



Green Bean: una nueva propuesta saludable

Trabajo de investigación para optar el Grado de
Máster en Dirección de Empresas

Maria Cecilia Iglesias Mazuelos
Samara Maria Vieira

Asesora:
Mtr Fabiola Guerrero Moreno

Lima, noviembre de 2019

Resumen ejecutivo

El presente plan de negocios propone la implementación de un restaurante de comida saludable en Lima, en el distrito de San Isidro. La propuesta ofrecerá una carta conformada por platos con insumos saludables y sabores inspirados en la comida peruana y mediterránea. El modelo de servicio será mediante atención en barra, consiguiendo así rapidez y dinamismo en la interacción con el cliente.

Para evaluar la viabilidad del negocio, empezamos analizando las tendencias mundiales y locales de alimentación y estilo de vida, así como las condiciones del entorno económico y regulatorio. Para ello utilizamos el análisis de las cinco fuerzas de Porter y realizamos un estudio de mercado mediante visitas a los negocios competidores y encuestas a consumidores. Con esta información definimos el público objetivo y el tamaño de mercado.

En el plan de marketing presentamos las variables que componen la propuesta de valor del negocio, y lo que nos diferenciará de los restaurantes saludables ya existentes.

Para el plan de operaciones, se han definido las políticas para asegurar altos estándares de calidad, así como los flujos de atención y abastecimiento.

Por último, se realiza un análisis financiero en el cual se comprueba la viabilidad y atraktividad del plan de negocios.

Palabras clave: restaurante saludable; plan de negocios; fast-food saludable; plan de marketing; comida peruana

PAD
ESCUELA DE DIRECCIÓN
UNIVERSIDAD DE PIURA

Abstract

The document presents a business plan that propose the implementation of a healthy food restaurant in Lima, in the district of San Isidro. The proposal will offer a menu that consists in dishes with healthy ingredients and flavors inspired by the Peruvian and Mediterranean food. The service model will be through a salad bar, to achieve a quick and dynamic interaction with the client.

In order to evaluate the business feasibility, we started analyzing the world and local trends of the food industry and lifestyle, so as the conditions of the economic and regulatory environment. The analysis was performed using the five strengths of Michael Porter and with a market research in which we visited the main competitors and applied a survey to the customers. With this information, we defined the target and the size of the market.

In the marketing plan, we present the various topics that compose the business value proposal, and the aspects that will differentiate our restaurant from the established ones.

In the operations plan it is specified the politics to ensure the high quality standards, as well as the attention flow and logistics necessary.

Finally, we conducted a financial analysis in which we prove the economic feasibility and the attractiveness of the business plan.

Keywords: *healthy restaurant; business plan; healthy fast-food; marketing plan; Peruvian food*

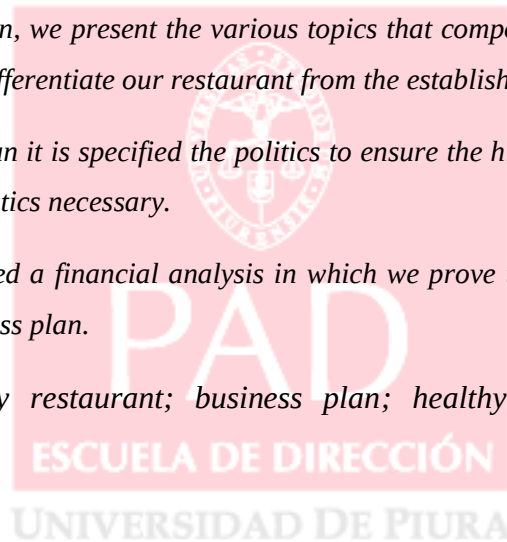


Tabla de Contenido

Resumen ejecutivo	iii
Abstract	v
Índice de Tablas	xv
Capítulo 1: Marco conceptual y análisis del entorno	1
1.1. Descripción de la oportunidad	1
1.1.1. Definición de comida saludable	1
1.2. Tendencias mundiales de alimentación	2
1.2.1. Mayor preocupación con la salud	2
1.2.2. Consumidor más educado y exigente	5
1.2.3. Responsabilidad social de las empresas y el rol del Estado	5
1.2.4. Comida “ <i>Plant based</i> ”	6
1.3. Tendencias de mercado en el Perú	6
1.3.1. Aumento de la población con sobrepeso y obesidad	6
1.3.2. Regulación de los productos alimenticios	6
1.3.3. Estilo de vida saludable en alta	7
1.3.4. Soluciones rápidas	7
1.4. Análisis sectorial	8
1.4.1. Entorno económico	8
1.4.2 Análisis de la industria	10
1.4.2.1. Análisis de las cinco fuerzas	11
1.4.3. Análisis de los principales competidores	13
1.4.4. Debilidades y fortalezas de los competidores	16
Capítulo 2: La empresa	19
2.1. La empresa	19
2.2. Misión y visión de la empresa	19

