo: buscando la mejor relación entre los trabajadores para poder encaminar a la empresa en un fin común, el trabajo en equipo logra la integración de este, mejorando el ambiente de trabajo y facilitando la generación de ideas y aportes a la empresa.
- Excelencia: Es clave para la empresa brindar productos de calidad, en la mejor presentación y buscando sobrepasar las expectativas de los clientes.

- Respeto: Como base de la relación de todos los miembros de la empresa, fomentando el respeto mutuo y el respeto a los clientes.
- Compromiso: con los clientes como aspecto principal, y de la empresa con sus colaboradores y viceversa demostrando una vocación de servicio y un sentido de pertenencia.
- Servicio: El cliente será el consentido de la empresa, por lo que se brinda un servicio adecuado y acorde a las expectativas de estos.

4.1.4. Objetivos del negocio

- Enfocarse en la satisfacción del cliente con el uso de diferentes herramientas a través de la mejora continua.
- Favorecer el desarrollo profesional y personal de nuestro personal de trabajo, por medio de capacitaciones para lograr una mejor atención hacia nuestros clientes.

4.1.5. Análisis de factores externos

A pesar de que la empresa es nueva y no es factible realizar un análisis de los factores internos, si es posible realizar un análisis de los factores externos para conocer las estrategias que se presentan para la empresa.

4.1.5.1. Matriz de Evaluación de Factores Externos - EFE

La matriz de evaluación de factores externos nos permitirá resumir y evaluar información económica, social, cultural, demográfica, ambiental y política. A continuación, en la Tabla N° 15 se presenta la matriz EFE.

Tabla N° 15. Matriz EFE

Oportunidades		Peso (Industria)	Calificación (Empresa)	Peso Ponderado
1	Incremento de la tendencia de alimentación saludable	0.25	4	1.00
2	Fomento de la ley N.º 29196 de promoción de producción orgánica en Perú	0.08	3	0.24
3	Mercado virgen / baja competencia	0.10	4	0.40
Amenazas				
1	Entrada de nuevos competidores	0.05	2	0.10
2	Población con preferencias de alimentación diversa	0.40	3	1.20
3	Baja de los ingresos como consecuencia de la desaceleración económica	0.12	2	0.24
Total		1		3.18

Fuente y Elaboración: Autores de la tesis

Como se observa en la matriz EFE las calificaciones indican el grado de eficacia con el que la estrategia de la empresa responde a cada factor, obteniendo un puntaje de 3.18, lo cual significa que el entorno es atractivo para la empresa, ya que se encuentra sobre la media de 2.5, permitiendo el correcto posicionamiento y desempeño de la empresa a lo largo de tiempo de manera sostenible.

4.2. Implantación de estrategia

En esta segunda etapa se define la estrategia de la empresa y los objetivos estratégicos que serán claves para el cumplimiento de la misión y visión de la empresa.

4.2.1. Estrategia de la empresa

La empresa empleará la estrategia de diferenciación con una propuesta de valor ofreciendo al público la oportunidad de encontrar una alimentación rica y saludable (sin contenido de grasas transgénicas, bajo contenido de azúcar, sodio y grasas saturadas) a través de la experiencia de compra (virtual y presencial) de platos a la carta, e insumos necesarios para la elaboración de comidas y bebidas, y paquetes mensuales de dieta estándar y personalizados con la asesoría de un especialista. Los clientes podrán contar con el beneficio de tutoriales de preparación de comida saludable “cocínelo usted mismo”.

4.2.2. Objetivos Estratégicos

4.2.2.1. Perspectiva Aprendizaje y Crecimiento

- Reducir la rotación de personal a fin de minimizar los costos de contratación.
- Garantizar el cumplimiento de las capacitaciones programadas del personal a fin de optimizar los procesos, reflejándose en la mejora de la productividad.

4.2.2.2. Perspectiva Procesos Internos

- Incrementar la variedad de productos disponibles en market y en carta de restaurante mejorando la experiencia de compra del cliente.
- Optimizar el proceso de manejo de residuos sólidos y biocontaminantes con el fin de minimizar su impacto ambiental.

4.2.2.3. Perspectiva Clientes

- Maximizar la satisfacción del cliente en búsqueda de su fidelización, generando marketing boca a boca logrando captar el interés de potenciales nuevos consumidores.
- Analizar la retroalimentación con los clientes con el objetivo de encontrar oportunidades de mejora que permitan ofrecer un mejor servicio de acuerdo con sus necesidades.

4.2.2.4. Perspectiva Financiera

- Incrementar el número de ventas a través de la captación de nuevos clientes mediante campañas publicitarias a través de medios digitales.
- Incrementar el ticket promedio de ventas por cliente luego de la etapa de introducción al mercado con precios competitivos, permitiendo generar mayor rentabilidad optimizando recursos en los procesos operativo y administrativos.

4.3. Evaluación de objetivos estratégicos

Para la evaluación de las estrategias se establece en la Tabla N° 16 el Cuadro de Mando Integral con las cuatro perspectivas, los objetivos estratégicos y sus respectivos indicadores para su medición.

Tabla N° 16. Cuadro de Mando Integral

Perspectiva	Objetivo	Indicador	Unidad de Medida	Fórmula	Frecuencia de Medición	Responsable
Aprendizaje y Crecimiento	Reducir la rotación de personal	Rotación de Personal	Porcentaje	$(\# \text{ empleados cesados} / \# \text{ total de empleados}) \times 100$	Anual	Administrador
	Garantizar el cumplimiento de las capacitaciones programadas del personal	#Personal Capacitado	Porcentaje	$(\# \text{ capacitaciones realizadas} / \# \text{ capacitaciones programadas}) \times 100$	Anual	
Procesos Internos	Incrementar la variedad de productos disponibles en market y en carta de restaurante	# Productos	Unidades	Número de productos	Semestral	Administrador
		# Recetas	Unidades	Número de recetas	Semestral	
	Optimizar el proceso de manejo de residuos sólidos y biocontaminantes	% de Residuos	Porcentaje	$(\text{Residuos}) / \text{Compras Totales}$	Semestral	
Clientes	Maximizar la satisfacción del cliente	# Clientes Satisfechos	Porcentaje	$(\# \text{ Clientes satisfechos} / \# \text{ Clientes atendidos}) \times 100$	Trimestral	Administrador
	Analizar la retroalimentación con los clientes	% De Clientes Analizados	Porcentaje	$(\# \text{ Clientes encuestados} / \# \text{ total de clientes}) \times 100$	Trimestral	
Financiera	Incrementar el número de ventas	# Clientes	Unidades	N° de Ventas	Trimestral	Gerente
	Incrementar el ticket promedio de ventas por cliente	Ticket Promedio	Soles/Cliente	$\text{Facturación} / \# \text{ Clientes atendidos}$	Anual	

Fuente y Elaboración: Autores de la tesis

4.4. Conclusión del plan estratégico

Al finalizar el capítulo del plan estratégico, hemos podido determinar a través de sus tres etapas la misión y visión de la empresa, que son dos aspectos muy relevantes en la empresa y que son punto de partida para la misma; los valores empresariales definidos son los que permiten un adecuado trato entre los trabajadores y de estos con los clientes. El análisis de Matriz EFE nos permite conocer las oportunidades y amenazas de la empresa, para poder definir estrategias que permitan enfrentar y aprovechar cada aspecto según corresponda.

Asimismo, se determinó la estrategia y los objetivos estratégicos de acuerdo con las cuatro perspectivas que establece la metodología de *Balanced Scorecard* o Cuadro de Mando Integral, las cuales están orientadas a asegurar la mejora y calidad de los procesos, permitiendo al negocio crear valor sostenible en el tiempo.

Finalmente, para la etapa de evaluación se incluyen los indicadores, métricas y fórmulas que permitirán realizar el seguimiento al cumplimiento de este plan estratégico.

CAPITULO V PLAN DE OPERACIONES

El presente capítulo determina los procesos y recursos necesarios para el buen funcionamiento del resto-market saludable.

5.1. Objetivos de operaciones

- Definir la locación más adecuada para el funcionamiento del Resto-market de comida saludable.
- Definir el horario de atención en restaurante y market con el propósito de que se adecue a las necesidades de los comensales.
- Identificar y diseñar los procesos principales para el funcionamiento del Resto-market.
- Identificar los recursos necesarios para el buen funcionamiento de la empresa y el presupuesto de estos.
- Establecer indicadores operacionales que permitan monitorear todos los procesos para una mejora continua.

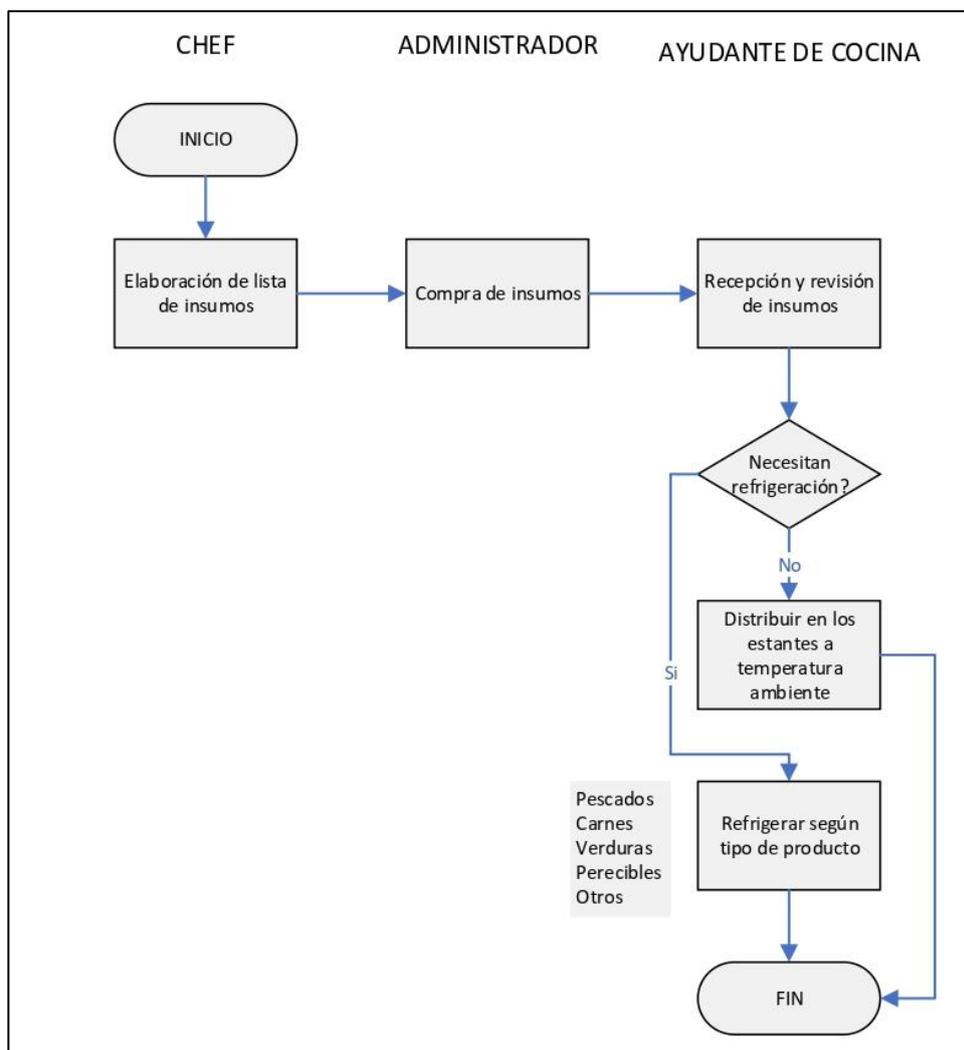
5.2. Procesos

Por tratarse de una empresa del rubro de alimentos se tienen claramente 8 procesos marcados e importantes:

- Proceso de abastecimiento y almacenamiento de insumos
- Proceso de limpieza y lavado de insumos
- Proceso de limpieza y desinfección de utensilios de cocina y menaje.
- Proceso de limpieza y desinfección de mesas, sillas, estantes, pisos, paredes y ventanas
- Proceso de Preparación de alimentos (comidas y bebidas)
- Proceso de atención al cliente en restaurante
- Proceso de atención al cliente en market saludable
- Proceso de recepción y atención de pedidos delivery

En las siguientes figuras se presentan los diagramas de flujo de los procesos mencionados:

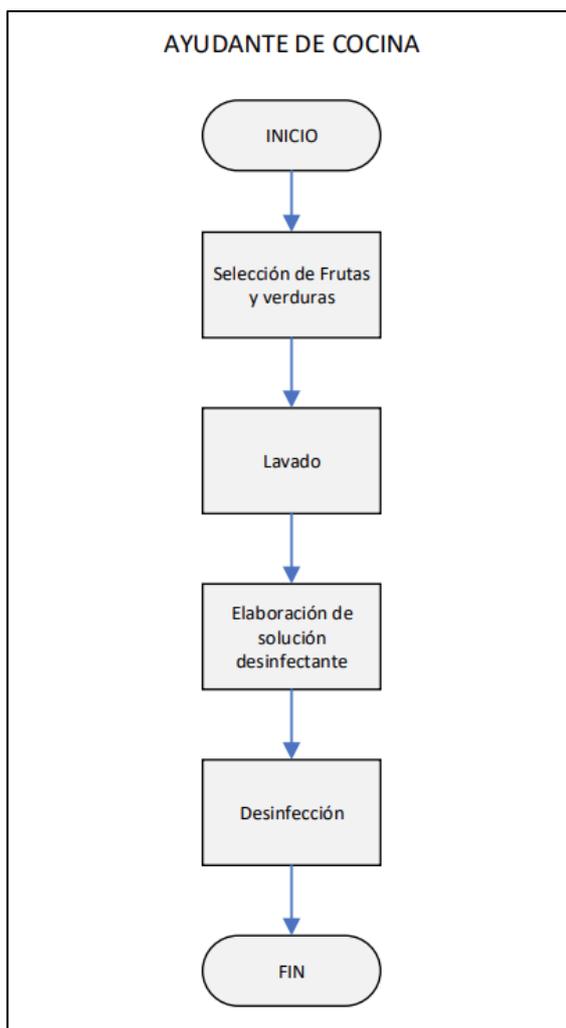
Figura N° 21. Proceso de abastecimiento y almacenamiento



Elaboración: Autores de la tesis

Como se observa en la Figura N° 21 el proceso de abastecimiento inicia con la elaboración de la lista de insumos por parte del chef quien tiene mayor conocimiento de los requerido cada día según la demanda que pueda variar por fin de semana o feriados, luego el administrador realiza la compra de los insumos acorde a sus procedimientos y contacto con proveedores, el ayudante de cocina será quien realice la recepción y revisión de los insumos en su momento de llegada con la finalidad de resguardar la calidad de los mismos, finalmente este ayudante de cocina será quien almacene los insumos correctamente teniendo consideración si los insumos requieren de refrigeración para asegurar su conservación, y ahí finaliza el proceso de abastecimiento y almacenamiento.

