



UNIVERSIDAD  
DE PIURA

REPOSITORIO INSTITUCIONAL  
PIRHUA

# PLAN DE NEGOCIO PARA EL ESTABLECIMIENTO DE UN RESTAURANTE SALUDABLE FIT

Marya Sasaki-Sánchez

Piura, mayo de 2017

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES

Programa Académico de Administración de Empresas

Sasaki, M. (2017). *Plan de negocio para el establecimiento de un restaurante saludable fit* (Tesis para optar el título de Licenciado en Administración de Empresas). Universidad de Piura. Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales. Programa Académico de Administración de Empresas. Piura, Perú.



Esta obra está bajo una licencia

[Creative Commons Atribución-NoComercial-SinDerivar 4.0 Internacional](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/)

[Repositorio institucional PIRHUA – Universidad de Piura](https://repositorio.institucional.pirhua.edu.pe/)

UNIVERSIDAD DE PIURA  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES



“Plan de negocio para el establecimiento de un restaurante saludable *fit*”

Tesis para optar por el Título de  
Licenciado en Administración de Empresas

Marya Noriko Sasaki Sánchez

Asesor: Alex Nicolás Morales Guzmán Barrón

Piura, mayo 2017



## Prólogo

El fitness es un estilo de vida que ha dejado de ser una moda y ha llegado para quedarse. Es un concepto que busca el buen estado físico y mental: verse bien por fuera y sentirse bien por dentro, buscando así mejorar la salud de la persona de manera integral. Para lograrlo, se debe mantener de manera disciplinada, dedicada y constante la actividad física y la buena alimentación. Las personas deben mantener su cuerpo en constante movimiento y sobretodo tener una alimentación adecuada e inteligente que ayude a lograr y mantener los resultados de este estilo de vida, pues el 30% se consigue con el ejercicio y el 70% con la alimentación.

De esta manera, el fitness debe trabajar 2 aspectos: la actividad física y la alimentación. Respecto al primero, en el Perú, el incremento del número de gimnasios y centros de alto rendimiento funcional es notorio, y desde hace tres años, la actual cadena de gimnasios más importante del país viene haciendo marketing de este estilo de vida, logrando difundir así el mensaje sobre la importancia de llevar una vida activa. Afortunadamente, Piura cuenta con diversos establecimientos de este tipo para realizar actividad física. Sin embargo, carece de un lugar especializado en alimentación fitness que brinde los macro y micronutrientes que todo *fit* necesita, donde no sólo pueda sentarse a comer a gusto sino donde pueda alimentarse a gusto, cumpliendo sus necesidades calóricas diarias y teniendo en cuenta las proporciones de macronutrientes, los cuales son los pilares del desarrollo corporal.

La abundancia de cafés y restaurantes de comida con buen sabor, pero sin valor nutricional significativo ha dado paso al surgimiento de los *cheat meals* o comida trampa, terminología utilizada para aquel alimento con muy buen sabor, pero sin ningún aporte nutricional que, por el contrario, forma parte de los alimentos que se deben evitar para llevar un estilo de vida *fitness*. Esto ha dado pie a que cada vez que un *fit* desee comer “sabroso” o tenga un antojo, su esfuerzo se vea sabotado por esa comida, ya que no hay un lugar donde pueda comer lo que quiere sin que afecte su composición corporal.

De esta manera, se ha detectado la necesidad de un Restaurante *Fit*, donde se ofrezcan platos que además de ser sabrosos, brinden los macro y micronutrientes necesarios para mantener un estilo de vida fitness, reemplazando así los *cheat meals* por alimentos con gran sabor y presentación, brinde los nutrientes y no hagan extrañar la comida ordinaria que resulta muy perjudicial. A su vez, esta nueva idea busca desligar la buena alimentación de la palabra “dieta” mal empleada, donde el poder de la información permitirá brindar una gran variedad de opciones saludables.



## **Resumen**

El presente estudio tiene por objetivo conocer la viabilidad de la puesta en marcha de un restaurante de comida saludable basado en la alimentación *fitness* en la ciudad de Piura, con la misión de brindar una solución a la alimentación desinformada, brindar una nueva alternativa de *alimentación inteligente* e incentivar a los piuranos a incursionar en un estilo de vida saludable.

Para ello, se analizarán los hábitos alimenticios de los piuranos y se recopilará información primaria para determinar el nivel de aceptación que tendría el servicio y plantear estrategias de negocio que propicien el éxito de la empresa.

De esta manera, la metodología seguirá la secuencia de Descripción del Negocio, Análisis de la Industria y del Mercado, y Planeamiento Estratégico, Estructural, de Marketing y de Operaciones.

Finalmente, se expondrán los resultados por los cuales se ha concluido se trata de una idea de negocio rentable con alta probabilidad de aceptación entre el público objetivo.



## Índice

Introducción.....	1
<b>Capítulo 1 Formulación de la Idea de Negocio .....</b>	<b>3</b>
1.1. Identificación de la Oportunidad de Negocio.....	3
1.2. Descripción General de la Idea y Propuesta de Negocio .....	4
1.3. Misión.....	4
1.4. Visión .....	4
1.5. Objetivos de la Empresa.....	4
1.5.1. Objetivo General.....	4
1.5.2. Objetivos Específicos .....	5
<b>Capítulo 2 Marco Teórico .....</b>	<b>7</b>
2.1. La Salud Integral .....	7
2.1.1. Elementos de la Salud .....	7
2.1.1.1. Salud Física .....	7
2.1.1.1.1. La Nutrición .....	7
2.1.1.1.2. La Actividad Física .....	8
2.1.1.1.3. El Descanso .....	8
2.1.1.1.4. La Higiene .....	8
2.1.1.1.5. El Factor Biológico .....	8
2.1.1.2. Salud Mental .....	9
2.1.1.2.1. Estado Cognitivo .....	9
2.1.1.2.2. Estado Emocional.....	9
2.1.2. Factores externos con impacto en la salud .....	9
2.1.2.1. Factores Socioculturales.....	9
2.1.2.2. Factores económicos .....	10

2.1.2.3.	Factores Ergonómicos y de Seguridad.....	10
2.1.2.4.	Factores Educativos .....	11
2.1.2.5.	Factores Geográficos .....	11
2.2.	La alimentación inteligente.....	11
2.2.1.	Concepto, usos y aplicaciones.....	12
2.2.2.	Los nutrientes .....	12
2.2.2.1.	Macronutrientes .....	12
2.2.2.2.	Micronutrientes .....	14
2.2.3.	La Suplementación.....	14
2.3.	El fitness.....	14
2.3.1.	Propuesta de un nuevo estilo de vida .....	14
2.3.2.	Conceptos y aplicaciones .....	15
2.3.3.	Pilares .....	15
2.3.3.1.	Alimentación.....	15
2.3.3.2.	Actividad física .....	16
<b>Capítulo 3 Análisis de la Industria de la Alimentación <i>Fitness</i></b> .....		17
3.1.	Introducción al Análisis de la Industria de la Alimentación Fitness a Nivel Mundial .....	17
3.2.	Benchmarking .....	17
3.3.	Análisis del Entorno.....	18
3.3.1.	Factores Socioculturales.....	18
3.3.2.	Factores Económicos.....	19
3.3.3.	Factores Político-legales .....	19
3.3.4.	Factores Tecnológicos.....	20
3.4.	Análisis del Sector .....	21
3.4.1.	Tendencias.....	21
3.4.2.	Evolución del Consumo de Alimentos bajo la Cultura Fitness.....	22
3.4.3.	Estacionalidad de la Demanda .....	22
3.4.4.	Estacionalidad de la Oferta .....	23
3.5.	Análisis de la Competencia.....	23
3.6.	Análisis de los Clientes .....	24
3.7.	Análisis de la Regulación y Normatividad .....	24
3.7.1.	Organismos Reguladores.....	24
3.7.2.	Aspectos Ambientales .....	26

<b>Capítulo 4 Estudio de Mercado</b> .....	27
4.1. Enunciado del Problema.....	27
4.2. Delimitación de Mercado con criterio geográfico.....	28
4.3. Delimitar y Analizar el Mercado Objetivo.....	28
4.4. Definición del Perfil del Cliente en el Mercado Objetivo.....	31
4.5. Metodología de recogida de información.....	32
4.5.1. Investigación Exploratoria.....	32
4.5.1.1. Objetivos .....	32
4.5.1.2. Diseño del Cuestionario .....	32
4.5.1.3. Análisis de los Resultados.....	32
4.5.1.4. Conclusiones .....	38
4.5.2. Investigación descriptiva .....	38
4.5.2.1. Objetivos .....	39
4.5.2.2. Público objetivo.....	39
4.5.2.3. Marco muestral.....	39
4.5.2.4. Método de muestreo .....	39
4.5.2.5. Tamaño de la muestra .....	40
4.5.2.6. Análisis de la información.....	40
4.5.2.7. Conclusiones .....	47
<b>Capítulo 5 Plan Estratégico</b> .....	49
5.1. Determinar la Misión, Visión y Valores de la Empresa.....	49
5.2. Identificar los Objetivos Estratégicos.....	50
5.3. Definición de la Estrategia Empresarial e Identificación de la Ventaja Competitiva .....	50
5.4. Establecimiento de Políticas de la Empresa .....	51
5.5. Análisis de las Cinco Fuerzas Competitivas de Michael Porter.....	52
5.6. Análisis del FODA cruzado .....	55
<b>Capítulo 6 Plan Estructural de la Empresa</b> .....	57
6.1. Diseño de la Estructura Organizacional .....	57
6.2. Políticas Salariales.....	60
<b>Capítulo 7 Plan de Marketing</b> .....	61
7.1. Definición del Mercado.....	61
7.2. Segmentación del mercado.....	61
7.3. Posicionamiento .....	62

7.4.	Mezcla de Marketing .....	62
7.4.1.	Planificación del servicio .....	62
7.4.2.	Determinación de precios .....	63
7.4.3.	Sistema de distribución .....	63
7.4.4.	Estrategia de promoción y comunicación .....	63
7.4.5.	Proyección de Ventas .....	64
7.5.	Estrategia competitiva en marketing .....	66
<b>Capítulo 8</b>	<b>Plan de Operaciones .....</b>	<b>67</b>
8.1.	Ubicación Geográfica .....	67
8.2.	Definición del Servicio .....	67
8.2.1.	Grado de diversificación .....	67
8.2.2.	Grado de contacto con el cliente .....	68
8.2.3.	Grado de Participación .....	68
8.2.4.	Objeto del servicio .....	68
8.2.5.	Servicio In Situ .....	68
8.3.	Infraestructura Necesaria .....	68
8.3.1.	Front-Office .....	68
8.3.2.	Back-Office .....	69
8.3.3.	Distribución Seleccionada .....	69
8.4.	El Proceso Productivo .....	71
8.4.1.	Identificación de los procesos del servicio .....	71
8.4.2.	Paquete del Servicio .....	71
8.4.3.	Blueprint .....	71
8.5.	Determinación del Personal .....	72
8.6.	Proyección de Costos de Producción .....	73
<b>Capítulo 9</b>	<b>Plan Financiero .....</b>	<b>75</b>
9.1.	Flujo de Caja Económico .....	75
9.1.1.	Flujo de Caja de Inversiones .....	75
9.1.1.1.	Adquisición de Activos .....	75
9.1.1.2.	Inversión en Gastos Pre Operativos .....	75
9.1.1.3.	Determinación del Capital de Trabajo .....	76
9.1.2.	Flujo de Caja Operativo .....	77
9.1.2.1.	Ventas .....	77
9.1.2.2.	Costos de Ventas y Gastos .....	78
9.1.2.3.	Impuestos .....	79

9.1.3. Flujo de Caja de Liquidación.....	81
9.1.3.1. Determinación del Valor Residual .....	82
9.2. Flujo de Financiamiento Neto .....	83
9.3. Flujo de Caja Financiero .....	84
9.4. Determinación de la Tasa de Descuento .....	84
9.5. Evaluación del Proyecto .....	85
9.5.1. Valor Actual Neto.....	85
9.5.2. Tasa Interna de Retorno.....	85
9.5.3. Plazo de Recuperación.....	86
<b>Conclusiones.....</b>	<b>87</b>
<b>Bibliografía.....</b>	<b>89</b>
<b>Anexos.....</b>	<b>91</b>
Anexo 1 Guía del <i>Focus Group</i> .....	93
Anexo 2 Diseño del Cuestionario – Encuesta.....	95
Anexo 3 Planillas de los trabajadores .....	101
Anexo 4 Costos por descuentos del primer mes de introducción del servicio.....	103
Anexo 5 Inversión de Activos en Nuevos Soles .....	104
Anexo 6 Reinversión de Activos en Soles .....	105
Anexo 7 Costo Total de Producción sin IGV en Nuevos Soles.....	106



## **Introducción**

El estudio y análisis de la viabilidad de la puesta en marcha del restaurante de comida saludable basado en la alimentación fitness ha mostrado resultados a favor para la puesta en marcha del negocio.

El desarrollo del presente estudio se compone de nueve capítulos, para finalmente plasmar las conclusiones de los mismos.

En el primer capítulo, Formulación de la Idea de Negocio, se mostrará la propuesta del servicio, describiendo la idea del negocio y los objetivos que pretende alcanzar la empresa.

El segundo capítulo, Marco Teórico, tiene como fin comprender en qué consiste un estilo de vida fitness. Para ello, se explicará desde las bases de un estilo de vida saludable hasta llegar al concepto del fitness como tal.

En el tercer capítulo, Análisis de la Industria de la Alimentación Fitness, se dará un panorama de la industria mediante el análisis de los factores que intervienen en ella, sus elementos y las tendencias del mercado.

El cuarto capítulo, Análisis del Mercado, consiste en la investigación de mercado llevada a cabo para comprender el mercado objetivo y medir el nivel de aceptación de la idea de negocio. Se partirá de la recopilación de datos secundarios de fuentes estadísticas y se proseguirá con la recopilación de datos primarios por medio de la realización de un focus group y la aplicación de encuestas, para finalmente mostrar los resultados obtenidos.

El quinto capítulo, Plan Estratégico, tratará todo lo referente al funcionamiento interno de la empresa, y a la relación de esta con el entorno externo.

En el sexto capítulo, Plan Estructural de la Empresa, se realizará el diseño Organizacional.

En el séptimo capítulo, Plan de Marketing, se tratarán las acciones respectivas a la mezcla de marketing según el perfil del target group. Asimismo, se determinará la proyección de las ventas haciendo uso de la información obtenida en la investigación de mercado.

El octavo capítulo, Plan de Operaciones, consiste en el análisis de los procesos operativos que llevará a cabo la empresa. El capítulo empezará desde la determinación de la ubicación geográfica hasta la elaboración del flujo de las operaciones.

El noveno capítulo, Plan Financiero, mostrará los resultados de la puesta en marcha del negocio en cifras monetarias y se analizará la rentabilidad del negocio para el plazo de cinco años de evaluación del proyecto.

Finalmente, se culminará con las conclusiones de la presente tesis, las cuales extraerán los resultados más relevantes de cada uno de los capítulos con el fin de llegar a un cierre conciso que facilite la toma de decisiones respecto a la idea de negocio.

## Capítulo 1

### Formulación de la Idea de Negocio

#### 1.1. Identificación de la Oportunidad de Negocio

Hoy en día, la salud se encuentra sumamente degradada, donde la obesidad tiene un importante protagonismo. Al año mueren 2.8 millones de personas como mínimo a causa de esta epidemia, y el 13% de la población mundial (más de 640 millones de personas) son obesas, cifra que podría llegar a un 20% para el año 2025 (Organización Mundial de la Salud, 2014). En el Perú, el 58% de personas tiene exceso de peso y el 21% padece de obesidad, según manifestó el Dr. Elmer Huerta, reconocido médico peruano, para RPP Noticias el pasado 15 de junio.

Siendo conscientes de la gran importancia de la salud en la calidad de vida de las personas y de cómo la obesidad afecta a esta a causa del sedentarismo y los malos hábitos alimenticios, se ha empezado a promover alrededor del mundo la práctica de un estilo de vida saludable, el cual consiste en llevar una dieta balanceada y realizar actividad física con cierta frecuencia.

Dentro de este estilo de vida saludable, se ha creado el estilo de vida *fitness*, el cual tiene requerimientos más concretos en cuanto a alimentación según sean los objetivos de estado físico de la persona, y para cumplirlos, cada comida debe tener un gramaje específico de macronutrientes (carbohidratos, proteínas y grasas); y es en este punto donde se ha detectado una necesidad.

Los restaurantes y cafés que se encuentran en Piura no ofrecen platos elaborados con el criterio de balance de macronutrientes, y mucho menos ofrecen información nutricional de la carta que le permita a una persona con un estilo de vida *fitness* mantener la alimentación equilibrada necesaria y conocer la composición de macronutrientes de lo que ingesta.

## 1.2. Descripción General de la Idea y Propuesta de Negocio

Planteado el problema, se propone la siguiente idea de negocio: el establecimiento de un restaurante de comida saludable elaborada según los criterios de balance de macronutrientes.

Consiste en ofrecer una carta de platos elaborados según los requerimientos estándares de macronutrientes que una persona necesita para mantener un estilo de vida *fitness*. Esto quiere decir que, los platos estarán compuestos por carbohidratos, proteínas y grasas en cantidades (y calidad) recomendadas para mantener el cuidado de la salud. Por otro lado, se contará con la posibilidad de personalizar la orden añadiendo o reduciendo ingredientes/cantidades para aquellos consumidores con mayor conocimiento en nutrición que conozcan su requerimiento exacto de macronutrientes y deseen cantidades específicas de los mismos. Cabe mencionar que la presente idea de negocio tiene como antecedente la tesis de la Lic. Laura Castillo Sandoval, *Plan de Negocios para la puesta en marcha de un fast food saludable en la Ciudad de Piura (2014)*.

Cada plato tendrá la información nutricional correspondiente: calorías, ingredientes, gramaje de carbohidratos, proteínas y grasas y micronutrientes. Asimismo, se contará con una sección de productos ya elaborados.

## 1.3. Misión

“Ofrecer un nuevo concepto de alimentación saludable dirigido a personas que desean cuidar su figura y su alimentación, donde el sabor y la nutrición no se vean comprometidos, ofreciendo la experiencia de disfrutar de deliciosos platos sin sacrificar la salud”.

## 1.4. Visión

“Ser la primera cadena de restaurantes basada en la alimentación *fitness* en Piura que brinde el balance de macronutrientes adecuado para mantener un estilo de vida saludable”.

## 1.5. Objetivos de la Empresa

### 1.5.1. Objetivo General

La propuesta de negocio tiene por objetivo ofrecer un nuevo concepto de alimentación inteligente para mantener un estilo de vida *fitness* mediante platos que rompen con los esquemas tradicionales de comida saludable caracterizados por ser monótonos e insípidos, y ofrecer una carta amplia de buen gusto e innovadora que satisfaga al paladar más exigente.

“Conocer la viabilidad de la implementación de un negocio de restaurante de comida *fitness* que busca ofrecer un nuevo concepto de alimentación inteligente para mantener un estilo de vida *fitness*”.

### 1.5.2. Objetivos Específicos

- Analizar los hábitos alimenticios en Piura para incrementar la probabilidad de aceptación del servicio.
- Brindar una solución a la alimentación desinformada en la ciudad de Piura.
- Incentivar a los piuranos a incursionar en el estilo de vida saludable.
- Recopilar información primaria que ayude a determinar el nivel de aceptación que tendría el servicio y a establecer cambios y mejoras en el mismo.
- Plantear estrategias de negocio adecuadas para el correcto desempeño de la empresa.



## **Capítulo 2**

### **Marco Teórico**

#### **2.1. La Salud Integral**

El concepto de salud integral se define como el estado de bienestar físico y mental de una persona, sobre los cuales se puede tener un control. El estado de bienestar social es otro elemento con influencia en la salud, sin embargo, no se puede tener control sobre este al ser un factor externo al sujeto.

##### **2.1.1. Elementos de la Salud**

La salud de la persona se puede analizar en dos aspectos: según el estado físico y el estado mental.

###### **2.1.1.1. Salud Física**

Se refiere al estado de bienestar corporal de la persona debido al correcto funcionamiento de las distintas estructuras que lo componen. El bienestar corporal se logra principalmente con una buena alimentación, actividad física regular y el descanso necesario.

###### **2.1.1.1.1. La Nutrición**

El papel de la alimentación en la salud es fundamental. Cada alimento ingerido tiene un efecto químico y hormonal distinto en el cuerpo, por lo cual, su valor nutricional y calidad son lo que a largo plazo determinarán el estado físico y la composición corporal de la persona. Una dieta balanceada consiste en ingerir los micro y macronutrientes<sup>1</sup> que el cuerpo necesita para su correcto funcionamiento, sin necesidad de restringir alimentos o exceder las dosis adecuadas.

---

<sup>1</sup> En el campo de la nutrición, los alimentos se clasifican en dos categorías: micronutrientes (vitaminas y minerales) y macronutrientes.

#### **2.1.1.1.2. La Actividad Física**

La buena alimentación debe ir acompañada de la práctica del ejercicio físico regular para mantener un ritmo de vida activo. Junto con la alimentación, la actividad física es uno de los factores de riesgo de la salud, razón por la cual es importante encontrar un método que le permita a la persona mantenerse en movimiento constante durante un tiempo determinado a lo largo del día. El ejercicio diario no solo mejora la composición corporal, sino además sirve para prevenir enfermedades cardíacas, cardiovasculares, diabetes, obesidad, entre otras.

#### **2.1.1.1.3. El Descanso**

El descanso es necesario para compensar el esfuerzo que realiza el cuerpo cada día. Independientemente a la intensidad con la que se realicen las actividades diarias, un adulto debe tener entre 6 a 8 horas de recuperación diarias para mantener o mejorar su rendimiento físico y mental, pues es durante el sueño cuando se producen los procesos de restauración física y restauración de la función cognitiva.

#### **2.1.1.1.4. La Higiene**

El aseo personal es básico para mantener la limpieza del cuerpo y para protegerlo de agentes externos que puedan ser nocivos para la salud, y son todas aquellas técnicas que una persona aplica para mantener el cuidado del cuerpo.

#### **2.1.1.1.5. El Factor Biológico**

La biología de cada persona puede jugar tanto a su favor como en su contra. La información genética de cada individuo es única y tiene un papel crucial en cómo una persona responde biológica y psicológicamente al su entorno. Por los genes se puede determinar si un individuo es propenso a desarrollar ciertas enfermedades, y por tanto qué medios de prevención debe utilizar. Sin embargo, el factor biológico no debe tomarse como un determinante de la calidad de vida, sino como un elemento que sirve para tomar medidas preventivas y estar alertas a los cambios del organismo.

### **2.1.1.2. Salud Mental**

Si bien la Organización Mundial de la Salud<sup>2</sup> (OMS) no ha dado una definición oficial de salud mental, esta hace referencia al bienestar cognitivo y emocional de la persona abarcando así dimensiones más complejas que un mero análisis fisiológico. Al estar relacionada con el raciocinio, emociones y reacciones de cada persona frente a su entorno, el estudio de la salud mental es tanto objetivo como subjetivo, pues su análisis se somete al comportamiento de la persona según la cultura de su entorno, es decir, existen factores culturales que no pueden ser evaluados objetivamente.

#### **2.1.1.2.1. Estado Cognitivo**

Hace referencia a la capacidad de la persona para procesar la información percibida, así como al acto de conocer, el cual abarca los procesos de aprendizaje, razonamiento y memoria.

#### **2.1.1.2.2. Estado Emocional**

El estado emocional no es lo mismo que las emociones. Difiere en que estas últimas son transitorias, temporales y susceptibles a estímulos, mientras que el estado emocional o estado de ánimo tiene una duración prolongada, es más duradero y es menos susceptible a ser activado por un estímulo determinado, por lo cual es menos intenso. Un estado emocional sano consiste en la capacidad de la persona para desarrollar la inteligencia emocional, que consiste en controlar las emociones para mantener un estado emocional estable.

### **2.1.2. Factores externos con impacto en la salud**

La salud también puede verse afectada por otros factores sobre los cuales no se puede ejercer un control. Según la Organización Mundial de la Salud, la buena o mala salud es determinada por el ambiente y las situaciones que rodean a una persona.

#### **2.1.2.1. Factores Socioculturales**

Este hace referencia a la manera en que el entorno social afecta el comportamiento de un individuo respecto a su estilo alimenticio, siendo la familia el origen de los patrones de conducta alimentaria. De la misma manera en que la familia determina en gran parte la toma de decisiones

---

<sup>2</sup> La Organización Mundial de la Salud —en inglés World Health Organization — es el organismo de la Organización de las Naciones Unidas especializado en gestionar políticas de prevención, promoción e intervención en salud a nivel mundial (Web OMS).

en la alimentación, esta puede ser el principal apoyo social para impulsar cambios hacia una alimentación más saludable.

Cada cultura tiene distintos hábitos alimenticios que determinan la preferencia por determinados productos y estilos de preparación de manera que los hábitos pueden variar en cada país o en cada familia, ya sea por creencias, costumbres heredadas o gustos.

#### **2.1.2.2. Factores económicos**

El factor económico tiene gran influencia en la disponibilidad y accesibilidad de alimentos. Por un lado, la disponibilidad hace referencia a la posibilidad de poder encontrar variedad de alimentos sin mayor dificultad, y estará determinada por las condiciones de cada país en lo referente a su capacidad productiva, relaciones comerciales, nivel de importaciones, etc. Si un país cuenta con mecanismos para poner a disposición gran variedad de alimentos, los precios de estos serán más competitivos, pues al no ser recursos escasos habrá mayor oferta; y por lo tanto, serán más accesibles. De cierta manera, la disponibilidad no será la misma en todo un país, existirán zonas o regiones (y por ende, familias) con mayor disponibilidad que otras. Por otro lado, la accesibilidad a los alimentos estará en función a la capacidad económica de cada individuo o familia. La economía personal, traducida en ingresos, tienen un papel clave en la dieta equilibrada por influir en la elección de los productos a consumir, y, por lo tanto, del nivel de nutrición. Si el primer paso para poder consumir alimentos saludables es la disponibilidad de los mismos, el segundo es la capacidad de acceso (compra) a ellos. Cabe resaltar que un alto nivel de ingresos no necesariamente conlleva a la elección de alimentos más adecuada, pero sí incrementa la posibilidad de tener una mejor alimentación.

#### **2.1.2.3. Factores Ergonómicos y de Seguridad**

Dado que las personas pasan gran parte del día en su centro de trabajo es importante cuidar las condiciones laborales para mitigar los riesgos que puedan afectar su salud. Las instituciones deben aplicar normas con el fin de mejorar la calidad del trabajo y prevenir lesiones y enfermedades ocupacionales. Por otro lado, las condiciones ergonómicas y de seguridad deben ser cuidadas no solo en el lugar de trabajo, sino en todo lugar, pues los factores de riesgo se encuentran en todo momento. La adecuada postura, el uso controlado de la fuerza, el ruido alrededor, la temperatura controlada, son pocos de los diversos elementos que se pueden cuidar a lo largo del día.

#### 2.1.2.4. Factores Educativos

Mientras mayor sea el nivel educativo, mayores serán las posibilidades de desarrollar mejores conocimientos sobre el cuidado de la salud, lo cual permitirá tomar decisiones más adecuadas. Muchos de los errores cometidos sobre alimentación, ejercicio y salubridad en general, son debido a la falta de información y a la vulnerabilidad y credibilidad de las personas ante los distintos medios. Además de ser necesaria para romper con el ciclo de la pobreza y mejorar el estatus, la educación debe ir de la mano con la concientización de las personas sobre el importante rol que tiene la buena salud en la calidad de vida de las familias.

#### 2.1.2.5. Factores Geográficos

Existen factores no controlables que influyen en la posibilidad de llevar una alimentación saludable y variada como las riquezas naturales, condiciones climáticas, fertilidad de las tierras, entre otros. Si las condiciones geográficas son propicias para la disposición de alimentos saludables (ya sea por cosecha, siembra, pesca u otro medio de obtención) en cantidad y variedad, la oferta de productos alimenticios saludables será mayor y habrá mayor probabilidad escoger mejores opciones para la salud. Existen países donde los alimentos más consumidos son los recursos naturales de los que más disponen, así como países donde pese a tener gran riqueza natural, la falta de conocimiento de ello y la mala distribución de los recursos no permiten su consumo de la forma adecuada. Por ello, el factor geográfico es un condicionante pero no un determinante, pues es la manera como se administran la que hará posible su máximo provecho.