Capítulo 3: Investigación de mercado	21
3.1. Perfil del consumidor	21
3.2. Hipótesis	21
3.2.1. Hipótesis de las necesidades insatisfechas	22
3.2.2. Hipótesis de elementos clave en la propuesta	22
3.3. Diseño de la encuesta	22
3.3.1. Encuestas de validación.....	23
3.4. Conclusiones de la encuesta.....	23
Capítulo 4: Definición de mercado objetivo	25
4.1. Criterios de segmentación	25
4.1.1. Geográfico	25
4.1.2. Demográfico	25
4.1.3. Psicográfico	25
4.2. Tamaño del mercado.....	25
4.3. Target	26
Capítulo 5: Plan de marketing	27
5.1. Propuesta de valor.....	27
5.1.1. Prestaciones de producto	27
5.1.2. Prestaciones de servicio.....	27
5.1.3. Diseño.....	28
5.1.4. Marca.....	28
5.1.5. Precios	29
5.1.6. Tiempo.....	30
5.2. Posicionamiento.....	30
5.3. Plan de comunicación	30
5.3.1. Estrategia de comunicación para el lanzamiento.....	30
5.3.2 Comunicación de mantenimiento	31

5.4. Plan de ventas y proyección de la demanda.....	32
Capítulo 6: Plan de infraestructura y operaciones.....	33
6.1. Políticas de operaciones	33
6.2. Localización	33
6.3. Diseño de las instalaciones.....	34
6.3.1. Capacidad	34
6.3.2. Layout y diseño	34
6.3.3. Equipo físico requerido	35
6.4. Gestión de Procesos.....	37
6.4.1. Proceso de servicio y venta	37
6.4.2. Proceso de abastecimiento y compras	38
6.4.2.1. Gestión de proveedores.....	38
6.4.2.2. Gestión de inventarios	39
6.5. Gestión de la calidad	39
Capítulo 7: Gobierno de personas	41
7.1. Organigrama	41
7.2. Selección y contratación del personal.....	41
7.2.1. Perfiles y funciones	41
7.3. Política de remuneraciones.....	44
Capítulo 8: Plan económico financiero.....	45
8.1. Inversión inicial del proyecto	45
8.1.1. Adquisición de activo fijo	45
8.1.2. Gastos pre operativos	46
8.1.3. Capital de trabajo.....	47
8.1.4. Inversión total del proyecto	47
8.2. Presupuesto de ventas	48
8.3. Proyección de costos y gastos	48

8.3.1. Costo de ventas.....	48
8.3.2. Gastos administrativos.....	49
8.3.3. Gastos de ventas	50
8.4. Flujo de caja.....	50
8.5. Ratios financieros.....	50
8.6. Estados financieros.....	51
8.6.1. Estado de ganancias y pérdidas	51
8.6.2. Balance general	51
8.7 Análisis de escenario conservador	52
Conclusiones	55
Bibliografía	57
Anexos	63



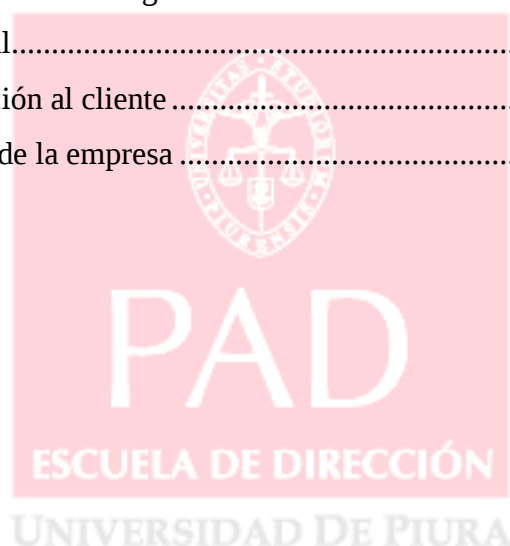
Índice de anexos

Anexo 1: Información complementaria de los competidores.....	63
Anexo 2: Encuesta al segmento objetivo	67
Anexo 3: Carta de Green Bean.....	75
Anexo 4: Empaque Green Bean	79