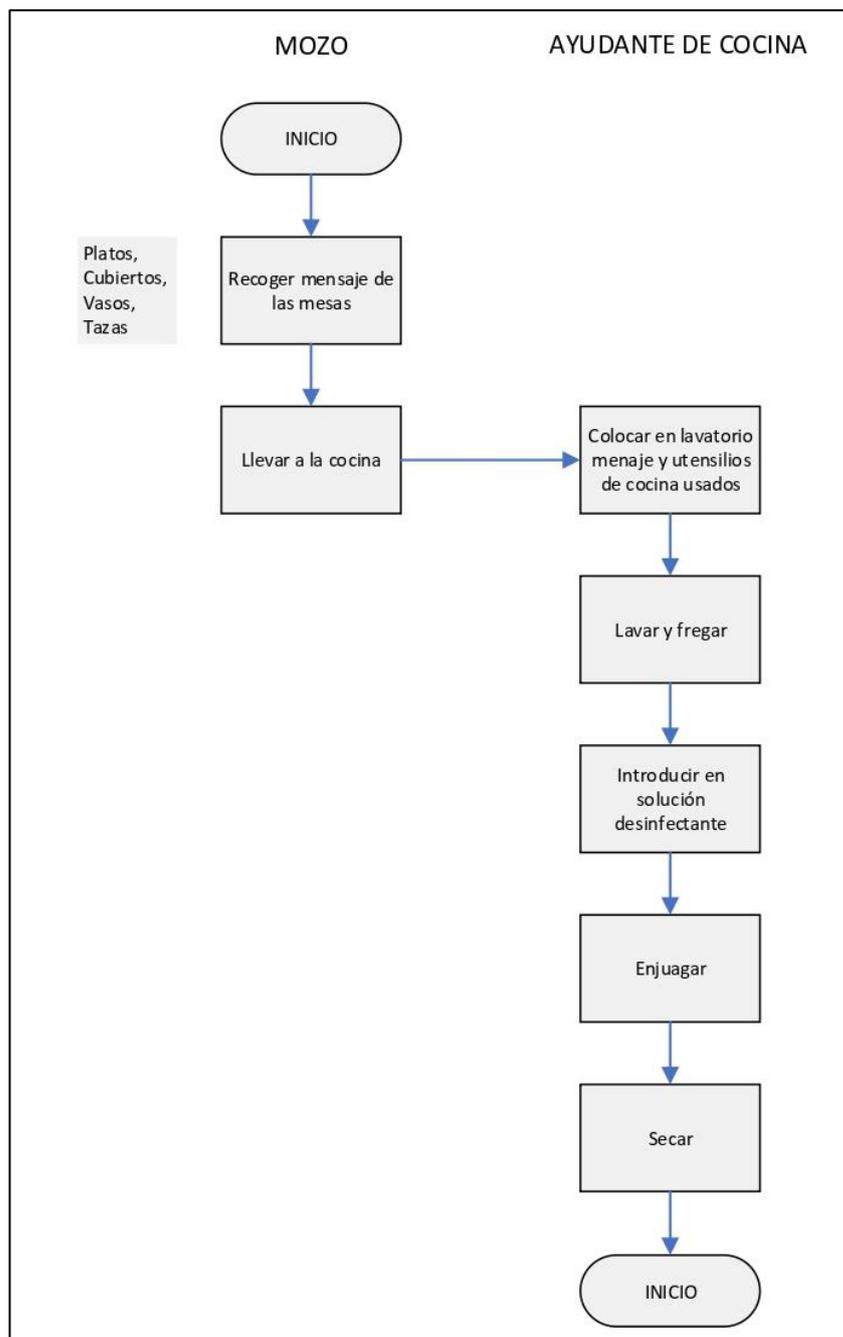
Figura N° 22. Proceso de Limpieza y desinfección de insumos



Elaboración: Autores de la tesis

Para el proceso de limpieza y desinfección de insumos como se muestra en la Figura N° 22 se contempla como principal actor el ayudante de cocina quien en el horario de 7 a 7.30 am se encargará del proceso iniciando con el lavado de frutas y verduras con agua potable y ayuda de un cepillo y esponja lavando hoja por hoja en caso corresponda, luego se realiza la desinfección con la mezcla de un producto desinfectante con agua creando una solución que debe elaborarse de manera diaria utilizando la concentración de hipoclorito de sodio en cantidad de 3 gotas por litro de agua y dejar reposar las frutas y verduras por un periodo de 5 minutos para luego enjuagarlas.

Figura N° 23. Proceso de limpieza y desinfección de utensilios de cocina y menaje

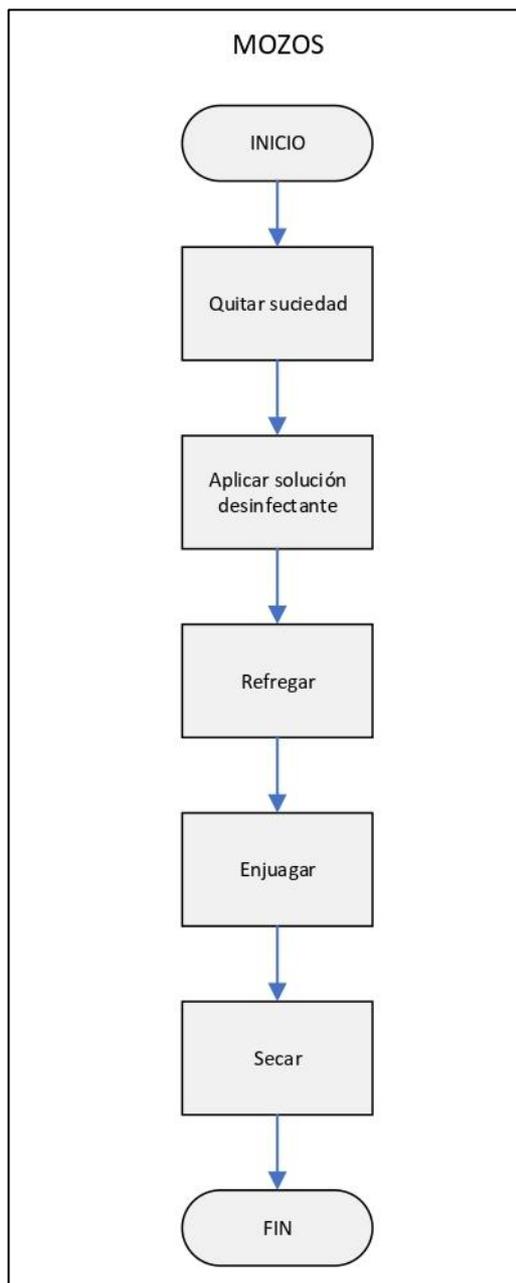


Elaboración: Autores de la tesis

En el proceso de limpieza y desinfección de utensilios de cocina y menaje según la Figura N° 23, el proceso inicia con el Mozo que se encarga de recoger los platos, vasos, cubiertos y tazas que hayan usado los comensales y los lleva a cocina, ahí el Ayudante de cocina se encarga de llevar al lavatorio el menaje recogido por el Mozo junto a los utensilios de cocina que

se hayan usado recientemente, luego se procede con el lavado en abundante agua y fregado con lavavajillas, adicional se introducen en una solución desinfectante elaborada en proporción de 2ml de cloro en 1 litro de agua por 10 minutos para posteriormente enjuagar y secar.

Figura N° 24. Proceso de limpieza y desinfección de mesas, sillas, estantes, pisos, paredes y ventanas

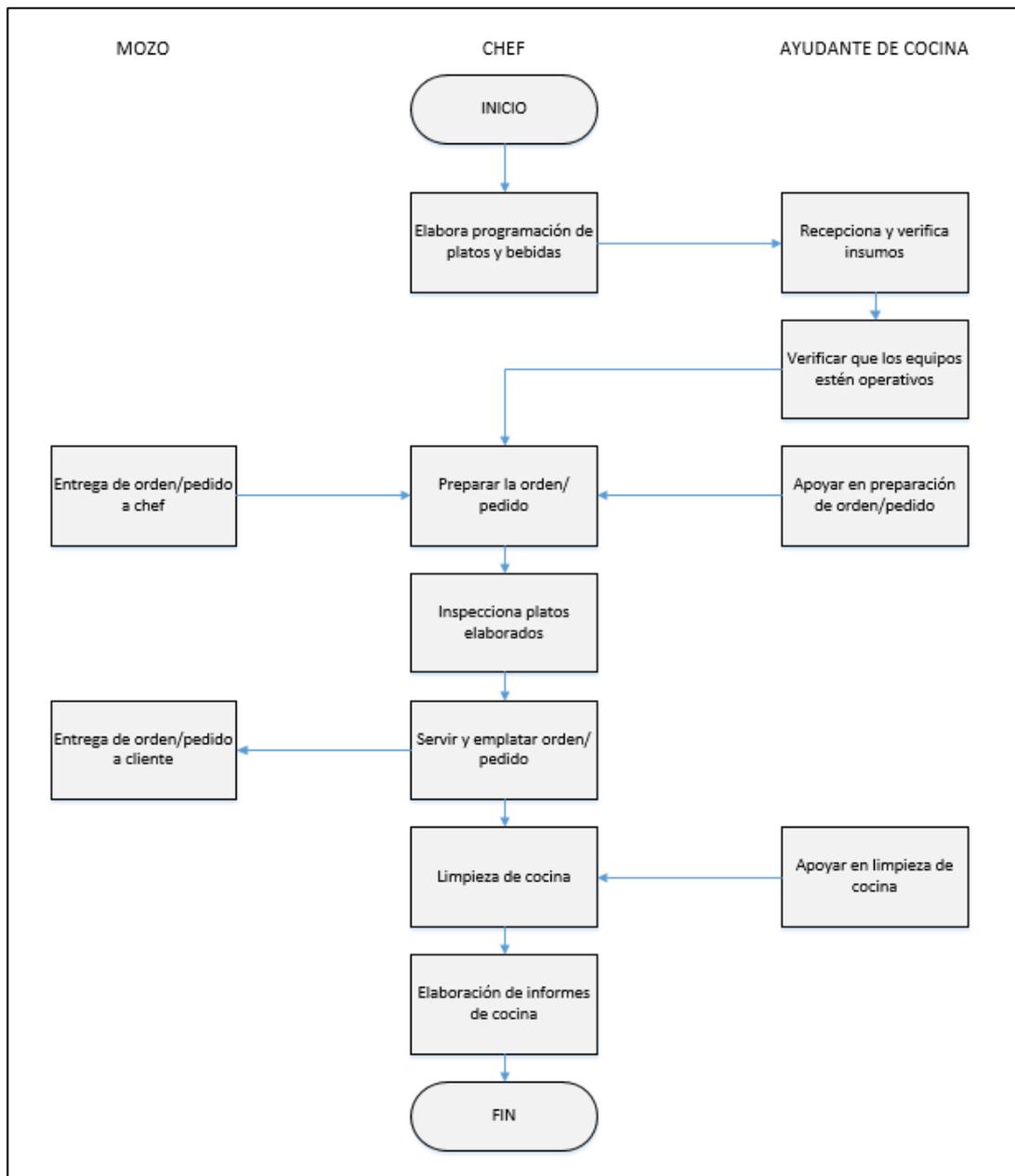


Elaboración: Autores de la tesis

En el proceso de limpieza y desinfección de mesas, sillas, estantes, pisos, paredes y ventanas, según se observa en la Figura N° 24, el principal actor

es el Mozo que se encarga de quitar la suciedad ya sea con un paño limpio o una escoba según corresponda, luego se aplica una solución desinfectante elaborada con agua y detergente con la cual se procede a refregar hasta quitar la suciedad, posteriormente se procede a enjuagar y secar la zona.

Figura N° 25. Proceso de Preparación de alimentos (comidas y bebidas)

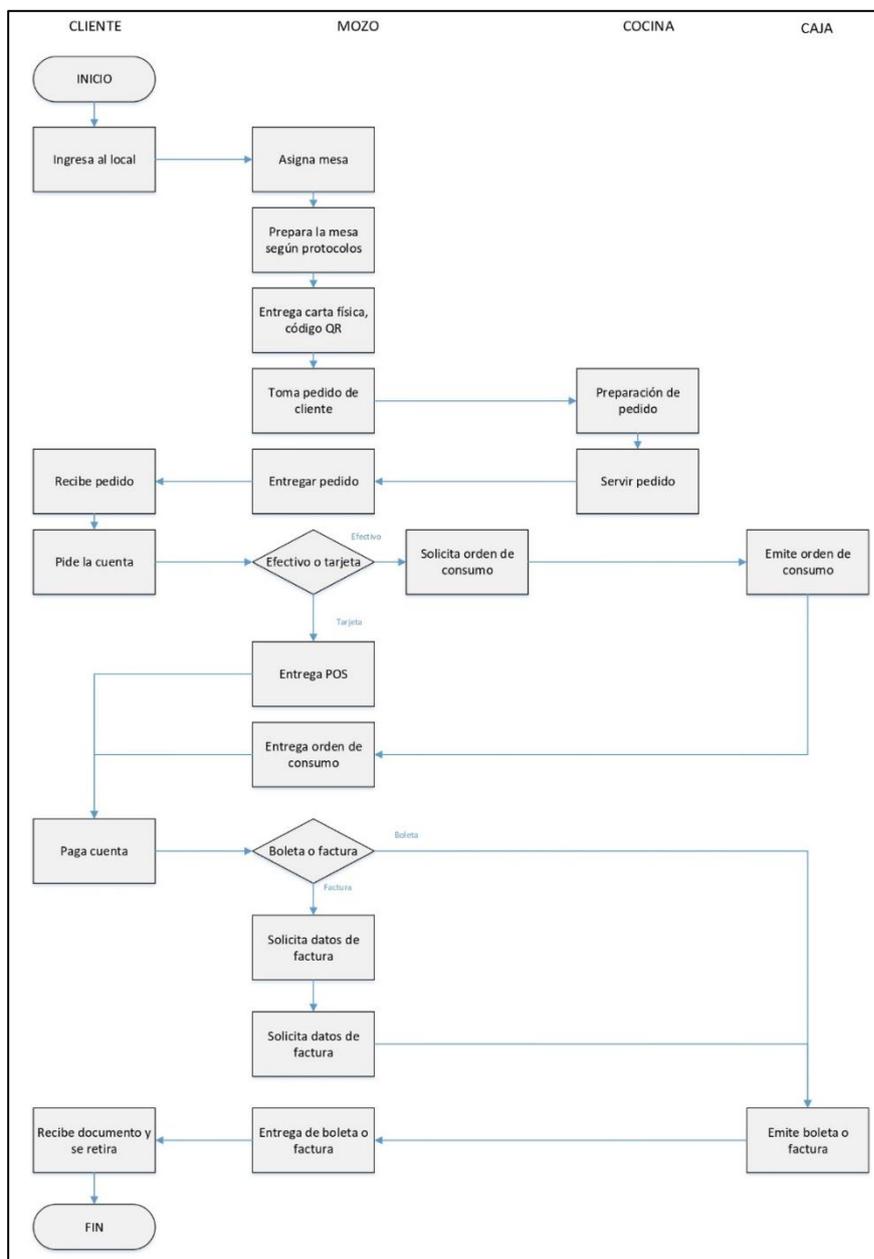


Elaboración: Autores de la tesis

Como se observa en la Figura N° 25 el proceso de preparación de alimentos, tanto de comidas como de bebidas, inicia cuando el chef elabora la programación de platos y bebidas, para luego pasarlo al ayudante de cocina

quien se encarga de recibir y verificar los insumos necesarios y la disponibilidad de los equipos para la preparación, así mismo el ayudante deberá apoyar en preparación de las ordenes de pedido, el proceso continua cuando el mozo entrega la orden de pedido al chef quien prepara el pedido e inspecciona el plato final, sirve el pedido y lo entrega al mozo; luego el chef continua con la limpieza de cocina, donde recibe apoyo del ayudante, y finalmente elabora los informa de cocina, con lo que finaliza el proceso.