## 2.2. La alimentación inteligente

En primer lugar, es importante definir correctamente la palabra *dieta*, dado que en la actualidad se encuentra mal empleada. Según el DRAE<sup>3</sup>, es el *conjunto de sustancias que regularmente se ingieren como alimento*, es decir, la dieta está conformada por todos aquellos alimentos que una persona ingiere a lo largo del día. Para llevar una buena alimentación esta debe ser equilibrada y saludable. Una dieta equilibrada es aquella que proporciona la energía (calorías<sup>4</sup>) y los nutrientes adecuados para el correcto funcionamiento del organismo y para prevenir ciertas enfermedades. Dado que el consumo energético varía en cada persona, una dieta equilibrada no es la misma para todos. Por otro lado, una dieta se considera saludable cuando los alimentos que la componen carecen de algún elemento que pueda ser perjudicial para la salud, son de origen natural y/o tienen un alto valor nutricional.

---

<sup>3</sup> Terminología consultada al Diccionario de la Real Academia Española.

<sup>4</sup> La *caloría* es la unidad utilizada para expresar el poder energético de los alimentos. Correa Maya, Carlos Arturo (2004). Fenómenos químicos (2ª edición). Universidad Eafit.

### 2.2.1. Concepto, usos y aplicaciones

La alimentación inteligente consiste en brindarle al organismo los nutrientes que necesita en el momento más adecuado. Esto significa establecer una relación entre el estado en el que se encuentra el cuerpo y el tipo de nutriente, pues todo alimento tiene una reacción química y hormonal diferente en la persona según cómo se encuentre ella. Por las mañanas, el cerebro necesita de glucógeno para activarse y *despertar*, así como para que el cuerpo obtenga energía a lo largo del día. Antes de entrenar o realizar una actividad física de larga duración, el cuerpo necesita *combustible* para dar su mejor esfuerzo. Después del entrenamiento, el cuerpo habrá vaciado sus reservas de glucógeno y deberá reponerlas para frenar el catabolismo muscular. Todos estos son los momentos más adecuados para consumir carbohidratos (la principal fuente de energía) y proteínas. Ocurre lo contrario cuando llega la noche y el reloj interno<sup>5</sup> del cuerpo indica que ya no habrá necesidad de gastar energía, y por ende empieza a almacenarla. Es en este momento cuando se recomienda evitar los carbohidratos densos y recurrir a los carbohidratos fibrosos (verduras/vegetales), proteínas y grasas.

Si bien las calorías al final del día suman lo mismo, la forma en la que el cuerpo procesa los alimentos difiere según el momento en el que se consuman, y es esta la clave para aprovechar al máximo los nutrientes, quemar grasa corporal con mayor eficiencia y lograr la composición corporal deseada.

### 2.2.2. Los nutrientes

Para que el cuerpo pueda realizar sus funciones vitales y logre desarrollarse a lo largo del tiempo requiere de sustancias que le brinden la energía y materiales de construcción necesarios. Estas sustancias son los nutrientes contenidos en los alimentos. Los nutrientes son utilizados por el metabolismo para llevar a cabo las funciones vitales.

Se denominan “nutrientes esenciales” a aquellos nutrientes que el cuerpo no puede producir/sintetizar (o por lo menos, no en cantidades suficientes) y debe obtenerlos del medio ambiente, es decir, por medio de los alimentos.

Los nutrientes se clasifican en dos según la cantidad necesaria para el organismo:

#### 2.2.2.1. Macronutrientes

Se denominan *macro* nutrientes debido a que son los encargados de suministrar la mayor parte de la energía metabólica, y se dividen en 3 grupos: glúcidos, proteínas y lípidos.

Los glúcidos, conocidos por la mayoría como carbohidratos, son los macronutrientes energéticos, es decir, funcionan como combustible para

---

<sup>5</sup> Reloj interno o reloj biológico, es el mecanismo interno de las personas que controla sus ritmos biológicos. L. L. LANGLEY, Homeostasis, Madrid 1969

el cuerpo ya que son los encargados de brindarle energía. Por cada gramo de carbohidrato se obtienen 4 calorías.

Por un lado, se encuentran los carbohidratos saludables como los fibrosos (vegetales) y los almidonados (cereales, granos y tubérculos), que forman parte de los carbohidratos complejos. Las frutas, que si bien son altas en azúcar (fructosa) aportan muchos beneficios y son carbohidratos simples.

Por otro lado, se encuentran los carbohidratos refinados conformados por la mayoría de productos procesados (como los de alto contenido en harinas y azúcares refinados). Estos tienen un elevado contenido de azúcar y se conocen como “calorías vacías” dado que carecen de nutrientes.

El efecto de los glúcidos en el cuerpo recae principalmente en la respuesta del nivel de insulina. Esta es reguladora del nivel de glucosa en la sangre y es segregada por el páncreas. Dependiendo del carbohidrato, este generará una elevación del nivel de glucosa. Cuando la glucosa está elevada, el páncreas debe segregar insulina para bajarla movilizándola o bien al tejido muscular o al tejido adiposo (tejido graso). Cómo lograr que se movilice hacia el primero y no al segundo, se explicará más adelante.

Es esta presencia de azúcar en la sangre lo que hace que el carbohidrato sea la principal fuente de energía del cuerpo y no la grasa, pues es de disposición inmediata.

La proteína está formada por cadenas de aminoácidos y es el material de construcción de las distintas estructuras del cuerpo, indispensable para el crecimiento del organismo y la regeneración muscular y celular. El organismo no puede sintetizar todos los aminoácidos, llamados aminoácidos esenciales, por lo que debe suplementarlos por medio de la dieta. El papel de la proteína es fundamental para la síntesis del tejido corporal y la formación de enzimas y hormonas, así como para mantener una buena composición corporal, ya que ayuda a la movilización de grasa corporal y a controlar el apetito. Al igual que los carbohidratos, cada gramo de proteína proporciona 4 calorías.

Por último, los lípidos o grasas sirven como reserva de energía para el cuerpo. Son nutrientes de los cuales el cuerpo no puede prescindir, ya que ayudan a proteger los órganos vitales de sustancias extrañas, promover la función celular saludable, mantener la temperatura corporal y a absorber las vitaminas liposolubles (vitaminas que solo pueden ser digeridas junto con las grasas). En comparación con las proteínas y carbohidratos, son densamente calóricas, pues tienen 9 calorías por gramo.

Al igual que los aminoácidos, existen ácidos grasos esenciales (que el cuerpo no puede producir y deben ser obtenidos por medio de la alimentación).

Los ácidos grasos son *reservas* de energía dado que se recurre a ellos como fuente de energía cuando el nivel de glucosa o insulina en el cuerpo es bajo, lo cual se logra cuando se ha agotado la energía proveniente de los carbohidratos.

#### **2.2.2.2. Micronutrientes**

Se denominan *micro* nutrientes a aquellas sustancias que el organismo necesita en pequeñas cantidades para mantener sus funciones vitales, y están conformados por las vitaminas y los minerales. Se requieren cantidades mínimas (miligramos) de ambas para los diferentes procesos metabólicos, y se obtienen mediante una dieta balanceada y variada.

#### **2.2.3. La Suplementación**

Los suplementos o complementos nutricionales son sustancias que contienen los nutrientes que el organismo requiere para mantener u optimizar la salud o para tratar alguna deficiencia. Estas sustancias nutricionales deben ser complementarias a la dieta, más no deben sustituir una comida. El fin es dotar al cuerpo de todos los nutrientes según sea su requerimiento para evitar desbalances y compensar el esfuerzo que realiza.

La mayoría de suplementos busca proporcionar vitaminas, minerales, aminoácidos y ácidos grasos (Omega). Como se explicó anteriormente, varios de estos nutrientes son esenciales y deben obtenerse de la dieta, siendo los suplementos nutricionales una alternativa práctica. También se pueden encontrar suplementos de fibra, hierbas y vegetales.

### **2.3. El fitness**

#### **2.3.1. Propuesta de un nuevo estilo de vida**

Hoy en día, el tiempo se ha convertido en un recurso escaso, y el sedentarismo en una especie de “refugio”. Los malos hábitos alimenticios y la falta de actividad física desencadenan una serie de consecuencias negativas para mente y cuerpo de las personas. La mala alimentación inhibe el óptimo desempeño del organismo, las funciones cerebrales no se desarrollan de la mejor manera y el cuerpo lo traduce como cansancio o fatiga. La falta de ejercicio debilita la masa muscular y la estructura ósea, y el cuerpo almacena más cantidad de grasa. Por otro lado, es indiscutible la importancia que hoy se le da a la buena apariencia física. Muchos desean mantener un estilo de vida saludable no precisamente por la salud, sino por estética.

Tener un nuevo estilo de vida no implica aplicar cambios radicales que signifiquen solo sacrificios y restricciones, idea por la cual las personas le temen a los cambios o no logran mantenerlos. Cambiar de estilo de vida significa aplicar pequeños cambios que día a día logran grandes resultados, solo así se conseguirán resultados sostenibles en el tiempo.

### 2.3.2. Conceptos y aplicaciones

El *fitness* es un término utilizado para denominar a un estilo de vida constituido por hábitos saludables que buscan conseguir o mantener un determinado estado corporal dotado de salud y calidad de vida mediante el ejercicio físico constante, una dieta equilibrada y saludable y el descanso necesario. De manera estricta, se considera que es el medio para alcanzar un desempeño corporal eficaz y eficiente en las labores diarias, mantenerse sano y afrontar situaciones de emergencia. Para hacer de este un estilo de vida es necesario formar hábitos que permitan conseguir los objetivos y que a la vez permitan que los resultados obtenidos sean sostenibles en el tiempo. La creación o modificación de hábitos están enfocados en dos aspectos principalmente: la alimentación y el ejercicio.

### 2.3.3. Pilares

Ambos aspectos (alimentación y ejercicio) deberán ser tratados teniendo en cuenta el biotipo de la persona y la composición corporal buscada. Si bien el objetivo de cada persona será distinto (aumentar, bajar o mantener el peso corporal), la composición corporal buscada en el *fitness* es aquella que tiene un bajo índice de grasa corporal y un alto porcentaje de masa muscular.

#### 2.3.3.1. Alimentación

La dieta en el *fitness* es fundamental ya que es la encargada de suministrarle al cuerpo la energía que requiere para su óptimo desempeño y reponerle los nutrientes necesarios para su recuperación. Para que esto suceda, el cuerpo deberá tener a su disposición las cantidades de macronutrientes precisas según el momento. El balance de macronutrientes difiere en el día y en la noche, antes y después de entrenar; sin embargo, lo esencial es conocer cuánta energía (calorías) requiere el cuerpo en el día y cómo debe estar distribuida en los tres macronutrientes.

La distribución de macronutrientes estará en función al estado corporal buscado, ya sea aumentar masa muscular, bajar grasa corporal o mantenerse. Para administrar los macronutrientes se deberá relacionar el somatotipo y las calorías diarias que deben ser consumidas según el objetivo.

Determinar el número de calorías requiere del siguiente cálculo, según la nutricionista venezolana y fitness coach, Sascha Barboza:

Multiplicar el peso corporal en libras por 14 si el objetivo es bajar grasa corporal, por 16 si es mantenerse y por 20 si es aumentar masa muscular. El resultado será el número de calorías a consumir diariamente.

Una vez determinado el objetivo y hallado el total de calorías, para calcular el porcentaje de cada macronutriente se tendrá en cuenta el

somatotipo, el cual se compone de 3. El ectomorfo es aquella persona con un metabolismo muy acelerado y poca grasa almacenada, razón por la cual su dieta deberá estar compuesta en mayor proporción por carbohidratos que sirvan como fuente de energía. Así, se tiene una distribución de 50% carbohidratos, 30% proteínas y 20% grasas. El endomorfo, es todo lo opuesto al ectomorfo, pues tiene un metabolismo lento y está predispuesto a almacenar grasa, por lo cual su consumo de carbohidratos deberá que ser limitado. Su distribución será 25% carbohidratos, 40% proteínas y 35% grasas. Finalmente se encuentra el mesomorfo, y es el somatotipo con un funcionamiento equilibrado por poseer un metabolismo normal y generar grasa de manera normal sin predisposición a almacenarla. Su distribución es de 40% carbohidratos, 30% proteínas y 30% grasas.

Ahora, se deberá multiplicar el porcentaje de cada macronutriente según sea el somatotipo por el total de calorías diarias. Así se obtendrá cuántas calorías deben provenir de cada macronutriente.

Para obtener las cantidades en gramos, solo se debe dividir las calorías de proteínas entre 4, de carbohidratos entre 4 y de grasas entre 9. Esas cifras muestran los gramos de macronutrientes que deben consumirse al día.

### **2.3.3.2. Actividad física**

Como bien se explicó, *fitness* significa estar en forma. Pero no se trata de una forma meramente estética, sino funcional. El *fitness* busca mediante la actividad física desarrollar un cuerpo que le brinde calidad de vida a la persona, permitiéndole llevar a cabo las actividades diarias de manera eficaz y eficiente y salvaguardándola de situaciones que puedan poner en riesgo su salud e integridad física.

Para conseguir un cuerpo funcional se le debe colocar en situaciones que lo obliguen a desarrollar sus destrezas, pues el cuerpo humano evoluciona en respuesta a su entorno, si este se vuelve hostil, evoluciona en respuesta a este.

Por ello, se incluyen entrenamientos que permitan desarrollar resistencia cardiovascular, fuerza muscular, agilidad, flexibilidad y equilibrio.

Los tipos de entrenamientos para conseguir estos atributos son diversos. Van desde entrenamiento funcional propiamente dicho, *crossfit*, *bodybuilding*, pilates, *hot yoga*, hasta deportes especializados que son complementados con rutinas en gimnasios. Lo ideal es encontrar el tipo de entrenamiento que más se adecúe más a las necesidades y preferencias.

## Capítulo 3

### Análisis de la Industria de la Alimentación *Fitness*

#### 3.1. Introducción al Análisis de la Industria de la Alimentación *Fitness* a Nivel Mundial

En el presente capítulo se recoge un análisis de la industria del *fitness* en su sentido más completo, que abarca tanto el *fitness* como deporte, así como alimentación. El referente mundial del *fitness* es el mercado estadounidense debido a sus desarrolladas técnicas de investigación y desarrollo de este nuevo estilo de vida. Gracias al poder de la globalización y sobre todo de la influencia de las redes sociales, las actualizaciones y novedades que desarrolla el mercado norteamericano llegan casi de forma inmediata al conocimiento del resto de países, los cuales no tardan en implementar las *uploads*.

#### 3.2. Benchmarking

Dado que se trata de una industria que tiene como referente al mercado estadounidense, se identificarán los factores de éxito del mundo del *fitness* en Estados Unidos, los mismos que serán aplicables a la industria Latinoamericana por las razones explicadas en el párrafo anterior.

**Cuadro 1: Benchmarking de la Industria *Fitness***

<i>Fitness</i>		
Factores de éxito	Alimentación	Deporte
<b>Rapidez</b>	<b>Lunch boxes:</b> Alimentos (comidas completas) listos para consumir, disponibles en supermercados y gimnasios. Ejemplo: <b>Bodybuilding Meal Boxes.</b>	<b>Circuitos y sesiones:</b> Entrenamientos de corta duración y alta intensidad (tendencia para los próximos años en Latinoamérica). Ejemplo: <b>Pump Fit Club.</b>
<b>Innovación</b>	<b>Supplemented food:</b> No se trata de suplementos, sino de	<b>Entrenamientos masivos:</b> Campamentos con gran

<i>Fitness</i>		
<b>Factores de éxito</b>	<b>Alimentación</b>	<b>Deporte</b>
	comida preparada o para preparar, que contiene suplementos alimenticios que elevan su valor nutricional. Ejemplo: <i>Halo Top Creamery</i> .	número de participantes con una temática activa: hacer ejercicio al aire libre a lo largo del día de forma conjunta. Ejemplo: <i>Adidas Wanderlust 108</i> .
<b>Comodidad y Practicidad</b>	<b>Comida online - delivery:</b> <i>Packs</i> de alimentos completos preparados a domicilio, pre – post entrenamiento. Ejemplo: <i>Bite Meals</i> .	<b>Training Apps:</b> Aplicaciones para celulares o PC's que brindan rutinas completas de entrenamiento por <i>rounds</i> y mantienen un seguimiento del progreso. Ejemplo: <i>Sweat with Kayla</i> .
<b>Beneficios</b>	<b>Followers Discount Code:</b> Herramienta usada por marcas de ambos sectores del <i>fitness</i> (alimentación y deporte) para atraer a más clientes, y consiste en brindarle un código de descuento a cada imagen de la empresa para que sus seguidores en redes sociales lo utilicen y obtengan ofertas adicionales por la compra de sus productos. Trae beneficios al cliente, a la imagen y a la empresa. Ejemplo: <i>Gymshark code</i> .	

En el Cuadro 1 se presenta el Benchmarking realizado a la industria *fitness* en su sentido completo: el *fitness* como deporte, complementado con la alimentación. Es importante señalar que la identificación de los factores de éxito debe realizarse para estas dos variables (deporte y alimentación) de forma conjunta, pues el *fitness* consiste en la integración de ambas, y no en la presencia de una sin la otra.

### 3.3. Análisis del Entorno

#### 3.3.1. Factores Socioculturales

Las influencias culturales de cada país o comunidad afectan de diferente manera las prácticas alimentarias de las personas, sin embargo, el común denominador de estas en la actualidad es que están dirigidas a la protección y promoción de la salud, y al consumo más consciente de los alimentos (*Factores Sociales y Culturales de la nutrición*. N.d. Web Food and Agriculture Organization). En la actualidad, el poder de persuasión que tiene la sociedad sobre una persona tiene mayor influencia en su conducta alimentaria que las costumbres culturales.

Existe una tendencia actual al consumo más informado, consciente y transparente, al optar por un bienestar integral y no solo físico (movimiento *wellness*<sup>6</sup>) y sobre todo a *hacerlo notar*. El sentido de pertenencia que genera iniciarse en esta comunidad del *fitness* es una de las herramientas sociales para atraer a cada vez más personas.

<sup>6</sup> Terminología utilizada para denominar al bienestar mental, físico y emocional, obteniendo como resultado un bienestar general. *Wellness*, The New York Times, Ben Zimmer, Abril 2010

### 3.3.2. Factores Económicos

La principal condición económica que influiría en la puesta en marcha del negocio es el ingreso promedio mensual de la población del departamento de Piura. Las estadísticas del INEI indican que hasta el año 2015 el ingreso promedio mensual era de S/.935 nuevos soles<sup>7</sup>, 3.6% más respecto al año anterior. Considerando esta tasa de crecimiento para los siguientes años, se podría estimar un ingreso promedio mensual de S/.1,004 nuevos soles para el año 2017.

Según el *Reporte de Inflación – marzo 2017* del Banco Central de Reserva del Perú, el crecimiento del PBI para el 2017 presenta un menor dinamismo que el año 2016 debido a los retrasos en diferentes megaproyectos de inversión de infraestructura y los impactos negativos del fenómeno El Niño, el cual afecta los sectores agropecuarios, pesca, manufactura primaria y servicios. De esta manera, para el 2017 se espera un crecimiento del PBI de 3,5%, versus el 3,9% del 2016. Sin embargo, para el 2018 se proyecta un crecimiento del PBI de 4,1% debido a un mayor dinamismo de la demanda interna.

Respecto al crédito al sector privado, este creció 5,9% interanual en febrero del presente año, y responde a la moderación de la demanda interna (especialmente la inversión privada). El crédito a la micro y pequeña empresa tuvo una recuperación importante en el 2016, y prevé que el crecimiento del crédito al sector privado para los años 2017 y 2018 evolucione al ritmo del crecimiento del PBI nominal.

La inflación se encuentra por encima del rango meta desde septiembre del 2016, lo que genera el aumento de los precios de ciertos alimentos perecibles. No obstante, la proyección a doce meses ubica la inflación dentro del rango meta de manera que llegue a 2% a inicios de 2018. La tasa de interés de referencia se mantiene en 4,25%, y será ajustada en función a la proyección de la inflación y sus determinantes.

Por otro lado, hasta la actualidad, el Ministerio de Trabajo ha establecido seis regímenes laborales en el sector privado: general, pequeña empresa, microempresa, exportaciones no tradicionales, agrario y trabajadoras del hogar; sin embargo, existe la disyuntiva de que disminuya de seis a tres los regímenes laborales. Para el caso de una Mype, las normativas se encuentran en la guía *Derechos Laborales Comunes al Régimen Laboral General y Régimen Laboral Especial de la Micro y Pequeña Empresa* del Ministerio de Trabajo.

### 3.3.3. Factores Político-legales

Los organismos, sistemas y leyes que regulan la industria alimentaria tienen la finalidad de promover la salud, proteger al consumidor y velar por el cuidado y conservación de los recursos naturales involucrados en los procesos de producción. Se busca mantener dentro de los estándares mínimos de salubridad e higiene todos los procesos de la cadena de producción, elaboración,

---

<sup>7</sup> Ingreso promedio mensual proveniente del trabajo, según ámbito geográfico, 2004-2015. INEI.

comercialización e incluso importación de los alimentos, es decir, todos los procesos en los que exista manipulación, para que el consumo de los mismos sea seguro y no fuente de sustancias dañinas para la salud. Asimismo, buscan proteger al consumidor de productos adulterados o sujetos a alguna práctica fraudulenta con el fin de engañarlo. Las ISO<sup>8</sup> y FAO<sup>9</sup> son dos Organismos que establecen normas que garantizan la producción sostenible y la elaboración de alimentos de calidad.

La ISO 22000 es una norma internacional adecuada a las empresas del sector alimentos que define los requisitos para asegurar la inocuidad de los alimentos a lo largo de la cadena alimentaria, e incluye organizaciones interrelacionadas como productores de equipos, material de envasado, agentes de limpieza, aditivos e ingredientes. El siguiente formato normativo regulador es el *Codex Alimentarius*, elaborado por la OMS y FAO.

Se espera que las empresas alimentarias cumplan de manera responsable las leyes que rigen este sector para garantizar productos nutritivos e inocuos, y para ello, es necesario que los gobiernos mantengan actualizados y claramente establecidos los reglamentos alimentarios de manera que las personas tengan acceso a productos seguros. Por ello, en el año 2015 el Gobierno aprobó el *Plan Nacional de Seguridad Alimentaria y Nutricional 2015-2021* en el Decreto Supremo N° 008-2015-MINAGRI, adscrito al Ministerio de Agricultura y Riego, el cual tiene como finalidad la seguridad alimentaria y nutricional de la población peruana.

### 3.3.4. Factores Tecnológicos

La industria alimentaria ha evolucionado conforme lo han hecho los avances tecnológicos. Gracias al desarrollo de nuevas tecnologías y métodos de investigación se puede estudiar la naturaleza de los alimentos desde nuevas perspectivas y lograr mejoras en su medio de obtención, preservación, procesamiento, envasado y distribución, para poder ofrecer así productos de mejor calidad, bien conservados y con mayor valor nutricional. Sin embargo, la industrialización de los alimentos también ha dado origen a males que atacan la salud. El uso de sustancias tóxicas en los procesos de producción, la alteración genética de los animales y vegetales y la abundancia de productos envasados altamente procesados son unos de los aspectos negativos que los avances tecnológicos han traído consigo en esta industria, y por lo tanto, en la salud. El fin de la tecnología es mejorar la calidad de vida de las personas y, el de la industria alimentaria, facilitar la obtención de nutrientes mediante el consumo de alimentos en una sociedad en la que el tiempo y el costo son elementos claves de decisión, lo cual puede lograrse con el consumo consciente e informado de los productos que se encuentran a disposición.

Luego de realizar el análisis, se concluyó que el entorno externo actual y futuro (según las tendencias) es propicio para la formación de costumbres y hábitos alimenticios orientados a un estilo de vida más saludable y *fitness*.

---

<sup>8</sup> ISO: Organización Internacional de Normalización. Es una organización responsable de crear estándares internacionales, compuesta por diversas organizaciones nacionales de estandarización.

<sup>9</sup> FAO: Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura.

### 3.4. Análisis del Sector

#### 3.4.1. Tendencias

La cultura *fitness* es muy dinámica y ha evolucionado de manera significativa desde los años 1990, y se espera que en los próximos años sigan surgiendo cambios adaptándose a los nuevos perfiles y necesidades de las personas.

El Perú se ha unido a la lista de países que han tenido un importante crecimiento en este sector y que seguirán avanzando a grandes pasos.

Dado que la industria del *fitness* va dirigida en su mayoría a un público joven y este registra su día a día en las redes sociales, es fácil mantenerse informado y actualizado sobre las nuevas tendencias tanto de alimentación como de entrenamientos. Y teniendo en cuenta que esta industria ya pasó la etapa de introducción en Latinoamérica, el cual es uno de los mercados más jóvenes, será posible seguir casi a la par las tendencias de los mercados más desarrollados en este sector.

Las tendencias para este nuevo año serán las siguientes según el *American College of Sports and Medicine*<sup>10</sup> (ACSM), que cada año realiza una encuesta entre los profesionales del ejercicio físico con el fin de determinar las nuevas tendencias del fitness y la salud:

- *El ejercicio como medicina* es una iniciativa global que busca que los especialistas en salud recomienden a sus pacientes realizar actividad física si se considera necesario.
- El *Functional training*<sup>11</sup>, con sus diversas técnicas, es un tipo de entrenamiento reconocido por su efectividad en la salud y en la composición corporal, y se pronostica un auge en los centros de entrenamiento de este tipo a pesar de tener un mayor costo que un gimnasio tradicional.
- La evolución de la idea de *comer natural y saludable* se alejará de las dietas de adelgazamiento hipocalóricas y se relacionará con un estilo de vida más limpio, incrementando el consumo de alimentos menos procesados.
- La generación *millennials* es sin duda la más preocupada por mantener una apariencia saludable. Según un estudio realizado por Nestlé, el 58% de los jóvenes estaría dispuesto a pagar más por productos naturales y orgánicos.
- El tiempo es un factor clave para la decisión de compra de los alimentos. La practicidad y rapidez con la que un alimento está listo desde su compra hasta su consumo influye directamente en la compra.

<sup>10</sup> ACSM: Es la Organización de Medicina Deportiva y Ciencia del Ejercicio más grande del mundo.

<sup>11</sup> *Functional Training*: Entrenamiento funcional. Es una clasificación del Ejercicio que involucra entrenar el cuerpo para desempeñar de manera óptima las actividades diarias.

La empresa catalana *Reimagine Food*, dedicada a la innovación sobre la alimentación del futuro y aceleradora de *startups*, vaticina una tendencia de fuerte crecimiento del consumo de proteína de origen vegetal y de alimentos ecológicos. La mayor preocupación por llevar una alimentación sana y equilibrada junto con los avances tecnológicos, van a permitir desarrollar alimentos sustitutos que cubran las necesidades sin arriesgar el sabor, textura y aspecto.

### 3.4.2. Evolución del Consumo de Alimentos bajo la Cultura Fitness

El alimento representativo de un estilo de vida fitness es por excelencia la proteína. Debido a su papel rector de las fibras musculares (y por lo tanto, el responsable del crecimiento muscular) el consumo de este macronutriente aumenta en la dieta de todo aquel que desee obtener un mejor rendimiento. La evolución del consumo de proteínas de origen animal tiene una tendencia creciente, y su demanda mundial desde 1980 hasta 2030 se multiplicará por 3.5, según Stuart Lumb, Máster en Ciencia Animal. La mayor parte de la demanda recaerá en la carne de aves de corral y los huevos. Sin embargo, el tipo de proteína animal más demandada varía para los continentes, por ejemplo, en China, es principalmente la carne de porcino.