Índice de Figuras

Figura 1: Porcentaje de los estadounidenses interesados en comida saludable	3
Figura 2: Cambios en los hábitos de dieta y ejercicios en Latinoamérica	4
Figura 3: Aspectos que buscan los consumidores al comprar sus productos	4
Figura 4: Porcentual de consumidores que leen los datos nutricionales de los productos	5
Figura 5: Evolución del PBI nacional de Perú de 2014 al 2018	9
Figura 6: Variación porcentual de la actividad de los restaurantes de 2016 a 2018	10
Figura 7: Las cinco fuerzas de Porter	13
Figura 8: Diseño del local	28
Figura 9: Isotipo y logotipo de la marca.....	29
Figura 10: Zona de ubicación del negocio	34
Figura 11: Plano del local.....	35
Figura 12: Flujo de atención al cliente	38
Figura 13: Organigrama de la empresa	41



Índice de Tablas

Tabla 1: Estimación del tamaño de mercado de restaurantes saludables en San Isidro	26
Tabla 2: Análisis de precios de Green Bean en relación con la competencia directa	30
Tabla 3: Inversión inicial en publicidad para lanzamiento del restaurante	31
Tabla 4: Inversión mensual en marketing	32
Tabla 5: Proyección de ventas.....	32
Tabla 6: Listado de inversiones de activo fijo (precios S/)	36
Tabla 7: Inversión en área de salón.....	36
Tabla 9: Lista de personal y sueldos estimados	44
Tabla 10: Lista de activo fijo y depreciación	45
Tabla 11: Gastos pre operativos	46
Tabla 12: Resumen de la inversión	47
Tabla 13: Proyección de ventas mensual año 1.....	48
Tabla 14: Proyección de ventas.....	48
Tabla 15: Costo de ventas	49
Tabla 16: Gastos administrativos	49
Tabla 17: Flujo de caja esperado en soles	50
Tabla 18: Indicadores de rentabilidad	51
Tabla 19: Estado de resultados.....	51
Tabla 20: Balance general de la empresa	52
Tabla 21: Proyección de ventas conservadora Año 01.....	52
Tabla 22: Flujo de caja con proyección conservadora	53

Capítulo 1: Marco conceptual y análisis del entorno

1.1. Descripción de la oportunidad

El desarrollo del sector de alimentos saludables ha experimentado un crecimiento sostenido en el país en la última década y se estima que crece en un orden de 25% al año desde 2017 según Víctor de la Cruz, gerente general de Pickadeli (Michilot, 2019). La demanda de productos naturales u orgánicos evidencia también un incremento de la preocupación de los peruanos por prevenir o mejorar su situación de salud y su bienestar.

Este comportamiento no es exclusivo de Perú, es un movimiento de concientización que ocurre a nivel global como veremos con más detalle en la sección de tendencias de mercado.

La oportunidad de negocio surgió por medio de la identificación de una necesidad no satisfecha entre los consumidores que buscan comida saludable. Personas que se preocupan en llevar una alimentación sana, por prevención o por motivos de salud y que no pueden o no quieren llevar comida preparada desde su casa. Estos clientes pueden estar insatisfechos por una serie de factores, los cuales listamos en una encuesta para saber los motivos más predominantes.

1.1.1. Definición de comida saludable

La definición de comida saludable puede tener un significado diferente para cada persona de acuerdo con su perfil de vida, costumbres, necesidades médicas, o identificación con causas ambientales. Según el Ministerio de Salud y Protección Social de Colombia (MINSALUD, s.f.), “alimentación saludable es aquella que proporciona los nutrientes que el cuerpo necesita para mantener el buen funcionamiento del organismo, conservar o restablecer la salud, minimizar el riesgo de enfermedades, garantizar la reproducción, gestación, lactancia, desarrollo y crecimiento adecuado”. Esta alimentación consiste en consumir porciones adecuadas y diversificadas de los nutrientes presentes en las frutas, verduras, aceites, proteínas, leches, cereales, etc.

De acuerdo con la Organización Mundial de la Salud (OMS, 2018), la alimentación saludable además de ser diversificada también debe ser limitada en el consumo de grasas saturadas, grasas trans, azúcar libre (el que se añade a los alimentos) y sodio. Las sustancias citadas están presentes en gran parte de los productos industrializados encontrados en los supermercados, y consumidos en cantidades más altas que la recomendación diaria por la OMS.

Según esta entidad, los azúcares añadidos no deberían pasar del 10% de la ingesta calórica por día, al igual que las grasas saturadas. En cuanto a las grasas trans, presentes en los productos ultra procesados, deben corresponder a menos del 1% del total de calorías ingeridas o evitadas por completo de la dieta. Y, por último, el consumo de sodio debe limitarse a 5 gramos diarios para los adultos.

Cumplir estas directrices son la base para una alimentación saludable y una vida con menos riesgos de enfermedades crónicas como diabetes, hipertensión, entre otras.