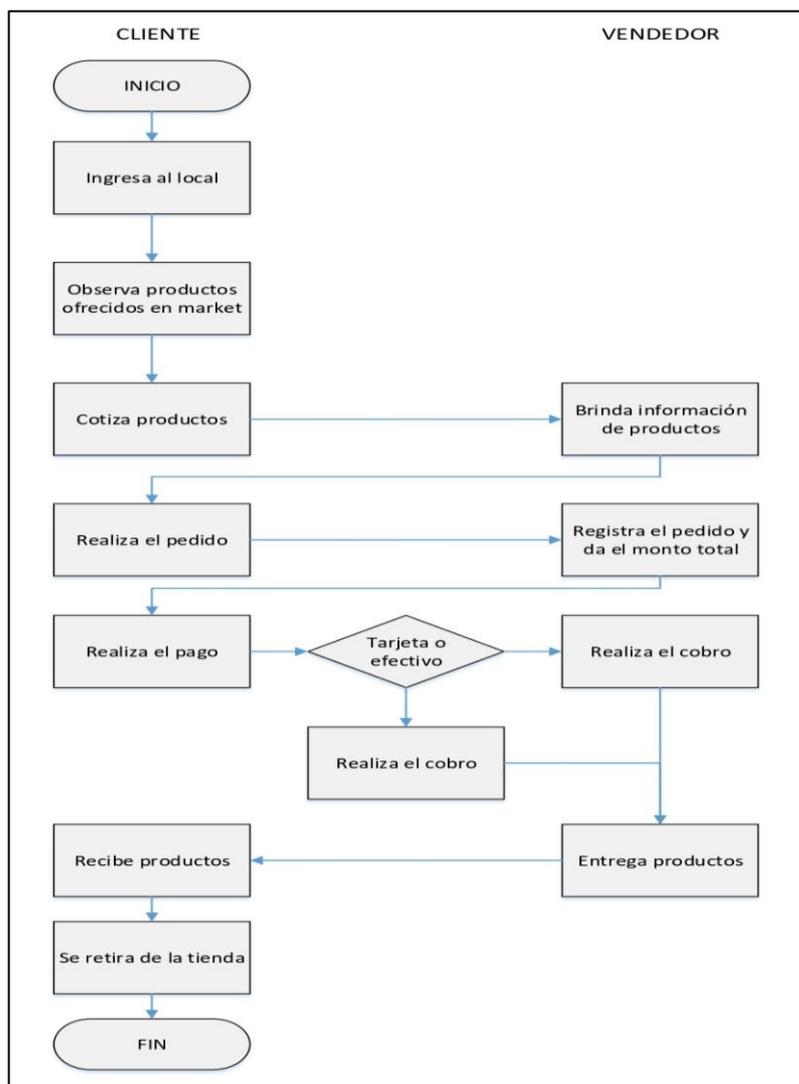
Figura N° 26. Proceso de atención al cliente en restaurante



Elaboración: Autores de la tesis

Como se observa en la Figura N° 26 el proceso de atención al cliente en restaurante inicia con el ingreso de un cliente al local, para que luego el mozo le asigne una mesa, aplique los protocolos COVID-19, entregue la carta y tome el pedido, el pedido será enviado a cocina para su preparación y servido, el mozo entrega el pedido al cliente, quien lo recibe y posteriormente pide la cuenta, dependiendo si el pago es con tarjeta o en efectivo el mozo deberá hacer una solicitud de orden de consumo para caja o deberá llevar el POS y entregar la orden de consumo al cliente para que efectúe el pago, luego según sea boleta o factura, el mozo deberá solicitarla en caja y entregarlo al cliente, quien lo recibe y se retira, con ello finaliza el proceso.

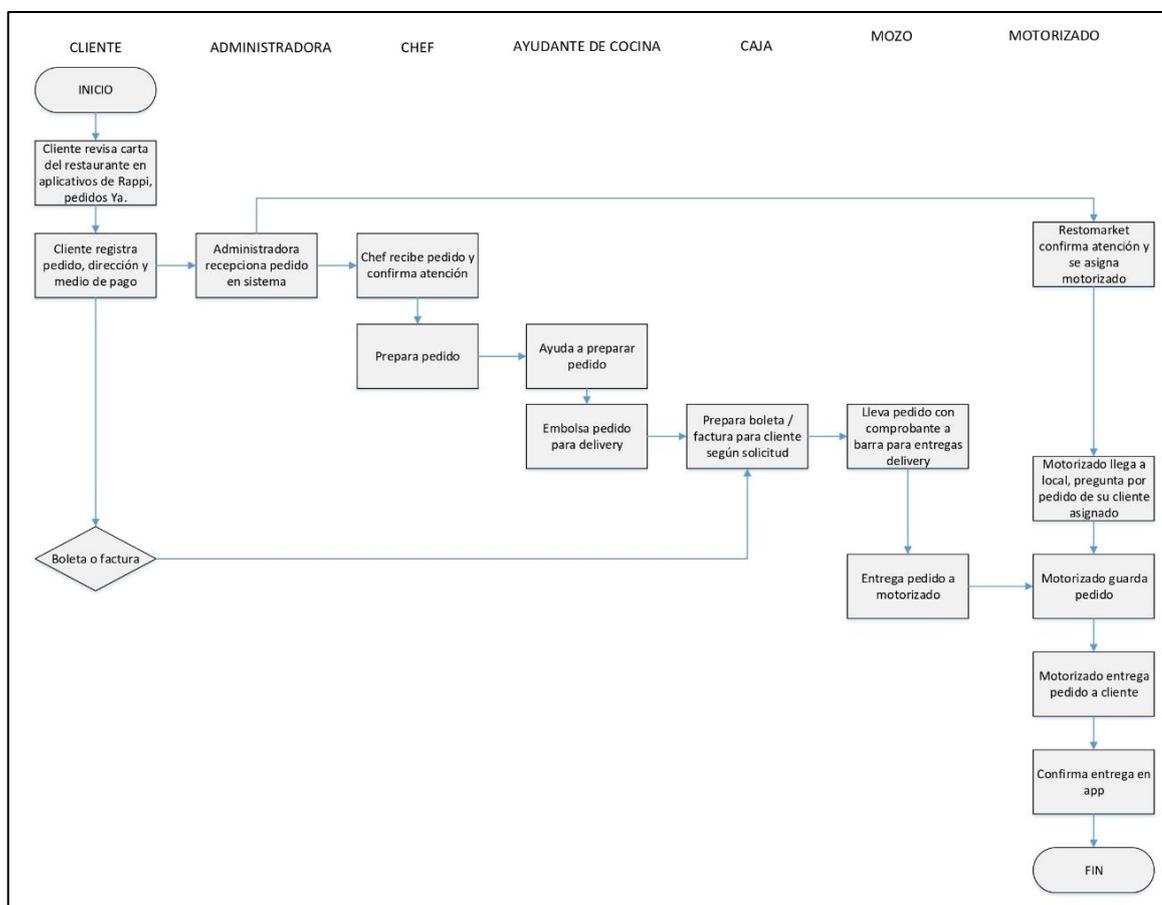
Figura N° 27. Proceso de atención al cliente en market



Elaboración: Autores de la tesis

Como se observa en la Figura N° 27 el proceso de atención en el market, este inicia cuando el cliente ingresa al local y observa los productos ofertados, luego cotiza los productos y el vendedor brinda información de los mismos, con dicha información el cliente realizará el pedido, y el vendedor registrará el pedido y el monto de la venta, el cliente realizará el pago, dependiendo si es efectivo o tarjeta el vendedor realizará el cobro y entregará los productos, el cliente recibe los productos y se retira de la tienda, con ello finaliza el proceso.

Figura N° 28. Proceso de recepción y atención de pedidos delivery



Elaboración: Autores de la tesis

Como se observa en la Figura N° 28 el proceso de delivery inicia con el cliente revisando y registrando una orden de pedido en el aplicativo de nuestros aliados Rappi o Pedidos Ya, el administrador recibe el pedido en el sistema y procede a confirmarlo para que el chef junto al auxiliar de cocina preparen y embolsen el pedido. Se entrega el pedido en la caja donde se prepara la boleta o factura según lo solicitado por el cliente. Se deja el pedido

en la barra donde es entregado al motorizado de nuestro aliado para que pueda entregarlo al cliente final

5.3. Requerimiento de mano de obra

Considerando la demanda estimada (estudio de mercado) a continuación se presenta el requerimiento de capital humano para cubrir las diversas áreas de la empresa.

Las Tablas N° 17, 18 y 19 incluyen los costos de la mano de obra requerida, dicha información será relevante para el análisis económico financiero más adelante.

Tabla N° 17. Personal requerido para Cocina

Personal de cocina	Cantidad	Costo mensual	Costos sociales	Costo Total/Mes	Costo anual
Chef	1	S/ 1,800.00	S/ 774.00	S/ 2,574.00	S/ 30,888.00
Ayudante de chef	2	S/ 1,200.00	S/ 516.00	S/ 3,432.00	S/ 41,184.00
TOTAL		S/ 3,000.00	S/ 1,290.00	S/ 6,006.00	S/ 72,072.00

Fuente y Elaboración: Autores de la tesis

Tabla N° 18. Personal requerido para atención

Personal de atención	Cantidad	Costo mensual	Costos sociales	Costo Total/Mes	Costo anual
Mozos	2	S/ 930.00	S/ 399.90	S/ 2,659.80	S/ 31,917.60
Cajero	1	S/ 930.00	S/ 399.90	S/ 1,329.90	S/ 15,958.80
Vendedor	1	S/ 930.00	S/ 399.90	S/ 1,329.90	S/ 15,958.80
TOTAL		S/ 2,790.00	S/ 1,199.70	S/ 5,319.60	S/ 63,835.20

Fuente y Elaboración: Autores de la tesis

Tabla N° 19. Personal requerido para administración

Personal de administración	Cantidad	Costo mensual	Costos sociales	Costo Total/Mes	Costo anual
Gerente	1	S/ 2,800.00	S/ 1,204.00	S/ 4,004.00	S/ 48,048.00
Administrador	1	S/ 2,200.00	S/ 946.00	S/ 3,146.00	S/ 37,752.00
TOTAL		S/ 5,000.00	S/ 2,150.00	S/ 7,150.00	S/ 85,800.00

Fuente y Elaboración: Autores de la tesis

Como se observa en las Tablas N° 17, 18 y 19 se presenta el capital humano requerido por la empresa para el funcionamiento, donde el personal administrativo será polivalente, cumpliendo con diversas funciones administrativas. El total de personal requerido es de 9 personas.

5.4. Requerimiento de equipos

Considerando los procesos necesarios en la empresa, a continuación, se presenta la Tabla N° 20 con los equipos requeridos para el funcionamiento de la empresa. Las Tablas N° 20, 21, 22, 23, 24 y 25 incluyen los costos de los equipos requeridos, dicha información será relevante para el análisis económico financiero más adelante.

Tabla N° 20. Equipos para cocina

Equipos de cocina				
Ítem	Cantidad	Costo (con IGV)	Costo (sin IGV)	Costo Total
Batidora manual	2	S/ 159.00	S/ 134.75	S/ 269.49
Campana de extracción	1	S/ 420.00	S/ 355.93	S/ 355.93
Cafetera	2	S/ 289.00	S/ 244.92	S/ 489.83
Molino de café	2	S/ 149.00	S/ 126.27	S/ 252.54
Cocina industrial	1	S/ 3,200.00	S/ 2,711.86	S/ 2,711.86
Muebles de cocina	1	S/ 1,799.00	S/ 1,524.58	S/ 1,524.58
Congelador	1	S/ 1,400.00	S/ 1,186.44	S/ 1,186.44
Extractor para jugos	1	S/ 349.00	S/ 295.76	S/ 295.76
Freidora	1	S/ 440.00	S/ 372.88	S/ 372.88
Hervidor	2	S/ 55.00	S/ 46.61	S/ 93.22
Horno - tostador	2	S/ 229.00	S/ 194.07	S/ 388.14
Horno empotrado	1	S/ 2,299.00	S/ 1,948.31	S/ 1,948.31
Licuada	2	S/ 119.00	S/ 100.85	S/ 201.69
Mesa de acero inox	1	S/ 700.00	S/ 593.22	S/ 593.22
Refrigerador	1	S/ 1,500.00	S/ 1,271.19	S/ 1,271.19
Sanguchera	2	S/ 119.00	S/ 100.85	S/ 201.69
Termos	3	S/ 30.00	S/ 25.42	S/ 76.27
Teteras	2	S/ 30.00	S/ 25.42	S/ 50.85
TOTAL				S/ 12,283.90

Fuente y Elaboración: Autores de la tesis

Tabla N° 21. Menaje

Ítem	Cantidad	Costo (con IGV)	Costo (sin IGV)	Costo Total
Pyrex	2	S/ 100.00	S/ 84.75	S/ 169.49
Hielera	4	S/ 50.00	S/ 42.37	S/ 169.49
Jarra	10	S/ 60.00	S/ 50.85	S/ 508.47
Fuentes	5	S/ 55.00	S/ 46.61	S/ 233.05
Vajilla (set completo)	10	S/ 130.00	S/ 110.17	S/ 1,101.69
Vasos	40	S/ 5.00	S/ 4.24	S/ 169.49
Ollas (set)	2	S/ 1,400.00	S/ 1,186.44	S/ 2,372.88
Pomos (condimentos)	5	S/ 15.00	S/ 12.71	S/ 63.56
Cucharon madera	5	S/ 15.00	S/ 12.71	S/ 63.56
Cuchillos (set)	5	S/ 50.00	S/ 42.37	S/ 211.86
Moldes (postres)	4	S/ 229.00	S/ 194.07	S/ 776.27
Rallador	2	S/ 40.00	S/ 33.90	S/ 67.80
Sartén (set)	2	S/ 119.00	S/ 100.85	S/ 201.69
Servilletero	20	S/ 20.00	S/ 16.95	S/ 338.98
Tasas	20	S/ 5.00	S/ 4.24	S/ 84.75
Mantel	25	S/ 90.00	S/ 76.27	S/ 1,906.78
Posa vaso	40	S/ 5.00	S/ 4.24	S/ 169.49
Servilletas de tela	40	S/ 5.00	S/ 4.24	S/ 169.49
TOTAL				S/ 8,778.81

Fuente y Elaboración: Autores de la tesis

Tabla N° 22. Tecnología – Administración

Tecnología - Administración				
Ítem	Cantidad	Costo (con IGV)	Costo (sin IGV)	Costo Total
Caja registradora	1	S/ 1,400.00	S/ 1,186.44	S/ 1,186.44
Computador	2	S/ 3,000.00	S/ 2,542.37	S/ 5,084.75
POS	1	S/ 80.00	S/ 67.80	S/ 67.80
Televisor	2	S/ 1,500.00	S/ 1,271.19	S/ 2,542.37
Celular	3	S/ 700.00	S/ 593.22	S/ 1,779.66
Impresora	1	S/ 2,400.00	S/ 2,033.90	S/ 2,033.90
Equipo para sonido	1	S/ 1,200.00	S/ 1,016.95	S/ 1,016.95
TOTAL				S/ 13,711.86

Fuente y Elaboración: Autores de la tesis

Tabla N° 23. Infraestructura - Ambientación del local

Infraestructura - Ambientación del local				
Ítem	Cantidad	Costo (con IGV)	Costo (sin IGV)	Costo Total
Pintura	4	S/ 70.00	S/ 59.32	S/ 237.29
Adornos	10	S/ 50.00	S/ 42.37	S/ 423.73
Transporte	1	S/ 1,500.00		S/ 1,500.00
Instalaciones	1	S/ 2,000.00		S/ 2,000.00
Remodelación	1	S/ 1,500.00		S/ 1,500.00
Otros	1	S/ 100.00	S/ 84.75	S/ 84.75
TOTAL				S/ 5,745.76

Fuente y Elaboración: Autores de la tesis

Tabla N° 24. Inmobiliario

Inmobiliario				
Ítem	Cantidad	Costo (con IGV)	Costo (sin IGV)	Costo Total
Mesas	12	S/ 250.00	S/ 211.86	S/ 2,542.37
Sillas	50	S/ 130.00	S/ 110.17	S/ 5,508.47
Puff de espera	6	S/ 60.00	S/ 50.85	S/ 305.08
Exhibidor de productos	3	S/ 300.00	S/ 254.24	S/ 762.71
Mesas para administración	1	S/ 120.00	S/ 101.69	S/ 101.69
Muebles de atención al cliente	1	S/ 200.00	S/ 169.49	S/ 169.49
Mueble para preparación y entrega de delivery	1	S/ 150.00	S/ 127.12	S/ 127.12
TOTAL				S/ 9,516.95

Fuente y Elaboración: Autores de la tesis

Tabla N° 25. Requerimiento Total

Equipos de cocina	S/ 12,283.90
Menaje	S/ 8,778.81
Tecnología - Administración	S/ 13,711.86
Infraestructura - Ambientación del local	S/ 5,745.76
Inmobiliario	S/ 9,516.95
TOTAL	S/ 50,037.29

Fuente y Elaboración: Autores de la tesis

Como se observa en la Tabla N° 25 el monto total por la adquisición de equipos y mobiliario para la empresa es de 50,037.29 soles.

5.5. Diseño y distribución de planta

Localización de la instalación

En el estudio de mercado se identificó que más del 70% de los encuestados prefieren que la ubicación sea en el centro de la ciudad, lo cual es aceptable y acorde a lo que busca la empresa por ser un centro financiero y comercial con alta rotación de gente, así mismo, hay recurrencia de turistas quienes también pueden tener preferencias saludables de alimentación.