Por otro lado, los vegetarianos o veganos con un estilo de vida *fitness* también deben obtener los nutrientes esenciales de fuentes no animales como los granos, cereales o los superalimentos. *Reimagine Food*, el primer centro de innovación sobre la alimentación del futuro y aceleradora de *startups*, afirma que continuará la actual ola de *alimentación inteligente* que buscará reemplazar los alimentos de origen animal por los de origen vegetal. Esta ola ha logrado que los nuevos estilos de vida puedan mantener una alimentación más limpia y transparente recurriendo a la innovación para garantizar la sostenibilidad de los recursos naturales.

### 3.4.3. Estacionalidad de la Demanda

Hay 2 épocas del año en las que se acentúa de demanda en la industria del *fitness*: inicio de año y temporada de verano. Esto se debe a la preocupación de las personas por llegar en forma al verano y las *promesas de año nuevo* de hacer ejercicio y comer más sano.

En promedio, 2 meses antes de iniciar la temporada de verano, las personas deciden iniciar un plan que incluye hacer actividad física y comer más sano. En Estados Unidos, Europa o Asia la temporada de verano comienza desde junio, mientras que en Latinoamérica empieza en diciembre.

Cuando la demanda aumenta debido al deseo de las personas por verse mejor en una determinada época del año, la estacionalidad estará relacionada directamente por un factor climático que, como ya se mencionó, dependerá de la ubicación geográfica del país.

Durante estas épocas, la demanda de productos *light* en los anaqueles de los supermercados y platos más saludables en los restaurantes aumenta.

La encuesta global sobre Salud y Bienestar más reciente realizada por *Nielsen Company*<sup>12</sup> en septiembre de 2014 a 60 países de Asia-Pacífico, Europa, Latinoamérica, Oriente Medio, África y Norteamérica, muestra que la demanda de la categoría *productos saludables*<sup>13</sup> es la categoría de más alto crecimiento y la que ha mostrado el mayor incremento en ventas entre 2012 y 2014.

En Latinoamérica, las ventas de esta categoría crecieron un 16%, y es debido a que la demanda del público se ve apoyada gracias a que el 94% de encuestados están dispuestos a pagar más por alimentos con beneficios para la salud.

#### 3.4.4. Estacionalidad de la Oferta

La razón por la que el consumidor peruano paga más por productos saludables se debe a que la mayoría de estos productos son importados, y aún existe poca oferta en el país, así manifiesta Juan Carlos Ramos, gerente general de *Kantar Worldpanel Perú*<sup>14</sup>, de manera que el consumidor peruano termina pagando hasta 123% más en la compra de productos saludables en comparación con otras opciones que no lo son.

La poca oferta en el país se debe a que el mercado de productos saludables aún se encuentra en desarrollo y prevalece la necesidad de importar productos, sobre todo de la categoría *light*, para poder satisfacer la demanda.

Luego de realizar el análisis del sector, se concluye que el mercado peruano, y Latinoamericano, del *fitness* se encuentra en crecimiento, y existe una demanda favorable para la idea de negocio. Por otro lado, se espera que la reducida oferta actual aumente de manera constante debido a que se trata de un mercado atractivo en términos monetarios, pues presenta un alto margen, y por las bajas barreras de ingreso.

### 3.5. Análisis de la Competencia

La industria del *fitness* es muy amplia y la competencia tiene diversas formas: centros de deporte *in door* (incluye gimnasios en todos sus formatos), restaurantes de comida saludable, marcas de suplementos alimenticios e incluso aplicaciones que brindan un plan completo para llevar un estilo de vida más sano.

Cabe mencionar que la competencia en la industria de la alimentación *fitness* no solo la conforman restaurantes de comida saludable (competencia directa), sino también los gimnasios que en sus instalaciones han implementado el servicio de cafetería o restaurante para ofrecer menús saludables, y las aplicaciones o *webs* que

---

<sup>12</sup> Nielsen Company, es una empresa de información y medios a nivel global, y una de las fuentes líderes de información de mercado, información de medios de comunicación y audiencias de televisión, información on-line, aparatos móviles, publicaciones de negocios y entretenimiento. *About The Nielsen Company*. Web The Nielsen Company.

<sup>13</sup> Categoría Saludable: Agua, frutas, té, vegetales, bebidas deportivas, batidos lácteos y yogur.

<sup>14</sup> *Kantar Worldpanel es el líder mundial en conocimiento y comprensión del consumidor a través de paneles de consumo*. Web Kantar Worldpanel.

proporcionan un plan de alimentación completo que el mismo usuario puede preparar.

El análisis de la competencia en el presente trabajo se centrará en el sector gastronómico dirigido a la alimentación saludable.

### **3.6. Análisis de los Clientes**

Según la *Nielsen Company*, más de la mitad de las personas de todas las generaciones está dispuesta a pagar un precio *Premium* por alimentos con mayores beneficios para la salud, pero son las generaciones más jóvenes (Generaciones Y y Z) quienes lideran la demanda de este tipo de comidas con un 81% y 78% respectivamente que estarían dispuestos a pagar más por ello. En pocas palabras, los clientes se concentran en el público más joven.

Este público analiza los productos según los beneficios que traigan para su salud y según su impacto social y ambiental, por lo que se encuentra consumidores más conscientes que evalúan la procedencia de los insumos utilizados, el proceso productivo y los medios empleados para la distribución del alimento. Exigen, además, transparencia en la información de la procedencia de los alimentos que compran. Hoy en día más de tres cuartas partes de los consumidores en el mundo leen las etiquetas de los envases, de forma que las empresas de bebidas y alimentos se ven obligadas a mejorar la calidad de sus ingredientes.

La misma encuestadora muestra una tendencia creciente del consumo de productos saludables en la canasta de alimentos de los latinoamericanos, la cual representa un 17% del valor total de la canasta. Las clases más altas de los países son las que consumen mayor cantidad de alimentos de esta categoría.

El más reciente *Estudio Global sobre Salud y Percepciones de Ingredientes* realizado por la encuestadora *Nielsen* muestra que el 62% de los latinoamericanos sigue una dieta que restringe determinados ingredientes o alimentos debido a alergias o intolerancias. Este relativamente alto porcentaje denota el gran número de personas que voluntaria o involuntariamente deben ser más selectivos con sus alimentos y, en consecuencia, demandarán productos libres de sustancias dañinas para la mayoría y más saludables.

### **3.7. Análisis de la Regulación y Normatividad**

#### **3.7.1. Organismos Reguladores**

Existen 3 organismos con cobertura internacional que regulan el sector alimentario: El *Codex Alimentarius*, la FDA (*Food and Drug Administration*) y la EFSA (*European Food Safety Authority*).

El *Codex Alimentarius*, iniciativa de la Organización Mundial de la Salud (OMS) y de la *Food and Agriculture Organization* (FAO), es la referencia mundial para las agencias de gobierno, productores de alimentos, consumidores, control de

alimentos y asociaciones profesionales internacionales para velar por prácticas igualitarias en el comercio de alimentos entre los organismos internacionales con el fin de proteger la salud de los consumidores.

La FDA es un organismo estadounidense que sirve como referente a nivel mundial. “*Vigila y regula los alimentos, los suplementos alimenticios y los productos biológicos con el fin de garantizar la seguridad y calidad de los productos que se consumen dentro del país. El organismo tiene la autoridad para retirar un producto del mercado si este no cumple con los requisitos exigidos*”. Si bien la autoridad directa de este organismo no aplica fuera de Estados Unidos, sí ejerce una regulación indirecta dado que el país norteamericano es una de las principales referencias en el sector alimentos, sobre todo para Latinoamérica.

La EFSA tiene como objetivo velar por un alto nivel de protección al consumidor y restablecer el mercado y confianza del mercado europeo, y se encarga de dictaminar, prestar apoyo científico y técnico sobre la seguridad de los alimentos, así como de informar al público sobre los riesgos que puede presentar el mercado de alimentos. Las publicaciones de la EFSA sirven de guía para las distintas organizaciones dentro del marco de la seguridad alimentaria.

Además de las tres organizaciones mencionadas anteriormente, hay una de gran importancia que servirá de referencia para el presente trabajo: la FAO (*Food and Agriculture Organization*). Esta es una de las mayores organizaciones especializadas de las Naciones Unidas que promueve la seguridad alimentaria en los sectores de productos y maquinaria, agrícola, pesquera y forestal, y se fundamenta en los principios de mejorar la relación calidad-precio, la equidad, la transparencia, la economía y la eficacia.

Los organismos reguladores en el Perú están representados por el Ministerio de Salud y el Ministerio de Agricultura y Riego.

El primero establece la *Norma Sanitaria sobre el procedimiento para la aplicación del sistema HACCP en la fabricación de alimentos y bebidas*, la cual aplica a entidades que intervienen en los procesos de fabricación e industrialización de alimentos y bebidas. Para las micro y pequeñas empresas, la aplicación del Sistema HACCP<sup>15</sup> será según lo establecido en la *Sétima Disposición Complementaria, Transitoria y Final del Reglamento sobre Vigilancia y Control Sanitario de Alimentos y Bebidas*, aprobada por Decreto Supremo N° 007-98 SA.

El segundo, regula la industria mediante el *Plan Nacional de Seguridad Alimentaria y Nutricional 2015-2021* en el Decreto Supremo N° 008-2015-MINAGRI, como ya se mencionó con anterioridad en el *Análisis de los factores Político-legales*.

---

<sup>15</sup> HACCP definición: HACCP es un sistema de gestión en el cual la seguridad de los alimentos es monitoreada a través del análisis y control de contaminaciones de carácter biológico, químico y físico desde la fabricación de materias primas, embalaje y almacenamiento, fabricación, distribución y consumo el producto terminado.

### 3.7.2. Aspectos Ambientales

Las actuales medidas preventivas y correctivas para el cuidado del medio ambiente existen debido a las consecuencias que la industrialización ha traído consigo. Se ha demostrado que la industria cárnica, principal atractivo de fuente de proteína para la alimentación *fitness*, tiene un alto grado de participación en los actuales problemas ambientales debido a 3 factores. El primero es las enormes cantidades de tierra que requieren los criaderos de ganado y la siembra del pasto que sirve de alimento. En todo el mundo, se utilizan más tierras para criar y sembrar que para cualquier otro propósito. El segundo es el consumo de recursos hídricos escasos para alimentar a los animales y para el proceso de producción. Se requiere aproximadamente 6000 litros de agua para producir un kilogramo de pollo, desde el riego de las semillas para alimentar a los animales hasta el agua utilizada en la limpieza de las instalaciones. El tercero es la emisión de gases de efecto invernadero durante la producción de fertilizantes y alimentos para los animales, el proceso de producción por la cantidad de energía utilizada en las instalaciones y el mismo proceso digestivo del ganado.

La huella ecológica que deja la producción de carne es muy grande. Durante el Congreso Internacional de las Ciencias y Tecnologías Cárnicas celebrado el 2015 se pronosticó un aumento del consumo mundial de carne a un ritmo de 1.6% anual hasta el 2025, y el crecimiento se acentuará en los países en desarrollo que incrementarán su consumo de carnes y lácteos. Esto implicaría mayor emisión de gases de efecto invernadero, mayor consumo de energía, agua y tierras agrícolas.

## Capítulo 4

### Estudio de Mercado

#### 4.1. Enunciado del Problema

El *fitness* es un concepto que busca el buen estado físico y mental: verse bien por fuera y sentirse bien por dentro, buscando así mejorar la salud de la persona de manera integral. Para lograrlo, se debe mantener la actividad física y la buena alimentación, pues el 30% de los resultados se consiguen con el ejercicio y el 70% con la alimentación.

Respecto al primero, en el Perú, el incremento del número de gimnasios es notorio, y desde hace tres años, la actual cadena de gimnasios más importante del país viene haciendo marketing de este estilo de vida (Gestión, 2015), y en Piura cuenta con diversos establecimientos de este tipo para realizar actividad física, sin embargo, carece de un lugar especializado en alimentación *fitness* que brinde los macro y micronutrientes que todo *fit* necesita, donde no sólo pueda sentarse a comer a gusto sino donde pueda nutrirse a gusto, cumpliendo sus necesidades calóricas diarias y teniendo en cuenta las proporciones de macronutrientes, los cuales son los pilares del desarrollo corporal.

La abundancia de cafés y restaurantes de comida con buen sabor, pero sin valor nutricional significativo ha dado paso al surgimiento de los *cheat meals* o *comida trampa*, terminología utilizada para aquel alimento con muy buen sabor pero sin ningún aporte nutricional, que por el contrario, forma parte de los alimentos que se deben evitar para llevar un estilo de vida *fitness*. Esto ha dado pie a que cada vez que un *fit* desee comer *sabroso* o tenga un antojo, su esfuerzo se vea saboteado por esa comida, ya que no hay un lugar donde pueda comer lo que quiere sin que afecte su composición corporal.

De esta manera, se ha detectado la necesidad de un Restaurante *Fit*, donde se ofrezcan platos que además de ser sabrosos, brinden los macro y micronutrientes necesarios para mantener un estilo de vida *fitness*, reemplazando así los *cheat meals* por alimentos con gran sabor y presentación, brinde los nutrientes y no hagan extrañar la comida ordinaria que resulta muy perjudicial. A su vez, esta nueva idea busca desligar la buena alimentación de la palabra “dieta” mal empleada, donde el

poder de la información permitirá brindar una gran variedad de opciones saludables.

#### **4.2. Delimitación de Mercado con criterio geográfico**

Debido a que se ha planeado utilizar un local de cual se dispone en el Centro de Piura, el alcance del servicio se ha establecido para los distritos de Piura y Castilla por ser los más cercanos, por concentrar la mayor cantidad de gimnasios en el Departamento de Piura y por tener la mayor población de los NSE A/B y C.

#### **4.3. Delimitar y Analizar el Mercado Objetivo**

El mercado se ha delimitado para Piura y Castilla que, según las proyecciones del INEI<sup>16</sup>, hasta el año 2015 contaban con 153544 y 143203 pobladores respectivamente<sup>17</sup>. Dado que la tasa de crecimiento para ambos distritos en los últimos 3 años ha sido de 1.4%<sup>18</sup>, la población estimada para el 2017 será de 157874 para Piura y 147241 para Castilla (305115 personas en total).

Tras la determinación del número de personas de los dos distritos, se calculará la población de NSE A/B y C y que se encuentren entre las edades de 20 y 59 años.

Por último, el análisis se enfocará en personas que realicen actividad física como mínimo cuatro veces a la semana, mantengan un cuidado en la alimentación y acudan al menos una vez a la semana a comer fuera de casa. Este análisis será realizado en el apartado *Análisis de los resultados* del subcapítulo de *Investigación Descriptiva*.

#### **Datos relevantes del Mercado Objetivo**

Con la ayuda de información estadística de fuentes secundarias, se obtendrán los datos relevantes para el presente Estudio de Mercado.

---

<sup>16</sup> Instituto Nacional de Estadística e Informática, es un Organismo encargado de dirigir los sistemas nacionales de estadística y de informática del país. Sitio Oficial del INEI.

<sup>17</sup> Cifras extraídas de la web del INEI: Población Proyectada por Departamento, Provincia y Distrito. <http://proyectos.inei.gob.pe/web/poblacion/>

<sup>18</sup> Porcentaje obtenido tras calcular el incremental del número de la población de Piura y Castilla desde el año 2013 hasta el año 2015.

- **Distribución del NSE en Piura:**

**Figura 1: Distribución de Personas según Nivel Socioeconómico por Departamento – Año 2016**

DEPARTAMENTO	PERSONAS - NIVEL SOCIOECONÓMICO - URBANO (%)				
	TOTAL	AB	C	D	E
Lambayeque	100%	12.8	29.0	35.1	23.1
Loreto	100%	6.7	20.8	22.4	50.1
Madre de Dios	100%	6.4	21.9	38.9	32.8
Moquegua	100%	27.2	38.6	25.8	8.4
Pasco	100%	4.5	23.8	40.2	31.6
Piura	100%	8.9	24.8	34.7	31.6
Puno	100%	12.1	22.5	29.6	35.8
San Martín	100%	7.3	25.4	32.0	35.4
Tacna	100%	17.9	35.3	34.9	11.9
Tumbes	100%	8.4	23.9	38.0	29.7
Ucayali	100%	6.1	16.3	38.4	39.1

Fuente: APEIM, 2016.

La Figura 1 muestra los resultados del último estudio realizado por APEIM<sup>19</sup> denominado *Niveles socioeconómicos 2016*, e indica que el 33.7% de la población urbana de Piura pertenece a los NSE A/B y C. Este resultado se obtiene tras sumar el 8,9% de NSE A/B y el 24,8% de NSE C

- **Población Piurana de entre 20 y 59 años**

**Figura 2: Población Total Estimada al 30 de junio de 2017, por Grupos de Edad, según Departamento**

Departamento	Total	0 - 4	5 - 9	10 - 14	15 - 19	20 - 24	25 - 29	30 - 34	35 - 39	40 - 44	45 - 49	50 - 54	55 - 59
Total	31 826 018	2 831 055	2 891 287	2 913 810	2 886 546	2 839 017	2 715 239	2 485 122	2 302 392	2 072 765	1 803 078	1 562 831	1 293 000
Amazonas	424 952	42 519	44 839	43 447	36 053	28 476	35 944	36 972	31 596	28 869	24 896	20 177	15 954
Áncash	1 160 490	107 241	111 136	110 924	104 326	98 073	98 404	89 240	78 115	73 264	65 585	55 309	45 731
Apurímac	462 791	48 780	50 821	48 977	39 881	32 603	41 442	39 984	31 476	28 507	23 823	18 710	15 853
Arequipa	1 315 528	103 626	104 789	106 657	114 617	116 328	110 412	103 771	99 459	89 850	80 145	72 082	59 827
Ayacucho	703 629	76 277	77 192	75 031	70 018	67 869	62 955	51 867	43 395	39 895	33 707	26 945	22 127
Cajamarca	1 537 172	146 802	155 370	157 458	142 529	125 857	131 314	124 727	110 972	100 843	84 086	67 902	55 427
Prov. Const. Callao	1 038 706	77 900	79 959	81 491	85 043	87 460	85 244	83 958	84 533	76 121	66 528	59 717	49 660
Cusco	1 331 758	120 957	126 352	126 812	119 214	110 088	117 653	108 470	91 968	83 419	74 265	64 191	54 155
Huancavelica	502 084	65 101	63 693	59 210	51 932	48 188	44 291	34 244	25 573	23 969	21 106	16 558	13 917
Huánuco	872 523	91 292	93 487	91 588	80 490	66 309	71 792	70 037	61 182	55 546	46 547	37 952	30 862
Ica	802 610	66 540	68 830	71 404	72 140	73 431	67 019	60 413	57 363	52 722	47 184	41 721	35 114
Junín	1 370 274	141 400	139 826	138 837	133 939	129 094	115 469	97 603	86 981	80 439	70 301	59 261	49 948
La Libertad	1 905 301	168 915	173 937	175 563	175 701	179 965	168 877	147 855	134 472	118 510	102 997	90 337	75 084
Lambayeque	1 280 788	106 428	111 993	117 652	120 043	113 427	105 272	94 998	88 038	81 700	74 417	66 566	56 435
Lima	10 143 003	803 668	797 630	808 457	880 783	955 442	875 113	799 033	777 810	682 707	598 825	546 092	454 195
Loreto	1 059 946	108 902	116 953	118 767	105 610	87 921	86 538	82 322	73 826	66 565	55 933	44 264	35 590
Madre de Dios	143 687	12 886	13 355	13 423	12 852	11 862	12 384	12 962	12 500	11 017	9 250	7 392	5 332
Moquegua	184 187	13 287	13 730	13 981	13 869	14 566	14 807	14 884	15 280	14 674	13 281	11 159	8 867
Pasco	308 465	30 915	31 249	31 859	30 072	29 872	27 355	23 405	21 152	19 422	16 547	13 321	10 325
Piura	1 873 024	181 333	185 171	185 387	176 656	167 712	157 391	138 759	126 254	117 085	101 527	85 629	73 077

Fuente: Perú: *Estimaciones y Proyecciones de Población Departamental por Años Calendario y Edades Simples, 1995-2025*. INEI

<sup>19</sup> Asociación Peruana de Empresas de Investigación de Mercados

Para el año 2017, el INEI ha estimado una población de 810043 personas<sup>20</sup> entre 20 y 59 años, según se muestra en la Figura 2, lo cual equivale al 43.2%<sup>21</sup> de la población total del Departamento de Piura. Esta cifra es de suma importancia por representar la proporción de la población que se encuentra en el rango de edad del público objetivo del presente estudio.

#### - **Personas que realizan actividad física**

Gracias al estudio de mercado realizado por Arellano Marketing, se ha podido estimar el porcentaje de personas que realizan actividad física en el Perú, el cual equivale al 39% de la población, como se puede leer en la Figura 3, la cual extrae las conclusiones del mencionado estudio.

#### **Figura 3: Resultados del estudio *Vida Saludable - Perú* realizado por Arellano Marketing el año 2016**

Según el estudio "Vida Saludable" hecho por Arellano Marketing a nivel nacional en Marzo del 2016, un 79% de los entrevistados afirma que practicar un deporte o actividad física es una de las características que define una vida saludable. Sin embargo, sólo un 39% lo practica, con lo que se da una enorme brecha entre el dicho y el hecho, encontrando una oportunidad mayor en mujeres, pues sólo el 33% lo realiza, frente al 43% de hombres.

Una de los sectores que aprovechó la tendencia hacia la vida saludable fue el de los gimnasios, cuya asistencia creció fuertemente en los últimos años. Sin embargo, utilizando un análisis por Estilos de Vida podemos ver que todavía tienen oportunidades de crecer, especialmente en mujeres Conservadoras (amas de casa centradas en la familia) y, en menor medida, en Modernas (laboran fuera y combinan trabajo con hogar).

La principal razón por las que las mujeres no hacen actividad física es la falta de tiempo, sobre todo en mujeres Modernas (69%) y algo menos en Conservadoras (54%). Le sigue la falta de motivación, que se da sólo en un tercio de las Modernas pero en más de la mitad de las Conservadoras. La tercera razón es la falta de compañía, y es la más diferenciadora, pues sólo se da en 15% de Modernas pero en 50% de Conservadoras.

Estos resultados se deben a que los gimnasios en nuestro país están en su mayoría diseñados para un Estilo de Vida de mujer Moderna, que es más extrovertida y sociable. La música, los instructores, las clases grupales y la ambientación en general lo evidencian y mi impresión es que ello "ahuyenta" a la mujer Conservadora, a pesar de tener más tiempo disponible.

Para captar a la mujer Conservadora habría entonces que fijarse en sus horarios disponibles (quizás media mañana) y ofrecerles motivación adecuada (bajar de peso, entre otros) y compañía (de personas como ella). Quizás música menos estridente, entrenadores más experimentados, clases grupales más "calmadas" y espacios donde puedan socializar ayudarían a atraer a esta mujer que, segmentada por Estilo de Vida, tiene mucho potencial para el sector.

Fuente: Alberto Haito, Director de Arellano Marketing. 2016.

#### - **Ingresos promedio por grupos de edad**

Los datos que se muestran en la Figura 4 ayudarán a determinar el grupo de edad que presenta mayor probabilidad de pago del servicio en estudio.

<sup>20</sup> Cifra obtenida de la sumatoria del número de personas dentro del rango de edad de 20 a 59 años.

<sup>21</sup> El 43,2% se obtiene de dividir 810043 personas del rango de edad de 20 a 59 años, entre 1873024 personas que conforman el total de la población del Departamento de Piura.

**Figura 4: Ingreso Promedio Mensual Proveniente del Trabajo, según Grupos de Edad en Nuevos Soles, 2004 - 2012**

Grupos de edad/Área de residencia	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	Tasa de crecimiento promedio anual (%) 2004 - 2012
Total	668,0	673,9	722,8	790,6	885,0	955,0	971,9	1 058,0	1 141,1	6,9
14 a 24 años	367,3	374,1	404,7	429,3	509,9	560,0	576,6	651,6	717,3	8,7
25 a 44 años	744,8	756,5	781,4	883,2	983,8	1 066,0	1 087,3	1 156,2	1 249,9	6,7
45 a 59 años	837,1	788,5	877,7	970,0	1 087,9	1 151,6	1 141,2	1 268,3	1 357,3	6,2
60 a 64 años	510,3	667,5	958,4	739,4	786,6	892,8	973,7	997,0	1 108,9	10,2
65 y más	346,8	365,9	403,8	402,3	482,1	470,1	507,2	597,7	616,3	7,5
Urbana	788,9	796,4	848,5	923,8	1 020,6	1 095,1	1 102,0	1 187,7	1 285,9	6,3
14 a 24 años	413,0	422,2	455,7	486,8	571,1	626,1	632,4	703,9	783,2	8,3
25 a 44 años	863,0	874,3	893,0	1 009,5	1 114,6	1 198,0	1 214,5	1 282,3	1 388,1	6,1
45 a 59 años	997,2	931,7	1 039,6	1 133,8	1 261,5	1 324,2	1 289,0	1 420,9	1 520,7	5,4
60 a 64 años	640,3	911,1	1 268,4	915,2	937,6	1 066,0	1 155,8	1 162,6	1 303,9	9,3
65 y más	483,0	531,6	591,1	545,2	642,2	614,5	643,5	751,9	783,4	6,0

Fuente: Encuesta Nacional de Hogares. INEI

El ingreso promedio de los grupos más jóvenes difiere más que el de los mayores. Tras aplicar la tasa de crecimiento (se puede ubicar en la primera columna derecha de la figura) a partir del año 2012 para calcular los promedios para el 2017, el grupo entre las edades de 25 a 44 años es el que representa mayor oportunidad para el negocio pues, si bien el ingreso promedio es menor que el del grupo de 45 a 59 años (105 soles menos), es un grupo físicamente más activo y concentra más personas con un estilo de vida *fitness*, mientras que los jóvenes mayores de 20 años y menores de 25 años son el grupo con el menor ingreso promedio respecto a los demás grupos de edades.

#### 4.4. Definición del Perfil del Cliente en el Mercado Objetivo

El perfil del cliente se resume en dos aspectos: realiza actividad física de forma constante (mínimo cuatro días a la semana) y mantiene un cuidado en su alimentación (tanto dentro como fuera de casa).

La salud y la estética son las dos principales razones por las cuales las personas inician algún tipo de ejercicio, y el cambio de hábitos alimenticios debe ir a la par. El cliente que decide cambiar su estilo de vida a uno *fitness* conoce el importante papel de la alimentación saludable, y le da mayor valor a aquella opción que le brinda los nutrientes que su cuerpo requiere para alcanzar sus objetivos estéticos o de salud.

Se estableció como mercado objetivo a la población de entre 20 y 59 años porque ellos conforman las generaciones (generaciones Y y Z) físicamente más activas (por lo cual es mayor la probabilidad de que realicen ejercicio) y más preocupadas por el consumo de alimentos con beneficios para la salud.

Por otro lado, se trata de un servicio diferenciado que va dirigido a personas que invierten en su salud y apariencia, lo cual implica disponibilidad de recursos por parte de ellas para cubrir esta necesidad, y este perfil es el de los NSE A/B y C.

#### **4.5. Metodología de recogida de información**

Se emplearán dos métodos para la obtención de la información primaria: la exploratoria, mediante *focus group*, y la descriptiva, por medio de encuestas.

##### **4.5.1. Investigación Exploratoria**

Para la recopilación de información exploratoria se realizará cuatro *focus group*<sup>22</sup>, donde cada uno de los integrantes cumple con las siguientes características: hace ejercicio mínimo 4 veces a la semana, ya sea acudiendo a un gimnasio o salir a correr; cuida su alimentación y come fuera de casa por lo menos una vez a la semana. Dado que son cuatro *focus group*, se han clasificado<sup>23</sup> por NSE y rango de edades de la siguiente manera: NSE A/B de entre 20 a 35 años, NSE A/B de entre 36 a 59 años, NSE C de entre 20 a 25 años y NSE C de entre 36 y 59 años.

###### **4.5.1.1. Objetivos**

- Analizar los hábitos alimenticios en casa de las personas que llevan un estilo de vida activo y mantienen un cuidado en su alimentación.
- Conocer el grado de satisfacción de las personas respecto a la oferta de comida saludable en Piura.
- Conocer las variables que las personas consideran para elegir platos saludables fuera de casa.
- Testear la idea de negocio (conocer elementos que deban mejorar).

###### **4.5.1.2. Diseño del Cuestionario**

La guía del *focus group* se puede encontrar en el Anexo 1.