Para este plan de negocios consideraremos la comida saludable como la que utiliza ingredientes mínimamente procesados, que no utilizan insumos industrializados como la grasa hidrogenada, azúcar blanco, conservantes sintéticos, colorantes o aromatizantes artificiales. Ofreceremos un *mix* de opciones equilibradas de macronutrientes, con varias opciones de vegetales, carbohidratos, grasas y proteínas de calidad. Además, en las opciones de bebidas y postres no utilizaremos azúcar convencional ni harinas refinadas.

1.2. Tendencias mundiales de alimentación

En los últimos años se observa un cambio profundo en el estilo de alimentación y en las preferencias de los consumidores en todo el mundo. A continuación, destacamos las tres principales tendencias que están marcando el mercado de comida en el mundo y a nivel regional en Latinoamérica.

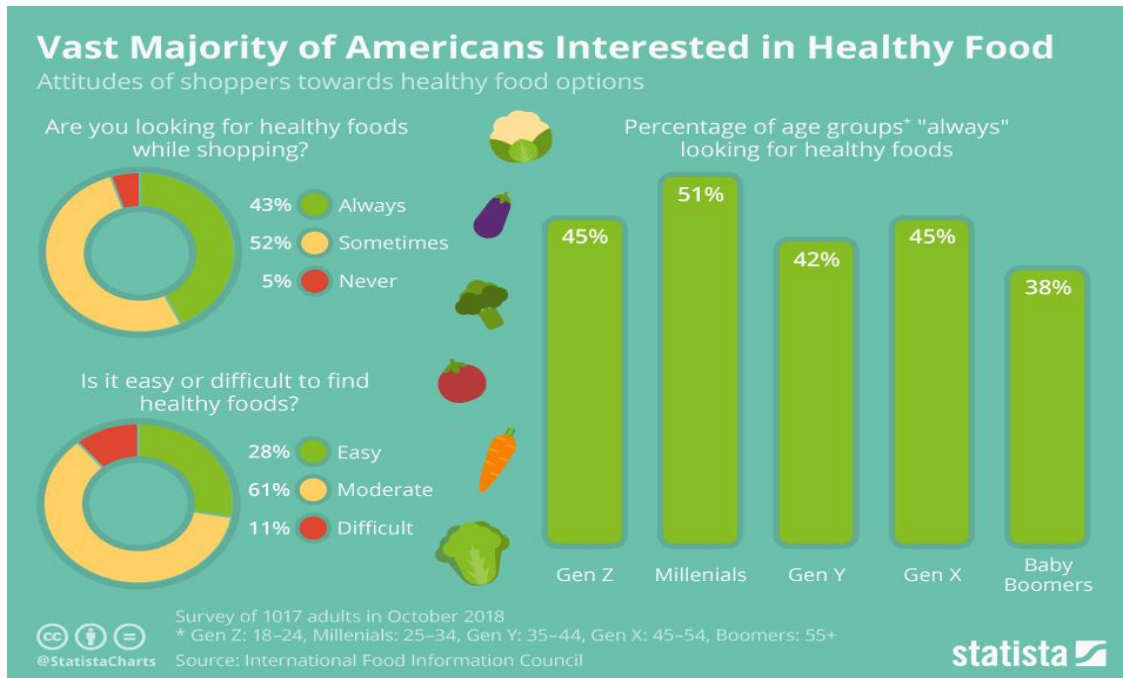
1.2.1. Mayor preocupación con la salud

La preocupación por controlar la salud y la obesidad es una tendencia que se observa a nivel mundial y está llamando la atención de la industria alimenticia y de servicios para reorientar su oferta de productos. Este cambio se notó, por ejemplo, en el segmento de *fast-food* tradicional de los Estados Unidos, en donde todo el segmento redujo el número de calorías de su menú en 12%, haciendo pequeños cambios en los ingredientes utilizados (Shopkick Team, 2018).

Además, la industria está innovando al crear nuevos productos sin azúcar, grasas trans saturadas, colorantes artificiales y libres de GMO, carnes sin uso de antibióticos y reducción de los conservantes. Estas innovaciones están surgiendo como respuesta a los cambios en hábitos del consumidor estadounidense, que están abandonando las marcas multinacionales de productos industrializados para dar preferencia a las marcas locales de productores más pequeños y exclusivos (Forbes, 2019).

En los Estados Unidos una encuesta reveló que un 51% de la generación de los *millenials* optan “siempre” por comida saludable, mientras que en las generaciones “Y” y generación “Z” este porcentaje es de 42% y 45%, respectivamente, como se puede observar en el gráfico a continuación (International Food Information Council, 2018).