Tamaño y distribución de planta

“Disposición de Planta es el ordenamiento físico de los factores de la producción, en el cual cada uno de ellos está ubicado de tal modo que las operaciones sean seguras, satisfactorias y económicas en el logro de los objetivos” (Valencia, 2016).

El local de la presente idea de negocio requiere dos ambientes, uno para la zona de restaurante y otro para la zona de venta (la cual es mucho más pequeña y práctica).

La ubicación del local será en la calle Zela (acorde al estudio de mercado que existe la preferencia por la ubicación en el centro de la ciudad), se optó por esta ubicación debido a la disponibilidad del local, ubicado en dicha calle, cuenta con 75m² y un aforo aproximado de 60 personas en condiciones normales, considerado la coyuntura se deberá reducir el aforo a 30 personas para el restaurante y 3 personas para el market.

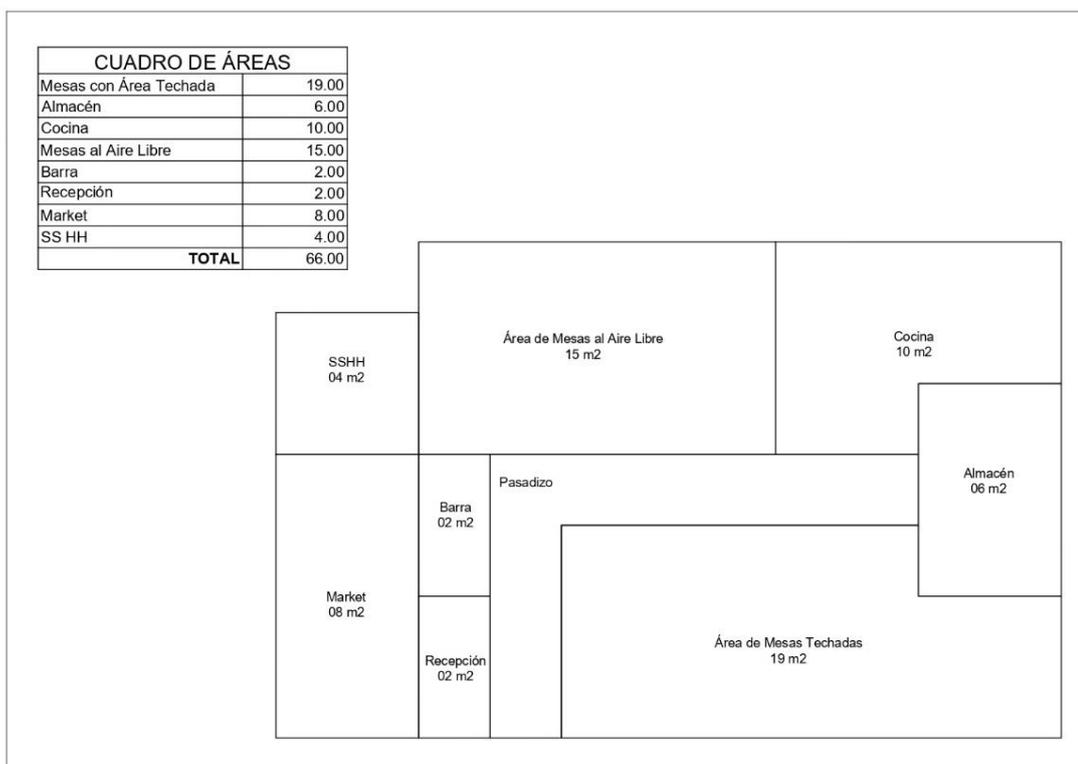
Se consideraron distintos ambientes que son necesarios para la correcta ejecución de los procesos y comodidad de los comensales.

- Mesas con área techada, para el uso de los comensales.
- Almacén, para acopiar los alimentos y procurar su conservación
- Cocina, para cocción de alimentos.
- Mesas al aire libre, para el uso de los comensales.
- Barra, para servido en caso de platos para mesa y empaque para delivery.

- Recepción, para los comensales en espera y cumplimiento de protocolos COVID-19.
- Market, para la venta de insumos.
- SSHH, para el uso de los comensales y personal que trabaja en el resto market.

En la Figura N° 29 se presenta la tentativa de la distribución para la idea de negocio:

Figura N° 29. LayOut Propuesto



Fuente y Elaboración: Autores de la tesis

Como se observa en la Figura N° 29 se tienen 9 áreas dentro del local, considerando las columnas y estructura actual de dicho local en alquiler.

Capacidad instalada

Teniendo en cuenta que se considera un total de 3 personas para cocina, se contempló un tiempo promedio de preparación de 0.20 horas por persona

activa dedicada a preparación por lo cual se calcula una capacidad máxima instalada de 90 platos/día.

Tabla N° 26. Cálculo de capacidad instalada

TIEMPO PROMEDIO (HORAS)	CANTIDAD DE PLATOS	TIEMPO DE TRABAJO EFECTIVO (HORAS)	CANTIDAD DE PERSONAS DE COCINA	CAPACIDAD INSTALADA (PLATOS/DÍA)
0.20	1	6	3	90

Fuente y Elaboración: Autores de la tesis

Relación entre demanda y capacidad instalada

Según el apéndice 4.4.1.2. se contempla como demanda efectiva la cantidad de 44 platos/día para el primer año de actividad; conforme a la información calculada, se cuenta con una capacidad máxima de 90 platos/día y una capacidad de planta para 30 personas considerando 12 mesas (Tabla N° 24) para un promedio de 2.5 clientes por mesa, lo cual nos indica que contamos con la capacidad correcta para satisfacer nuestra demanda estimada los dos primeros años de operación; sin embargo, a partir del tercer año trabajaremos con nuestra capacidad máxima de 90 platos/día cada año.

5.6. Protocolo COVID-19

Debido a la coyuntura de COVID-19, es necesario tener un protocolo para la empresa, tanto para los trabajadores, como para los clientes.

En el caso de los trabajadores se deberá tener en cuenta los siguientes aspectos:

- Uso obligatorio de doble mascarilla quirúrgica o una mascarilla con gran capacidad de filtración (N95, KN95, FFP2, KF94, etc.)
- Al ingresa a su turno de trabajo deberán contar con su uniforme limpio y correctamente puesto.
- Antes de ingresar deberán colocarse alcohol en las manos y tomarse la temperatura, luego lavarse las manos con agua y jabón en el baño.

- Cada hora deberán lavarse las manos todo el personal, incluso aquellos que no tienen contacto con los alimentos terminados como el caso del cajero o el personal de ventas en el Market.
- En caso de sentir algún síntoma y/o tener un familiar directo y/o haber estado en contacto con alguien con COVID-19 deberá informar inmediatamente y guardar cuarentena.
- Los cubiertos deberán ser entregados en bolsas de papel para evitar el contacto directo.

En el caso de los clientes se deberá tener en cuenta los siguientes aspectos:

- Uso obligatorio de doble mascarilla quirúrgica o una mascarilla con gran capacidad de filtración (N95, KN95, FFP2, KF94, etc.), las que solo podrán ser retiradas al momento de comer.
- Antes de ingresar deberán colocarse alcohol en las manos y presentar su carné de vacunación; en caso no se cuente con el carnet no se permitirá el ingreso de la persona.

5.7. Horario de atención

El horario de atención del resto-market será de 7 am a 6 pm de lunes a sábado, en el cual se manejarán 3 turnos de acuerdo con lo indicado en el punto 7.3 Tabla N°30.

5.8. Indicadores de gestión operacional

Tiempo de servicio: Nos muestra el tiempo de recepción del pedido más el de preparación de alimentos en el restaurante y el tiempo de servicio del market, este tiempo de servicio es fundamental y tiene un impacto directo en la satisfacción de tus clientes. Dicho indicador nos ayudara a identificar las posibles demoras para tomar acciones como la formación del personal u optimización de procesos.

Número de quejas y reclamos de clientes registradas: Las quejas presentadas por los comensales tanto en el Resto-market como en las redes sociales nos permiten identificar un problema puntual de gestión en la empresa, el presente indicador influye directamente en la satisfacción del cliente.

Tasa de desperdicio: Este indicador brindara la tasa de insumos o productos que se desperdician por los platos no vendidos o productos que se vencen en el market.

Toma de pedidos correcta: Nos muestra la cantidad de pedidos registrados correctamente para evitar posteriores reclamos por parte de los consumidores.

Tabla N° 27. Indicadores Operacionales

INDICADOR	FORMULA	UNIDAD DE MEDIDA	META
Tiempo de servicio	$\frac{\text{Tiempo de servicio real}}{\text{Tiempo estimado de servicio}}$	Porcentaje	100%
Número de quejas y reclamos	# Quejas y reclamos	Unidad	0
Tasa de desperdicio	$\frac{\text{\# Insumos o productos para desperdicio}}{\text{\# Pedidos registrados correctamente}}$	Unidad	0
Toma de pedidos correcta	$\frac{\text{\# Pedidos registrados correctamente}}{\text{\# Pedidos totales}}$	Porcentaje	100%

Fuente y Elaboración: Autores de la tesis

5.9. Constitución de la empresa

La empresa será registrada ante el Estado mediante SUNARP y SUNAT con la razón social “REPUBLICA HEALTHY FOOD”, la cual será constituida como una Sociedad Anónima Cerrada (SAC), cuyo régimen se ajusta a la Ley N° 26887 de la Ley General de Sociedades. La empresa tendrá una Junta de Socios que estará conformada por los cuatro integrantes de la presente tesis, quienes aportarán capital en partes iguales, teniendo una participación societaria del 25% cada uno de los socios. Para la puesta en marcha del negocio se iniciará con la constitución de la empresa en SUNARP a través de la plataforma virtual por coyuntura actual, luego se realizará la inscripción en SUNAT, autorizaciones complementarias y por último se realizará el trámite para los comprobantes de pagos y libros contables.

5.10. Análisis de riesgo

La matriz de riesgos detallada en el Anexo N° 10 evidencia dos posibles escenarios con un riesgo alto que están directamente relacionadas con el desabastecimiento, los cuales se podrán reducir o mitigar controlando la cadena de frío y supervisando constantemente los insumos almacenados, así mismo para proveer un quiebre de stock por desabastecimiento de los proveedores se requiere contar con una lista de proveedores adicional en caso existan estos inconvenientes.

5.11. Conclusión del capítulo de plan de operaciones

- Se determina que la ubicación será en la ciudad de Arequipa, en el distrito del Cercado, donde se presenta el local ubicado en Calle Zela N° 201a con 75m², sobre el cual se hace la distribución de este en 9 zonas relevantes.
- Se determinó los principales procesos
 - Proceso de abastecimiento y almacenamiento de insumos
 - Proceso de limpieza y lavado de insumos
 - Proceso de limpieza y desinfección de utensilios de cocina y menaje.
 - Proceso de limpieza y desinfección de mesas, sillas, estantes, pisos, paredes y ventanas
 - Proceso de Preparación de alimentos (comidas y bebidas)
 - Proceso de atención al cliente en restaurante
 - Proceso de atención al cliente en market saludable
 - Proceso de recepción y atención de pedidos delivery
- Se determinó los equipos, materiales y otros necesarios para la puesta en marcha del negocio.
- Se determinó que por la coyuntura COVID-19 se mantendrá un aforo de 30 personas en el restaurante y máximo 3 personas en el market
- Se determinó el diseño y distribución del local.
- Se definió la capacidad instalada en relación con la demanda.
- Se determinaron los puntos a tener en cuenta del protocolo COVID-19 para la empresa, con la finalidad de evitar contagios, cuidar a los trabajadores y a los clientes.

CAPITULO VI PLAN DE MARKETING

En el presente capítulo se detallan los objetivos de marketing, el análisis de las 4P y se explicarán las estrategias de posicionamiento. Se presentará un presupuesto mostrando los puntos clave que consideramos para invertir en el plan propuesto.

6.1. Objetivos de marketing

- Alcanzar una participación de mercado para el primer año de operaciones del 5%.
- Lograr posicionar y dar a conocer nuestra marca, a través de la preparación y venta de alimentos ricos y saludables (sin contenido de grasas transgénicas, bajo contenido en azúcar, sodio y grasas saturadas) a través de un servicio personalizado y responsable con el medio ambiente.
- Apoyar a la concientización del mercado regional hacia el consumo de alimentos saludables.
- Construir y mantener relaciones a largo plazo con clientes clave del mercado.

6.2. Segmentación

“Con una estrategia de marketing diferenciado (o marketing segmentado), las empresas pueden dirigirse a varios segmentos del mercado y diseñar ofertas específicas para cada uno de ellos” (Kotler&Armstrong, 2017)

Los clientes potenciales son aquellas personas preocupadas por mantener una buena alimentación y llevan un estilo de vida saludable, así como aquellas personas que desean modificar sus hábitos alimenticios con el objetivo de mejorar su salud y aspecto físico, o que tengan la necesidad de alimentación saludable con mucha mayor razón por la actual coyuntura que vivimos por el COVID-19 a nivel mundial.

Personas entre 15 y 64 años que pertenecen al segmento AB que son conscientes de la importancia de una buena alimentación y si actualmente no consumen muchos productos saludables es por la falta de oferta de estos y están dispuestos a asistir a un Resto-Market saludable.

6.3. Diferenciación

La empresa busca diferenciarse en el mercado de comida saludable Arequipeño, con la propuesta de valor ofreciendo al público la oportunidad de encontrar una alimentación rica y saludable (sin contenido de grasas transgénicas, bajo contenido de azúcar, sodio y grasas saturadas) a través de la experiencia de compra (virtual y presencial) de platos a la carta, e insumos necesarios para la elaboración de comidas y bebidas, y paquetes mensuales de dieta estándar y personalizados con la asesoría de un especialista. Los clientes podrán contar con el beneficio de tutoriales de preparación de comida saludable “cocínelo usted mismo”.

ATRIBUTOS DIFERENCIADORES

- Atención esmerada y orientada a la bioseguridad de los clientes.
- Insumos con bajo contenido de azúcar, sodio, grasas transgénicas y saturadas.
- Asesoría de especialista para paquetes de alimentación.
- Tutoriales de preparación de comida saludable.
- Variedad de platos, insumos y productos ofrecidos en Resto-Market.
- Presentación atractiva.

6.4. Posicionamiento

Para las personas de la ciudad de Arequipa con interés y orientación en llevar una alimentación y estilo de vida saludable, pertenecientes al segmento AB y con edades entre los 15 y 64 años, el Resto-market es la respuesta a sus necesidades gracias a su carta variada de comidas, bebidas e insumos saludables; con un valor nutricional diferenciado del resto de locales, lo que le otorga una mayor calidad al producto y una excelente atención al cliente y el cuidado de su bioseguridad.

La empresa busca posicionarse en mercado arequipeño con su propuesta de valor detallada en el punto anterior.

6.5. Estrategias funcionales:

Philip Kotler nos indica que el marketing mix de servicios es el conjunto de herramientas tácticas controlables que la empresa combina para producir una respuesta deseada en un mercado objetivo.

6.5.1. Producto

Como nos menciona Kotler; se entiende por producto: “Cualquier cosa que pueda ser ofrecida a un mercado para satisfacer un deseo o una necesidad, incluyendo bienes físicos, servicios, experiencias, eventos, personas, lugares, propiedades, organizaciones, información e ideas” (Kotler&Armstrong, 2017) La idea de negocio del Resto-market busca ofertar platos preparados y también insumos saludables. Respecto al restaurante de comida saludable, una carta variada y saludable. Respecto al market de comida saludable, venta de productos saludables de buena calidad. Para ello se deberán realizar las siguientes actividades:

- Creación de una carta saludable y variada para el restaurante (Ver Anexo 8).
- Creación de lista de productos ofertados en market (Ver Anexo 9).
- Contacto con proveedores de alimentos frescos, variados, orgánicos y saludables.
- Negociación y contratos con proveedores.
- Marcha blanca para conocer las deficiencias y fortalezas de los platos y carta.