###### **4.5.1.3. Análisis de los Resultados**

En las siguientes líneas se expone el análisis de los resultados obtenidos de los *focus group* para responder a manera de síntesis a los objetivos planteados para la investigación exploratoria. Tras este análisis completo, se mostrarán los resultados de cada *focus group* por NSE y rango de edades.

---

<sup>22</sup> Los *focus group* realizados cumplen las condiciones para hallar los resultados que permiten conocer los objetivos planteados: se encuentran dentro del rango (de 3 a 12 personas) y los integrantes cumplen los perfiles demográficos y conductuales. Sampieri, R. Collado, C. y Lucio, B. (2010). Sesiones en profundidad o grupos de enfoque. *Metodología de la Investigación* México: Mc Graw Hill, pp 425.

<sup>23</sup> Cada *focus group* está conformado por hombres y mujeres.

En la primera parte de la entrevista se obtuvieron los siguientes resultados:

Los productos esenciales en casa para todos fueron alimentos saludables como avena, huevos, pan de harina integral, carnes magras, tubérculos, vegetales y frutas. En el caso de los estudiantes, donde la compra de alimentos depende del jefe de su hogar, piden a sus padres comprar estos productos que no necesariamente los consumen también su familia, con lo cual se ve preocupación por parte de los jóvenes en alimentarse adecuadamente. Evitan comprar y consumir productos empaquetados con alto contenido de azúcar y grasas. Dos entrevistados resultan ser intolerantes a la lactosa, por lo que evitan consumir lácteos. En cuanto a la preparación, todos cocinan sus carnes mayormente a la plancha y evitan freírlas (presentan muy poco, casi nulo, uso de aceite de cocina). Las mujeres presentaron mayor consumo de frutas que los hombres, pero ambos géneros consumen vegetales cocidos o sancochados.

El almuerzo es la comida principal que más suelen preparar en casa en el caso de la pareja de casados y los estudiantes (seguida del desayuno, que siempre suelen tomarlo en casa), mientras que los trabajadores jóvenes indicaron que solo el desayuno, porque el almuerzo muchas veces suelen comerlo fuera, tras salir del trabajo.

En cuanto a la comida que más suelen comer fuera, la cena coincidió para todos, debido a que en la noche disponen de mayor tiempo para salir a disfrutar. La frecuencia con la que suelen cenar fuera es de mínimo una vez a la semana.

Al tratar los temas de profundidad se obtuvieron los siguientes resultados:

El motivo principal por el cual comen fuera de casa es por gusto o placer, y muy pocas veces por falta de tiempo (este caso es más para los trabajadores jóvenes). Las cenas o reuniones entre amigos y familia suelen ser las principales ocasiones. También indican que, de no haber una ocasión en especial, buscan siempre salir por lo menos una vez a la semana para fines de distracción o relajación.

Todos reconocieron que lo ideal sería mantener el consumo de alimentos saludables incluso cuando se come fuera de casa. La razón principal no fue por salud, sino para mantener la figura. Esto se debe a que ya mantienen una alimentación sana la mayor parte del tiempo, y saben que comer *no sano* una u otra vez a la semana no afectará en gran medida su salud. Sin embargo, ese par de veces que no comen sano lo consideran perjudicial para mantenerse en forma.

No todas las veces que prefieren optar por platos saludables terminan ordenándolos, debido a reconocer que disfrutarán más del sabor de

comida *no tan ligera*, es decir, no quieren sacrificar el sabor por lo más saludable.

Afirmaron encontrar opciones saludables en Piura: Matheo's y Ganímedes fueron los primeros mencionados, indicando que eran los que sabían ofrecían platos *sanos y vegetarianos*, pero no indicaron ser a los que más concurrían para comer saludable debido a que no resultan de su total agrado el *sabor y presentación* de sus platos. Por el contrario, indicaron que preferían acudir a restaurantes que tuvieran opciones *saludables y ricas, y no vegetarianas*. Las variadas ensaladas de La Baguetteria & Delicattezze, ubicado en Open Plaza, y los sándwiches integrales de Sarcletti, fueron los platos de mayor agrado para las mujeres. Los hombres resultaron ser los menos satisfechos con la oferta de platos saludables en Piura, aludiendo que la cantidad no era suficiente para saciar el apetito, siendo para ellos el principal aspecto a mejorar.

Respecto al aporte nutricional que consideran al momento de elegir un plato, se clasificó por género: los hombres se preocupan más porque el plato contenta más proteína, eligiendo siempre platos con algún tipo de carne; mientras que las mujeres optan por platos que contengan menos cantidad de carbohidratos. Sin embargo, el aporte nutricional no supera la influencia que tiene el factor *sabor*, pues afirmaron que, por más que deseen comer sano fuera de casa, si no van a disfrutar del sabor de la comida, no elegirán lo más saludable.

Todos consideraron que la oferta de platos saludables en Piura no aporta de la mejor manera sus requerimientos nutricionales porque no hay variedad en el uso de ingredientes. *El uso de ingredientes es monótono*, afirmaron. Los hombres indicaron que los propios restaurantes *hacen mala fama* a los carbohidratos al no incluirlos en sus platos etiquetados como *sanos*, creando una percepción en las mujeres de que eso las hace subir de peso. La falta de carbohidratos complejos y grasas buenas en los ingredientes hacen que no resulten ser platos completos.

Todos han escuchado del *cheat meal* y consideran es una buena manera de mantener un equilibrio en la alimentación, pues *no se trata de nunca más comer lo que más te gusta y que te hace engordar, sino de comerlo de vez en cuando*. Afirmaron que *es ideal y a la vez imposible* tener un *cheat meal* manteniendo un equilibrio, por lo cual consideraron *genial* poder tener un *cheat meal* que no sabotee.

Estas fueron las reacciones tras la prueba de concepto:

La idea les pareció *muy buena e innovadora* porque consideran promete darle al consumidor platos ricos, en sabor y nutrientes. Asimismo, creen que sería de gran ayuda para quienes hacen ejercicio y les es sacrificado comer sano todo el tiempo, además de ser una iniciativa para promover el consumo adecuado de los nutrientes e iniciar un estilo de vida más equilibrado.

Todos respondieron que acudirían a este servicio, sobre todo cuando sientan antojos de comida *no muy sana*. Sin embargo, señalaron que no estaban seguros si irían cuando estuviesen acompañados de más personas dado que estas no necesariamente llevan un estilo de vida saludable, y por lo tanto, no valoran de la misma manera el comer sano. Pero, sí incluirían a este restaurante en su lista de restaurantes más concurridos porque les facilitaría en gran medida mantenerse en forma sin sentir que llevan una dieta restrictiva.

El horario en el que acudirían varía. Los estudiantes indicaron que les parecería bueno ir después de entrenar en el gimnasio, lo cual les evitaría tener que pedir les cocinen su comida *post gym* en casa, ya que la mayoría cuenta con movilidad propia. Los trabajadores jóvenes indicaron que el almuerzo sería buen horario para asistir ya que desean variar lo que almuerzan normalmente después del trabajo. Y la pareja de casados señalaron que por las noches sería el mejor horario debido a que la esposa no cocina en muchas ocasiones.

A continuación, se muestran los resultados obtenidos por *focus group* según NSE y rango de edades.

### **Análisis de los Resultados del primer *focus group*: Hombres (3) y mujeres (2) de NSE A/B de 20 a 35 años:**

Abunda el consumo de los siguientes productos: cereales integrales y granos enteros, carbohidratos complejos, carnes magras (res, pollo y pescado), grasas buenas como frutos secos y semillas, huevos y suplementación alimenticia en forma de proteína *whey*, aminoácidos y glutamina. Ausencia de lácteos grasos (no por intolerancia), frituras, azúcares y productos procesados altos en sodio y azúcar.

La frecuencia con la que comen fuera de casa es mínimo 2 veces y máximo 4 veces por semana, dado que tienen un ritmo de vida más activo. La razón principal es por reuniones sociales (amigos, familia, o compañeros de trabajo), y le sigue la falta de tiempo para cocinar debido al trabajo.

Consideran que la oferta actual en Piura no es variada. Los dos factores principales que consideran deberían mejorar son *sabor y variedad*. Por lo cual, no encuentran opciones saludables de su total agrado, y en consecuencia, no siempre eligen opciones saludables fuera de casa. El aporte nutricional es un elemento importante para la elección de un plato, sin embargo, la preparación y uso de ingredientes de la oferta en Piura se considera *monótona*. *Sarcletti* y *La Baguetteria & Delicatezze* son los dos restaurantes de su preferencia.

Todos saben qué es un *cheat meal* y les atrae la idea de poder tener uno que no los sabotee.

En la prueba de concepto, la idea fue considerada como *muy buena* por todos y como una *muy buena opción* para personas con un estilo de vida saludable y activo. Todos acudirían al servicio, mínimo dos veces por semana en horario de tarde (para almorzar en la hora libre del trabajo) y noche (tras salir de clases y/o trabajo). El principal atractivo del servicio es la variedad, la innovación y el buen sabor que promete. Consideran que el *delivery* sería un medio facilitador, por lo cual les gustaría que la empresa cuente con este servicio.

### **Análisis de los Resultados del segundo *focus group*: Hombres (2) y mujeres (3) de NSE A/B de 36 a 59 años:**

Abunda el consumo de carbohidratos complejos y fibrosos, carnes magras (pollo y pescado en su mayoría y menor consumo de carnes rojas por temas de digestión), frutos secos y vegetales en abundancia. No se presenta suplementación alimenticia como el grupo anterior. Evitan el consumo de lácteos debido a la intolerancia que la mayoría desarrolla con el paso de la edad.

La frecuencia con la que comen fuera de casa es en promedio 3 veces a la semana, y suelen ser en el almuerzo y la cena, dependiendo de la disponibilidad de tiempo. La razón principal por la que comen fuera de casa es la *familia*, y suelen ser los fines de semana, pues los días de semana suelen comer en casa.

Tres de cinco entrevistados prefieren optar por opciones saludables fuera de casa, y resultan ser mujeres. Los dos hombres son más flexibles y *no siempre* eligen opciones saludables. Los integrantes con este rango de edad muestran mayor satisfacción con la demanda de Piura que el rango de edades de 20 a 35 años, y la consideran *adecuada*, pues se inclinan por sabores más *sobrios* y *ligeros*, y creen que la oferta sí les brinda estos aspectos. Sin embargo, consideran que no debe descuidarse el *sabor* y la *presentación* de los platos. *El Capuccino Gourmet* y *La Baguetteria & Delicatteeze* fueron los dos restaurantes de mayor preferencia.

El aporte nutricional sí es un factor que influye en la elección de un plato debido a que no solo buscan alimentarse bien por un tema estético, sino también por *salud*. Creen que el aporte nutricional no es el más adecuado en la oferta actual y sugieren que es mejor ofrecer un concepto saludable y nutritivo en lugar de uno *light*, únicamente.

Pese a que el *cheat meal* es un término reciente, todos han escuchado de él y les atrae este concepto para su alimentación. Consideran que es equilibrado salir de una dieta estricta cada cierto tiempo y que el *cheat meal* es una buena salida.

En la prueba de concepto, la idea les pareció *muy buena*, y acudirían sobre todo por las noches cuando no se cocine en casa, y en ocasiones por las tardes.

**Análisis de los Resultados del tercer *focus group*: Hombres (2) y mujeres (3) de NSE C de 20 a 35 años:**

En su dieta diaria incluyen carbohidratos complejos en forma de tubérculos y avena, así como productos envasados integrales. La principal fuente de proteína es el pollo y los huevos, y tienen un menor consumo de grasas buenas debido a que las consideran *costosas*. Evitan frituras y alimentos con grasas saturadas.

La cena es la comida que más suelen comer fuera de casa, por lo menos 1 vez a la semana. La principal razón por la que salen a comer es por distracción (salidas entre amigos y/o compañeros de estudio o trabajo).

Es un grupo que prefiere optar por alternativas saludables fuera de casa, principalmente porque buscan cuidar la figura, pese a que mantiene una alimentación sana la mayor parte del tiempo.

Es un grupo relativamente joven que mantiene una disciplina y constancia en su alimentación, y prefiere optar por alternativas saludables fuera de casa. Sin embargo, no hay satisfacción con la oferta actual en Piura por la falta de innovación y en *sabor y variedad* de los platos. Los restaurantes en los que consideran encontrar opciones sanas son *Matheo's* y *Ganímedes*, sin embargo, creen que el sabor no los favorece y prefieren acudir a cafeterías donde encuentren alternativas saludables con mejor sabor.

El aporte nutricional es considerado importante, pero no más que el sabor y la variedad, de forma que influye en la elección del plato, pero no es tan determinante como el factor *sabor*. Consideran que la oferta debería variar más sus ingredientes y ofrecer platos más completos y menos restrictivos, en especial, para las mujeres en temas de carbohidratos.

Todos han escuchado del *cheat meal* y lo consideran en su dieta, pues saben que no les afecta si mantienen una alimentación sana la mayor parte del tiempo.

La idea de negocio les pareció *muy buena*, atractiva e innovadora, porque les permite comer a gusto sin afectar la figura, y una muy buena opción para quienes realizan actividad física o quieren empezar un estilo de vida más sano. Acudirían al servicio una vez a la semana, en promedio; y consideran que el servicio de *delivery* les ahorraría tiempo.

**Análisis de los Resultados del cuarto *focus group*: Hombres (3) y mujeres (2) de NSE C de 36 a 59 años:**

Mantienen el consumo de carbohidratos complejos, pero no todo en forma de productos integrales. El pollo es la principal fuente de proteína, seguido de los huevos. Su consumo de grasas buenas es limitado. La

forma de preparación de los alimentos es a la plancha y sancochados, evitando frituras y aceites industriales.

La comida que más suelen comer fuera de casa es la cena, los fines de semana, con una asistencia promedio de 1 vez a la semana, y el motivo principal es para pasar un momento agradable con la familia.

Los patrones de conducta de este último grupo son similares a los anteriores: prefiere optar por alternativas saludables fuera de casa, pero deben escoger entre el *aporte nutricional* y el *sabor* de los platos, donde esta última variable pesa más en la decisión.

Todos saben en qué consiste el *cheat meal*, y lo consideran como un *método* para darse *gustos* cada cierto tiempo sin llegar a descuidar su alimentación, por lo cual les atrae la idea de tener una *comida trampa* que no los sabotee.

La idea de negocio les pareció *muy buena* porque promete un buen sabor y variedad de platos fuera de lo tradicional y monótono. Acudirían a este servicio 1 vez por semana en promedio, dependiendo de la disponibilidad de sus familias.

#### 4.5.1.4. Conclusiones

El público objetivo analizado en el *focus group* permite dar las siguientes conclusiones respecto a los objetivos planteados al inicio para la investigación exploratoria:

- Los hábitos alimenticios en casa son saludables y tienen por lo menos conocimientos básicos en materia de nutrición, pues saben identificar alimentos con mayor aporte nutricional y rechazan alimentos procesados. Fuera de casa, prefieren comer saludable por un tema de estética, más que por salud, pues ya mantienen un estilo de vida sano.
- No están satisfechos completamente con la oferta de restaurantes saludables en Piura principalmente por el sabor de los platos y la variedad de la carta.
- Esto permite concluir que el *sabor* es una variable que supera el valor nutricional de un plato al momento de comer fuera de casa. *Comer rico* es más valorado que *comer sano*.
- La exposición de la idea de negocio tuvo una respuesta muy favorable, y la intención de compra es alto, además de que, si se ofrece lo que se promete, lo recomendaría.

#### 4.5.2. Investigación descriptiva

El segundo método de investigación consiste en aplicar encuestas a personas que forman parte del público objetivo. Para aumentar la probabilidad de encontrar personas que cumplan con las características, se optó por encuestar a quienes

acuden a los principales gimnasios de Piura y a quienes salen a correr o realizan calistenia<sup>24</sup>.

#### **4.5.2.1. Objetivos**

- Conocer los hábitos de consumo del grupo objetivo con relación a comer fuera de casa.
- Conocer las variables que el grupo objetivo considera para comer sano fuera de casa.
- Medir el nivel de aceptación que tendría la idea de negocio.
- Calcular la frecuencia de consumo estimada para el negocio.

#### **4.5.2.2. Público objetivo**

El público objetivo está definido por hombres y mujeres de entre 20 y 59 años pertenecientes a los niveles socioeconómicos A/B y C que realicen actividad física de forma frecuente (mínimo cuatro veces a la semana), mantengan un cuidado en su alimentación y acudan por lo menos una vez a la semana a comer fuera de casa.

Con el fin de obtener una muestra proporcionalmente homogénea, estará conformada por 100 personas de NSE A/B y 100 personas de NSE C.

#### **4.5.2.3. Marco muestral**

Se realizará un muestreo no probabilístico<sup>25</sup>, por lo cual no se contará con un marco muestral. Sin embargo, debido a que la muestra requiere de personas que realicen actividad física, la muestra se extrajo de puntos a los que acuden personas que puedan cumplir con este perfil, tales como centros comerciales que cuenten con gimnasio o restaurantes convencionales o saludables.

#### **4.5.2.4. Método de muestreo**

Dada la mayor facilidad en el recojo de información y debido a que existen ubicaciones donde hay acceso a la muestra, se ha optado por un muestreo no probabilístico por conveniencia.

---

<sup>24</sup> Es una técnica de ejercicio físico que hace uso del propio peso corporal para trabajar los diversos grupos musculares. Encyclopedía Britannica. 2015.

<sup>25</sup> El muestreo no probabilístico se aplica cuando no se puede calcular la probabilidad de extracción de la muestra, es decir, cuando todos los individuos de la muestra no tienen la misma probabilidad de ser seleccionados. *Muestreo*, publicado por la Universidad de Sonora.

#### 4.5.2.5. Tamaño de la muestra

Por tratarse de un muestreo no probabilístico, el establecimiento del tamaño muestral es discrecional, es decir, se encuentra a criterio y prudencia del encuestador<sup>26</sup>. Haciendo uso de esta facultad, y teniendo en cuenta los factores *tiempo y recursos económicos*, se ha considerado adecuado un tamaño muestral de 200 personas<sup>27</sup>, por lo cual la investigación descriptiva se realizará en base a ese número.

Para reducir el sesgo, las encuestas se aplicaron en ubicaciones con mayor probabilidad de encontrar personas con el perfil buscado, como en el interior del gimnasio Bodytech del Centro Comercial Open Plaza, en el Centro de Alto rendimiento Funcional FT360, a jugadores de Rugby Piura y a personas que realizan ejercicio al aire libre, en parques y canchas de fútbol. Es decir, en lugares donde se puede encontrar a un público físicamente activo.

#### 4.5.2.6. Análisis de la información

A continuación, se analizarán los resultados obtenidos del cuestionario (Anexo 2) aplicado a 200 encuestados para conocer los principales hábitos, características y preferencias del público objetivo que pueden garantizar la puesta en marcha y viabilidad de la idea de negocio.

##### Razón principal por la que come fuera de casa

Los resultados del Cuadro 2 muestran dos principales razones por las cuales las personas comen fuera de casa: por placer y por la familia con un 38.5% y 30% respectivamente, lo cual indicaría que lo hacen con el fin de pasar un momento agradable y disfrutar de la comida con la familia o amigos, más no con un fin utilitario.

**Cuadro 2: Principales razones por las que come fuera de casa**

Razones	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Por placer	77	38,5	38,5	38,5
Por no saber cocinar lo que me gusta	26	13,0	13,0	51,5
Por falta de tiempo para cocinar	37	18,5	18,5	70,0
Por la familia	60	30,0	30,0	100,0
Total	200	100,0	100,0	

En el Cuadro 3 se puede observar el cruce de las variables *edad* y *razones por las que come fuera de casa*:

<sup>26</sup> Extraído de: González, Melina. *Muestreo No Probabilístico*. Universidad Nacional Autónoma de México. (N.d.). México.

<sup>27</sup> El tamaño muestral de 200 personas fue aprobado por el profesor Luis Alvarado, ya que se considera el tamaño mínimo aceptable para llevar a cabo la aplicación de las encuestas.

**Cuadro 3: Razones por las cuales come de fuera de casa \* Edad**

Razones	Edad (agrupada)			
	20 - 29	30 - 39	40 - 49	50 - 59
Por placer	20 40,0%	23 46,0%	21 42,0%	13 26,0%
Por no saber cocinar lo que me gusta	8,0%	24,0%	10,0%	10,0%
Por falta de tiempo para cocinar	34,0%	14,0%	16,0%	10,0%
Por la familia	18,0%	16,0%	32,0%	54,0%
<b>Total</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>

La mayoría de los jóvenes de entre 20 y 29 años optan por comer fuera de casa por placer y por falta de tiempo con un 40% y 34% respectivamente. Esto es de fácil comprensión, puesto que por un lado se encuentran los estudiantes que no disponen de tiempo suficiente para preparar sus propios alimentos, y por otro lado, se encuentran los jóvenes que usan su tiempo libre para salir a comer con amigos o con fines de distracción.

Los adultos, al ya haber formado su propia familia, tienen a esta como la razón principal para comer fuera de casa. El rango de edades que en su mayoría eligió a la familia fue el de 50 a 59 años con un 54%.

#### Los tres atributos más buscados

Se les pidió a los encuestados elegir los tres principales aspectos que valoran en un restaurante y el resultado se puede observar en el Cuadro 4:

**Cuadro 4: Atributos qué más valoran en un restaurante**

Atributos	Respuestas		Porcentaje de casos
	Casos	Porcentaje	
Rapidez en la atención	84	14,0%	42,0%
<b>Buen sabor</b>	<b>200</b>	<b>33,3%</b>	<b>100,0%</b>
<b>Presentación de los platos</b>	<b>111</b>	<b>18,5%</b>	<b>55,5%</b>
Precios cómodos	39	6,5%	19,5%
<b>Variedad de platos</b>	<b>148</b>	<b>24,7%</b>	<b>74,0%</b>
El diseño del local	18	3,0%	9,0%
<b>Total</b>	<b>600</b>	<b>100,0%</b>	<b>300,0%</b>

Nota: La columna *Casos* denota el número de veces que el atributo fue elegido en las 200 encuestas como uno de los tres principales atributos buscados en un restaurante.

Como se puede observar, el *buen sabor* fue el único atributo incluido por los 200 encuestados, lo cual indica que es uno de los aspectos más importantes para todos. La *variedad de platos* es el segundo atributo que la mayoría considera importante en un restaurante con 148 encuestados (74%), y por último, se encuentra la *presentación de los platos* con más de la mitad de encuestados (55.5%).

El reducido número de 19,5% de personas que incluyeron *precios cómodos* dentro de los atributos más importantes, da indicios de que para este segmento de mercado el precio no es un determinante de compra, tanto para el NSE A/B como para el NSE C. El Cuadro 5 muestra cómo de las 104 personas encuestadas de NSE C solo 21 eligieron *precios cómodos* dentro de los tres principales atributos. Asimismo, se observa que los NSE A/B Y C siguen el mismo patrón de preferencia de atributos.

**Cuadro 5: Atributos más valorados \* Nivel Socioeconómico**

Atributos	NSE		Total
	A/B	C	
Rapidez en la atención	45	39	84
Buen sabor	100	100	200
Presentación de los platos	51	60	111
<b>Precios cómodos</b>	18	<b>21</b>	39
Variedad de platos	67	81	148
El diseño del local	11	7	18
Total	100	100	200

### Preferencia por comer sano fuera de casa

Con el fin de determinar qué tan satisfecho se encuentra el público objetivo con las alternativas saludables en Piura, se analizó cuántas personas que prefieren comer saludable fuera de casa encuentran opciones de su agrado como para poder satisfacer esa necesidad.

**Cuadro 6: Encuentra saludable fuera de casa \* Prefiere optar por lo saludable fuera de casa**

Encuentra saludable		Prefiere optar por lo saludable		Total
		Si	No	
Si	Recuento	40	22	62
	% del total	20,0%	11,0%	31,0%
No	Recuento	107	31	138
	% del total	53,5%	15,5%	69,0%
Total	Recuento	147	53	200
	% del total	73,5%	26,5%	100,0%

En el Cuadro 6 se puede observar un resultado a favor de la idea de negocio: el 73.5% de los encuestados prefiere optar por alternativas saludables cuando van a comer fuera de casa. Sin embargo, esa demanda no está siendo satisfecha (o por lo menos, no de la mejor manera), ya que el 53.5% de encuestados indica preferir opciones saludables, pero no encontrar alternativas de su agrado.

Se procedió a analizar si existe relación entre la preferencia por alternativas saludables fuera de casa y el sexo, y resultó que estas dos variables se encuentran relacionadas. Es decir, el sexo influye en la decisión de la persona de optar por comer sano fuera de casa.

**Cuadro 7: Sexo \* Prefiere optar por lo saludable fuera de casa**

Sexo	Prefiere optar por lo saludable		Total
	Si	No	
<b>Hombre</b>	63 42,9%	35 <b>66,0%</b>	98 49,0%
<b>Mujer</b>	84 <b>57,1%</b>	18 34,0%	102 51,0%
Total	147 100,0%	53 100,0%	200 100,0%

Las mujeres presentan mayor preocupación por comer saludable fuera de casa que los hombres, según se puede apreciar en el Cuadro 7. En él se observa que el 66% de los que no prefiere optar por lo saludable son hombres, versus un 34% de mujeres.

La dependencia de las dos variables y los porcentajes obtenidos indican que el sexo femenino se preocupa más por comer sano fuera de casa que los hombres.

Del total de personas que consideran no encontrar las alternativas saludables de su agrado, la mayoría, con un 49.3%, considera que el principal aspecto a mejorar de las opciones que encuentran en Piura es el sabor de la comida (Ver Cuadro 8). Esto refleja la actual realidad de los restaurantes saludables o platos saludables de la mayoría de restaurantes, los cuales no son muy atractivos debido a que muchos se consideran insípidos, lo cual significaría que estas personas no encuentran un lugar donde puedan comer sano y además disfrutar del sabor de la comida.

**Cuadro 8: Principal aspecto a mejorar \* Encuentra saludable fuera de casa**

Principal aspecto a mejorar	Encuentra saludable		Total
	Si	No	
<b>Sabor de la comida</b>	17 27,4%	68 <b>49,3%</b>	85 42,5%
Presentación de los platos	10 16,1%	14 10,1%	24 12,0%
<b>Variedad de platos</b>	20 <b>32,3%</b>	35 25,4%	55 27,5%
Tipo de ingredientes	4 6,5%	19 13,8%	23 11,5%
Cantidad de ingredientes	2 3,2%	2 1,4%	4 2,0%
Ninguno	9 14,5%	0 0,0%	9 4,5%
Total	62 100,0%	138 100,0%	200 100,0%

Por otro lado, aquellos que sí consideran encontrar las alternativas de su agrado indican que se deberían mejorar el sabor (27,4%) y la variedad de los platos saludables (32.3%).

Ambos resultados resaltan la importancia de innovar en recetas saludables y además sabrosas para poder satisfacer el paladar del comensal.

### Opciones saludables de preferencia

Dado que en Piura hay solo dos restaurantes saludables como tal, Matheo's y Ganimedes, se decidió incluir además restaurantes y cafeterías que ofrecieran una relativamente amplia carta de platos saludables. Tras realizar el *focus group* y visitar los restaurantes más concurridos en Piura cuyos clientes estuvieran relacionados con el perfil del *target*, se optó por incluir a La Baguetteria & Delicattezze, El Otro Capuccino y Sarcletti por tener en su carta alternativas saludables y con alta demanda según los propios restaurantes.

**Cuadro 9: Restaurante de mayor preferencia para el grupo objetivo (competidor potencial)**

Restaurante	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Ganimedes	19	9,5	9,5	9,5
Sarcletti	38	19,0	19,0	28,5
Matheo's	25	12,5	12,5	41,0
El Otro Capuccino	36	18,0	18,0	59,0
La Baguetteria y Delicattezze	36	18,0	18,0	77,0
<b>Ninguno</b>	<b>46</b>	<b>23,0</b>	23,0	100,0
Total	200	100,0	100,0	

Teniendo en cuenta los resultados del cuadro 6, en el cual se observó que el 69% de encuestados no encuentra opciones saludables de su agrado fuera de casa, es lógico tener un porcentaje mayoritario de 23% de personas que considera que ningún restaurante de los mencionados anteriormente ofrece una buena opción, como se puede apreciar en el Cuadro 9. Sin embargo, sí hay quienes, pese a no encontrar alternativas de su agrado, consideran que sí se ofrecen buenas opciones en estos restaurantes. Lo que llama la atención es que la lista no la lideran los dos principales restaurantes saludables de Piura, sino una cafetería, *Sarcletti*, con un 19% seguida por una mínima diferencia por *El Otro Capuccino* y *La Baguetteria & Delicattezze* con 18% ambos.