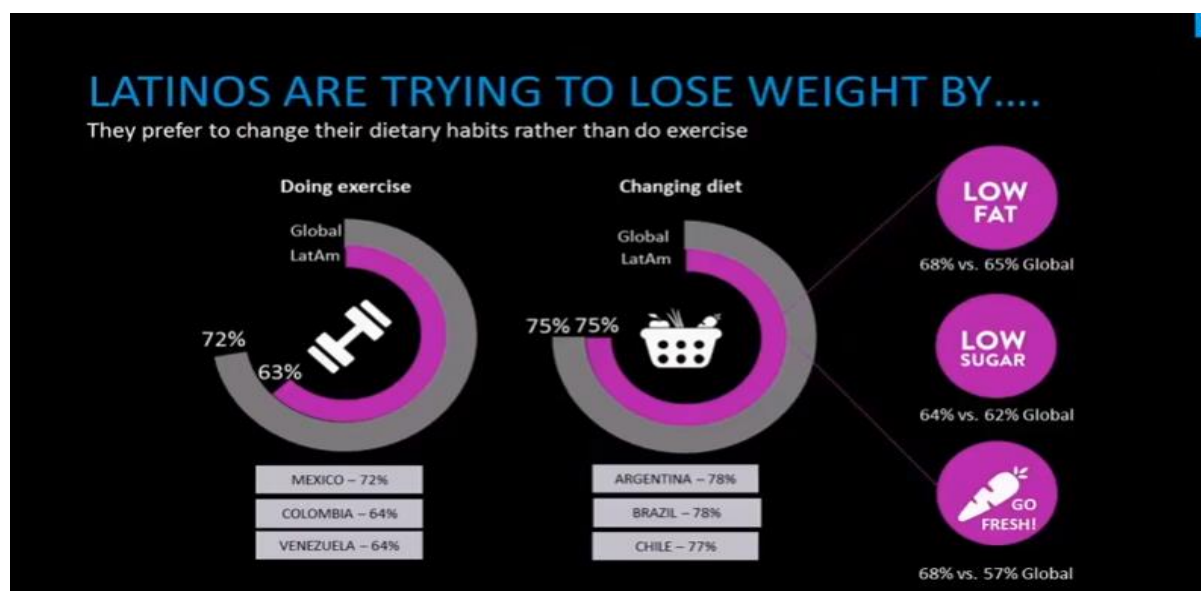
Figura 1: Porcentaje de los estadounidenses interesados en comida saludable



Fuente: Statista (2018)

En Latinoamérica, según estudio de mercado realizado por Nielsen un 75% de los latinos buscan perder peso a través de cambios en su dieta, mejorando la calidad de su dieta diaria conforme se indica en siguiente gráfico:

Figura 2: Cambios en los hábitos de dieta y ejercicios en Latinoamérica



Fuente: Nielsen (2017)

Entre las características más demandadas de los consumidores latinos se observa, en primer lugar, productos naturales (67%), seguidos de bajo/libre de grasas (58%) y bajo/libre de azúcares.

Figura 3: Aspectos que buscan los consumidores al comprar sus productos



Fuente: Nielsen (2016)

En el Perú, según el estudio “Conoce las tendencias que activarán el consumo en el 2019” (La República, 2018) las familias están cambiando su estilo de alimentación con relación a 2015: un 66% aumentó el consumo de frutas y verduras en la dieta, además del incremento en el consumo de cereales integrales (27%) y productos light (18%). Por otro lado, existen

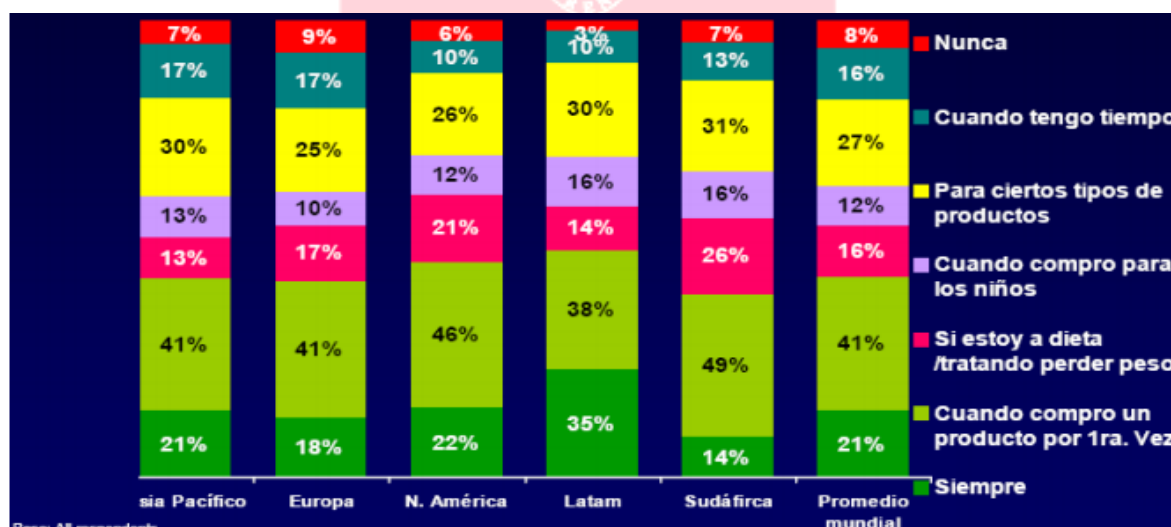
tendencias de reducción de consumo en gaseosas (-71%), y *snacks* como chocolates y galletas (-55%).