Menú ofertado

La creación de la carta donde se oferta los productos de la empresa se ha realizado en base a la información obtenida en el levantamiento de información primaria, en la entrevista teniendo claro que casi el 50% de la población opta y/o tiene tendencia de consumo por productos y platos tradicionales y criollos, y la con la información de las nutricionistas quienes mencionan que hay tendencia de comida saludable y esto debe ser incentivado desde una edad temprana, por lo que comida “caseras” son una opción adecuada. La carta se presenta en el Anexo 8.

6.5.2. Precio

De los resultados de nuestra encuesta, un 62.73% está dispuesto a gastar entre 20 y 40 soles en el restaurante. Respecto al Market, los resultados de la encuesta se observan que en un 65.09% los consumidores suelen gastar entre 25 y 40 soles en sus compras de insumos para preparar comidas saludables.

Nuestra política de precios tiene un grado de flexibilidad para ser competitivos en el mercado, adaptándonos al entorno.

Para ello se deberán realizar las siguientes actividades:

- Analizar la carta (Anexo 8) para determinar el costo de cada producto del restaurante.
- En base a los precios estimados de compra en la encuesta y un análisis de la competencia, determinar el precio de cada producto.

Respecto a los sistemas de pago en el Resto-market se ofrecerán diversas formas de pago; para brindar un mejor servicio hacia el cliente, con la mayor comodidad. Las formas de pago serán en:

- Efectivo: Transacción monetaria realizada directamente en el Resto-market.
- Tarjetas de Crédito: A través de POS (MasterCard y Visa).
- Apps de pago: YAPE, TUNKI

6.5.3. Plaza

Como resultado del estudio de mercado, más del 70% de personas, prefieren que la ubicación del Resto-market sea en el cercado de la ciudad, indicando un 40% que sea en la calle Mercaderes y un 34% que sea en la zona turística (calle San Francisco, Santa Catalina o Zela).

La ubicación debe ser lo más adecuada posible y céntrica y para lograrlo realizaremos una búsqueda adecuada de local, contactándonos con diversas inmobiliarias y ofertantes de alquiler en medios tradicionales e innovadores (Redes Sociales).

Resultado de esta búsqueda, la ubicación del local será en la calle Zela (acorde al estudio de mercado que existe la preferencia por la ubicación en el centro de la ciudad), se optó por esta ubicación debido a la disponibilidad del local, ubicado en dicha calle, cuenta con 75m².

6.5.4. Promoción y publicidad

Para Kotler & Armstrong, nos indican que “la mezcla promocional es la mezcla específica de herramientas de promoción que emplea la compañía para comunicar de manera persuasiva el valor para el cliente y para generar relaciones con el cliente”.

Y complementando con el concepto de Publicidad, lo definen como: “la publicidad es cualquier forma pagada e impersonal de presentación y promoción de ideas, bienes o servicios por un patrocinador identificado” (Kotler&Armstrong, 2017)

Como resultado del estudio de mercado, tenemos que un 50,39% utiliza con mayor frecuencia el Facebook y como segunda opción con 24.15% la red social de Instagram, por lo que se deberá hacer campañas continuas y diversas para captar la atención y preferencia de los consumidores.

Dada la coyuntura a nivel mundial por la pandemia de COVID-19, se realizará un marketing digital, que tendrá las siguientes estrategias:

A. Redes Sociales:

Dada la globalización y coyuntura a nivel mundial, las redes sociales para las empresas ya no son algo opcional, son la forma de llegar a clientes, obtener información valiosa y hacer que una marca crezca. Las publicaciones del Resto-market se crearán periódicamente a través de redes sociales como Facebook, Instagram, *Tik Tok*.

Se contará con el personal encargado de administrar la comunidad online y contenido en redes sociales (Community Manager) para mantener actualizada la página y tener actividad continua a través de publicaciones informativas.

Según como se identifique el crecimiento y aceptación de la página se realizarán pagos en Facebook para tener una cuenta Premium o no.

B. Página web:

Se diseñará una página web que tendrá como finalidad principal la captación, interacción y desarrollo con la comunidad saludable de Arequipa, ofreciendo los platos de nuestra carta saludable, así como los productos disponibles en el Market.

La página contará con Tutoriales de “Cocínalo tú mismo”, para que logremos captar el interés y atención del público objetivo. Estos videos serán grabados en el local, con nuestro personal de cocina, los videos tendrán una duración de 5 minutos cada uno, se subirán los tutoriales de los platos saludables más comunes, al estilo de “La República”

Todas las promociones al igual que en las redes sociales también estarán disponibles en la página web.

Figura N° 30. Proceso de Preparación de alimentos (comidas y bebidas)



Elaboración: Autores de la tesis

C. Publicidad BTL:

Below The Line, es una de las tantas técnicas de marketing que consiste en la utilización de medios no convencionales para estrategias publicitarias de las empresas.

La promoción de los servicios y productos se realiza mediante campañas creativas que causan novedad, sorpresa e interés en los usuarios.

Se desarrollará a través de:

Campañas publicitarias con street marketing

Merchandising

6.5.5. Personas:

Para el plan de negocios, las personas son un recurso clave para lograr el éxito, ya que del servicio que brinden dependerá mucho la satisfacción e intención de retorno de los clientes de Arequipa.

El personal buscado será entre los 20 y 30 años de edad, entre varones y mujeres con mucho sentido de responsabilidad y con carisma. El personal será capacitado y orientado a los conocimientos básicos de comida saludable, nutrición y beneficios de los productos que se venderán en el Resto-market saludable con el objetivo de que puedan orientar e incluso asesora a los clientes para elección de platos e insumos.

Todo el personal contará con uniformes con el logo del Resto-market y se les entregarán los EPPs necesarios para trabajar de acorde a todos los lineamientos de seguridad y salud en el trabajo.

6.5.6. Procesos:

Los procesos fueron definidos y desarrollados en el plan de Operaciones.

Por tratarse de una empresa del rubro de alimentos se tienen claramente 8 procesos marcados e importantes:

- Proceso de abastecimiento y almacenamiento de insumos
- Proceso de limpieza y lavado de insumos
- Proceso de limpieza y desinfección de utensilios de cocina y menaje.
- Proceso de limpieza y desinfección de mesas, sillas, estantes, pisos, paredes y ventanas
- Proceso de Preparación de alimentos (comidas y bebidas)
- Proceso de atención al cliente en restaurante
- Proceso de atención al cliente en market saludable
- Proceso de recepción y atención de pedidos delivery

6.5.7. Presentación:

El local tendrá una temática fresca y natural, donde prevalecerán los colores blanco, verde y naranja para que se logre un ambiente acogedor, limpio y sobre todo de salud. Se contarán con plantas naturales, con colores vivaces y muy bien cuidadas en las esquinas del restaurante, para el caso del Market, se contarán con plantas más pequeñas.

El local contará con música variada, entre música relajante, música latin, música pop e instrumental para que el público deleite de los platos en el restaurante y haga sus compras en el market.

6.6. Branding

Logo de la empresa:

El logo de la empresa es la imagen y primera impresión que se busca obtener, el logo contará con:

- Algunas imágenes de frutas y verduras por ser lo más representante cuando se habla de comida saludable.
- Letras negras para que expresen dureza y firmeza de la empresa.
- El texto “Healthy food” que es comida saludable en el idioma inglés, ya que también está dirigido al sector turístico.

Figura N° 31. Logo de la empresa



Elaboración: Autores de la tesis

Envases:

Los platos se servirán en envases biodegradables con 2 medidas (22 x 15.25 x 7.62 cm y 12.2 x 9.3 x 14.4 cm)

Figura N° 302. Envases Biodegradables



Elaboración: Autores de la tesis

Los envases adecuados para las bebidas serán vasos compostables de 12 oz.

Figura N° 31. Vasos compostables



Elaboración: Autores de la tesis

Los cubiertos serán de PLA (fécula de maíz) que son resistentes, prácticos y de uso cómodo.

Figura N° 32. Cubiertos de PLA



Elaboración: Autores de la tesis

Las bolsas de presentación y entrega de delivery portará el logo de “República Healthy Food”, material biodegradable y con 02 medidas.

Figura N° 33. Bolsas biodegradables



Elaboración: Autores de la tesis

6.7. Presupuesto de marketing

A continuación, se muestra en resumen el presupuesto de Marketing para la empresa

Tabla N° 28. Presupuesto de Marketing

Marketing	Monto
Diseño Logo y Carta	S/. 700.00
Página oficial y redes sociales	S/. 1,300.00
Campañas de publicidad BTL	S/. 1,500.00
Grabación de tutoriales de cocina	S/. 2,000.00

Total	S/. 5,500.00
--------------	---------------------

Fuente y Elaboración: Autores de la tesis

6.8. Conclusión del capítulo de plan de marketing

Al finalizar el capítulo del plan de marketing se logró segmentar al mercado objetivo, personas entre 15 y 64 años que pertenecen al segmento AB que son conscientes de la importancia de una buena alimentación.

Se define que la estrategia de la empresa será la diferenciación ya que contamos con atributos diferenciadores que están incluidos en nuestra propuesta de valor.

Se desarrollaron las estrategias de las 4P, Producto: para la creación de la carta y branding de la empresa, Precio: en base al estudio de mercado, costeo de platos y análisis de la competencia, definir precios de introducción de los platos e insumos a ofrecer en el Resto-Market, Plaza: según el estudio de mercado, una ubicación céntrica del local y, por último, Promoción: dada la coyuntura actual por la pandemia, realizaremos marketing digital y se detallaron las estrategias y se definió la inversión de Marketing.

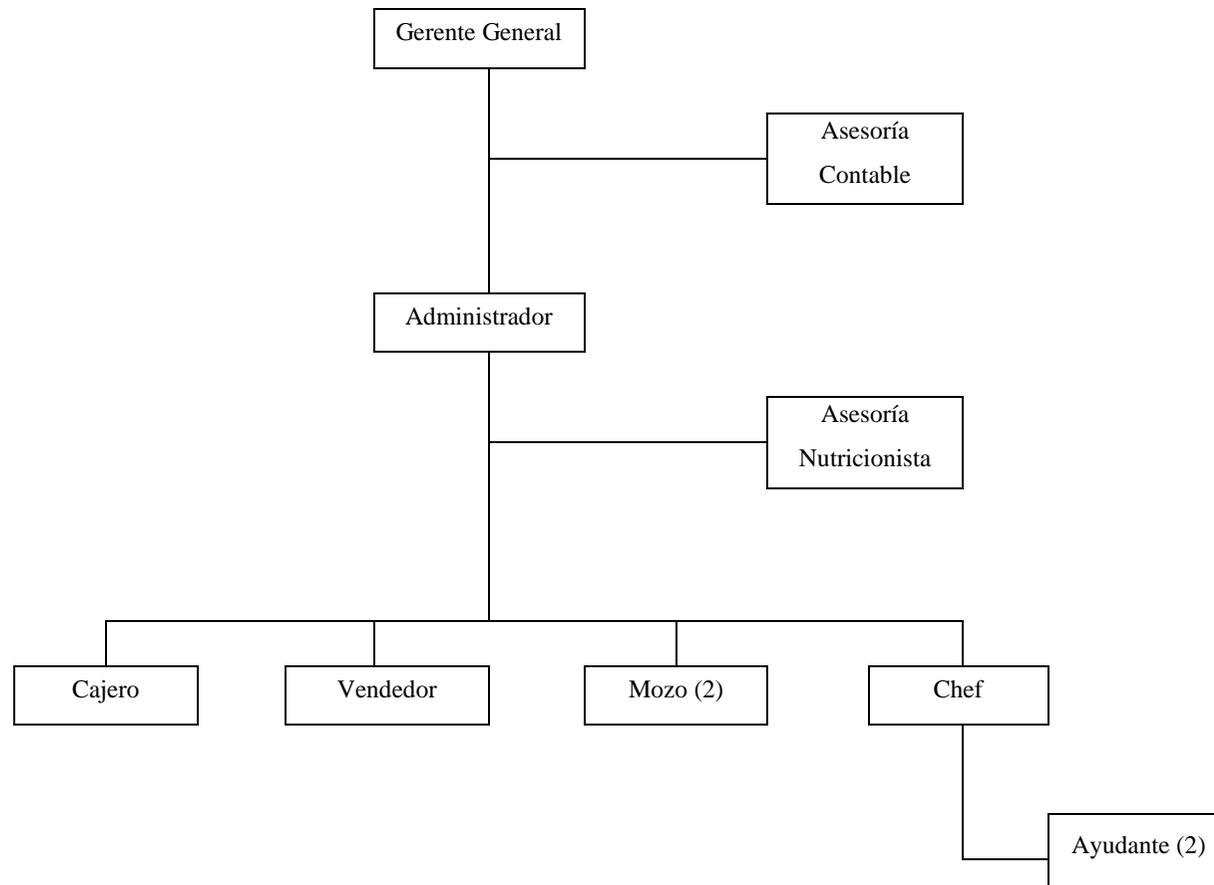
CAPITULO VII PLAN DE RECURSOS HUMANOS

El presente capítulo busca desarrollar las estrategias de capital humano que permitan el desarrollo eficaz y eficiente del resto-market saludable. Se definirá el régimen laboral, requerimiento de personal, perfiles y funciones, así como el plan de atracción y retención del personal.

7.1. Estructura organizacional

La empresa presentará una estructura organizacional del tipo jerárquica vertical detallado en la Figura N° 36, dónde podemos encontrar al personal contratado en planilla, así como el personal que brindará asesoría externa.

Figura N° 34. Organigrama



Elaboración: Autores de la tesis

7.2. Requerimiento de personal

El presente estudio implica tres tipos diferentes de personal, personal de cocina, personal de atención y personal de administración. En todos los casos se trabaja con tres turnos de trabajo, por tratarse de un local de comida el horario será de 7.30 am a 6.30 pm de lunes a sábado.

Tabla N° 29. Requerimiento de personal

PERSONAL REQUERIDO	
Personal de cocina	Cantidad
Chef	1
Ayudante de chef	2
TOTAL	3
Personal de atención	Cantidad
Mozos	2
Cajero	1
Vendedor	1
TOTAL	4
Personal de administración	Cantidad
Gerente	1
Administrador	1
TOTAL	2
TOTAL DE PERSONAL	9

Fuente y Elaboración: Autores de la tesis

Como se observa en la Tabla N° 29 el total de personal necesario será de 9 trabajadores para poder cumplir con la demanda según el estudio de mercado y el plan de operaciones.

Adicional al sueldo de cada trabajador la empresa deberá asumir los costos sociales de ley, lo cual se detallará en el apéndice de estudio económico-financiero.

Asesorías externas

Adicional al personal que pertenece a la Empresa, se considera de suma importancia tener las siguientes asesorías,

- Asesoría Contable: se contará con la asesoría contable para maneje la contabilidad de la empresa ante la SUNAT para minimizar las contingencias.
- Asesoría Nutricional: se contará con la asesoría de una nutricionista para la elaboración de los menús, así como la asesoría personalizada a los clientes que adquieran el servicio.

-

7.3. Régimen laboral

Por la naturaleza de la empresa el régimen laboral aplicado a los trabajadores es el ordinario regido por la ley de productividad y competitividad laboral dado en el Decreto legislativo N°728 bajo la modalidad de Inicio o lanzamiento de nueva actividad.

Bajo este régimen tendremos los trabajadores cumplirán con 48 horas laborales donde se desempeñarán las actividades:

Tabla N° 30. Horario del personal

Turno	Personal	Horario
A	Ayudante de Chef Mozo Vendedor	7:00 – 16:00 hrs
B	Ayudante de Chef Mozo Administrador	10:00 – 19:00 hrs
C	Chef	8:00 – 17:00 hrs

Fuente y Elaboración: Autores de la tesis

7.4. Perfil de puesto

Conociendo el requerimiento de personal, es necesario definir el perfil de cada puesto, lo que permitirá tener una selección adecuada de personal.

En el Anexo 6 se presenta el perfil de cada puesto para las necesidades de la empresa.