### Valoración de la idea de negocio

Los encuestados valoraron positivamente la idea de negocio, con un 52% que opinó se trata de una idea *muy buena*, y un 43.5% que es una idea *buena*. Un mínimo de 4.5% fue indiferente a la idea de negocio opinando que no es *ni buena ni mala*. Ningún encuestado la consideró “mala” ni “muy mala” (Ver Cuadro 10).

**Cuadro 10: Qué le parece la idea**

<b>Valoración de la idea</b>	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
<b>Muy buena</b>	104	52,0	<b>52,0</b>	52,0
<b>Buena</b>	87	43,5	<b>43,5</b>	95,5
Ni buena ni mala	9	4,5	4,5	100,0
Total	200	100,0	100,0	

**Intención de compra**

La intención de compra para el servicio podría considerarse alta puesto que el 36.5% de encuestados afirmó que *definitivamente sí* asistiría al restaurante, y el 51.5% que *probablemente sí* asistiría. Es decir, hay un 88% de probabilidad de asistencia en total (Cuadro 11)

Quienes afirmaron que *tal vez sí, como tal vez no* asistiría al restaurante es muy bajo, con un 12%.

Mientras que no hubo ningún encuestado que respondió que *probablemente no y definitivamente no* asistiría.

**Cuadro 11: Intención de compra en el restaurante**

<b>Intención de Compra</b>	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
<b>Definitivamente sí</b>	73	<b>36,5</b>	36,5	36,5
Probablemente sí	103	51,5	51,5	88,0
Tal vez sí, como tal vez no	24	12,0	12,0	100,0
Total	200	100,0	100,0	

**Frecuencia de compra**

La frecuencia de asistencia al restaurante por parte de los encuestados (Cuadro 12) es alta, con un 50.5% que asistiría 1 vez a la semana y un 38.5% que acudiría varias veces a la semana.

Esta frecuencia es muy positiva en gran medida debido a que se aplicó un filtro en la encuesta que incluía solo a personas que comían fuera de casa por lo menos 1 vez a la semana. Por ello, sólo se tiene un 10.5% de personas que acudirían 1 vez cada dos semanas, y un nulo porcentaje de quienes irían 1 vez al mes.

**Cuadro 12: Frecuencia de asistencia al restaurante**

Frecuencia de asistencia	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Diariamente	1	,5	,5	,5
<b>Varias veces a la semana</b>	77	<b>38,5</b>	38,5	39,0
<b>1 vez a la semana</b>	101	<b>50,5</b>	50,5	89,5
1 vez cada dos semanas	21	10,5	10,5	100,0
Total	200	100,0	100,0	

Nota: Por *Varias veces a la semana* se considera acudir 2 veces a la semana.

### Platos más atractivos

Con el fin de conocer la inclinación del público objetivo hacia determinados tipos de platos, se les preguntó cuál era la categoría de platos que más ordenaría en el restaurante tras mostrarles imágenes de la carta para cada categoría de platos.

La categoría que sería más demandada sería la de *platos de fondo* con un 33% de encuestados que la eligió, seguida de *piqueos* con 27%, *sándwiches* con 22% y *postres* con 18%.

**Cuadro 13: Platos más atractivos**

Categoría de Platos	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Sandwiches	44	22,0	22,0	22,0
<b>Platos de fondo</b>	66	<b>33,0</b>	33,0	55,0
Piqueos	54	27,0	27,0	82,0
Postres	36	18,0	18,0	100,0
Total	200	100,0	100,0	

Al cruzar las variables *Platos más atractivos* y *Sexo* (Cuadro 14), se observó una inclinación por parte de los hombres hacia los platos de fondo con un 46.9% que consumiría más esta categoría, mientras que un mayoritario porcentaje de 30.4% del público femenino se inclinó hacia los postres, por lo cual se creyó conveniente analizar si existía relación entre estas dos variables. Tras realizar el análisis correspondiente, se determinó que sí existe dependencia entre estas dos variables.

**Cuadro 14: Platos más atractivos \* Sexo**

Categoría de Platos más atractiva	Sexo		Total
	Hombre	Mujer	
Sandwiches	17,3%	26,5%	22,0%
<b>Platos de fondo</b>	<b>46,9%</b>	19,6%	33,0%
Piqueos	30,6%	23,5%	27,0%
<b>Postres</b>	5,1%	<b>30,4%</b>	18,0%
Total	100,0%	100,0%	100,0%

#### **4.5.2.7. Conclusiones**

- Los resultados muestran un segmento que se preocupa por mantener un cuidado en su alimentación, pero debido a la insatisfacción en temas de sabor y variedad de platos de la actual oferta en Piura, no está siendo atendido de la mejor manera, por ello este nuevo concepto de alimentación saludable que rompe con el esquema tradicional de comida sana les resulta atractivo.
- La preferencia de las personas que buscan comer sano fuera de casa por restaurantes no de concepto saludable ni vegetariano, sino con opciones saludables de buen sabor, muestra que el consumidor optará en mayor medida por aquello que disfruta y que es de agrado a su paladar, que por aquello que considera lo más saludable.
- La intención de compra y la frecuencia de asistencia de este segmento de mercado son favorables para el negocio por tratarse de personas que acuden a comer fuera de casa con regular frecuencia y porque valoran la comida saludable en mayor medida que el público que no mantiene un cuidado en su alimentación.



## Capítulo 5

### Plan Estratégico

#### 5.1. Determinar la Misión, Visión y Valores de la Empresa

El planteamiento de la Misión, Visión y Valores Empresariales es el paso fundamental para encaminar las actividades de la empresa hacia el logro de sus objetivos.

##### **Misión**

Ofrecer un nuevo concepto de alimentación saludable dirigido a personas que desean cuidar su figura y su alimentación, donde el sabor y la nutrición no se vean comprometidos, ofreciendo la experiencia de disfrutar de deliciosos platos sin sacrificar la salud.

##### **Visión**

Ser la primera cadena de restaurantes de alimentación fitness en Piura que satisfaga los requerimientos nutricionales de las personas.

##### **Valores**

Los principales valores que se deberán compartir en la empresa son los siguientes:

- **Responsabilidad:** De la empresa como empleador hacia los trabajadores, ofreciendo buenas condiciones laborales; y de los trabajadores, cumpliendo correctamente sus funciones.
- **Calidad:** Tanto la atención como el producto final deberán ser de excelencia.
- **Eficiencia:** Para poder brindar un producto y servicio que superen las expectativas de los clientes.
- **Comunicación:** Se vivirá un ambiente de confianza en el que se pueda mantener una comunicación constante entre los trabajadores, la cual es clave para el desarrollo y la resolución de problemas.
- **Honestidad:** La honestidad entre los trabajadores mismos y para con los clientes con el fin de generar confianza en la empresa.

## 5.2. Identificar los Objetivos Estratégicos

Los objetivos se podrán definir como los resultados específicos que pretende alcanzar una organización por medio del cumplimiento de su misión básica. Los objetivos son esenciales para el éxito de la organización porque establecen un curso, ayudan a la evaluación, revelan prioridades, permiten la coordinación y sientan las bases para planificar, organizar, motivar y controlar con eficiencia. Las estrategias son un medio para alcanzar los objetivos a largo plazo. Thompson, A. y Strickland, A. (2003).

Los Objetivos Estratégicos que la empresa espera haber alcanzado para el mediano - largo plazo son los siguientes:

- Alcanzar el 100% en el grado de satisfacción del cliente por el servicio brindado.
- Concientizar e informar constantemente al público objetivo sobre la importancia de llevar una alimentación saludable, equilibrada y variada para incrementar o mantener el interés en este estilo de vida.
- Diversificar la oferta del negocio mediante la venta de productos relacionados para tener un mayor alcance en el mercado.
- Crear alianzas estratégicas con empresas involucradas en el cuidado de la salud e imagen.

## 5.3. Definición de la Estrategia Empresarial e Identificación de la Ventaja Competitiva

Como manifiesta Michael Porter: *“La estrategia debe construirse en el elemento diferenciador de la compañía frente a las demás, y radica en la creación de una posición única y de valor”*. What is Strategy? Harvard Business Review (1996).

### **Estrategia empresarial**

Dado que el servicio está dirigido a un grupo de consumidores con características particulares dentro del mercado de alimentación saludable, la estrategia competitiva empleada será la de enfoque, en la cual se buscará la diferenciación del servicio. El concepto de un restaurante *fitness* contiene aspectos más específicos y especializados que el concepto global de restaurantes de comida saludable (enfoque<sup>28</sup>). Asimismo, es una idea de negocio nueva para Piura, por lo cual será percibida como única, los insumos utilizados serán no convencionales y de alta calidad, y serán utilizados en procesos con alto grado de conocimiento en nutrición y distribución de macronutrientes (diferenciación).

---

<sup>28</sup> El enfoque se encontrará en el segmento *fitness*, el cual es un campo más específico dentro de la alimentación saludable.

### **Ventaja competitiva**

El alto grado de especialización en alimentación *fitness* y la visualización atractiva e innovadora de los platos serán una ventaja sobre los demás restaurantes de comida saludable, los cuales hasta la fecha ofrecen una carta monótona con platos poco atractivos visualmente para el consumidor que termina relacionando lo *saludable* con *insipidez*.

La especialización en el campo de la alimentación permitirá brindar al consumidor la información nutricional correspondiente a cada plato, quien podrá llevar un control de los alimentos que ingiere y le permitirá mantener un estilo de vida saludable. Ser el primer restaurante en brindar este tipo de información será un atractivo para los consumidores potenciales.

#### **5.4. Establecimiento de Políticas de la Empresa**

Las políticas empresariales generales por las cuales se regirá la empresa son las siguientes:

- Alcanzar las expectativas de los clientes brindándoles un servicio innovador con productos saludables y altos estándares de calidad<sup>29</sup>.
- Ofrecer un alto nivel de atención al cliente manteniendo un trato de amabilidad y respeto.
- Solucionar imprevistos que comprometan la calidad del servicio de manera inmediata y brindar una respuesta rápida y eficiente a cualquier problema que afecte la relación con el cliente.
- Garantizar un ambiente de trabajo seguro para los trabajadores y con políticas salariales que retribuyan al personal de manera justa, cumpliendo las normas laborales vigentes.
- Analizar la evolución de las ventas de forma bimestral para conocer la tendencia de la demanda de platos y mantener una oferta acorde a las necesidades.
- Cumplir con todos los requisitos legales para correcto funcionamiento del negocio.

Respecto a las políticas salariales de la presente idea de negocio, según la *Guía MYPE* del economista Fernando Cillóniz Benavides, estas se establecen bajo tres factores: el lugar, las políticas internas de la MYPE y la equidad. Como se puede observar en el Anexo 3: *Planillas de los Trabajadores*, a todos los trabajadores se les otorga los beneficios legales y la empresa cumple con sus obligaciones.

Por otro lado, las políticas de ventas se manejarán de una forma más empírica por tratarse, en primer lugar, de una MYPE; y en segundo lugar, porque se busca

---

<sup>29</sup> *Calidad*: Entendida como la satisfacción de las expectativas del cliente respecto al servicio. Esto se consigue con una eficiente atención del personal y con platos elaborados a base de ingredientes frescos y con atributos para la salud.

implementar la idea y analizar los resultados en el corto plazo. Esta manera de ir estableciendo/modificando objetivos de forma empírica es una forma común para el caso de las MYPES.

Respecto a la política de calidad, el primer ítem de las políticas empresariales generales hace referencia a la misma, y se ha añadido una *nota al pie* definiendo la *calidad* de la que se habla.

### 5.5. Análisis de las Cinco Fuerzas Competitivas de Michael Porter

El enfoque de Michael Porter<sup>30</sup> establece que existen cinco fuerzas que determinan la rentabilidad de una empresa en un determinado mercado o en un segmento de este. Este panorama permite visualizar a qué condiciones se somete la empresa cuando desea ingresar a competir a una determinada industria.

A continuación, se presenta el análisis de estas cinco fueras:

#### - Rivalidad entre los competidores

En Piura, sería el primer restaurante para este segmento de mercado<sup>31</sup>. La competencia la conforman tanto restaurantes de comida saludable como restaurantes y cafés tradicionales que ofrecen en su carta platos saludables, por lo cual el número de competidores es alto. La idea de negocio no es un servicio *low cost*, pero es percibido como un bien de consumo, y si bien la competencia de precios no estará basada en la rebaja de los mismos se deben mantener precios competitivos y lograr la mayor diferenciación posible en el servicio.

El crecimiento de la industria gastronómica en Piura (y en todo el país) pese a la desaceleración económica se ve reflejado en la mayor oferta de opciones en restaurantes y cafeterías, lo cual aumenta la rivalidad entre los competidores para obtener mayor participación de mercado.

#### - Amenaza de nuevos entrantes

La probabilidad de ingreso de nuevos competidores se ve condicionada por las barreras de entrada que presente determinada industria. Para este mercado, se tienen las siguientes barreras:

- **Economías de escala**

Las empresas del sector deben entrar con grandes escalas de producción para lograr una ventaja en los costos de producción y poder ofrecer precios competitivos ateniéndose a una reacción por parte de los competidores. Esto funciona como un elemento no atractivo para los nuevos entrantes.

---

<sup>30</sup> *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. Michael E. Porter (1980).

<sup>31</sup> Se entiende que se trata de un segmento con un estilo de vida *fitness*, y al no existir hasta el momento un restaurante basado en alimentación *fitness*, la presente idea de negocio sería el primero en esta categoría en la ciudad de Piura.

- **Diferenciación del producto**

Al tratarse de un bien de consumo, los restaurantes (independientemente de si son de comida saludable o no) no logran diferenciarse en gran medida por el producto final que ofrecen, de manera que el factor diferencial entre ellos se encontrará en el desarrollo de marca o la calidad de la atención, dos elementos en los cuales trabajan constantemente las empresas consolidadas en el sector. A no ser que exista un alto grado de lealtad del cliente, un restaurante será reemplazado por otro inmediatamente ante cualquier adversidad.

La baja diferenciación deja abierta la posibilidad de ingresar al mercado, donde las empresas deberán hacer esfuerzos para crear o desarrollar una ventaja sobre las demás.

- **Requisitos de capital**

Los recursos financieros necesarios para invertir en la industria gastronómica en Piura deben ser capaces de cubrir conceptos como local, instalaciones de producción, publicidad, stocks, entre los más resaltantes. Un restaurante con una estrategia de diferenciación requiere mayor capacidad de inversión que uno con una estrategia de liderazgo en costos debido a que incurre en mayores costos y gastos para brindar un servicio de mejor calidad y desarrollar una imagen.

- **Acceso a canales de distribución**

Los canales de distribución no funcionan como una barrera de entrada para este tipo de negocio donde el producto se ofrece directamente al consumidor. Incluso para el servicio de *delivery* el costo de la distribución del producto no es significativo.

- **Costes de cambio de proveedores**

Los costes de cambio de proveedores de insumos básicos son bajos ya que la oferta es grande y no existe una gran diferencia entre los productos, tanto en precio como en calidad. Sin embargo, esto no sucede con los proveedores de suplementos alimenticios. Al no existir un gran número de ofertantes para este tipo de insumos, los precios no son competitivos y su oferta de productos es limitada en comparación a países como Colombia o Estados Unidos donde hay numerosas empresas proveedoras con una amplia variedad de productos a precios más competitivos.

- **Legislación**

El procedimiento normativo para la apertura de un restaurante no sugiere mayor complicación de tener todos los elementos del mismo en regla. Las licencias de funcionamiento, los controles de sanidad y el reglamento de seguridad y salud en el centro de trabajo son unos de los elementos en los cuales todas las empresas deben trabajar. En el *Capítulo VI: Plan Estructural de la Empresa* se explicará a detalle los pasos para formalizar la apertura de un restaurante.

- **Curva de aprendizaje**

En una empresa de servicios, la experiencia es de suma importancia para reducir el margen de error en la ejecución de las actividades y al mismo tiempo aumentar los beneficios.

- **Sustitutos**

Un restaurante de comida saludable puede ser sustituido tanto por otro que ofrezca un servicio similar, así como por otro servicio no relacionado, como por ejemplo, el cine. El bolsillo del consumidor es limitado, de manera que muchas veces se deberá escoger entre una opción u otra, independientemente de si estas ofrecen lo mismo o satisfacen la misma necesidad. Cuando el fin es comer fuera de casa, los sustitutos lo conforman todos los restaurantes que satisfacen esta necesidad de *comer*, en cambio cuando el fin no es la mera alimentación sino el simple entretenimiento de salir de casa, los sustitutos cobran un mayor rango donde el factor decisorio dependerá más de la preferencia del consumidor que de lo que pueda hacer una empresa para atraer al cliente.

- **Poder negociador de los clientes**

Si se parte de la premisa de que la industria gastronómica es un bien de consumo poco diferenciado, los consumidores tendrán a su disposición un gran número de ofertantes que luchan por atraerlos ya sea con precios bajos o mejor calidad o servicio, por lo cual el poder negociador de los clientes es alto. Si se enfoca en el nicho de mercado al cual va dirigido el servicio de restaurante *fitness*, el cual lo conforman consumidores con necesidades más exigentes que no pueden ser satisfechas en cualquier tipo de restaurante, su poder negociador se ve limitado a la oferta que satisfaga esta necesidad más específica, sin embargo, sigue siendo alta ya que encontrarán platos saludables no solo en restaurantes de comida saludable, sino en la mayoría de restaurantes y cafés que ya incluyen en su carta este tipo de platos.

Por otro lado, preparar una comida saludable no es algo que implique mayor dificultad para quien tienen conocimiento en alimentación sana. Sin necesidad de tocar el tema de los competidores, el mismo consumidor puede satisfacer su propia necesidad preparando platos en casa.

El alto poder negociador de los compradores en este sector conlleva a que la empresa trabaje en la calidad del servicio sin descuidar los precios, manteniéndolos al nivel de los competidores.

- **Poder negociador de los proveedores**

El poder de los proveedores tiene dos pendientes: el de los insumos y alimentos básicos y el de los suplementos alimenticios.

En el primer caso, existe un amplio número de ofertantes de estos bienes de consumo poco diferenciados y de calidad similar, con precios competitivos y con tendencia de precios a la baja por la misma presión que ejercen los compradores; por lo cual su poder negociador es bajo.

En el segundo caso, el mercado de suplementos alimenticios en el Perú aún se encuentra en crecimiento, y la adquisición de las marcas que fabrican estos productos está limitada al pequeño número de distribuidores que se encuentran en el mercado, es decir, el suministro de estos productos está dominado por pocas empresas distribuidoras. Por otro lado, se trata de productos muy diferenciados a los cuales no se les puede encontrar sustituto. En este caso, el poder negociador de estos proveedores resulta alto.

El cuadro 15 muestra a manera de síntesis el análisis de las cinco fuerzas de Porter.

**Cuadro 15: Síntesis del análisis de las cinco fuerzas de Porter**

<b>Amenaza de nuevos entrantes</b>	<b>Rivalidad entre competidores existentes</b>
Barreras de entrada: Economías de escala para reducir costos Diferenciación del servicio Requerimiento de capital Costo de cambio de proveedores (especialmente, de insumos como suplementos alimenticios)	Industria en crecimiento: tanto gastronómica como <i>fitness</i> Diferenciación del servicio Rivalidad alta: Alto número de ofertantes
<b>Poder negociador de los proveedores</b>	<b>Poder negociador de los clientes</b>
Bajo poder de negociación de proveedores de insumos básicos: insumos no diferenciados, precios con tendencia a la baja, alto número de proveedores.  Alto poder de negociación de proveedores de suplementos: productos diferenciados, mercado en crecimiento, número limitado de proveedores, precios altos.	Gran número de sustitutos gastronómicos: Alto poder negociador del cliente.  El nicho al cual va dirigido el servicio, tiene un poder más limitado: tiene necesidades más específicas.
<b>Amenaza de Productos Sustitutos</b>	
Disponibilidad de sustitutos cercanos (restaurantes o cafeterías tradicionales), así como de servicios y productos no relacionados (cine). El costo de cambio del cliente es bajo: puede sustituir el comer en el restaurante en estudio por otra actividad relacionada o no relacionada.	

## 5.6. Análisis del FODA cruzado

Identificar las características internas (Fortalezas y Debilidades) y la posición externa (Oportunidades y Amenazas) de la empresa permitirá plantear medidas estratégicas para cada uno de estos escenarios. El Cuadro 16 muestra las acciones que se pretenden realizar tras el análisis FODA.

**Fortalezas**

- Un nuevo concepto de servicio de restaurante de comida saludable en Piura.
- Innovación en las recetas.
- Alto valor nutricional de los alimentos en pro del cuidado de la salud.
- Uso de insumos especializados y de alta calidad.

**Oportunidades**

- Introducción de un nuevo concepto de restaurantes de comida saludable en Piura.
- Tendencia creciente del cuidado de la salud y mayor concientización de la buena alimentación.
- Posibilidad de ofrecer el servicio de *delivery*.

**Debilidades**

- Nuevo concepto de comida saludable aún no muy difundido en Piura.
- Nuevos en el mercado.
- Capacidad de inversión y financiamiento limitada.
- Precios altos debido al elevado costo de los insumos (principalmente, de los suplementos alimenticios).
- No se cuenta con estacionamiento propio.

**Amenazas**

- Prevalencia de la preferencia por los restaurantes de comida tradicional.
- Gran número de restaurantes consolidados en el mercado.
- Alta probabilidad de ingreso de nuevos competidores directos.
- Especialización de los competidores actuales en temas de nutrición y alimentación *fitness*.

**Cuadro 16: Matriz FODA Cruzado - Acciones estratégicas**

<b>Matriz FODA Cruzado</b>	<b>Oportunidades</b>	<b>Amenazas</b>
<b>Fortalezas</b>	Ofrecer una carta adaptada a las preferencias del segmento de mercado.	Invertir recursos en la ventaja competitiva de la empresa para diferenciarla de los demás restaurantes del sector y darle un valor agregado al servicio.
<b>Debilidades</b>	Crear alianzas estratégicas con empresas ligadas al deporte para aumentar el alcance publicitario y promocional con el fin de captar clientes.	Mantener una constante búsqueda de nuevos productos y/o servicios complementarios, así como de fuentes de financiamiento.

## Capítulo 6

### Plan Estructural de la Empresa

#### 6.1. Diseño de la Estructura Organizacional

El Diseño Organizacional se llevará a cabo en tres partes que implican: definir los Factores de Diseño, identificar las Partes de la Organización y establecer las Dimensiones de Diseño.

##### **Factores de Diseño**

Para proceder con el diseño de la Estructura Organizacional, es relevante tomar decisiones en cuatro aspectos: la especialización en el trabajo, la delegación de autoridad, de departamentalización y el tramo de control.

##### - **Especialización en el trabajo**

La especialización en el trabajo, entendido este como en proceso de elaborar platos que satisfacen una necesidad nutricional, es alta.

Cada plato será elaborado manteniendo un equilibrio las cantidades de macronutrientes que una persona con las características del público objetivo requiere, mediante el uso de alimentos ricos en proteínas, carbohidratos complejos, grasas buenas, vitaminas, minerales y antioxidantes, y además se emplearán suplementos nutricionales.

El servicio estará muy especializado en lo referente a “nutrición inteligente” donde las recetas serán elaboradas tras pasar un análisis del valor nutricional que ofrecen. Esto, a su vez, implica que la empresa estará en constante investigación y actualización de conocimientos referentes a salud, alimentación y suplementación.

##### - **Delegación de autoridad**

Al tratarse de una Microempresa, donde existe un solo dueño, la delegación de autoridad será centralizada. Esto debido a que la toma de decisiones se concentrará directamente en Gerencia, quien delega las funciones al personal de la empresa.

- **Departmentalización**

Se considera una departmentalización lineal ya que se utiliza un modelo vertical para coordinar las actividades entre la administración, que será desempeñada por el mismo dueño, y los niveles inferiores. Este tipo de departmentalización se caracteriza por la responsabilidad directa de la administración en transmitir las metas y tareas al núcleo operativo, lo cual a su vez permite tener un control directo sobre las actividades.

- **Tramo de control**

Dado que se tiene una estructura de naturaleza vertical en una empresa pequeña, los tramos de control serán estrechos. El hecho de haber contacto y comunicación directos entre la administración y los operarios de la empresa, y no contar con intermediarios, se cuenta con un tramo sin distanciamiento entre estos dos.

### **Las partes de la Organización**

Con el fin de distribuir y coordinar el trabajo para cumplir los objetivos empresariales, implementar la estrategia y alcanzar niveles de productividad competitivos, las partes de la organización estarán establecidas de la siguiente manera:

- **Ápice estratégico**

Quien se encargará de dirigir la empresa será el único dueño y autor de la presente tesis, encargado de las gestiones y decisiones de más importancia en la empresa. Desempeñará el rol de Administrador de la empresa y realizará todas las funciones que corresponden a su carrera; asimismo, se encargará de llevar la contabilidad de la empresa y tareas afines.

- **Línea media**

Al tratarse de una microempresa, el mismo dueño será el encargado de velar por las funciones de la línea media. Este se encargará también de las gestiones administrativas, negociación con proveedores de diversos rubros, gestiones financieras, como la búsqueda de créditos adecuados para el volumen de la empresa, gestión de recursos humanos en todo el proceso (desde la convocatoria hasta la negociación por cese de labores), gestión de las operaciones de la empresa, deberá velar por el stock adecuado para la actividad diaria y para todo requerimiento operativo.

- **Núcleo de operaciones**

Por tratarse de un servicio de restaurante, el núcleo operativo serán los cocineros que, con la ayuda de recetas elaboradas bajo el cumplimiento de requerimientos nutricionales, prepararán platos que satisfagan las necesidades y cumplan las expectativas de los clientes. Las recetas, cabe señalar, no serán elaboradas por los cocineros, sino por el propio administrador. De lo que se encargará el núcleo operativo es meramente de preparar dichos platos.

- **Tecnoestructura**

Partiendo desde el propio local, este será remodelado de forma tal que logre un ambiente acogedor y fresco para el público, y organizado para el personal. El equipamiento principal, ya que se trata de un restaurante, estará compuesto por la cocina industrial, procesador de alimentos profesional, extractores, frigorífico, etc.

- **Staff de apoyo**

El mismo personal contratado para el núcleo de operaciones será el que brindará servicios de apoyo para el negocio como lo es la limpieza o la compra de algunos insumos. Para el plazo de cinco años de evaluación del proyecto, no se prevé la contratación de terceros para la prestación de servicios.

### **Dimensiones del Diseño**

- **Formalización**

Para proceder con la formalización de la empresa, primero deberá realizarse la inscripción en el Registro Único de Contribuyentes (RUC) de la Sunat y elegir un régimen tributario. Por tratarse de una microempresa, se registrará en el Registro Nacional de Mype (Remype) para poder acceder a los beneficios laborales, tributarios, financieros y tecnológicos que ofrece la Ley Mype, y posteriormente registrarse en el Ministerio de Trabajo para poder acceder a los beneficios de la Ley Mype.

Tras pasar la etapa de registros, se procede con la obtención de permisos y licencias. Antes de obtener la licencia de funcionamiento, el inmueble pasará por una inspección de Defensa Civil para poder certificar la seguridad del local, el cual debe contar con determinados elementos (botiquín de emergencias, puertas de evacuación, extintores contra incendios, distribución de mesas apropiada en caso de sismo). Asimismo, se deberá disponer del certificado de sanidad por parte de los trabajadores y cocina deberá cumplir con las normas establecidas por Digesa.

- **Centralización**

Por “centralización” se entiende que es el grado en que la toma de decisiones se encuentra concentrada en un individuo. En nuestro caso, se tiene una empresa con toma de decisiones centralizada, pues como ya se explicó en líneas anteriores, es el único dueño quien decide por la empresa.