1.2.2. Consumidor más educado y exigente

Los consumidores están más informados acerca de los productos que consumen. Conocen cada vez más los componentes que son perjudiciales o más benéficos para su salud, leen la información nutricional y exigen más transparencia de las marcas en su rótulo (Villanueva, 2018).

Este fenómeno ocurre porque el cliente de la generación *millennial* en adelante al seleccionar una marca de producto busca identificarse con los principios y valores de ésta, y tiene las herramientas para constatar si el discurso de la marca es coherente. En el grafico líneas abajo, se observa que, en Latinoamérica, un 35% de los consumidores leen el cuadro nutricional de los insumos que compra siempre, y un 38% lo lee cuando compran el producto por primera vez.

Figura 4: Porcentual de consumidores que leen los datos nutricionales de los productos



Fuente: Del Greco (2010)

1.2.3. Responsabilidad social de las empresas y el rol del Estado

Este aspecto está siendo exigido por los consumidores y también por los gobiernos como forma de controlar el consumo excesivo de los componentes que generan obesidad. La tendencia, según estudio de la empresa de análisis de mercadeo Nielsen (2017), publicado en su webinar, es que se vuelva una lucha similar a la que los gobiernos a nivel mundial tuvieron contra el tabaquismo. Varios países ya tomaron acción incrementando los impuestos en ciertas categorías de alimentos. Un ejemplo de esto es la experiencia en México que aumentó los

impuestos para las bebidas gaseosas y otras con alto contenido de azúcar en 2014, además de restringir sus anuncios en la televisión. En 2017 se observó una caída de la demanda de -2.6% de dichos productos en este país, comprobando el impacto del Estado en la salud de una población.

1.2.4. Comida “*Plant based*”

El término “*Plant based food*” ha surgido de una tendencia alimenticia que ha tenido un fuerte crecimiento del 2010 en adelante. Tiene como base los vegetales, granos, frutas y preferencia por proteínas a base de plantas en vez de las de animal. Los adeptos de este estilo de alimentación son más flexibles que los vegetarianos y veganos pues comen ocasionalmente pequeñas porciones de proteínas de origen animal como carnes, pescados y pollo (Olayanju, 2019).

Según el estudio global “Meat substitutes market” publicado por Markets and Markets (2018), la preferencia por proteínas de origen vegetal se proyecta que aumentará de \$4.6 mil millones en 2018 a 6.4 mil millones en 2023, lo cual representa un crecimiento compuesto anual de 6.8% durante el periodo, impulsada por la mayor conciencia de los consumidores sobre los impactos ambientales generados por una dieta a base de carne.

1.3. Tendencias de mercado en el Perú

1.3.1. Aumento de la población con sobrepeso y obesidad

Según Nuñez (2014), un 57.9% de las mujeres con más de 15 años en el Perú sufren de sobrepeso/obesidad, y entre los varones es un 50.1%. Los factores mencionados en el reporte están relacionados al estilo de vida sedentario, la practicidad y precio bajo de los alimentos procesados en conjunto con su promoción masiva a través de los medios. Una buena noticia en el reporte es que informa que el 61% de la población está dispuesta a hacer cambios en la alimentación.

1.3.2. Regulación de los productos alimenticios

De acuerdo con lo mencionado en el párrafo anterior, al considerarse un problema de salud pública, ya se perciben esfuerzos por parte de los sectores gubernamentales que buscan mejorar la educación nutricional de la población. El Estado promulgó en el 2013 la “Ley de promoción de alimentación saludable en niños, niñas y adolescentes”, con el objetivo de educar a temprana edad la alimentación natural, variada, con bajos niveles de procesamiento, a fin de incentivar la salud desde los primeros años de vida (Ley N°30021, 2013).

Dentro del marco de esta ley, desde junio 2019, se contempla la regulación mediante octógonos de advertencia para los productos industrializados, indicando los productos altos en azúcares, grasas saturadas, grasas trans y sodio, a fin de disuadir su consumo excesivo en las generaciones actuales y futuras.