7.5. Funciones de personal

Adicional al perfil deseado de cada puesto, es necesario determinar las funciones principales de cada puesto que permitan asegurar el correcto funcionamiento de la empresa. En el Anexo 7 se presentan las funciones del personal necesario; a continuación, se presenta la misión por cada puesto:

Tabla N° 31. Misión Del Personal Requerido

MISIÓN DEL PERSONAL REQUERIDO	
Personal de cocina	
Chef	Cocinar y responsable de la cocina
Ayudante de chef	Apoyar al chef
Personal de atención	
Mozos	Servicio al cliente, tomar pedidos, atender las mesas
Cajero	Generar y controlar los cobros
Vendedor	Atender y gestionar la venta
Personal de administración	
Gerente	Gerenciar la empresa
Administrador	Velar por el funcionamiento de la empresa

Fuente y Elaboración: Autores de la tesis

7.6 Remuneración del personal

El sueldo mensual de cada trabajador está acorde con la oferta-demanda del mercado para el rubro, tomando como base los sueldos de empresas similares, se presenta a continuación en la Tabla N° 32.

Tabla N° 32. Sueldo de personal

Sueldo del personal					
	Cantidad	Costo mensual	Costos sociales	Costo Total/Mes	Costo anual
Personal Operativos					
Chef	1	S/ 1,800.00	S/ 774.00	S/ 2,574.00	S/ 30,888.00
Ayudante de chef	2	S/ 1,200.00	S/ 516.00	S/ 3,432.00	S/ 41,184.00
Mozos	2	S/ 930.00	S/ 399.90	S/ 2,659.80	S/ 31,917.60
TOTAL	5	S/ 3,930.00	S/ 1,689.90	S/ 8,665.80	S/ 103,989.60
Personal de atención					
Cajero	1	S/ 930.00	S/ 399.90	S/ 1,329.90	S/ 15,958.80
Vendedor	1	S/ 930.00	S/ 399.90	S/ 1,329.90	S/ 15,958.80
TOTAL	2	S/ 1,860.00	S/ 799.80	S/ 2,659.80	S/ 31,917.60
Personal de administración					
Gerente	1	S/ 2,800.00	S/ 1,204.00	S/ 4,004.00	S/ 48,048.00
Administrador	1	S/ 2,200.00	S/ 946.00	S/ 3,146.00	S/ 37,752.00
TOTAL	2	S/ 5,000.00	S/ 2,150.00	S/ 7,150.00	S/ 85,800.00
TOTAL PERSONAL				S/ 18,475.60	S/ 221,707.20

Fuente y Elaboración: Autores de la tesis

7.6. Plan de atracción de personal

El administrador es responsable del proceso de reclutamiento del nuevo personal, a través de este proceso se buscará identificar candidatos que puedan cubrir los puestos de trabajo disponibles. Las vacantes serán dadas a conocer a través de diferentes plataformas de bolsas de empleo, nuestras redes sociales y página web. También se buscarán alianzas con diferentes institutos y universidades para que den a conocer las vacantes disponibles, con el objetivo captar la mayor cantidad de opciones para poder escoger el capital humano más adecuado y acorde para la empresa.

Será necesario pasar por diferentes filtros y pruebas para la elección del candidato:

- Entrevista de selección: El objetivo de la entrevista es analizar y conocer al candidato, identificar su nivel de comunicación verbal y no verbal.
- Pruebas de conocimiento: estas son diferentes según el puesto del candidato, será el gerente junto con el administrador quien determine los métodos para evaluar el conocimiento en cada caso, según las funciones necesarias (Tabla N° 31).
- Pruebas psicométricas: para determinar el perfil del postulante, su nivel de habilidades y capacidad de respuesta.
- Cuestionarios: Con el objetivo de conocer su idea y perspectiva de la responsabilidad, trabajo en equipo, entre otros aspectos necesarios para el correcto desarrollo de sus funciones.

7.7. Plan de retención de personal

El núcleo del plan de retención es la capacitación del personal, por lo que se ve la necesidad de tener un plan de capacitaciones que permita el crecimiento y empoderamiento del personal.

La capacitación que se brindará será constante y escalonada, buscando no solo que el personal esté correctamente capacitado en sus funciones, si no adicional, que el personal adquiera nuevas habilidades a lo largo del tiempo, buscando la retención del mismo y evitando la constante rotación de personal.

Objetivos del plan de retención de personal

- Capacitar al personal en habilidades blandas.
- Capacitar al personal en habilidades duras (según su puesto).
- Hacer más competitivos a los colaboradores.
- Socializar el plan de negocios y la parte estratégica de los directivos hasta el último colaborador.

Incremento de Remuneraciones

Como parte del plan de retención del personal se plantea el incremento de la remuneración de 10% cada dos años.

Cursos dentro del plan de capacitaciones

- Cursos de liderazgo y emprendimiento laboral.
- Capacitación sobre Seguridad en la Cocina.
- Cursos sobre la buena alimentación y el por qué comer sano.
- Cursos a los cocineros sobre preparación de nuevos e innovadores productos.
- Programa de Capacitación para Mozos.
- Curso de atención al cliente.

Los diversos cursos serán brindados por el administrador y/o el gerente

Cronograma

Los cursos se brindarán a lo largo del año, para el presente caso se plasmará para los 12 primeros meses de la empresa.

Tabla N° 33. Cronograma del plan de capacitaciones

	Actividad	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Plan de capacitaciones	Cursos de liderazgo y emprendimiento laboral					x					x		
	Capacitación sobre Seguridad en la Cocina			x									x
	Cursos sobre la buena alimentación y el por qué comer sano		x							x			
	Cursos a los cocineros sobre preparación de nuevos e innovadores productos	x			x				x				
	Programa de Capacitación para Mozos		x				x						
	Curso de atención al cliente			x								x	

Fuente y Elaboración: Autores de la tesis

Como se observa en la Tabla N° 33, se busca tener una capacitación por mes, lo que permita a los responsables (administrador y gerente) armar el material para los cursos; así como tener en constante capacitación al personal.

7.8. Plan de seguridad y salud ocupacional

Para el correcto desempeño de las labores por parte de los trabajadores es importante controlar los peligros para seguridad y salud, de tal forma preservar la integridad de la fuerza laboral previniendo y controlando las Enfermedades Ocupacionales, y por ende disminuyendo el número de incidentes y accidentes.

Objetivos

- Promover y mejorar las condiciones de seguridad y salud de los trabajadores.
- Identificar, evaluar y controlar los factores de riesgo ocupacionales que puedan afectar la salud de los trabajadores.
- Capacitar a todos los trabajadores de en Materia de Salud y Seguridad en el Trabajo.

Equipos de Protección Personal

Para la correcta ejecución del trabajo la empresa brindará a los trabajadores los equipos necesarios para resguardar su seguridad y salud según el tipo de trabajo que se realice y de acuerdo con la Norma Técnica de Salud 178-MINSA-DGIESP-2021, Norma Técnica de Salud para la Prevención y Control del Covid-19 en el Perú.

Tabla N° 34. Equipos de Protección de Personal

PERSONAL	Mascarilla KN95	Guantes de Nitrilo	Gorro descartable
Chef	X	X	X
Ayudante de chef	X	X	X
Mozos	X		
Cajero	X		
Vendedor	X		
Gerente	X		
Administrador	X		

Fuente y Elaboración: Autores de la tesis

Lineamientos de vigilancia, prevención y control del COVID-19 en el trabajo

1. Limpieza y desinfección del centro de trabajo

- Antes del inicio de la jornada laboral cada trabajador será responsable de aplicar un proceso de limpieza y desinfección de área de trabajo.

2. Evaluación de las condiciones de salud del trabajador previo al regreso o reincorporación al centro de trabajo

- Identificar el riesgo de exposición a COVID-19 de cada puesto de trabajo.
- Todo trabajador que cumpla criterios de caso sospechoso será manejado de acuerdo con el Documento Técnico Atención y Manejo Clínico de Casos de COVID-19 del MINSA.

3. Lavado y desinfección de manos obligatorio

- La empresa identificara y señalizara los puntos de lavado y/o desinfección de manos

- Se dispondrá de dispensadores de alcohol en gel en distintos puntos de la empresa a fin de que los trabajadores se desinfecten las manos.

4. Sensibilización de la prevención del contagio en el centro de trabajo.

- EL Administrador proporcionará información y orientación periódica sobre la orientación de la COVID-19.

5. Medidas de prevención colectivas

- Los trabajadores, clientes o cualquier persona que no cumplan con lo dispuesto (Uso obligatorio de mascarilla, tapando la nariz y boca, tomarse la temperatura en la frente con el fin de descartar fiebre, Lavarse o desinfectarse las manos en la entrada) serán prohibidos de ingresar a las instalaciones.

6. Medidas de protección personal

La empresa entregará los Equipos de Protección de Personal correspondientes según la *Tabla N° 34*.

7. Vigilancia de la salud del trabajador en el contexto del COVID-19

Todo trabajador con fiebre mayor a 37.5° C. y evidencia de la sintomatología COVID-19 se considerará como caso sospechoso y deberá retornar a su domicilio (aislamiento domiciliario)

Capacitaciones

Las capacitaciones que se brindarán a lo largo del año serán brindadas tanto por el Administrador de la empresa como por una persona capacidad, en este caso contaremos con el apoyo de la compañía de bomberos de la ciudad para brindar capacitaciones sobre primeros auxilios.

Tabla N° 35. Cronograma del plan de capacitaciones

N°	Descripción de la actividad	Responsable	Trabajadores	Frecuencia
1	Cap. Medidas COVID - 19	Administrador	Todos	Mensual
2	Cap. Primeros auxilios	Bombero	Todos	Semestral
3	Cap. En RCP	Bombero	Todos	Semestral
4	Cap. En Quemaduras	Bombero	Todos	Semestral
5	Cap. En Hemorragias	Bombero	Todos	Semestral
6	Cap. En Fracturas	Bombero	Todos	Semestral
7	Cap. En Manejo y Traslado	Bombero	Todos	Semestral
8	Capacitación en Ergonomía	Administrador	Todos	Anual

Fuente y Elaboración: Autores de la tesis

7.9. Conclusión del capítulo de plan de recursos humanos

Al finalizar el plan de recursos humanos se concluye conociendo el personal requerido, el perfil del puesto de cada uno de ellos, y las funciones y misión de cada puesto que permitan lograr la misión y visión de la empresa; se tienen un plan de atracción que permite un proceso adecuado de captación y selección del personal con la finalidad de evitar alta rotación de estos; finalmente también se tiene el plan de retención del personal para lograr un crecimiento de los colaboradores, su fidelización y búsqueda de crecimiento personal en la empresa, lo que lo reflejará en un personal más capacitado y comprometido con la empresa.

CAPITULO VIII ESTUDIO ECONÓMICO- FINANCIERO

El presente capítulo determina la viabilidad económica a través de evaluaciones financieras para la puesta en marcha del resto-market saludable.

8.1. Objetivo

Determinar la viabilidad económica y financiera del proyecto utilizando un horizonte de 5 años.

8.2. Financiamiento

El proyecto será financiado al 100% por los accionistas quienes brindarán el capital por partes iguales siendo acreedores del 25% de las acciones cada uno. El monto total será de S/ 148 023.62 para la puesta en marcha del local considerando la inversión inicial, gastos preoperativos y el capital de trabajo necesario para mantener las operaciones en la empresa.

8.3. Inversión inicial

A continuación, se presenta el valor de la inversión inicial, dividido en tangibles e intangibles considerando todos los costos sin IGV.

Inversión Tangible

Acorde al detalle obtenido en la Tabla N° 25 del capítulo V, se presenta el total de la inversión tangible a realizar para el inicio de la idea de negocio.

Tabla N° 36. Requerimiento de tangibles

Inversión Tangible	
Equipos de cocina	S/ 12,283.90
Menaje	S/ 8,778.81
Tecnología - Administración	S/ 13,711.86
Inmobiliario	S/ 9,516.95
TOTAL	S/ 50,037.29

Fuente y Elaboración: Autores de la tesis

Inversión Intangible

Está conformada por aquellos aspectos que implican un desembolso, pero no son palpables, a continuación, en la Tabla N° 37 se presentan:

Tabla N° 37. Requerimiento de intangibles

Inversión Intangible	
Consultoría de estudio de mercado	S/ 7,000.00
Licencia de funcionamiento	S/ 2,500.00
Asesoría Nutricionista	S/ 1,000.00
Marketing	S/ 5,500.00
Software	S/ 10,000.00
Otros	S/ 1,000.00
TOTAL	S/ 27,000.00

Fuente y Elaboración: Autores de la tesis

La inversión de Marketing comprende lo presupuestado en la Tabla N° 28 del capítulo VI.

Inversión Inicial Total Tangibles e Intangibles

A continuación, se presenta la inversión inicial total (tangible, e intangible)

Tabla N° 38. Inversión inicial Total

Inversión	
Inversión Tangible	S/ 50,037.29
Inversión Intangible	S/ 27,000.00
TOTAL	S/ 77,037.29

Fuente y Elaboración: Autores de la tesis

8.4. Depreciación

Para el proyecto se realizará una depreciación lineal aceptada por SUNAT donde los equipos de procesamiento de datos tienen una depreciación de 25 % anual y Maquinaria y equipo adquirido a partir del 01- 01-91 una depreciación del 10% anual.

Tabla N° 39. Depreciación

Depreciación	Valor	Tasa	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Tecnología - Administración	S/ 13,711.86	25%	S/ 3,427.97	S/ 3,427.97	S/ 3,427.97	S/ 3,427.97	
Equipos de cocina	S/ 12,283.90	10%	S/ 1,228.39				
Inmobiliario	S/ 9,516.95	10%	S/ 951.69				
	S/ 35,512.71		S/ 5,608.05	S/ 5,608.05	S/ 5,608.05	S/ 5,608.05	S/ 2,180.08

Fuente y Elaboración: Autores de la tesis

8.5. Ingresos

A continuación, la Tabla N° 40 presenta el pronóstico de ingresos anuales sin IGV considerando la demanda restaurante de comida saludable calculada en la Tabla N° 12 del Capítulo III y en relación con la capacidad estimada en el Tabla N° 26 del Capítulo V.

Se considera un incremento de precio cada 2 años de 5% para mitigar el impacto del incremento de costos por la inflación.

Tabla N° 40. Ingresos por venta del restaurante

Ingresos RESTAURANTE	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Demanda Anual	13,823	19,836	28,080	28,080	28,080
Ticket promedio	S/ 30.51	S/ 30.51	S/ 32.03	S/ 32.03	S/ 33.64
Proyección de ingresos anuales	S/ 421,727.85	S/ 605,179.46	S/ 899,511.86	S/ 899,511.86	S/ 944,487.46

Fuente y Elaboración: Autores de la tesis

Para el caso del market a continuación en la Tabla N° 41 se presentan los datos considerando la demanda del market de comida saludable calculada en la Tabla N°13 del Capítulo III. Se considera un incremento de precio cada 2 años de 5% para mitigar el impacto del incremento de costos por la inflación.

Tabla N° 41. Ingresos por venta del restaurante

Ingresos MARKET	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Demanda Anual	10,336	14,832	21,719	22,262	22,818
Ticket promedio	S/ 31.78	S/ 31.78	S/ 33.37	S/ 33.37	S/ 35.04
Proyección de ingresos anuales	S/ 328,478.49	S/ 471,366.63	S/ 724,726.20	S/ 742,844.35	S/ 799,486.23

Fuente y Elaboración: Autores de la tesis

A continuación, se presentan los ingresos anuales por las ventas tanto del restaurante como del market sin IGV.

Tabla N° 42. Total de Ingresos

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos RESTAURANTE	S/ 421,727.85	S/ 605,179.46	S/ 899,511.86	S/ 899,511.86	S/ 944,487.46
Ingresos MARKET	S/ 328,478.49	S/ 471,366.63	S/ 724,726.20	S/ 742,844.35	S/ 799,486.23
TOTAL INGRESOS	S/ 750,206.34	S/ 1,076,546.09	S/ 1,624,238.06	S/ 1,642,356.22	S/ 1,743,973.69

Fuente y Elaboración: Autores de la tesis

8.6. Egresos

A continuación, se presentan los egresos para la puesta en marcha de la empresa. Cabe resaltar que los costos estarán afectados cada año por una inflación de 3.5 % (BCRP 2021) exceptuando a los Gastos de Personal.