- **Complejidad**

La complejidad de la estructura se traduce en la multiplicidad de unidades estructurales que se establecen en función de roles, funciones, puestos, conocimientos o rangos. Es decir, cuantas más áreas diferenciadas y jerarquizadas cuenta la empresa, más compleja será su estructura. Dado el reducido número de puestos y áreas, se puede concluir que se trata de una estructura simple.

### Modelo Organizativo

Por todas las razones explicadas anteriormente, se puede concluir que el modelo organizativo de la empresa será un Modelo Organizativo Lineal – Vertical y Simple. En este, se tiene una responsabilidad directa e inmediata del nivel más alto, la gerencia, para con el nivel más bajo, el operativo; y a la vez, se facilita la comunicación entre todo el personal de la empresa, lo cual es característico de una Mype.

El dueño de la empresa, que estará presente en el establecimiento ejerciendo la administración respectiva, podrá tener un “control” directo sobre los trabajadores y su desempeño. Esto permite tomar medidas correctivas de forma rápida y brindar soluciones eficientes. Los trabajadores podrán informar al dueño todo aquello que consideren relevante para el cumplimiento de metas sin pasar por intermediarios.

### Organigrama

Se presenta un Organigrama muy simple como se puede ver en la Figura 5 dado el reducido número de trabajadores y de niveles.

**Figura 5: Organigrama de la Empresa**



## 6.2. Políticas Salariales

Se contratará a cinco personas para poner en marcha el negocio. Dos personas estarán a cargo de la cocina, dos a cargo de atender a los clientes y un responsable de caja. Todos ellos laborarán a tiempo completo. El Anexo 3 muestra a detalle las planillas de los trabajadores contratados, y en el Cuadro 17 se muestra de forma consolidada los sueldos y salarios que percibirán los trabajadores.

**Cuadro 17: Distribución de Salarios por Áreas**

Área	Número de personas	Monto por persona en Nuevos Soles	Monto Total en Nuevos Soles
Gerencia (Administrador)	01	S/.3,000	S/.3,000
Cocina	02	S/.1,600	S/.3,200
Atención al cliente	02	S/.1,200	S/.2,400
Tesorería	01	S/.950	S/.950

## Capítulo 7

### Plan de Marketing

#### 7.1. Definición del Mercado

##### Mercado objetivo

El mercado objetivo está conformado por hombres y mujeres de la ciudad de Piura<sup>32</sup> de los niveles socioeconómicos A/B y C de entre 20 y 59 años que realicen actividad física<sup>33</sup> y/o mantengan un cuidado en su alimentación<sup>34</sup>.

##### Mercado potencial

El mercado potencial se ha estimado en 17323 personas, cifra obtenida de seleccionar del total de la población de Piura y Castilla (305115 personas<sup>35</sup>) a la población de NSE A/B y C (33.7%), que se encuentren entre las edades de 20 y 59 años (43.2%) y que realicen actividad física (39%).

#### 7.2. Segmentación del mercado

Para nuestro mercado se aplicará una segmentación conductual, la cual identifica a grupo de consumidores con comportamientos comunes hacia el servicio.

Esta segmentación se dividirá en tres grupos. El primero será el de usuarios nuevos que estará conformado por personas que se están iniciando en un estilo de vida más saludable y buscan alternativas más sanas para comer fuera de casa. El segundo será el de usuarios esporádicos que ya llevan un determinado tiempo alimentándose sanamente y con cierta frecuencia ordenan platos saludables. El último segmento será el de usuarios habituales, para quienes optar por alternativas saludables fuera de casa es algo cotidiano y son más conocedores de temas de nutrición.

---

<sup>32</sup> Distritos de Piura y Castilla.

<sup>33</sup> Se considera que la persona realiza actividad física si: hace ejercicio en casa, sale a correr, acude a un gimnasio, hace ejercicio en grupo, etc.; por lo menos cuatro veces a la semana.

<sup>34</sup> Se entiende que la persona se preocupa por comer mejor y hace esfuerzos para lograrlo.

<sup>35</sup> El cálculo de esta cifra se realizó en el *Capítulo IV: Estudio de Mercado (4.3 Delimitación de Mercado)*, el cual tiene como fuente las estadísticas del INEI.

Se ha optado por este tipo de segmentación debido a que se busca atraer no solo al público que ya lleva un estilo de vida saludable, sino también a aquellos que desean empezarlo. Las personas que mantienen una alimentación equilibrada y saludable le dan mayor valor a ese tipo de platos por conocer los beneficios que traen para su bienestar que aquellos que no son muy conocedores del tema y deciden empezar a alimentarse mejor para *probar* que cambio traen en su vida.

Para el segmento de usuarios nuevos se aplicarán estrategias más informativas, mientras que para el segmento de usuarios habituales se emplearán estrategias que se enfoquen en el valor agregado del servicio.

### **7.3. Posicionamiento**

El posicionamiento permitirá ocupar el concepto único e innovador del servicio en la mente del consumidor, transmitiendo así una alternativa que no sólo satisface una necesidad, sino que además ofrece ventajas diferenciales sobre otros servicios similares.

De esta manera, se busca que el consumidor posicione en su mente a la empresa como un lugar donde se puede comer buenos platos de manera nutritiva y completa, sin que el sabor y el cuidado de la figura se vean comprometidos.

El objetivo principal del mensaje de posicionamiento es desvincular la alimentación saludable de lo restrictivo, insípido y aburrido, y de esta manera ofrecer un nuevo concepto de alimentarse adecuadamente de forma variada y creativa. La idea es comer mejor, no menos.

### **7.4. Mezcla de Marketing**

#### **7.4.1. Planificación del servicio**

El servicio de restaurante *fitness* consiste en ofrecer una carta de platos elaborados con la adecuada distribución de macronutrientes para personas que cuidan su alimentación por motivos de salud y/o imagen, sin sacrificar el buen sabor y la atractiva visualización de cada uno de los platos.

La carta estará clasificada por conceptos como sándwiches, platos de fondo, piqueos y postres; y cada plato contará con la información nutricional correspondiente (valor energético en kilocalorías, distribución de carbohidratos, proteínas y grasas, micronutrientes y rapidez de absorción de nutrientes).

Asimismo, con el fin de ofrecer una alternativa de alimentación más personalizada, se contará con el criterio de clasificación de “momento del día”, el cual consiste en categorizar los platos al momento más idóneo para consumirlos. De esta forma, el cliente podrá elegir la mejor opción para la mañana, tarde, noche, pre o post entrenamiento.

#### **7.4.2. Determinación de precios**

Se utilizará una estrategia de precios de *descreme* para maximizar la contribución en el menor tiempo posible, y así recuperar de manera rápida la inversión.

Dado que se trata de un servicio con una estrategia de negocio de diferenciación, el precio es importante para generar una alta percepción relativa de valor con respecto a la competencia; además, el servicio va dirigido a un público objetivo con un poder adquisitivo medio-alto.

El principal criterio utilizado para la fijación del precio de cada plato es el de costos de producción, el cual incluye los costos de materia prima, mano de obra y costos indirectos de producción.

El precio de cada categoría de platos (sándwiches, platos de fondo, piqueos y postres) se ha establecido tras promediar los costos de producción (materia prima, mano de obra directa y CIF) de los platos que conforman cada categoría, sumar el 50% de utilidad esperada y el 18% de IGV.

Primero se han promediado los costos de materia prima por plato para posteriormente obtener un costo promedio de materia prima por categoría de platos.

El prorrateo de mano de obra directa y CIF está en función a las unidades producidas.

Tras sumar los tres costos unitarios, se ha sumado el 50% que equivale a la utilidad esperada. Y finalmente, con el 18% adicional correspondiente al IGV se obtuvo el precio de cada categoría de platos.

#### **7.4.3. Sistema de distribución**

El presente modelo de negocio ofrece un servicio *in-situ*, el cual emplea una distribución directa, es decir, no se cuenta con intermediarios para hacer llegar el producto al cliente ya que se trata de una entrega directa del mismo. Para ello, se dispone de un local propio en el Centro de Piura. En el *Capítulo VIII: Plan de Operaciones* se expondrá a mayor detalle los aspectos del local.

#### **7.4.4. Estrategia de promoción y comunicación**

La publicidad y la promoción de ventas serán las dos herramientas principales de la promoción. Las redes sociales serán el principal medio de comunicación para la publicidad del restaurante, y los descuentos por introducción serán los incentivos de venta de la promoción.

La publicidad por medio de las redes sociales estará a cargo del Gerente de la empresa, quien creará, diseñará y mantendrá un seguimiento; y no se incurrirá en costos dado que se utilizarán alternativas *fanpages*, las cuales son gratuitas.

Los descuentos se ofrecerán solo por introducción al mercado, durante el primer mes. Se tomará esta medida por dos razones. La primera es porque se trata de un nuevo concepto, y los descuentos funcionan como un incentivo para que el público asista sintiendo un menor riesgo - costo. La segunda es porque no se pretende crear en la mente del consumidor el concepto de un servicio de (con) *descuento*, el cual no es propio de una estrategia de diferenciación.

En el Anexo 4 se presentan los costos por descuentos.

El objetivo de la comunicación publicitaria será informar la introducción de este nuevo servicio con el fin de obtener una demanda primaria.

El mensaje de la estrategia de comunicación estará basado en un nuevo concepto de alimentación saludable para mantener un estilo de vida *fitness* donde el aporte nutricional de los platos no compromete el sabor, de manera que se vaya rompiendo el esquema tradicional de la alimentación saludable en la mente del consumidor. El mensaje busca posicionar a la empresa como un restaurante donde se pueden encontrar platos de buen sabor sin sacrificar los esfuerzos por mantener la salud y la figura, siendo este un valor agregado.

Como se ha indicado, la idea de negocio es un nuevo concepto y no cuenta con competencia directa en el sentido temático del restaurante, por lo cual, no se presencian competidores que vean al restaurante como amenaza directa. De esta manera, se ha determinado que la competencia más *directa* estará conformada por los restaurantes con una estrategia de diferenciación, y la reacción esperada será la de incluir en sus cartas platos más *saludables* y *fit*, y ofrecer productos (complementos del servicio) preparados saludables. No se pueden tomar como referencia las reacciones de restaurantes con una estrategia distinta a la de diferenciación, pues estos tenderán los precios a la baja como principal medida.

#### 7.4.5. Proyección de Ventas

Antes de proyectar las ventas, es importante estimar la demanda del mercado. Para ello, se empleará la ponderación *top two box* obtenida de la investigación de mercado, la cual es de 41.45%. Esta equivale a 7181 personas del mercado potencial.

Con la frecuencia de asistencia estimada al restaurante<sup>36</sup>, se ha calculado la demanda semanal de personas y la demanda diaria promedio en el Cuadro 18.

**Cuadro 18: Demanda semanal de personas para el año 2017**

Frecuencia	Porcentaje	Días a la semana	Personas por semana
Diariamente	0,5%	7,0	251
Varias/semana	38,5%	2,0	5529
1/semana	50,5%	1,0	3626
1/2 semanas	10,5%	0,5	377
Nota: Cifra base de 7181 personas			<b>9784</b>

<sup>36</sup> La frecuencia de asistencia se obtuvo de las encuestas aplicadas y se encuentran en el Cuadro 12: Frecuencia de asistencia al restaurante del *Capítulo IV: Estudio de Mercado*.

La asistencia semanal de 9784 personas da una demanda diaria promedio de 1398 personas y anual de 510101 personas.

La proyección de la demanda para los 5 años de evaluación del proyecto, teniendo en cuenta la tasa de crecimiento de 1.4% de la población de Piura y Castilla, es como se muestra a continuación en el Cuadro 19.

**Cuadro 19: Demanda anual proyectada**

	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>
Población Piura y Castilla	305115	309387	313718	318110	322564
NSE A/B y C	102824	104263	105723	107203	108704
Edades de 20 a 59	44420	45042	45672	46312	46960
Actividad Física	17324	17566	17812	18062	18314
Top Two Box	7180	7281	7383	7487	7591
<b>Demanda (personas)</b>					
Diaria	1398	1417	1437	1457	1478
Semanal	9783	9921	10060	10200	10343
Anual	510101	517292	524534	531877	539324

Cabe mencionar que las ventas proyectadas estarán en función a la *capacidad de producción* del restaurante, la cual es de 100 personas por día, y dado que la atención será los 7 días de la semana, la capacidad máxima anual será de 36500 personas. Debido a que es incierta la cantidad de platos que ordenaría cada persona, las ventas se calcularán bajo el supuesto de que cada persona ordena un plato, y a su vez, el total de platos vendidos serán distribuidos por categorías (sándwiches, platos de fondo, piqueos o postres) según los porcentajes obtenidos de la investigación de mercados.

Al ser este un nuevo negocio, donde la curva de experiencia se encuentra en su nivel inicial, la capacidad de producción no será la máxima (36500 platos al año) desde el primer día de funcionamiento, sino que se encontrará en un 75% durante el primer año (27375 platos). Con la evolución de la curva de experiencia del recurso humano y el incremento de la demanda, se estima un aumento de la capacidad de producción de 5% anual.

Debido a que el incremento de la capacidad de producción se dará dentro de la capacidad máxima, y se dispone de los recursos (humanos y materiales) para efectuar este incremento porque no se encuentra en su 100%, no se requiere realizar inversiones adicionales ni contratar más personal.

Así, se obtiene la siguiente proyección de ventas en unidades de platos por categoría (Ver Cuadro 20)

**Cuadro 20: Ventas Anuales estimadas en Unidades**

Capacidad Inicial	75%	2017	2018	2019	2020	2021
<b>Capacidad (Platos)<sup>37</sup></b>	100% <sup>38</sup>	<b>27375</b>	<b>28744</b>	<b>30181</b>	<b>31690</b>	<b>33274</b>
Sándwiches	22%	6023	6324	6640	6972	7320
Platos de fondo	33%	9034	9485	9960	10458	10981
Piqueos	27%	7391	7761	8149	8556	8984
Postres	18%	4928	5174	5433	5704	5989
	100%					

El Cuadro 21 muestra cómo se han establecido los precios promedio para cada categoría de platos teniendo en cuenta los costos y la utilidad esperada:

**Cuadro 21: Determinación de Precios en Nuevos Soles por Categoría de Platos, después de Costos de Producción, Utilidad esperada e IGV.**

Valor Precio	Sándwiches	Platos de Fondo	Piqueos	Postres
Materia Prima	7,25	8,33	4,20	5,60
Mano de Obra Directa	1,89	1,89	1,89	1,89
CIF	1,67	1,67	1,67	1,67
<b>Costos Totales de Producción</b>	<b>10,81</b>	<b>11,90</b>	<b>7,76</b>	<b>9,16</b>
Utilidad Esperada (50%)	5,41	5,95	3,88	4,58
<b>Valor Venta</b>	<b>16,22</b>	<b>17,85</b>	<b>11,65</b>	<b>13,75</b>
IGV (18%)	2,92	3,21	2,10	2,47
<b>Precio Venta</b>	<b>19,14</b>	<b>21,06</b>	<b>13,74</b>	<b>16,22</b>

## 7.5. Estrategia competitiva en marketing

Se aplicará una estrategia de marketing de *nicho de mercado*, la cual irá dirigida al segmento particular de personas que hacen de la alimentación saludable un estilo de vida y tienen por objetivo conseguir o mantener una figura saludable.

<sup>37</sup> La capacidad de producción incrementará 5% anualmente.

<sup>38</sup> Esta columna indica la proporción de la producción total para cada categoría de platos. Este porcentaje se obtuvo de las encuestas aplicadas (Cuadro 13: Platos más atractivos, del *Capítulo IV: Estudio de Mercado*)

## Capítulo 8

### Plan de Operaciones

#### 8.1. Ubicación Geográfica

Para implementar la idea de negocio se dispone de un local propio ubicado en el centro de Piura, en la Av. Loreto N° 520.

#### 8.2. Definición del Servicio

El servicio se definirá en torno a cinco aspectos: el grado de diversificación del servicio, el grado de contacto con el cliente, el grado de participación del cliente, el objeto del servicio y el servicio *in situ*.

##### 8.2.1. Grado de diversificación

Se tiene un grado de diversificación del servicio intermedio por dos razones: el patrón de flujo de las operaciones de la empresa es intermedio y es a volúmenes moderados. Esto se debe a que la flexibilidad de producción es media (ya que el pedido se puede adaptar a requerimientos especiales de los clientes) y el plazo de entrega es bajo comparado con los servicios con alto grado de diversificación.

En el Cuadro 22 se muestran los componentes que hacen del patrón de flujo uno intermedio:

**Cuadro 22: Componentes del Patrón de Flujo**

Área de decisión	Restaurante
Estrategia de Negocio	Alto volumen (con el fin de no descuidar los costos de producción), servicio diferenciado.
Prioridades Competitivas	Alta calidad, variedad, rapidez en la atención.
Diseño de Procesos	Intensivo en trabajo.
Capacidad	Utilización relativamente alta.
Relaciones con el Proveedor	A largo plazo.
Programación	Planeada con anticipación.

### **8.2.2. Grado de contacto con el cliente**

El alto grado de contacto del cliente con el servidor se puede apreciar mediante el trato directo que el personal de atención tiene con el consumidor cuando le da la bienvenida al local, cuando el cliente después de decidir su orden se lo comunica para que se atienda su pedido, cuando el cliente desea pedir una recomendación o resolver una duda, y posteriormente cuando desea proceder a cancelar la cuenta.

Por esta razón, el nivel de las habilidades de los servidores debe ser alto para así poder atender de manera eficiente los requerimientos de los clientes y brindar soluciones rápidas.

### **8.2.3. Grado de Participación**

La participación del cliente consiste en que el mismo se brinde parte del servicio. Dado que, en un restaurante, en el proceso que va desde realizar el pedido hasta la llegada del plato a la mesa, el cliente no ejerce ninguna acción, el grado de participación es bajo (participación pasiva); es decir, el cliente no participa en ninguna actividad del proceso del servicio, sino que es realizado enteramente por el personal.

Por otro lado, existe el dominio en la relación cliente-empresa, la cual hace referencia a la capacidad (o limitación) del cliente de ordenar lo que desea. En un restaurante, el dominio del cliente se encuentra limitado por la carta que se ofrece.

### **8.2.4. Objeto del servicio**

El objeto del servicio es el cliente mismo, pues la atención del restaurante está dirigida a él y a satisfacer sus necesidades. El *feedback* entre el cliente y la empresa debe ser constante para lograr mejoras en el servicio de manera constante.

### **8.2.5. Servicio In Situ**

Este es un servicio *in-situ* el cual cuenta con un local propio, no es una empresa prestadora de servicios a domicilio.

## **8.3. Infraestructura Necesaria**

### **8.3.1. Front-Office**

Se ha determinado que el *front-office* del local será toda el área donde se encontrarán ubicadas las mesas, es decir, la zona frontal al mostrador de caja. Esta área deberá contar con buena estética y sobretodo un ambiente ordenado y limpio.

Los elementos básicos necesarios para el *front-office* se muestran en el Cuadro 23:

**Cuadro 23: Elementos básicos del *Front-Office***

Elemento	Cantidad (Unidades)
Mesas	10
Sillas	40
Mostradores	01
Cuadro decorativos	03
Pizarrones decorativos	02

### 8.3.2. Back-Office

Por otro lado, el *back-office* lo conforma toda el área posterior a la caja, y serán las áreas de cocina y almacén.

Los elementos de mayor magnitud<sup>39</sup> serán:

- Cocina
- Frigorífico
- Congelador
- Estantes para colocar los insumos.
- Estantes de almacén

Las unidades requeridas de cada uno de los elementos se muestran en el Cuadro 24:

**Cuadro 24: Elementos del *Back-Office***

Elemento	Cantidad (Unidades)
Cocina	01
Frigorífico	01
Congelador	01
Estantes de insumos	02
Estantes de almacén	03

### 8.3.3. Distribución Seleccionada

El local de 124 metros cuadrados (31,50m x 4,30m) se encuentra distribuido como se puede apreciar en la Imagen 1.

<sup>39</sup> Los elementos que conforman el *back office* incluye a cada uno de los objetos que se encuentran en esta ubicación. Pero debido a que se está analizando desde el punto de vista de *infraestructura*, se menciona sólo a aquellos que ocupan más espacio. Todos los activos se detallarán en el *Capítulo IX: Análisis Financiero*.

**Imagen 1: Distribución del local**



## 8.4. El Proceso Productivo

### 8.4.1. Identificación de los procesos del servicio

El cliente recibe el servicio del restaurante pasando por el siguiente proceso enumerado en orden:

1. El cliente ingresa al local.
2. Es atendido por el mesero, quien le ofrece la carta de platos.
3. El cliente decide su orden y le comunica al mesero.
4. Se hace la orden a cocina.
5. El mesero recoge la orden y la lleva a la mesa del cliente.
6. El cliente pide la cuenta al mesero.
7. Cancela la orden.
8. Se retira del local.

### 8.4.2. Paquete del Servicio

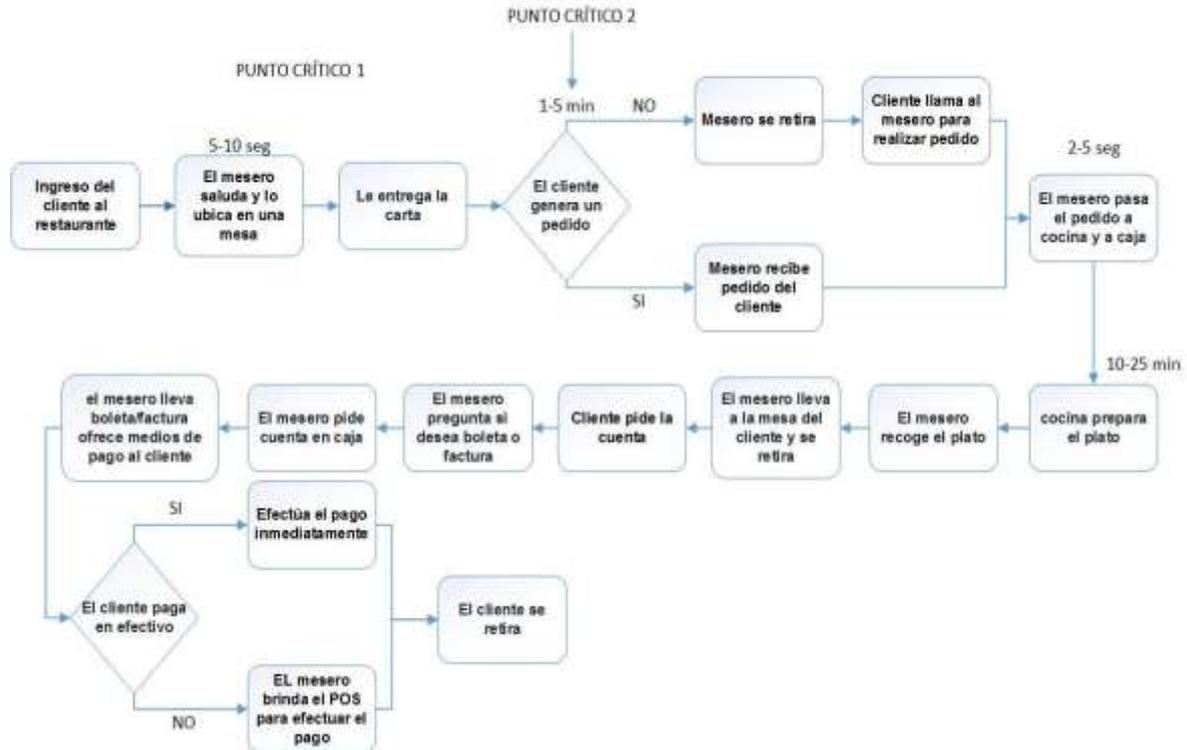
El paquete del servicio ofrecido al cliente se clasifica en cuatro categorías e incluye bienes tangibles e intangibles:

- **Instalaciones auxiliares:** El local, el área de almacén, el mostrador de caja, insumos de alta calidad, mostrador para los productos preparados, stands, muebles.
- **Bienes facilitadores:** La carta de platos ofrecida al cliente.
- **Servicio explícito:** Recibir la comida ordenada bien preparada y en las condiciones ofrecidas al cliente. Asimismo, disfrutar de un ambiente acogedor, cómodo y ordenado.
- **Servicio implícito:** Comodidad y tranquilidad para el cliente, rapidez en el servicio y amabilidad en la atención.

### 8.4.3. Blueprint

Una forma de visualizar de forma completa el proceso del servicio en el restaurante es mediante el *Blueprint* que se muestra en la Imagen 2. En él se han plasmado los procesos desde la llegada del cliente al restaurante hasta su retiro

**Imagen 2: Blueprint de procesos del restaurante**



## 8.5. Determinación del Personal

El personal de la empresa se clasificará en función de su relación con el cliente, la cual se determinará por el grado de contacto con el cliente y el grado de visibilidad del servidor.

El siguiente cuadro muestra el número de trabajadores requeridos según su relación con el cliente<sup>40</sup>:

**Cuadro 25: Distribución de los trabajadores requeridos según su relación con el cliente**

	<b>Alto contacto</b>	<b>Bajo contacto</b>
<b>Alta visibilidad</b>	Meseros: 2 meseros, <i>full time</i> , S/.1200	Administrador: 1 administrador, <i>full time</i>
<b>Baja visibilidad</b>	Cajero: 1 cajero, <i>full time</i> , S/.950	Cocineros: 2 cocineros, <i>full time</i> , S/.1600

Para determinar el paquete de servicio que ofrece el personal se relaciona el contacto y la habilidad del mismo. De esta manera, los meseros y cocineros ofrecen

<sup>40</sup> La relación del personal con el cliente se establece según dos factores: el contacto que tiene con el cliente (alto o bajo) y su visibilidad ante el cliente (alta o baja).

un paquete con habilidades de procedimiento y un contacto frente a frente con especificaciones relativamente flexibles, el administrador ofrece un paquete con habilidades de oficio y de diagnóstico y un contacto frente a frente con especificaciones a la medida, y el cajero ofrecen un paquete con habilidades de procedimiento y un contacto frente a frente con especificación restringida.

## 8.6. Proyección de Costos de Producción

Dada la amplia variedad de la carta, se ha decidido establecer un costo promedio por cada categoría de platos: *sándwiches*, *platos de fondo*, *piqueos* y *postres*. Cada categoría cuenta con aproximadamente 8 platos diferentes, los cuales se han clasificado en función a los ingredientes que comparten en común, y por lo tanto, cuyos costos son similares.

De esta manera, los platos se han podido simplificar en las siguientes categorías, y para cada categoría se ha determinado el costo promedio de materia prima, como se puede apreciar en el Cuadro 26:

**Cuadro 26: Costos Promedio de Materia Prima en Nuevos Soles por Categoría de Platos**

Categoría	Plato	Por unidad			Promedio
		Precio	IGV	Costo	Costo Promedio
Sándwiches	Tostadas	6,00	0,92	5,08	7,25
	Wraps	7,00	1,07	5,93	
	Hamburguesas	9,00	1,37	7,63	
	Sándwiches	7,00	1,07	5,93	
Platos de fondo	Zucchini pasta	8,00	1,22	6,78	8,33
	Pasta integral	9,00	1,37	7,63	
	Pizza	8,00	1,22	6,78	
	Lasagna	9,00	1,37	7,63	
	Carnes mamgras al grill	9,00	1,37	7,63	
	Bowl salads	7,00	1,07	5,93	
Piqueos	Alitas	5,00	0,76	4,24	4,20
	Fries	3,00	0,46	2,54	
	Quinoa Rolls	4,00	0,61	3,39	
	Spring rolls	4,00	0,61	3,39	
	Bites	5,00	0,76	4,24	
Postres	Batidos	5,00	0,76	4,24	5,60
	Panqueques	6,00	0,92	5,08	
	Waffles	6,00	0,92	5,08	
	Pralines	7,00	1,07	5,93	
	Brownies	4,00	0,61	3,39	

Por otro lado, los costos de Mano de Obra Directa anuales están conformados por el costo de planilla de los dos cocineros y se mantienen a lo largo de los cinco años de evaluación del proyecto. En el Cuadro 27 se muestra el costo unitario de MOD por plato, para cada año. Este costo va en descenso a lo largo de los años debido a que las unidades producidas (y vendidas) van aumentando gradualmente, y el costo total de MOD se divide entre más unidades.