1.3.3. Estilo de vida saludable en alta

Está en línea con la tendencia mundial y parece surgir como respuesta a la epidemia de obesidad y enfermedades crónicas generadas por la misma. La oferta de productos naturales y orgánicos ha aumentado en los anaqueles de supermercados peruanos con novedades de granos, productos sin gluten, sin azúcar, leches vegetales, entre otros.

Debido a esta preocupación por la salud y el bienestar es que fueron creadas las bioferias semanales en varios distritos de Lima, siendo la primera en Miraflores en 1999, con el objetivo de promover al mismo tiempo la salud, la sostenibilidad de los pequeños agricultores y la educación del consumidor. Posteriormente surgieron las tiendas de productos orgánicos y saludables con enfoque en el sector Premium. Flora & Fauna es un ejemplo en este nicho que ya cuenta con tres tiendas en Lima, aparte de otras como la Ecotienda y la Sanahoria (Higushi, 2015).

Los restaurantes de nicho saludable se han multiplicado recientemente, y en 2015 se creó la comunidad Lima Orgánica como una plataforma digital para juntar a los proveedores de este sector y actualmente reúne más de 100 marcas, de acuerdo con el artículo “Lima Orgánica: el mercado de comida saludable ha evolucionado favorablemente por la demanda del público” (2017) publicado por Gestión.

Las tendencias a nivel local, respaldadas por lo que ya ha ocurrido en el escenario regional e internacional muestran que este cambio de estilo de vida de los consumidores es consistente en el tiempo, más que una moda alimenticia efímera. En Lima, se observa esta tendencia principalmente en la población A/B, que es la de más acceso a la información y recursos económicos para vivir este estilo de vida.

1.3.4. Soluciones rápidas

En Lima, la rutina agitada de los consumidores genera una necesidad de optimización del tiempo, y por esto las personas están más dispuestas a las comidas rápidas y servidas en un solo plato. Quieren servicios ágiles para regresar lo más pronto a sus actividades, sea el trabajo, estudios, etc. Dentro de esta tendencia, según el artículo “Tendencias de consumo en la

industria de alimentos y bebidas” (2018), publicado por Perú Retail, se puede citar el boom de los delivery por aplicación de celular, tales como Rappi, Uber Eats y Glovo.

1.4. Análisis sectorial

1.4.1. Entorno económico

De acuerdo con el Fondo Monetario Internacional (2018), el PBI del Perú creció notoriamente en el periodo de 2002 a 2013 teniendo un promedio de 6.1% anual de aumento. Este hecho fue posible gracias a la implementación de políticas macroeconómicas que brindaron estabilidad en indicadores de inflación, tasa de cambio, tasa de interés y nivel de empleo. El escenario optimista internacional hasta la crisis de 2008 y los precios altos de los metales posibilitaron el aumento de la demanda interna, más estabilidad laboral y, por ende, mejora en el poder adquisitivo de los peruanos. Según datos del Banco Mundial (2019), en el periodo de 2005 a 2013 estiman que 6.4 millones de peruanos han dejado la línea de pobreza, lo cual equivale a un 20% de la población.

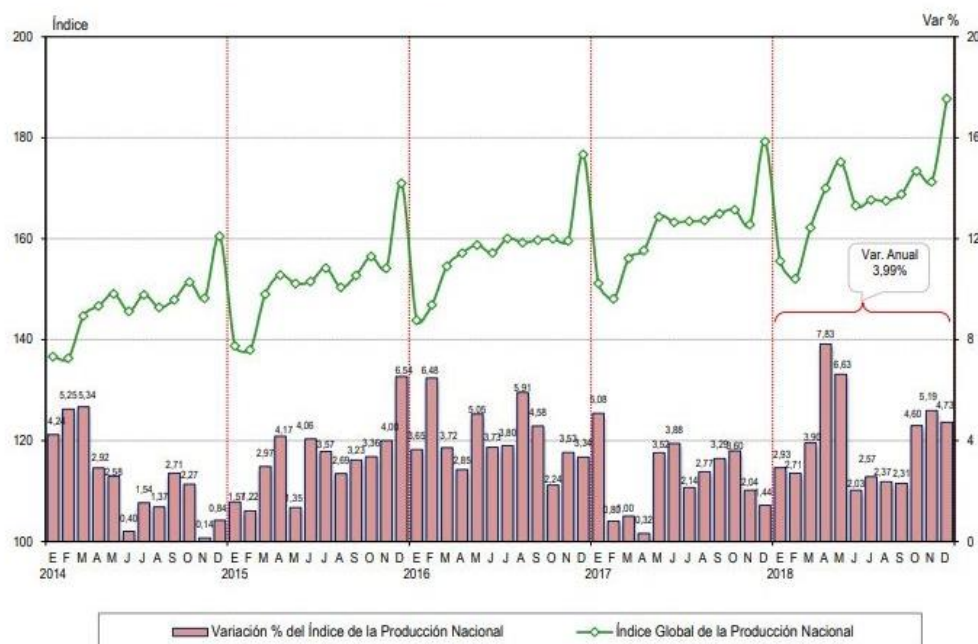
Posteriormente del 2014 al 2018 el crecimiento de la economía fue más lento, de un 3 % al año (gráfico 5) debido a la baja de precios del sector minero y factores externos. Sin embargo, son resultados buenos si comparamos con los países latinoamericanos (1.3%), y con EEUU (2.9%).