Tabla N° 43. Gastos de administración

Gastos de administración			
	Costo Mensual	Costo sin IGV	Costo Anual
Alquiler local	S/ 4,000.00	S/ 4,000.00	S/ 48,000.00
Internet + Cable	S/ 150.00	S/ 127.12	S/ 1,525.42
Celular (x 3)	S/ 89.70	S/ 76.02	S/ 912.20
Capacitación al personal	S/ 100.00	S/ 84.75	S/ 1,016.95
Uniformes - EPPS	S/ 157.30	S/ 133.31	S/ 1,599.66
Seguridad	S/ 180.00	S/ 152.54	S/ 1,830.51
Agua	S/ 20.00	S/ 16.95	S/ 203.39
Luz	S/ 80.00	S/ 67.80	S/ 813.56
Asesoría Contable - Nutricionista	S/ 600.00	S/ 600.00	S/ 7,200.00
Otros	S/ 268.85	S/ 227.84	S/ 2,734.07
TOTAL	S/ 4,497.00		S/ 65,835.76

Fuente y Elaboración: Autores de la tesis

El presupuesto de Uniformes y Equipos de Protección de Personal se encuentra expresado en el ANEXO 11

Tabla N° 44. Gastos de Venta

Gasto de Venta			
	Costo Mensual	Costo sin IGV	Costo Anual
Manejo y mantenimiento de página web	S/ 150.00	S/ 127.12	S/ 1,525.42
Manejo Redes Sociales (8 unidades)	S/ 400.00	S/ 338.98	S/ 4,067.80
Pago Publicidad	S/ 200.00	S/ 200.00	S/ 2,400.00
Canje con <i>influencer</i>	S/ 150.00	S/ 127.12	S/ 1,525.42
Tarjeta de crédito 5% (40% de ventas) *			
Descuentos / Promociones **			
Otros	S/ 100.00	S/ 84.75	S/ 1,016.95
TOTAL	S/ 1,000.00		S/ 10,535.59

Fuente y Elaboración: Autores de la tesis

* Con respecto a las compras con tarjeta de crédito se considerará un 40% del total de ventas (según la encuesta nacional de Hogares del 2019 el 40% de la población usa activamente tarjeta de crédito).

** Para el caso de descuentos y promociones se considera un 10% del total de las ventas el primer y segundo año y finalmente un 5 % para el resto de los años.

Para el caso del mantenimiento de equipo y máquinas se ha considerado un 20% del costo inicial.

Tabla N° 45. Gastos de operaciones

Gastos de operaciones			
	Costo Mensual	Costo sin IGV	Costo Anual
Mantenimiento de máquinas y equipos	S/ 241.58	S/ 204.73	S/ 2,456.78
Otros	S/ 200.00	S/ 169.49	S/ 2,400.00
TOTAL	S/ 441.58		S/ 4,856.78

Fuente y Elaboración: Autores de la tesis

Con respecto a los Gastos del Personal, según lo estipulado en el Capítulo VII se incrementarán los sueldos en un 10% cada dos años para mitigar el incremento del costo de vida, así como para fomentar la retención del personal.

Tabla N° 46. Gastos de personal

Gastos de personal						
	Cantidad	Costo mensual	Costos sociales	Costo Total/Mes	Costo anual	
Personal Operativos						
Chef	1	S/ 1,800.00	S/ 774.00	S/ 2,574.00	S/ 30,888.00	
Ayudante de chef	2	S/ 1,200.00	S/ 516.00	S/ 3,432.00	S/ 41,184.00	
Mozos	2	S/ 930.00	S/ 399.90	S/ 2,659.80	S/ 31,917.60	
TOTAL	0	S/ 3,930.00	S/ 1,689.90	S/ 8,665.80	S/ 103,989.60	
Personal de atención						
Cajero	1	S/ 930.00	S/ 399.90	S/ 1,329.90	S/ 15,958.80	
Vendedor	1	S/ 930.00	S/ 399.90	S/ 1,329.90	S/ 15,958.80	
TOTAL	0	S/ 1,860.00	S/ 799.80	S/ 2,659.80	S/ 31,917.60	
Personal de administración						
Gerente	1	S/ 2,800.00	S/ 1,204.00	S/ 4,004.00	S/ 48,048.00	
Administrador	1	S/ 2,200.00	S/ 946.00	S/ 3,146.00	S/ 37,752.00	
TOTAL	0	S/ 5,000.00	S/ 2,150.00	S/ 7,150.00	S/ 85,800.00	
TOTAL PERSONAL				S/ 18,475.60	S/ 221,707.20	

Fuente y Elaboración: Autores de la tesis

Para el caso del costo de producción podemos hallar el costo promedio de insumos en el Anexo 12. Se considera un incremento de 3.50 % debido a la inflación.

Tabla N° 47. Costo de insumos de producción

Costo RESTAURANTE	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Demanda Anual	13,823	19,836	28,080	28,080	28,080
Costo promedio de insumos por plato	S/ 8.48	S/ 8.78	S/ 9.08	S/ 9.40	S/ 9.73
Gastos Directos de fabricación	S/ 0.93	S/ 0.96	S/ 0.99	S/ 1.03	S/ 1.07
Total costo variable anuales	S/ 130,038.49	S/ 193,136.41	S/ 282,968.39	S/ 292,872.29	S/ 303,122.82

Fuente y Elaboración: Autores de la tesis

Para el caso del costo promedio de producto buscamos generar una ganancia de 20% que es lo estándar en el mercado según la asociación de bodegueros del Perú. Se considera un incremento de 3.50 % anual debido a la inflación.

Tabla N° 48. Costo de insumos para la tienda

Costo MARKET	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Demanda Anual	10,336	14,832	21,719	22,262	22,818
Costo promedio por producto	S/ 26.48	S/ 27.41	S/ 28.37	S/ 29.36	S/ 30.39
Total costo variable anuales	S/ 273,732.07	S/ 406,553.72	S/ 616,146.68	S/ 653,654.61	S/ 693,445.84

Fuente y Elaboración: Autores de la tesis

Tabla N° 49. Costo de insumos Totales

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Costo RESTAURANTE	S/ 130,038.49	S/ 193,136.41	S/ 282,968.39	S/ 292,872.29	S/ 303,122.82
Costo MARKET	S/ 273,732.07	S/ 406,553.72	S/ 616,146.68	S/ 653,654.61	S/ 693,445.84
TOTAL Costos	S/ 403,770.56	S/ 599,690.13	S/ 899,115.08	S/ 946,526.90	S/ 996,568.65

Fuente y Elaboración: Autores de la tesis

8.7. Proyección estado resultados

A continuación, se presenta la proyección del estado de resultados con un horizonte de 5 años donde podemos ver que a partir del año 2 empezamos a obtener una utilidad neta positiva.

Tabla N° 50. Estado de ganancias y pérdidas

		Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
(+)	Ventas	S/ 750,206.34	S/ 1,076,546.09	S/ 1,624,238.06	S/ 1,642,356.22	S/ 1,743,973.69
(-)	Costo de Ventas	S/ 512,616.94	S/ 708,706.50	S/ 1,018,706.34	S/ 1,066,300.26	S/ 1,127,969.34
	Utilidad Bruta	S/ 237,589.39	S/ 367,839.59	S/ 605,531.72	S/ 576,055.96	S/ 616,004.36
(-)	Gasto Venta	S/ 100,560.35	S/ 140,089.87	S/ 124,982.66	S/ 126,645.94	S/ 134,167.99
(-)	Gasto Administración	S/ 183,553.36	S/ 185,857.61	S/ 200,014.27	S/ 202,482.65	S/ 217,986.35
(-)	Depreciación	S/ 5,608.05	S/ 5,608.05	S/ 5,608.05	S/ 5,608.05	S/ 2,180.08
	Gastos Operativos	S/ 289,721.77	S/ 331,555.54	S/ 330,604.98	S/ 334,736.63	S/ 354,334.43
	Utilidad antes de impuestos	S/ -52,132.37	S/ 36,284.06	S/ 274,926.74	S/ 241,319.33	S/ 261,669.93
(-)	Impuesto a la renta 29.5%	S/ -15,379.05	S/ 10,703.80	S/ 81,103.39	S/ 71,189.20	S/ 77,192.63
	Utilidad Neta	S/ -36,753.32	S/ 25,580.26	S/ 193,823.35	S/ 170,130.12	S/ 184,477.30
	Utilidad Neta %	-5%	2%	12%	10%	11%

Fuente y Elaboración: Autores de la tesis

8.8. Flujo de caja

Luego de la presentación del Estado de Resultados, podemos proyectar las salidas y entradas de dinero en el Flujo de Caja para evaluar la generación de liquidez del proyecto propuesto. En la tabla presentada a continuación se presenta la proyección del Flujo Operativo, y Flujo Económico. El tratamiento del IGV podemos visualizarlo en el Anexo 13.

Tabla N° 51. Flujo de caja

		Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
(+)	Ingreso		S/ 750,206.34	S/ 1,076,546.09	S/ 1,624,238.06	S/ 1,642,356.22	S/ 1,743,973.69
(-)	Egresos	S/ 14,724.11	S/ 796,730.66	S/ 1,034,653.99	S/ 1,420,131.41	S/ 1,466,618.04	S/ 1,557,316.31
(-)	Costo variable de producción		S/ 403,770.56	S/ 599,690.13	S/ 899,115.08	S/ 946,526.90	S/ 996,568.65
	Afectos Restaurante		S/ 12,833.90	S/ 19,061.23	S/ 27,927.02	S/ 28,904.47	S/ 29,916.12
	No Afectos Restaurante		S/ 117,204.59	S/ 174,075.19	S/ 255,041.37	S/ 263,967.82	S/ 273,206.69
	Afectos Market		S/ 273,732.07	S/ 406,553.72	S/ 616,146.68	S/ 653,654.61	S/ 693,445.84
(-)	Gasto Ventas		S/ 10,535.59	S/ 10,904.34	S/ 11,285.99	S/ 11,681.00	S/ 12,089.84
(-)	* Descuentos promociones		S/ 75,020.63	S/ 107,654.61	S/ 81,211.90	S/ 82,117.81	S/ 87,198.68
(-)	* Comisión tarjeta crédito		S/ 15,004.13	S/ 21,530.92	S/ 32,484.76	S/ 32,847.12	S/ 34,879.47
(-)	Gasto Administrativo	S/ 5,486.31	S/ 65,835.76	S/ 68,140.01	S/ 70,524.91	S/ 72,993.29	S/ 75,548.05
	Afecto Gasto Administrativo	S/ 886.31	S/ 10,635.76	S/ 11,008.01	S/ 11,393.29	S/ 11,792.06	S/ 12,204.78
	No Afecto Gasto Administrativo	S/ 4,600.00	S/ 55,200.00	S/ 57,132.00	S/ 59,131.62	S/ 61,201.23	S/ 63,343.27
(-)	Gasto Operaciones		S/ 4,856.78	S/ 5,026.77	S/ 5,202.70	S/ 5,384.80	S/ 5,573.27
(-)	Gasto de personal	S/ 9,237.80	S/ 221,707.20	S/ 221,707.20	S/ 243,877.92	S/ 243,877.92	S/ 268,265.71

(-)	Impuesto a la Renta				S/ 76,428.14	S/ 71,189.20	S/ 77,192.63
	IGV por pagar		S/ 4,097.46	S/ 7,422.10	S/ 12,578.79	S/ 12,239.62	S/ 13,029.99
(-)	Pago IGV		S/ -	S/ -4,097.46	S/ -7,422.10	S/ -12,578.79	S/ -25,269.60
	Flujo Operativo	S/ -14,724.11	S/ -42,426.86	S/ 45,216.75	S/ 209,263.34	S/ 175,399.01	S/ 174,417.77
	Flujo Operativos Acumulado	S/ -14,724.11	S/ -57,150.98	S/ -11,934.23	S/ 197,329.11	S/ 372,728.12	S/ 547,145.89
	Inversión	S/ -77,037.29					
	Flujo Caja Económico	S/ -91,761.40	S/ -42,426.86	S/ 45,216.75	S/ 209,263.34	S/ 175,399.01	S/ 174,417.77
	Flujo Acumulado	S/ -91,761.40	S/ -134,188.27	S/ -88,971.52	S/ 120,291.83	S/ 295,690.83	S/ 470,108.60

Fuente y Elaboración: Autores de la tesis

Tabla N° 52. Impuesto a la renta

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Impuesto a la Renta	S/ -15,379.05	S/ 10,703.80	S/ 81,103.39	S/ 71,189.20	S/ 77,192.63
Saldo Año anterior		S/ -15,379.05	S/ -4,675.25		
Impuesto a pagar		S/ -4,675.25	S/ 76,428.14	S/ 71,189.20	S/ 77,192.63

Fuente y Elaboración: Autores de la tesis

8.9. Evaluación del proyecto

Ya que la inversión será completamente cubierta con capital de los socios y no se usará ninguna entidad financiera usaremos el Costo de Oportunidad del Capital; según lo consultado con tres dueños de restaurantes en la ciudad de Arequipa que solicitaron mantener sus nombres en reserva lo esperado a obtener es entre 20 – 50 % de margen según el tipo de restaurante. En este caso tomamos un 40% debido a que si bien somos nuevos en el rubro la inversión no es muy alta y podemos ver que hay una demanda atendida de comida saludable en la ciudad.

Tabla N° 53. Evaluación del proyecto

COK	40%
VAN	S/ 39,538.35
TIR	57.3%

Fuente y Elaboración: Autores de la tesis

Ya que el VAN del proyecto es positivo y la TIR mayor que el Costo Oportunidad podemos concluir que el proyecto es económicamente viable con una recuperación del capital en 3.5 años.

8.10. Análisis de sensibilidad

Variación de Costo

Este análisis evalúa cómo afectaría en el VAN la variación de los costos en el horizonte de los 5 años. Frente a los resultados podemos ver que tenemos una máxima variación de incremento de los costos en un 5.40% para lograr cubrir el costo de oportunidad.

Tabla N° 54. Variación de Costo

	Escenarios					Máxima Variación
	-10%	-5%	Actual	5%	10%	5.40%
VAN	S/ 112,781.94	S/ 76,160.14	S/ 39,538.35	S/ 2,916.55	S/ -33,705.25	S/ 0.00
TIR	90.3%	74%	57.33%	41%	25.2%	40%

Fuente y Elaboración: Autores de la tesis

Variación de Ingreso

Este análisis evalúa cómo afectaría en el VAN la variación de los precios en el horizonte de los 5 años. Frente a los resultados podemos ver que tenemos una máxima variación de decremento de los precios en un 3.31% para lograr cubrir el costo de oportunidad.

Tabla N° 55. Variación de Precio

	Escenarios					Máxima Variación
	-10%	-5%	Actual	5%	10%	-3.31%
VAN	S/ -79,835.95	S/ -20,148.80	S/ 39,538.35	S/ 99,225.50	S/ 158,912.65	S/ 0.00
TIR	4%	31%	57.33%	84%	112%	40%

Fuente y Elaboración: Autores de la tesis

Variación de Demanda

Este análisis evalúa cómo afectaría en el VAN la variación de la demanda en el horizonte de los 5 años teniendo en cuenta que nuestra capacidad máxima para el restaurante es lograda en el escenario actual en los tres últimos años el incremento de demanda no podría realizarse en dichos años. Frente a los resultados podemos ver que tenemos una máxima variación de decremento de la demanda en un 8.17% para lograr cubrir el costo de oportunidad.

Tabla N° 56. Variación de Demanda

	Escenarios					Máxima Variación
	-10%	-5%	Actual	5%	10%	-8.17%
VAN	-S/ 8,879.59	S/ 15,329.38	S/ 39,538.35	S/ 63,747.31	S/ 87,956.28	S/ 0.00
TIR	36%	47%	57.33%	68%	79%	40%

Fuente y Elaboración: Autores de la tesis

Variación bidimensional Precio Costo

Este análisis evalúa cómo afectaría en el VAN la variación de los precios y costos en el horizonte de los 5 años.