**Cuadro 27: Costo Unitario de Mano de Obra Directa en Nuevos Soles**

	2017	2018	2019	2020	2021
<b>Unidades Anuales(Platos)</b>	27375	28744	30181	31690	33274
<b>Mano de Obra Directa</b>	51.733	51.733	51.733	51.733	51.733
<b>Costo Unitario MOD</b>	1,89	1,80	1,71	1,63	1,55

Finalmente, como parte de los Costos de Producción, se tienen los Costos Indirectos de Fabricación (CIF), compuestos por los siguientes elementos: gas, mano de obra indirecta, otros materiales (envases, servilletas, sorbetes), electricidad, agua, licencia (permisos), teléfono, internet y TV. Los tres primeros elementos (gas, mano de obra indirecta y otros materiales) han sido prorrateados en su totalidad (100% del monto total al año) entre las unidades vendidas al año. Los siguientes elementos (electricidad, agua, teléfono, internet y TV) no se han prorrateado en su 100%, puesto que un porcentaje es destinado a labores administrativas, con lo cual forman parte del gasto. Es por ello que, de estos últimos elementos, se ha prorrateado entre las unidades vendidas un determinado porcentaje correspondiente a costos de producción, más no gastos.

El cuadro 28 muestra las cifras concretas:

**Cuadro 28: Costos Indirectos de Fabricación Unitario en Nuevos Soles**

	2017	2018	2019	2020	2021
<b>Unidades Anuales(Platos)</b>	27375	28744	30181	31690	33274,48
<b>CIF Anual</b>	45848	45848	45848	45848	45848
<b>CIF Unitario</b>	1,67	1,60	1,52	1,45	1,38

## Capítulo 9

### Plan Financiero

#### 9.1. Flujo de Caja Económico

Para elaborar el Flujo de Caja Económico, se determinarán los montos correspondientes al Flujo de Caja de Inversiones, Flujo de Caja Operativo y Flujo de Caja de Liquidación.

##### 9.1.1. Flujo de Caja de Inversiones

Los desembolsos por concepto de *Inversión* corresponden a la Adquisición de Activos, Gastos Pre Operativos y Capital de Trabajo.

###### 9.1.1.1. Adquisición de Activos

El monto de los activos necesarios para la implementación del restaurante por conceptos de Maquinarias y Equipos, Muebles y Enseres y Útiles y Herramientas, asciende a la suma de S/. 23585 nuevos soles<sup>41</sup>. La lista detallada se puede encontrar en el Anexo 5. En esta se incluyen todos los elementos necesarios para poder operar el restaurante.

Asimismo, cada dos años se realizará una reinversión de útiles y herramientas, y cada tres, de equipos, muebles y enseres. Los montos de reinversión correspondientes a cada año se muestran en el Anexo 6.

###### 9.1.1.2. Inversión en Gastos Pre Operativos

Como gastos pre operativos se realizarán:

- Una remodelación del local (recibo por honorarios) por la suma de S/.3,500 nuevos soles, que incluye pintado de paredes de toda el

---

<sup>41</sup> Monto por inversión en Activos a valor precio de compra.

área, colocación de papel colomural en el *front office*, cambio de alumbrado (focos) e instalación de estantes del *back office*.

- La gestión de las licencias y permisos<sup>42</sup> para la constitución de la empresa que asciende a S/.1,200 nuevos soles.
- El servicio<sup>43</sup> de desinseptación y desratización del local por el monto de S/.236 nuevos soles, como requisito para obtener el Certificado de Saneamiento Ambiental, según el TUPA<sup>44</sup>.
- El certificado de pozo a tierra por la suma de S/.90 nuevos soles.
- La compra de dos extintores por S/.220 nuevos soles.

Así se incurrirá en un total de S/.5246 nuevos soles en gastos pre operativos.

### 9.1.1.3. Determinación del Capital de Trabajo

Se ha determinado un requerimiento de Capital de Trabajo<sup>45</sup> equivalente al 5% de las ventas mensuales del primer año, que equivale a S/.2,030 nuevos soles, para poder solventar los costos de ventas y gastos administrativos iniciales.

La razón del 5% de las ventas se debe a que es el monto máximo que el Administrador puede afrontar al inicio del proyecto, además del Capital propio (S/.15,000 nuevos soles) que financiará parte de la inversión total requerida. Asimismo, el préstamo bancario a realizar para financiar la otra parte de la inversión total tiene un crédito límite de S/.16,000 nuevos soles. De exceder el 5%, el monto requerido del préstamo aumentará, dificultando el acceso al mismo o incrementando los gastos financieros.

De esta manera se tiene el siguiente Presupuesto de Inversiones (Cuadro 29), cuyo monto total es de S/. 30861 nuevos soles:

**Cuadro 29: Presupuesto de Inversión en Nuevos Soles**

Concepto	Monto	IGV (Crédito Fiscal)
Equipo y Maquinaria	13359	2038
Muebles y enseres	5275	805
Útiles y herramientas	4951	755
Gastos Preoperativos	5246	266
Capital de Trabajo	2030	-
<b>Total</b>	<b>30861</b>	<b>3598</b>

<sup>42</sup> Se incluyen los pagos realizados para obtener la licencia de funcionamiento y el derecho de inspección de Defensa Civil.

<sup>43</sup> Cotización de la empresa prestadora de servicios *INGPROYCT Ingeniería y Proyectos*.

<sup>44</sup> Texto Único de Procedimientos Administrativos(TUPA). Aprobado por Decreto Supremo N° 001-2016-SA Publicado el 08 de enero de 2016; modificado con la RM 263-2016-MINSA del 19 de abril de 2016.

<sup>45</sup> La asignación del Capital de Trabajo es análoga a la realizada en la tesis *Plan de Negocios para la puesta en marcha de un Fast Food Saludable en la Ciudad de Piura (2014)* por la Lic. Laura Castillo Sandoval.

### 9.1.2. Flujo de Caja Operativo

El Flujo de Caja de Operaciones lo componen los ingresos (ventas) y los egresos (costos de producción, gastos operativos e impuestos<sup>46</sup>) que tuvieron lugar para poder llevar a cabo la prestación del servicio.

#### 9.1.2.1. Ventas

Las ventas anuales en unidades por categoría de platos<sup>47</sup> a lo largo de los cinco años de evaluación del proyecto son las que se muestran en el cuadro 30.

**Cuadro 30: Ventas en Unidades (platos) para cada Categoría de Platos, desde el año 2017 hasta el 2021**

	2017	2018	2019	2020	2021
<b>Ventas estimadas totales</b>	27.375	28.744	30.181	31.690	33.274
<b>Ventas por producto</b>					
<i>Sándwiches</i>	6.023	6.324	6.640	6.972	7.320
<i>Platos de fondo</i>	9.034	9.485	9.960	10.458	10.981
<i>Piqueos</i>	7.391	7.761	8.149	8.556	8.984
<i>Postres</i>	4.928	5.174	5.433	5.704	5.989
<b>Total</b>	27.375	28.744	30.181	31.690	33.274

Y, las ventas en unidades monetarias por categoría de platos ascienden a los montos<sup>48</sup> que se pueden ver en el Cuadro 31:

<sup>46</sup> Impuestos: El Impuesto a la Renta es del 30%, y el Impuesto General a las Ventas es del 18%.

<sup>47</sup> Las ventas para cada categoría se han distribuido según los porcentajes obtenidos en la investigación de mercados, como se explicó en el *Capítulo VII: Plan de Marketing* y se detalló en el Cuadro 20: Ventas anuales estimadas en unidades.

<sup>48</sup> Las ventas en unidades monetarias se han hallado multiplicando las ventas en unidades por los precios establecidos en el Cuadro 21: Determinación de Precios en Nuevos Soles por Categoría de Platos, *del Capítulo VII: Plan de Marketing*.

**Cuadro 31: Ventas Anuales en Nuevos Soles por Categoría de platos**

Ventas en soles por producto	2017	2018	2019	2020	2021
Sándwiches	97.697	102.581	107.711	113.096	118.751
Platos de fondo	161.225	169.286	177.750	186.638	195.970
Piqueos	86.085	90.390	94.909	99.655	104.637
Postres	67.738	71.125	74.681	78.415	82.336
<b>Ventas totales (sin igrv)</b>	<b>412.745</b>	<b>433.382</b>	<b>455.051</b>	<b>477.804</b>	<b>501.694</b>
<b>IGV (18%)</b>	<b>74.294</b>	<b>78.009</b>	<b>81.909</b>	<b>86.005</b>	<b>90.305</b>
<b>Ventas Totales (con IGV)</b>	<b>487.039</b>	<b>511.391</b>	<b>536.961</b>	<b>563.809</b>	<b>591.999</b>

**9.1.2.2. Costos de Ventas y Gastos**

Los costos de ventas<sup>49</sup> están conformados por costos de materia prima, mano de obra y costos indirectos de fabricación.

El cuadro 32 muestra los costos totales unitarios de cada categoría de platos, los cuales se usarán para calcular los costos anuales de producción.

**Cuadro 32: Costos Totales de Producción en Nuevos Soles por Categoría de Platos, a Valor Precio**

Valor Precio	Sándwiches	Platos de Fondo	Piqueos	Postres
Materia Prima	7,25	8,33	4,20	5,60
Mano de Obra Directa	1,89	1,89	1,89	1,89
CIF	1,67	1,67	1,67	1,67
<b>Costos Totales de Producción</b>	<b>10,81</b>	<b>11,90</b>	<b>7,76</b>	<b>9,16</b>

El Cuadro 33 muestra los costos totales de producción anuales a valor precio<sup>50</sup>.

**Cuadro 33: Costos Totales de Producción en Nuevos Soles**

Costos en soles por producto	2017	2018	2019	2020	2021
Sándwiches	65131,1	68.388	71.807	75.397	79.167
Platos de fondo	107483,2	112.857	118.500	124.425	130.647
Piqueos	57390,3	60.260	63.273	66.436	82.336
Postres	45158,7				

<sup>49</sup> Los costos de producción unitarios se presentaron en el *Capítulo VIII: Plan de Operaciones*.

<sup>50</sup> Al tratarse de un nuevo proyecto y no de un proyecto en marcha, no se puede simplificar el efecto del IGV en los pagos, por ello se incluye este impuesto a los montos que se encuentran gravados.

		47.417	49.787	52.277	54.891
<b>Costos totales</b>	<b>275163,3</b>	<b>288921,5</b>	<b>303367,5</b>	<b>318535,9</b>	<b>347040,5</b>

Por otro lado, dado que el local es propio y se obtienen ingresos por alquiler, se ha incluido el costo de alquiler del mismo en el flujo de caja económico como un costo de oportunidad, pues es un monto que se dejará de percibir al poner en marcha el proyecto.

Actualmente se alquila en S/.37,800 nuevos soles anuales (S/.3,150 mensuales), y cada año incrementa un 15%. El Cuadro 34 muestra los ingresos por alquiler no percibidos de los cinco años.

**Cuadro 34: Costo de oportunidad de alquiler de local propio (ingresos no percibidos) en Nuevos Soles**

	2017	2018	2019	2020	2021
<b>Alquiler Local Propio</b>	37800	43470	49991	57489	66112

Los gastos administrativos y de ventas ascienden a S/.45120 nuevos soles anuales según Precio Venta y a S/. 43729 nuevos soles anuales según Valor Venta, y su desglose mensual se muestra en el Cuadro 35:

**Cuadro 35: Gastos Administrativos Mensuales es Nuevos Soles**

Gastos	Valor de venta	IGV	Precio de venta
Administrador	3.000	-	3.000
Electricidad	212	38	250
Agua	153	27	180
Arbitrios y Tributos	110	20	130
Teléfono, Internet y TV	102	18	120
Útiles de oficina	68	12	80
<b>Total</b>	<b>3.644</b>	<b>116</b>	<b>3.760</b>

Finalmente, se tiene el gasto financiero generado por los intereses del préstamo bancario, el cual será cancelado en el plazo de un año. Los detalles del financiamiento se verán más adelante en el *Flujo de Caja de Financiamiento*. A manera de resumen, el gasto financiero por el préstamo de S/.16000 nuevos soles para el año 1 del proyecto es de S/.2155 nuevos soles.

### 9.1.2.3. Impuestos

Primero, se determinará el Impuesto General a las Ventas generado por las compras (pagos) y las ventas (cobros) a lo largo de la evaluación del proyecto.

El IGV a pagar ha sido generado por los ingresos de ventas, mientras que el crédito fiscal se ha obtenido de las compras de materias primas, insumos de

producción y gastos administrativos. En el Cuadro 36 se resumen los efectos del IGV para los cinco años.

**Cuadro 36: Efecto del Impuesto General a las Ventas en Nuevos Soles**

<b>IGV</b>	<b>0</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>
<b>Ventas</b>		<b>74294</b>	<b>78009</b>	<b>81909</b>	<b>86005</b>	<b>90305</b>
Compra Act. Fijo	-3598	-	755	-	633	755
Gastos Pre Operativos	-266					
Compra MP	-	27.089	-	28.443	-	29.865
Compra Insumos	-	761	-	761	-	761
Pagos Gast.	-	1.391	-	1.391	-	1.391
<b>Crédito Fiscal</b>	<b>3864</b>	29241	31351	32651	32756	35079
<b>A pagar</b>		<b>41.189<sup>51</sup></b>	<b>46.658</b>	<b>49.259</b>	<b>53.249</b>	<b>55.226</b>

Al inicio del proyecto se tiene un crédito fiscal a favor gracias a la compra de los activos de inversión y el pago de servicios pre operativos, el cual servirá para amortizar el pago de IGV del año 2017. Durante los siguientes cuatro años, el crédito fiscal se generará por la compra de materias primas, insumos y gastos administrativos, así como por las reinversiones en activos fijos.

El segundo impuesto a considerar es el Impuesto a la Renta, para lo cual se presenta el siguiente Estado de Resultados (Ver Cuadro 37):

**Cuadro 37: Estado de Resultados en Nuevos Soles**

<b>Conceptos</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>
Ventas	412745	433382	455051	477804	501694
Descuento Ventas	10177				
Costos <sup>52</sup>	247313	259679	272663	286296	300611
<b>Utilidad Bruta</b>	<b>155255</b>	<b>173703</b>	<b>182389</b>	<b>191508</b>	<b>201084</b>
Gastos	43729	43729	43729	43729	43729
<b>Utilidad Operativa</b>	<b>111526</b>	<b>129975</b>	<b>138660</b>	<b>147779</b>	<b>157355</b>
Depreciación	5299	5299	5299	5299	5299
Gastos Financieros	2155	0	0	0	0
<b>Utilidad Antes de Impuestos</b>	<b>104072</b>	<b>124676</b>	<b>133361</b>	<b>142480</b>	<b>152056</b>
<b>Impuesto a la Renta</b>	<b>31221</b>	<b>37403</b>	<b>40008</b>	<b>42744</b>	<b>45617</b>
<b>Utilidad Neta</b>	<b>72850</b>	<b>87273</b>	<b>93353</b>	<b>99736</b>	<b>106439</b>

Los montos de cada concepto mencionados anteriormente, permiten elaborar el Flujo de Caja de Operaciones que es como se muestra a continuación en el Cuadro 38:

<sup>51</sup> IGV a pagar del 2017 (S/.74294) menos Crédito Fiscal del año 0 (S/.3864) y Crédito Fiscal del año 2017 (S/.29241).

<sup>52</sup> Los costos totales de producción anuales a valor venta (sin IGV) se pueden ver a detalle en el Anexo 7.

**Cuadro 38: Flujo de Caja Operativo en Nuevos Soles**

	Pre-operativo	2017	2018	2019	2020	2021
<b>Ingresos (S/.)</b>						
Ingresos por ventas		487039	511391	536961	563809	591999
Descuentos por ventas		12009				
<b>Total ingresos de caja</b>		<b>475030</b>	<b>511391</b>	<b>536961</b>	<b>563809</b>	<b>591999</b>
<b>Egresos (S/.)</b>						
Compra Materia Prima		177582	186461	195784	205573	215852
Compra de Suministros		4990	4990	4990	4990	4990
Sueldos y aportaciones		86853	86853	86853	86853	86853
Gratificaciones		13100	13100	13100	13100	13100
Vacaciones		0	6550	6550	6550	6550
CTS		6368	7642	7642	7642	7642
Administrador		36000	36000	36000	36000	36000
Electricidad		3000	3000	3000	3000	3000
Agua		2160	2160	2160	2160	2160
Arbitrios y Tributos		1560	1560	1560	1560	1560
Teléfono, Internet y TV		1560	1560	1560	1560	1560
Útiles de oficina		1440	1440	1440	1440	1440
Alquiler de Local		37800	43470	49991	57489	66112
Equipo y Maquinaria	13359	0	0	3624	0	0
Muebles y enseres	5275	0	0	525	0	0
Útiles y herramientas	4951	0	4951	0	4951	0
Gastos Pre Operativos	5246	0	0	0	0	0
Capital de Trabajo	2030	0	0	0	0	0
IGV		41189	46658	49259	53249	55226
Impuesto a la Renta		31221	37403	40008	42744	45617
<b>Total egresos de caja</b>	<b>30861</b>	<b>444823</b>	<b>483797</b>	<b>504045</b>	<b>528860</b>	<b>547661</b>
<b>Flujo de Caja Operativo</b>		<b>30207</b>	<b>27594</b>	<b>32916</b>	<b>34948</b>	<b>44338</b>

### 9.1.3. Flujo de Caja de Liquidación

Al final de los cinco años de evaluación del proyecto se recuperarán 2 elementos: el capital de trabajo y la liquidación de los activos.

Dado que la vida útil de determinados activos es menor a cinco años, se reinvertirán en estos en diferentes periodos. Al realizar la liquidación en el año cinco, el valor contable de los activos será el correspondiente a la última inversión realizada. Es decir, el valor contable de la cocina industria que tiene una vida útil de cinco años, y cuya inversión fue en el año cero, será calculado de la inversión hecha en el año cero. Mientras que el de la licuadora, que tiene una vida útil de tres años, se calculará de la inversión (reversión) realizada en el año tres.

Así, el monto del Flujo de Caja de Liquidación correspondiente a *Activos* será igual al valor venta estimado de cada uno de los activos al final del período,

menos el gasto financiero generado por el ingreso correspondiente a esa venta (el cual es equivalente al Impuesto a la Renta (30%) de dicho ingreso).

Se ha establecido que el proyecto tiene un plazo de cinco años y se calculará el valor residual al finalizar este periodo. Pasados los cinco años, se planea trasladar el negocio a una ubicación diferente, donde actualmente se encuentra comprado el terreno sin estructuras, por lo cual, en el transcurso de los cinco años se levantará un construirá un local nuevo. Por ello, cabe aclarar que no hay perpetuidad dado que se considera el inicio de un nuevo proyecto al culminar los cinco años.

### 9.1.3.1. Determinación del Valor Residual

El Valor Residual para este Flujo de Caja estará compuesto por los activos correspondientes a Equipo y Maquinaria, pues son los únicos activos que se pretenden liquidar al final del período, y será el monto de S/.3,085 nuevos soles. El detalle de los montos que componen el Valor Residual total se muestra en el Cuadro 39.

**Cuadro 39: Valor Residual de Equipo y Maquinaria al final de los cinco años de evaluación del proyecto, en Nuevos Soles**

Equipo y Maquinaria	Valor Adquisición	Vida Útil	Valor Contable	Valor Venta estimado	Gasto Financiero	Valor Residual
Cocina industrial	1.610	5	0,00	564	169	394
Freezer	1.779	5	0,00	623	187	436
Refrigeradora	1.270	5	0,00	445	133	311
Horno	847	5	0,00	296	89	207
Campana extractora	762	5	0,00	267	80	187
Licuada	1.015	3	338,42	355	5	350
Extractor de jugos	415	3	138,42	145	2	143
Wafflera	75	3	25,14	26	0	26
Tostadora	338	3	112,71	118	2	117
Batidora	1.101	3	366,95	385	6	380
Caja registradora	1.945	5	0,00	681	204	477
Hervidor eléctrico	126	3	42,09	44	1	44
Balanza electrónica	37	3	12,43	13	0	13
						<b>3.085</b>

Tras unir los valores correspondientes a la recuperación del Capital de Trabajo y liquidación de activos, se obtiene el Flujo de Caja de Liquidación que se muestra en el Cuadro 40:

**Cuadro 40: Flujo de Caja de Liquidación en Nuevos Soles**

Concepto	Monto
Capital de Trabajo	2030
Activos	3085
	<b>5115</b>

## 9.2. Flujo de Financiamiento Neto

La suma a financiar será la diferencia entre el monto total requerido para la inversión y el capital propio del que se dispone, la cual resulta de S/. 15861 nuevos soles, que será redondeada en S/.16000 nuevos soles (Ver Cuadro 41).

**Cuadro 41: Financiamiento Requerido en Nuevos Soles**

	Monto S/.
<b>Presupuesto de Inversión Total</b>	30861
<b>Capital Propio</b>	15000
<b>Financiamiento Requerido</b>	15861

El préstamo será realizado al Banco Falabella por contar con una línea de crédito disponible para la mencionada suma de dinero, a una TCEA<sup>53</sup> de 26.9% (TCEM 2%).

Dado que el plazo del préstamo es de un año, se ha elaborado una tabla de amortización mensual, como se puede ver en el Cuadro 42.

**Cuadro 42: Tabla de Amortización del Préstamo Bancario en Nuevos Soles**

Concepto	2017											
	E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D
<b>Saldo Inicial</b>	<b>16000</b>	<b>14807</b>	<b>13590</b>	<b>12349</b>	<b>11083</b>	<b>9792</b>	<b>8475</b>	<b>7131</b>	<b>5761</b>	<b>4363</b>	<b>2937</b>	<b>1483</b>
Cuota	1513	1513	1513	1513	1513	1513	1513	1513	1513	1513	1513	1513
Interés	320	296	272	247	222	196	169	143	115	87	59	30
Amortización	1193	1217	1241	1266	1291	1317	1343	1370	1398	1426	1454	1483
<b>Saldo final</b>	<b>14807</b>	<b>13590</b>	<b>12349</b>	<b>11083</b>	<b>9792</b>	<b>8475</b>	<b>7131</b>	<b>5761</b>	<b>4363</b>	<b>2937</b>	<b>1483</b>	<b>0</b>

Así, el Flujo de Financiamiento Neto contará con dos periodos: el año 0 y el año 1 del proyecto.

En el año 0, se tienen en el flujo el monto recibido por el préstamo, es decir, los S/.16000 nuevos soles.

En el año 1, el flujo equivale al desembolso incurrido por el pago de las 12 cuotas mensuales (S/.18155.4 en total), menos los intereses pagados durante el año (S/.2155.44) multiplicados por la tasa del Impuesto a la Renta (30%), ya que estos funcionan como un *escudo* fiscal (Ver Cuadro 43):

<sup>53</sup> La tasa de interés de 26.9% aplicable al préstamo bancario ha sido establecida por el Banco Falabella Perú en la cotización N° 2674154 para la línea de crédito disponible de S/. 16,200 nuevos soles, a 12 cuotas, TCEM: 2%, TCEA: 26.9%.

**Cuadro 43: Flujo de Caja de Financiamiento Neto**

	<b>Pre operativo</b>	<b>Año 1</b>
<b>FC. Financiamiento</b>	16.000,00	-17508,81

### 9.3. Flujo de Caja Financiero

Como resultado de la unión de los Flujos Económicos y de Financiamiento Neto, se obtiene el Flujo de Caja Financiero que se muestra en el Cuadro 44.

**Cuadro 44: Flujo de Caja Financiero en Nuevos Soles**

	<b>Pre- operativo</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>
<b>Flujo de Caja Económico</b>	-30.861	30.207	27.594	32.916	34.948	49.452
<b>Flujo de Caja Financiamiento Neto</b>	16.000	-17.509				
<b>Flujo de Caja Financiero</b>	<b>-14861</b>	<b>12.698</b>	<b>27.594</b>	<b>32.916</b>	<b>34.948</b>	<b>49.452</b>

### 9.4. Determinación de la Tasa de Descuento

Para determinar el Costo Promedio Ponderado de los Recursos (WACC) se han utilizado tanto datos estadísticos como datos primarios.

La rentabilidad exigida ( $k_e$ )<sup>54</sup> está conformada por la tasa libre de riesgo ( $r_f$ ) y por la prima de riesgo subjetiva ( $r_p$ ).

El costo de la deuda ( $k_d$ ) es el correspondiente a la tasa de interés aplicable al préstamo bancario (TCEA de 26,9%). La deuda, representa el 52%<sup>55</sup> de los recursos totales.

El Cuadro 45 muestra las variables, y sus respectivos valores, para proceder a determinar el Costo Promedio Ponderado de los Recursos:

<sup>54</sup> Las variables que componen la rentabilidad exigida ( $k_e$ ) tienen como fuente los *Indicadores de Riesgo para Países Emergentes – EMBIG Perú* (Cuadro proporcionado por el Banco Central de Reserva del Perú). Extraído de Bloomberg y Reuters. Elaborado por J.P. Morgan.

<sup>55</sup> El préstamo (recursos de terceros) de S/.16000 nuevos soles representa el 52% de los recursos totales requeridos (S/.30,861 nuevos soles).

**Cuadro 45: Valores utilizados para determinar el WACC**

<b>Variable</b>	<b>Valor</b>
Rf	2,30%
Rp	20,00%
<b>ke = rf+fp</b>	<b>22,30%</b>
<b>Kd</b>	<b>26,90%</b>
T	30%
D	0,52
E	0,48
<b>WACC</b>	<b>20,51%</b>

Con los datos señalados en el párrafo anterior, se obtiene una tasa de descuento de 20,51%.

## **9.5. Evaluación del Proyecto**

El proyecto se evaluará en tres aspectos: el Valor Actual Neto, la Tasa Interna de Retorno y el Plazo de Recuperación de la Inversión

### **9.5.1. Valor Actual Neto**

Para determinar el Valor Actual Neto del proyecto se utilizarán los Flujos de Caja Económicos y la tasa de descuento calculada.

El VAN resultante es de S/. 68,043 nuevos soles, cifra mayor a cero, lo cual indica que se trata de un proyecto rentable.

### **9.5.2. Tasa Interna de Retorno**

La Tasa Interna de Retorno llega a la cifra de 96,6%, lo cual indica que es un proyecto con alto retorno sobre la inversión. La razón de esta elevada cifra se debe principalmente a dos razones.

La primera, es que el monto requerido para la inversión es relativamente bajo en comparación a los ingresos anuales. El local representa uno de los costos más importantes al momento de establecer un restaurante, ya sea por alquiler o compra. Gracias a que cuenta con un local propio (propiedad al 100%), no se incurren en gastos de adquisición o alquiler, y solo se trata de inversión en maquinaria e instrumentos.

La segunda razón es que el costo de capital es relativamente bajo porque aproximadamente la mitad de la inversión es financiada con recursos propios, y

el préstamo bancario es cancelado en el corto plazo de un año, con el fin de no incurrir en gastos financieros en lo posible.

### **9.5.3. Plazo de Recuperación**

El plazo de recuperación del capital de inversión se encuentra a inicios del segundo año de la puesta en marcha del proyecto, gracias a que esta es baja, como se explicó en el párrafo anterior, y porque el flujo de ingresos es alto e incremental a lo largo de los años.