Tabla N° 57. Variación Precio - Costo

		Precio				
		-10%	-5%	Actual	5%	10%
Costo	-10%	S/ -6,592.36	S/ 53,094.79	S/ 112,781.94	S/ 172,469.09	S/ 232,156.24
	-5%	S/ -43,214.16	S/ 16,472.99	S/ 76,160.14	S/ 135,847.29	S/ 195,534.44
	Actual	S/ -79,835.95	S/ -20,148.80	S/ 39,538.35	S/ 99,225.50	S/ 158,912.65
	5%	S/ -116,457.75	S/ -56,770.60	S/ 2,916.55	S/ 62,603.70	S/ 122,290.85
	10%	S/ -153,079.55	S/ -95,801.60	S/ -33,705.25	S/ 25,981.90	S/ 85,669.05

Fuente y Elaboración: Autores de la tesis

8.11. Conclusión del capítulo de estudio económico - financiero

El análisis económico-financiero inicia con la determinación de la inversión necesaria para el funcionamiento de la empresa, para ello se definió la inversión tangible, intangible y total; posteriormente se determinó los ingresos, los que se dividen en ingresos por ventas en el restaurante y ventas en el market; en el caso de los egresos, se considera el costo por producto y ticket por persona; con los valores de los ingresos y egresos se procedió a realizar el estado de ganancias y pérdidas, lo que es base para luego realizar el flujo de caja y determinar los indicadores clave donde se determina la viabilidad del proyecto con un VAN de S/ 39,538.35 lo que nos permite concluir que si vale la pena realizar el presente proyecto de inversión.

CAPITULO IX CONCLUSIONES

- La evaluación económica Financiera demuestra la viabilidad del plan de negocios para la puesta en marcha de un resto-market de comida saludable en la ciudad de Arequipa a través de un VAN de S/ 39,538.35 y una TIR de 57.33%. La evaluación se hizo con un horizonte de 5 años, la inversión asciende a S/ 148,023.62. La tasa usada fue de 40%.
- Del análisis de competidores en la ciudad de Arequipa se obtuvieron tres restaurantes que se podrían considerar como sustitutos siendo estos, Pura fruta (Cercado), Qura (Cayma) y Satiba Therapy (Yanahuara) con una oferta variada de comida saludable, dentro de lo que resalta ensaladas, jugos y postres saludables.
- La muestra representativa para fines del estudio de mercado fue calculada considerando la población de nivel socioeconómico AB (16.2%) de los distritos de Cayma, José Luis Bustamante y Rivero, Paucarpata y Cerro Colorado de las edades entre 15 y 64 años (67.5%); resultando una población de 60,035 personas, para una muestra 381 personas.
- El estudio cuantitativo se realizó a través de una encuesta a la muestra representativa de la ciudad, permitiendo conocer el grado de consciencia que poseen los consumidores de la ciudad de Arequipa acerca de la importancia del consumo de alimentos saludables, preferencias y frecuencias de consumo; más del 90% de encuestados tiene consciencia de la importancia de la buena alimentación y si actualmente no consumen muchos productos saludables es por la falta de oferta, quieren una buena ubicación, relación precio calidad (el 62% de encuestados que está dispuesto a pagar entre S/ 20 – 40 cuando comen fuera de casa y un 65% de encuestados considera un gasto entre S/ 25 – 40 a la hora de hacer compras en un market) y dentro de los productos deseados son platos elaborados a base de verduras, frutas, wraps y ensaladas.
- De acuerdo con los resultados obtenidos en las entrevistas a las profesionales en nutrición, como parte del estudio cualitativo, indican que gran parte de la

población sostiene que no les es posible consumir alimentos saludables fuera de casa por falta de oferta en la ciudad de Arequipa, dato que se sustenta en los resultados de la encuesta, obteniendo un 27% de los encuestados que afirman no consumir este tipo de alimentos por falta de oferta.

- El estudio de mercado permitió la estimación de la demanda potencial tanto para el restaurante como el market, siendo esta de 13,823 y 10,336 personas respectivamente para el primer año, proyectando un crecimiento del 5% para el segundo año, 7% para el tercer y finalmente un crecimiento constante del 10% a partir del cuarto año para el proyecto. Asimismo, se determinó la frecuencia de consumo de 2 veces por semana ya que el 50% de los entrevistados consume una vez por semana y el 30% consume más de dos veces, lo que refleja el alto consumo en locales de manera presencial y/o delivery.
- En el Plan Estratégico se definió como visión “Ser reconocidos en la ciudad como el primer y mejor resto-market de comida saludable, con productos e insumos de calidad, sobrepasando las expectativas de sus clientes gracias a un equipo de capital humano altamente capacitado y humano” y como misión “Satisfacer y superar los requerimientos de los clientes, cubriendo su bienestar por medio de productos de excelente calidad y bajo los mejores y más estrictos procesos de fabricación en un ambiente seguro, cómodo y agradable, y con un servicio superior al mercado.”; así como también se definió la estrategia de diferenciación de la empresa así como los objetivos estratégicos a través de la metodología *Balanced Scorecard* que permitirán el cumplimiento de la visión y misión de la empresa.
- En el Plan de Operaciones se definió una estructura operativa compuesta por 8 procesos, tales como el proceso de abastecimiento y almacenamiento de insumos, proceso de limpieza y lavado de insumos, proceso de limpieza y desinfección de utensilios de cocina y menaje, proceso de limpieza y desinfección de mesas, sillas, estantes, pisos, paredes y ventanas, proceso de Preparación de alimentos (comidas y bebidas), proceso de atención al cliente en restaurante, proceso de atención al cliente en market saludable y proceso

de recepción y atención de pedidos delivery. Asimismo, dichos procesos aseguran el uso óptimo de los recursos tangibles e intangibles y una adecuada atención a la demanda estimada en relación con la capacidad instalada calculada de 90 platos por día.

- En el Plan de Recursos Humanos se determinó el régimen laboral ordinario regido por la ley de productividad y competitividad laboral dado en el Decreto legislativo N°728 bajo la modalidad de Inicio o lanzamiento de nueva actividad, así como el requerimiento de personal y la definición de la estructura de la Organización a través del organigrama y las remuneraciones del personal que ascienden a un monto de S/ 221,707.20 el primer año incluyendo los costos sociales.
- En el Plan de Marketing se definió el nombre del resto-market “República Healthy Food” la misma que hace alusión al tipo de comida y público al que está orientada el resto-market. Asimismo, se definió como estrategia de la empresa la diferenciación, ya que se cuenta con atributos diferenciadores tales como el ofrecer al público la oportunidad de encontrar una alimentación rica y saludable a través de la experiencia de compra (virtual y presencial) de platos a la carta, e insumos necesarios para la elaboración de comidas y bebidas; así como también contratar paquetes mensuales de dieta estándar o personalizados con la asesoría de un especialista, además de poder contar con el beneficio de tutoriales de preparación de comida saludable “cocínelo usted mismo”.

CAPITULO X RECOMENDACIONES

- Generar alianzas estratégicas con empresas, universidades, colegios, gimnasios y clínicas para poder referir a su personal y clientes.
- Analizar periódicamente la oferta de productos tanto del market como del restaurante con las últimas tendencias a nivel mundial.
- Evaluar constantemente las estrategias de marketing a través de la innovación de redes sociales, plataformas digitales en tendencia global.
- Mantener y promover las buenas prácticas que permitan mantener y desarrollar un buen clima laboral para los trabajadores y que esto haga que los procesos cada vez sean mejores, evitando rotación de personal, procesos de selección, etc.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Arbulu, Espinoza, Ruela, & Villanueva. (2019). *Plan de negocios para servicios de alimentación orgánica en la ciudad de Arequipa*.
- BBVA Research. (03 de Diciembre de 2020). *bbva*. Recuperado el Enero de 2021, de <https://www.bbva.com/es/pe/peru-la-inflacion-suba-en-noviembre-pero-se-preve-una-caida-en-2021/>
- Bernal, R. (7 de Octubre de 2020). Las Ventas mundiales de alimentos organicos crecen entre un 25% y un 100% debido a la pandemia. *AOA Chile Agricultura Organica Agroecologica*.
- Camara de Comercio de Lima. (2020). *La Cámara La Revista Digital de la CCL*. Obtenido de <https://lacamara.pe/tag/pbi/?print=print-search#:~:text=En%20su%20reporte%20de%20Perspectivas,%2C3%25%20para%20el%202021.>
- Diario El Comercio. (15 de Setiembre de 2021). *Diario El Comercio*. Obtenido de [https://elcomercio.pe/economia/mercados/cuales-fueron-los-efectos-de-la-ley-de-octogonos-en-el-sector-de-bebidas-no-alcoholicas-nndc-noticia/#:~:text=La%20Ley%20N%C2%BA%2030021%20que,Alcohol%20del%20Per%C3%BA%20\(Abresa\)](https://elcomercio.pe/economia/mercados/cuales-fueron-los-efectos-de-la-ley-de-octogonos-en-el-sector-de-bebidas-no-alcoholicas-nndc-noticia/#:~:text=La%20Ley%20N%C2%BA%2030021%20que,Alcohol%20del%20Per%C3%BA%20(Abresa))
- Diario Gestión. (Mayo de 2020). Perspectivas del sector peruano de alimentos después del COVID_19. *Gestión*. Obtenido de https://gestion.pe/economia/perspectivas-del-sector-peruano-de-alimentos-despues-del-COVID_19-noticia/
- Economía, I. P. (25 de Mayo de 2020). *Los Cambios socioeconomicos*. Obtenido de <https://www.ipe.org.pe/portal/los-cambios-socioeconomicos-clase-media/>
- EFE, A. (16 de Noviembre de 2020). *El desempleo en Peru crecioel 9.6% entre Julio y Setiembre por la COVID_19-19*. Obtenido de https://www.efe.com/efe/america/economia/el-desempleo-en-peru-crecio-9-6-entre-julio-y-septiembre-por-la-COVID_19-19/20000011-4395700
- Expansion. (27 de Octubre de 2020). Quinoa y leche. *Quinoa y leche*. Obtenido de https://expansion.mx/empresas/2020/10/27/COVID_19-19-alimentos-saludables-mexico-consumo

- Expansión Latinoamerica. (10 de Enero de 2021). Obtenido de <https://www.expansion.com/latinoamerica/2021/01/10/5ffb4f0a468aebda158b4651.html>
- Exporta, P. C. (20 de Mayo de 2020). *COVID_19-19 impulsa la comercializacion de alimentos organicos*. Obtenido de https://www.procomer.com/alertas_comerciales/exportador-alerta/COVID_19-19-impulsa-la-comercializacion-de-alimentos-organicos/
- Fariza, I., & Fowks, J. (27 de Octubre de 2020). El Pais. *El virus condenara a Peru a la mayor recesion de America Latina en 2020 tras Venezuela*.
- Gestión. (Julio de 2020). Consumo de comida chatarra aumenta el riesgo de agravar los casos de COVID_19-19. *Gestión*. Obtenido de https://gestion.pe/peru/coronavirus-peru-consumo-de-comida-chatarra-aumenta-el-riesgo-de-agravar-los-casos-de-COVID_19-19-segun-el-minsa-cuarentena-estado-de-emergencia-nndc-noticia/
- Gestión. (29 de Enero de 2020). Tres de cada cinco limeños revisan la informacion nutricional de los producto. *Tres de cada cinco limeños revisan la informacion nutricional de los productos*. Obtenido de file:///C:/Users/Usuario/Downloads/Documents/tres_de_cada_cinco_limeno_s_revisan_la_informacion_nutricional_de_los_productos.pdf
- Gestión. (26 de Diciembre de 2021). *Gestión.pe*. Obtenido de [https://gestion.pe/economia/prohibicion-del-tecnopor-subira-el-precio-de-productos-por-delivery-nndc-noticia/#:~:text=Desde%20el%2020%20de%20diciembre%20de%202021%20est%C3%A1%20prohibida%20la,del%20poliestireno%20expandido%20\(EPS\).](https://gestion.pe/economia/prohibicion-del-tecnopor-subira-el-precio-de-productos-por-delivery-nndc-noticia/#:~:text=Desde%20el%2020%20de%20diciembre%20de%202021%20est%C3%A1%20prohibida%20la,del%20poliestireno%20expandido%20(EPS).)
- Gillham, B. (2008). *Developing a questionnaire*. London: Continuum International Publishing Group Ltd.
- Gutiérrez de Alva, C. I. (2012). Historia de la gastronomía. *RED TERCER MILENIO, 1*.
- INEI. (2020).

- INEI. (Abril de 2020). *INEI*. Obtenido de <http://m.inei.gob.pe/prensa/noticias/negocios-de-restaurantes-disminuyeron-9378-en-abril-de-2020-12271/>
- INIE - Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2020). *Perú: estimaciones y proyecciones de la población 2018-2020*. Lima: Boletín Especial N°26. Obtenido de https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1715/libro.pdf
- Malhotra, N. (2009). *Introducción a la investigación de mercados*. México: Pearson.
- Narro Rios, R. M., & Gaitan, R. H. (2018). *Influencia del nivel de conocimiento y la valoración de beneficios de los alimentos orgánicos en los consumidores de los NSE A y B en Lima Metropolitano*. Lima.
- Neirinck, E., & Poulain, J.-P. (2001). *Historia de la cocina y de los cocineros*. Barcelona: Zendera Zariquiey.
- Peña, G. M. (Junio de 2018). Los riesgos de consumir comida basura o fast food. *TuCanaldeSalud.es*. Obtenido de <https://www.tucanaldesalud.es/es/tusaludaldia/articulos/riesgos-consumir-comida-basura-fast-food>
- Porter, M. E. (7 de Octubre de 2008). *Ser competitivo*.
- RedAgrícola. (Diciembre de 2018). *RedAgrícola*. Obtenido de <https://www.redagricola.com/cl/buenas-perspectivas-del-mercado-global-de-alimentos-y-bebidas-naturales/>
- RevistaInternos. (20 de Mayo de 2020). *En Pandemia aumento la demanda de productos orgánicos*. Obtenido de <http://www.revistainternos.com.ar/2020/05/en-pandemia-aumento-la-demanda-de-productos-organicos/>
- Reyes Narvaez, S., & Canto, M. O. (2020). Conocimientos sobre alimentación saludable en estudiantes de una universidad pública. *Revista chilena de nutrición*, 67-72.

- Riego, M. d. (junio de 2020). *Certificacion Organica*. Obtenido de Certificacion Organica: <https://www.minagri.gob.pe/portal/193-exportaciones/importancia-de-la-calidad-en-las-agroexportaciones/713-normas-y-controles-internacionales-de-calidadseguridad?start=6#:~:text=El%20SENASA%20es%20la%20Autoridad,para%20la%20producci%C3%B3n%20org%C3%A1nica>
- Salgado Beltran, L., Subira Lobera, M., & Beltran Morales, L. (Mayo de 2009). *Scielo*. Obtenido de http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0301-70362009000200008
- Salud 10. (Julio de 2017). *Salud 10*. Obtenido de <https://www.salud-10.com/blog/alimentacion-y-dietas-un-poco-de-historia/>
- Sánchez, E. (Septiembre de 2020). *Ainia*. Obtenido de https://www.ainia.es/tecnoalimentalia/consumidor/COVID_19-19-catalizador-tendencia-alimentos-personalizados-saludables-funcionales/
- Soto Fernández, B. (19 de Marzo de 2015). El comercio. *El consumo de productos organicos crece entre los peruanos*.
- swissinfo.ch. (14 de Febrero de 2021). *swissinfo.ch*. Obtenido de <https://www.swissinfo.ch/spa/pib-de-per%C3%BA-cay%C3%B3-11-12--en-2020--el-peor-desempe%C3%B1o-en-tres-d%C3%A9cadas/46372586#:~:text=Buscar,PIB%20de%20Per%C3%BA%20cay%C3%B3%2011%2C12%25%20en%202020%2C%20el,peor%20desempe%C3%B1o%20en%20tres%20d%C3%A9cadas>
- Trigoso López, M., & Salas Oblitas, L. (12 de 02 de 2021). *Gestión*. Obtenido de <https://archivo.gestion.pe/noticia/1377316/peruanos-pagan-mas-productos-saludables-region#:~:text=Los%20consumidores%20peruanos%20pagan%20hasta,ciudades%20de%20Latinoam%C3%A9rica%2C%20incluyendo%20Lima>.

USIL. (Julio de 2020). *USIL.edu.pe*. Obtenido de <https://www.usil.edu.pe/noticias/demanda-de-alimentos-organicos-en-el-mundo-postpandemia-es-una-oportunidad-para-el-agro-peruano>