## Conclusiones

1. La tendencia global del movimiento *wellness* y el creciente mercado del *fitness* en Latinoamérica juegan a favor de la puesta en marcha de un restaurante de comida saludable para quienes llevan este estilo de vida, ya que se trata de un público que busca, y sobre todo valora, la alimentación inteligente.
2. El estudio de mercado demostró que la principal variable que el público objetivo considera al momento de elegir un plato cuando come en un restaurante, es el *sabor*, más que su aporte nutricional. Esto se debe a que la mayoría come fuera de casa por *placer* y busca disfrutar el momento, independientemente de si el plato tiene un valor nutricional alto, pues ya mantienen una alimentación saludable la mayor parte del tiempo.
3. La idea de negocio obtuvo una respuesta favorable por parte del público objetivo, donde un 36,5% indicó que *definitivamente asistiría* y un 51,5% que *probablemente sí asistiría*. La principal razón fue el *aspecto sabroso* de los platos que no tienen la apariencia tradicional de la comida saludable, con lo cual perciben que disfrutarán del sabor. Esto avala la conclusión obtenida en el punto 2.
4. Por los dos puntos anteriores se concluye que el *sabor*, así como la apariencia y variedad de los platos, son los aspectos en los cuales se deben trabajar para satisfacer al cliente, los cuales son precisamente el factor diferencial de la idea de negocio: romper con el esquema tradicional de comida saludable para ofrecer una alternativa *rica* que puedan disfrutar.
5. El negocio proyecta una rentabilidad desde el primer año de puesta en marcha y en ese mismo año se da la recuperación del capital de inversión. Los egresos fijos son relativamente bajos, y como en todo servicio de restaurante, la utilidad representa más del 50%.
6. Los flujos económicos son incrementales cada año gracias a que aumentará la capacidad de producción y se asume que todo lo producido se vende, mientras que los costos de producción se mantienen. La curva de experiencia permitirá distribuir los costos de manera más eficiente durante los cinco años de evaluación.



## Bibliografía

- Alvarado Luis. Agurto Hugo. (2009). *Estadística para Administración y Economía con aplicaciones en Excel*. Editorial San Marcos. Perú.
- Banco Central de Reserva del Perú (2017). *Indicadores de riesgo para países emergentes*. Archivo extraído de [www.bcrp.gob.pe/docs/Estadisticas/Cuadros-Estadisticos/NC\\_037.xls](http://www.bcrp.gob.pe/docs/Estadisticas/Cuadros-Estadisticos/NC_037.xls)
- Barbosa Sascha. (2016). *Los Secretos de Sascha Fitness*. Editorial Planeta.
- Campo Galego (2016). *El consumo de proteína vegetal va a ir en aumento en los próximos años*. Publicado en <http://www.campogalego.com/es/agroalimentacion-es/el-consumo-de-proteina-vegetal-va-ir-en-aumento-en-los-proximos-anos/>
- Castillo Sandoval. Laura. (2014). *Plan de Negocios para la Puesta en Marcha de un Fast Food Saludable en la Ciudad de Piura*. Tesis de Titulación. Perú.
- Cillóniz Benavides. Fernando (2015). *Gerenciando una MYPE*. Publicado en <https://gerenciaempresarial.wikispaces.com/file/view/GERENCIANDO+UNA+PYME.pdf>
- Diario Gestión (2015). *Bodytech: Nuestra competencia más grande en Perú es el sedentarismo*. Publicado en <http://gestion.pe/empresas/bodytech-nuestra-competencia-mas-grande-peru-sedentarismo-2129232>
- Diario Gestión (2017). *Riesgo país de Perú bajó un punto básico a 1,60 puntos porcentuales*. Publicado en <http://gestion.pe/economia/riesgo-pais-peru-bajo-punto-basico-160-puntos-porcentuales-2181256>
- Discovery (n.d.). *El impacto ambiental de comer Carne*. Publicado en <http://www.latam.discovery.com/shows/racingextinction/informate/el-impacto-ambiental-de-comer-carne/>
- El Comercio (2015). *El consumo excesivo de carne también afecta el medio ambiente*. Publicado en <http://elcomercio.pe/ciencias/planeta/consumo-excesivo-carne-tambien-afecta-medio-ambiente-noticia-1852613>

- El Comercio (2015). *Industria gastronómica sigue creciendo pese a la desaceleración*. Publicado en <http://elcomercio.pe/economia/peru/industria-gastronomica-sigue-creciendo-pese-desaceleracion-noticia-1831564>
- El Mundo (2016). *¿Vamos hacia un mundo de obesos?* Publicado en <http://www.elmundo.es/salud/2016/07/13/57850e43268e3e4b508b46a1.html>
- European Food Information Council (2005). *Los factores determinantes de la elección de alimentos*. Publicado en <http://www.eufic.org/article/es/expid/review-food-choice/>
- European Food Information Council (2013). *Normas de la industria alimentaria: la importancia del APPCC*. Publicado en <http://www.eufic.org/article/es/artid/Normas-de-la-industria-alimentaria-la-importancia-del-APPCC/>
- Food and Agriculture Organization of the United Nations (n.d.) *Factores sociales y culturales en la nutrición*. Publicado en <http://www.fao.org/docrep/006/w0073s/w0073s08.htm>
- Food and Agriculture Organization of the United Nations (n.d.). *Legislación y reglamentos alimentarios*. Publicado en <http://www.fao.org/food/food-safety-quality/capacity-development/food-regulations/es/>
- Fundación Eroski (2013). *Los 15 principales avances en tecnología alimentaria*. <http://www.consumer.es/seguridad-alimentaria/ciencia-y-tecnologia/2013/10/24/218388.php>
- Grupo Harmony (2015). *El consumo que se viene*. Publicado en [http://www.grupoharmony.com/web/notas/NOTA\\_INTERES\\_NUTRICION.pdf](http://www.grupoharmony.com/web/notas/NOTA_INTERES_NUTRICION.pdf)
- Para quitarse el Sombrero (2016). *Pasos para formalizar mi empresa*. Publicado en <http://www.pqs.pe/actualidad/noticias/pasos-para-formalizar-mi-empresa>
- Porter. M. E. (1996). *What is strategy?* Harvard Business Review.
- RPP Noticias (2016). Elmer Huerta: *Tenemos una epidemia de obesidad en el Perú*. Extraído de <http://rpp.pe/vida-y-estilo/salud/elmer-huerta-tenemos-una-epidemia-de-obesidad-en-el-peru-noticia-971364>
- Tresierra. A. E. (2012). *El Flujo de Caja para la Evaluación de Proyectos*. Universidad de Piura.
- Valera. R. A. (2016). *Matemática Financiera*. Séptima Edición. Universidad de Piura.
- World's Health Organization (2010). *La educación y la salud están íntimamente unidas*. [http://www.who.int/dg/speeches/2010/educationandhealth\\_20100920/es/](http://www.who.int/dg/speeches/2010/educationandhealth_20100920/es/)
- World Health Organization (2015). *La actividad física*. Publicado en <http://www.who.int/dietphysicalactivity/pa/en/>
- World Health Organization (2015). *10 datos sobre la obesidad*. Publicado en <http://www.who.int/features/factfiles/obesity/es/>

## **Anexos**



## **Anexo 1    Guía del *Focus Group***

### Guía del Focus Group

#### Objetivos

- Analizar los hábitos alimenticios en casa de las personas que llevan un estilo de vida activo y mantienen un cuidado en su alimentación.
- Conocer el grado de satisfacción de las personas que llevan una alimentación *fitness* con la oferta de platos saludables de los restaurantes de Piura.
- Conocer las variables que estas personas consideran para elegir platos saludables fuera de casa.
- Testear la idea de negocio (conocer elementos que deban mejorar).

#### Introducción

Hola, buenos días a todos, soy Noriko, y gracias por venir a esta reunión en la que conversaremos de ciertos temas de interés. Todos son libres de expresar sus opiniones, las cuales serán una gran fuente de información, recuerden que no hay respuesta errónea, y que, por el contrario, es el contraste de opiniones lo que aporta a la investigación.

Podemos empezar con la presentación de cada uno. Nos puede decir su nombre y su actual ocupación.

#### Calentamiento

Iniciemos hablando de los alimentos que consumen en casa a lo largo del día. ¿Qué productos no pueden faltar? ¿Cómo los preparan? ¿Qué alimentos son los que evitan consumir? ¿Qué comida es la que más suelen comer en casa? ¿Cuál es la comida principal (desayuno, almuerzo o cena) que más suelen comer fuera de casa? ¿Con qué frecuencia?

#### Preguntas de profundidad

¿Cuál es el motivo principal por el que comen fuera de casa o en qué ocasiones suele ser? Cuando salen a comer, ¿prefieren optar por platos saludables? ¿Por qué razón principalmente?

Las veces que prefieren optar por opciones saludables, ¿siempre terminan escogiendo platos saludables? ¿Por qué sí y por qué no? ¿Qué aspectos hacen que terminen no escogiendo alternativas saludables?

En los restaurantes de Piura, ¿encuentran opciones saludables? ¿En qué restaurantes? ¿Esas opciones, ofrecen platos de su total agrado? ¿Qué aspectos consideran que deberían mejorar?

Al momento de escoger un plato ¿el aporte nutricional influye en la elección? ¿Consideran que la oferta que encuentran en Piura aporta sus requerimientos nutricionales? ¿Consideran que esas opciones utilizan los ingredientes adecuados para quienes realizan actividad física con regular frecuencia? ¿Cuáles son los nutrientes o ingredientes que consideran no son usados adecuadamente? ¿Qué ingredientes agregarían (aumentarían) o quitarían (reducirían)?

¿Han escuchado del *cheat meal*? Pese a que es una comida a libre elección, ¿consideran el aporte nutricional de la comida “trampa” al momento de elegirla? ¿Creen que es

importante mantener cierto equilibrio incluso los días de *cheat meal*? ¿Les atraería la idea de tener un *cheat meal* que no los sabotee?

### Prueba de concepto

Les contaré sobre un concepto para conocer sus opiniones. Se trata de un restaurante de comida saludable orientado a la alimentación *fitness*, donde todos los platos tendrán el balance adecuado de carbohidratos, proteínas y grasas para cubrir los requerimientos nutricionales de las personas que, como ustedes, mantienen un estilo de vida activo y cuidan su alimentación, y que además desean disfrutar de comidas sabrosas, muy atractivas visualmente y satisfagan el apetito. (Se les muestra las imágenes de los platos). Esto quiere decir que no habrá uso de azúcar procesada, harinas refinadas, sal de mesa ni grasas *trans*. Todos los ingredientes serán en *pro* del cuidado de la salud, el rendimiento y la figura.

¿Qué les parece la idea? ¿Creen que es buena, regular, mala? ¿Por qué?

¿Consideran que es una buena opción para quienes llevan un estilo de vida activo y saludable?

¿Acudirían a este servicio? ¿Acudirían al servicio para las ocasiones a las que suelen comer fuera regularmente? ¿Incluiría a este restaurante en la lista de los restaurantes a los que más concurre? ¿Por qué sí y por qué no?

¿En qué horario acudirían?

¿Les gustaría que el restaurante cuente con servicio de *delivery*?

## Anexo 2 Diseño del Cuestionario – Encuesta

### Diseño del cuestionario

Buenos días, soy Noriko Sasaki y estoy realizando una investigación sobre un nuevo proyecto, para el cual estoy ejecutando una encuesta. Me podría brindar 10 minutos. La información es confidencial. Gracias.

### Filtro

F1. Sexo (por observación)

1. Hombre
2. Mujer

F2. ¿Qué edad tiene?

(Si es menor de 20 y mayor de 59, terminar)

F3. NSE

**(LEER)** “Con la finalidad de agrupar sus respuestas con las de otras personas de similares características a las de usted, nos gustaría que responda a las siguientes preguntas referentes al jefe de hogar”:

**JEFE DE HOGAR:** Aquella persona, hombre o mujer, de 15 a más, que aporta más económicamente en casa o toma las decisiones financieras de la familia, y vive en el hogar. **HOGAR:** conjunto de personas que, habitando en la misma vivienda, preparan y consumen sus alimentos en común.

N1. ¿Cuál es el último año o grado de estudios y nivel que aprobó el jefe de hogar?

**(ACLARAR “COMPLETA O INCOMPLETA”)**

Sin educación/ Educación Inicial	0	Superior No Univ. Completa	3	Superior Univ. Completa	5
Primaria incompleta o completa/ Secundaria incompleta	1	Superior Univ. Incompleta	4	Post-Grado Universitario	7
Secundaria completa/ Superior No Univ. Incompleta	2				

N2. ¿Cuál de estos bienes tiene en su hogar que esté funcionando?

	NO	SI
Computadora o laptop en funcionamiento	0	1

	Puntaje
0 bienes	0

Lavadora en funcionamiento	0	1	→	1 bien	2
Horno microondas en funcionamiento	0	1		2 bienes	4
Refrigeradora/ Congeladora en funcionamiento	0	1		3 bienes	6
Total de bienes				4 bienes	8

N3. ¿Cuál de los siguientes bienes o servicios tiene en su hogar que esté funcionando?

	NO	SI
Auto o camioneta para uso particular ( <b>NO TAXI NI AUTO DE LA EMPRESA</b> )	0	5
Servicio doméstico pagado ( <b>PAGO REGULAR</b> )	0	5
<b>SUMAR PUNTAJES</b>		

N4. ¿Cuál es el material predominante en los pisos de su vivienda? (**CONSIDERAR ÁREA CONSTRUIDA. RESPUESTA ÚNICA**)

Tierra / Otro material (arena y tablonces sin pulir)	0	Laminado tipo madera, láminas asfálticas o similares	7
Cemento sin pulir o pulido / Madera (entablados)/ tapizón	3	Parquet o madera pulida y similares; porcelanato, alfombra, mármol	8
Loetas / terrazos, mayólicas, cerámicos, vinílicos, mosaico o similares	5		

N5. ¿A qué sistema de prestaciones de salud está afiliado el jefe de hogar? (**SI TIENE MÁS DE UNO CONSIDERAR EL DE MAYOR PUNTAJE. RESPUESTA ÚNICA**)

No está afiliado a ningún seguro/ Seguro Integral de Salud (SIS)	0	Seguro Salud FFAA/ Policiales	4
ESSALUD	2	Entidad prestadora de salud (EPS)/ Seguro privado de salud	6

N6. ¿Cuál es el material predominante en las paredes exteriores de su vivienda? (**NO REVESTIMIENTO, ES EL MATERIAL**)

Estera	0	Piedra o sillar con cal o cemento	4
Madera/ Piedra con barro/ Quincha (caña con barro)/ Tapia/ Adobe	2	Ladrillo o bloque de cemento	6

N7. El baño o servicio higiénico que tiene en su hogar está conectado a:

No tiene	0	Baño compartido fuera de la vivienda. ( <i>Ejem: quintas, corralones, cuartos con baño compartido, etc.</i> )	3
Río, acequia o canal/ Pozo ciego o negro/letrina/ Pozo séptico	1	Baño dentro de la vivienda	5

<b>N1</b>		+ →	12 puntos o menos	<b>NSE E</b>	De 29 a 33 puntos	<b>NSE B2</b>
<b>N2</b>			De 13 a 19 puntos	<b>NSE D</b>	De 34 a 39 puntos	<b>NSE B1</b>
<b>N3</b>			De 20 a 22 puntos	<b>NSE C2</b>	De 40 a 47 puntos	<b>NSE A2</b>
<b>N4</b>			De 23 a 28 puntos	<b>NSE C1</b>	48 puntos a más	<b>NSE A1</b>
<b>N5</b>						
<b>N6</b>						
<b>N7</b>						
<b>Total</b>						

1. NSE A
2. NSE B
3. NSE C
4. NSE D o E (Terminar)

F4. Realiza algún tipo de actividad física, mínimo 4 veces a la semana

1. Sí
2. No (Terminar)

F5. Mantiene un cuidado en su alimentación

1. Sí
2. No (Terminar)

F6. Con qué frecuencia come fuera de casa

1. Diariamente
2. Varias veces a la semana
3. 1 vez a la semana
4. 1 vez cada dos semanas (Terminar)
5. 1 vez al mes (Terminar)

### Preguntas

P1.Cuál es la razón principal por la que suele comer fuera de casa (Rpta. Única)

1. Por placer
2. Por no saber cocinar lo que me gusta
3. Por falta de tiempo para cocinar
4. Por la familia

P2. Cuáles son los 3 principales atributos que busca en un restaurante (Rpta. Múltiple)

1. Rapidez en la atención
2. Buen sabor
3. Presentación de los platos
4. Precios cómodos
5. Variedad de platos
6. El diseño del local

P3. Cuando come fuera de casa, prefiere optar por alternativas saludables (Rpta. Única)

1. Sí
2. No

P4. En Piura, encuentra las alternativas saludables que desea o que son de su agrado cuando come fuera de casa (Rpta. Única)

1. Sí
2. No

P5. Cuáles es el aspecto principal que considera deberían mejorar los restaurantes saludables o restaurantes tradicionales que ofrecen platos saludables (Rpta. Única)

1. Sabor de la comida
2. Presentación de los platos
3. Variedad de platos
4. Tipo de ingredientes
5. Cantidad de ingredientes
6. Ninguno

P6. Cuál es el restaurante que considera ofrece la mejor opción saludable en Piura (no necesariamente debe ser un restaurante saludable, puede ser uno tradicional que en su carta cuenta con platos saludables)

### **Prueba de concepto**

(Leer Tabla de Concepto)

C1. Qué le parece la idea (Rpta. Única)

1. Muy buena
2. Buena
3. Ni buena ni mala
4. Mala
5. Muy mala

C2. Acudiría a este servicio (Rpta. Única)

1. Definitivamente sí
2. Probablemente sí
3. Tal vez sí, como tal vez no
4. Probablemente no
5. Definitivamente no

C3. Con qué frecuencia acudiría (Rpta. Única)

1. Diariamente

2. Varias veces a la semana
3. 1 vez a la semana
4. 1 vez cada dos semanas
5. 1 vez al mes

C4. Qué categoría de platos es la que consumiría mayormente (Rpta. Única)  
(Mostrar Imagen 1)

1. Sandwiches
2. Platos de fondo
3. Piqueos
4. Postres

### **Tabla de concepto**

La idea consiste en la apertura de un restaurante de comida saludable dirigido a personas que cuidan su salud y su composición corporal, mantengan o deseen iniciar un estilo de vida fitness. Los platos serán elaborados cuidando las proporciones de carbohidratos, proteínas y grasas, de manera que puedan llevar una alimentación más sana y equilibrada sin sacrificar el sabor, textura y apariencia de los alimentos.

### **Imagen 1**

#### **Platos:**

#### **Sándwiches**



#### **Platos de fondo**



#### **Piqueos**



**Postres**



**Imagen 2**

El ambiente estaría diseñado de la siguiente manera:





2017												
Meseros (2)	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
<b>Ingresos</b>												
Sueldo	2.400	2.400	2.400	2.400	2.400	2.400	2.400	2.400	2.400	2.400	2.400	2.400
Gratificaciones	-	-	-	-	-	-	2.400	-	-	-	-	2.400
<b>Total de ingresos</b>	<b>2.400</b>	<b>2.400</b>	<b>2.400</b>	<b>2.400</b>	<b>2.400</b>	<b>2.400</b>	<b>4.800</b>	<b>2.400</b>	<b>2.400</b>	<b>2.400</b>	<b>2.400</b>	<b>4.800</b>
<b>Descuentos</b>												
IR 5ta	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
AFP	313	313	313	313	313	313	626	313	313	313	313	626
Aporte obligatorio	240	240	240	240	240	240	480	240	240	240	240	480
Comisión	43	43	43	43	43	43	86	43	43	43	43	86
Seguro	30	30	30	30	30	30	60	30	30	30	30	60
<b>Total de descuentos</b>	<b>313</b>	<b>313</b>	<b>313</b>	<b>313</b>	<b>313</b>	<b>313</b>	<b>626</b>	<b>313</b>	<b>313</b>	<b>313</b>	<b>313</b>	<b>626</b>
<b>Neto a pagar (S/.)</b>	<b>2.087</b>	<b>2.087</b>	<b>2.087</b>	<b>2.087</b>	<b>2.087</b>	<b>2.087</b>	<b>4.174</b>	<b>2.087</b>	<b>2.087</b>	<b>2.087</b>	<b>2.087</b>	<b>4.174</b>
Essalud	216	216	216	216	216	216	432	216	216	216	216	432
<b>Provisiones del mes</b>												
CTS	233	233	233	233	233	233	233	233	233	233	233	233
Gratificación	400,00	400,00	400,00	400,00	400,00	400,00	400,00	400,00	400,00	400,00	400,00	400,00
Vacaciones	200,00	200,00	200,00	200,00	200,00	200,00	200,00	200,00	200,00	200,00	200,00	200,00
2017												
Gerente	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
<b>Ingresos</b>												
Sueldo	3.000	3.000	3.000	3.000	3.000	3.000	3.000	3.000	3.000	3.000	3.000	3.000
Gratificaciones	-	-	-	-	-	-	3.000	-	-	-	-	3.000
<b>Total de ingresos</b>	<b>3.000</b>	<b>3.000</b>	<b>3.000</b>	<b>3.000</b>	<b>3.000</b>	<b>3.000</b>	<b>6.000</b>	<b>3.000</b>	<b>3.000</b>	<b>3.000</b>	<b>3.000</b>	<b>6.000</b>
<b>Descuentos</b>												
IR 5ta	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
AFP	391,2	391,2	391,2	391,2	391,2	391,2	782,4	391,2	391,2	391,2	391,2	782,4
Aporte obligatorio	300	300	300	300	300	300	600	300	300	300	300	600
Comisión	54	54	54	54	54	54	108	54	54	54	54	108
Seguro	37,2	37,2	37,2	37,2	37,2	37,2	74,4	37,2	37,2	37,2	37,2	74,4
<b>Total de descuentos</b>	<b>391,2</b>	<b>391,2</b>	<b>391,2</b>	<b>391,2</b>	<b>391,2</b>	<b>391,2</b>	<b>782,4</b>	<b>391,2</b>	<b>391,2</b>	<b>391,2</b>	<b>391,2</b>	<b>782,4</b>
<b>Neto a pagar (S/.)</b>	<b>2608,8</b>	<b>2608,8</b>	<b>2608,8</b>	<b>2608,8</b>	<b>2608,8</b>	<b>2608,8</b>	<b>5217,6</b>	<b>2608,8</b>	<b>2608,8</b>	<b>2608,8</b>	<b>2608,8</b>	<b>5217,6</b>
Essalud	270	270	270	270	270	270	540	270	270	270	270	540
<b>Provisiones del mes</b>												
CTS	291,7	291,7	291,7	291,7	291,7	291,7	291,7	291,7	291,7	291,7	291,7	291,7
Gratificación	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500
Vacaciones	250	250	250	250	250	250	250	250	250	250	250	250

**Ingresos Consolidados de las 05 personas a contratar:**

	Cajero (1)	Cocineros (2)	Meseros (2)
Sueldos	11.400	19.200	14.400
Gratificaciones	2.400	3.700	2.900
RBAP	13.800	22.900	17.300

\*RBAP: Remuneración Bruta Antes de Impuestos

**Anexo 4 Costos por descuentos del primer mes de introducción del servicio**

	<b>Mes 1</b>		
<b>Ventas estimadas unidades</b>	<b>2250</b>		
<b>Distribución de unidades</b>		<b>Valor venta (S/.)</b>	<b>Ventas Totales (S/.)</b>
Sándwiches	495 x	16,22	8029,86
Platos de fondo	743 x	17,85	13251,35
Piqueos	608 x	11,65	7075,52
Postres	405 x	13,75	5567,51
			<b>33924,24</b>
		IGV (18%)	6106,36
			40030,60
		Costo por Descuento (30%)	<b>12009,18</b>

## Anexo 5 Inversión de Activos en Nuevos Soles

Equipo y Maquinaria	Cantidad (unidades)	Precio unitario (S./.)	Precio (S./.)	IGV (S./.)	Valor de venta (S./.)
Cocina industrial	1	1.900	1.900	290	1.610
Freezer	1	2.099	2.099	320	1.779
Refrigeradora	1	1.499	1.499	229	1.270
Horno	1	999	999	152	847
Campana extractora	1	899	899	137	762
Licuada	2	599	1.198	183	1.015
Extractor de jugos	1	490	490	75	415
Wafflera	1	89	89	14	75
Tostadora	1	399	399	61	338
Batidora	1	1.299	1.299	198	1.101
Caja registradora	1	2.295	2.295	350	1.945
Hervidor eléctrico	1	149	149	23	126
Balanza electrónica	1	44	44	7	37
			13.359	2.038	11.321

Muebles y enseres	Cantidad (unidades)	Precio unitario (S./.)	Precio (S./.)	IGV (S./.)	Valor de venta (S./.)
Mesas	10	120	1.200	183	1.017
Sillas	40	70	2.800	427	2.373
Mostrador	1	350	350	53	297
Estantes de cocina	2	150	300	46	254
Estantes de almacén	3	150	450	69	381
Uniformes	5	35	175	27	148
			5.275	805	4.470

Útiles y herramientas	Cantidad (unidades)	Precio unitario (S./.)	Precio (S./.)	IGV (S./.)	Valor de venta (S./.)
Sartenes grandes	4	97	388	59	329
Ollas grandes	3	144	432	66	366
Ollas pequeñas	3	99	297	45	252
Tuppers	10	20	200	31	169
Bowls grandes	5	20	100	15	85
Bowls pequeños	5	9	45	7	38
Juego de vajilla	15	50	750	114	636
Individuales	40	5	200	31	169
Juego de medidores	2	20	40	6	34
Utensilios varios	10	80	800	122	678
Juegos de cubiertos	40	15	600	92	508
Coladores	3	8	24	4	20
Jarras de vidrio	15	29	435	66	369
Fuentes	5	80	400	61	339
Vasos y tazas	40	5	200	31	169
Tabla para picar	2	20	40	6	34
			4.951	755	4.196

<b>Total</b>	<b>23.585</b>	<b>3.598</b>	<b>19.987</b>
--------------	---------------	--------------	---------------

## Anexo 6 Reinversión de Activos en Soles

### Reinversión en el año 2 y

4

Concepto	Unidades	Artículo	Costo unidad	IGV unidad	Precio Unitario	Precio Total	IGV Total	Costo Total
Útiles Y herramientas	4	Sartenes grandes	82	15	97	388	59	329
	3	Ollas grandes	122	22	144	432	66	366
	3	Ollas pequeñas	84	15	99	297	45	252
	10	Tuppers	17	3	20	200	31	169
	5	Bowls grandes	17	3	20	100	15	85
	5	Bowls pequeños	8	1	9	45	7	38
	15	Juego de vajilla	42	8	50	750	114	636
	40	Individuales	4	1	5	200	31	169
	2	Juego de medidores	17	3	20	40	6	34
	10	Utensilios varios	68	12	80	800	122	678
	40	Juegos de cubiertos	13	2	15	600	92	508
	3	Coladores	7	1	8	24	4	20
	15	Jaras de vidrio	25	4	29	435	66	369
	5	Fuentes	68	12	80	400	61	339
	40	Vasos y tazas	4	1	5	200	31	169
2	Tabla para picar	17	3	20	40	6	34	

<b>Total</b>	<b>594</b>	<b>107</b>	<b>701</b>	<b>4.951</b>	<b>755</b>	<b>4.196</b>
--------------	------------	------------	------------	--------------	------------	--------------

### Reinversión en el año 3

Concepto	Unidades	Artículo	Costo unidad	IGV unidad	Precio Unitario	Precio Total	IGV Total	Costo Total
Equipo y Maquinaria	2	Licuada	508	91	599	1.198	183	1.015
	1	Extractor de jugos	415	75	490	490	75	415
	1	Wafflera	75	14	89	89	14	75
	1	Tostadora	338	61	399	399	61	338
	1	Batidora	1.101	198	1.299	1.299	198	1.101
	1	Hervidor eléctrico	126	23	149	149	23	126
	1	Balanza electrónica	37	7	44	44	7	37
Muebles y enseres	1	Mostrador	297	53	350	350	53	297
	5	Uniformes	30	5	35	175	27	148

<b>Total</b>	<b>2.927</b>	<b>527</b>	<b>3.454</b>	<b>4.193</b>	<b>640</b>	<b>3.553</b>
--------------	--------------	------------	--------------	--------------	------------	--------------

**Anexo 7 Costo Total de Producción sin IGV en Nuevos Soles**

<b>Costos en soles por producto</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>
Sándwiches	58303,1	61.218	64.279	67.493	70.868
Platos de fondo	95748,3	100.536	105.563	110.841	116.383
Piqueos	52449,3	55.072	57.825	60.717	63.752
Postres	40812,4	42.853	44.996	47.245	49.608
<b>Costos totales</b>	<b>247313,0</b>	<b>259678,7</b>	<b>272662,6</b>	<b>286295,8</b>	<b>300610,6</b>