El crecimiento esperado para 2019 es de 3.9%, en donde se prevé un aumento de la inversión privada y la demanda interna nuevamente, impulsado por nuevos proyectos mineros y crecimiento de sectores primarios como la agricultura y la pesca (MEF, 2019).

Figura 5: Evolución del PBI nacional de Perú de 2014 al 2018

Evolución Mensual de la Producción Nacional: 2014-2018

(Variación % respecto a similar periodo del año anterior)



Fuente: Instituto Nacional de Estadística e Informática.

Fuente: Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI] (2019)

Las demás variables económicas garantizan un escenario de estabilidad: el índice de precios al consumidor previsto en 2.4%, la baja tasa de desempleo (6.5%), y la tasa de cambio estable.

Entre los riesgos en el entorno internacional que pueden afectar a Perú está el crecimiento más lento de China, la guerra comercial entre Estados Unidos y China y la prolongada crisis en Venezuela. En el ámbito nacional los riesgos a la economía despiertan mayormente de la política por los casos de corrupción en el gobierno, lo cual hace que el inversionista cambie su percepción de confianza en el estado (Banco Mundial, 2019).

Por otro lado, mirando hacia las oportunidades se encuentra la ventaja del bono demográfico en el país, fenómeno que ocurre cuando una población aumenta su número de personas en edad activa (14 a 59 años), al mismo tiempo que crece sostenidamente su población mayor (más de 60 años). Como consecuencia, estiman que para los próximos 12 años el Perú disfrutará de la mayor parte de su población económicamente activa e impulsando el aumento del PBI (Paiva, 2018).

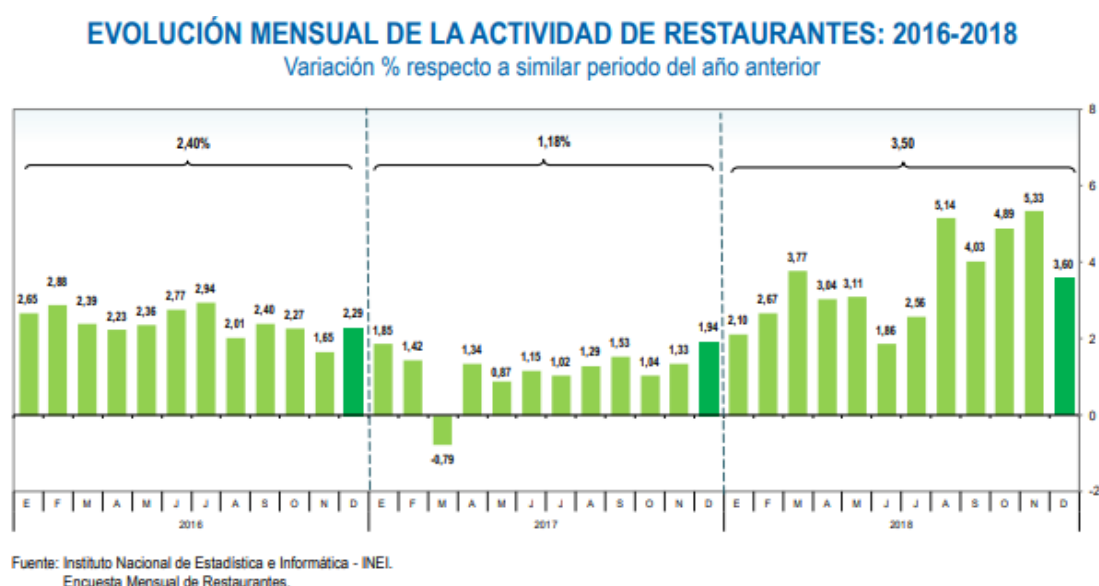
1.4.2 Análisis de la industria

La industria de alimentos y bebidas representa el 27% del PBI industrial del Perú (Sociedad Nacional de Industrias, 2018), con S/ 22, 812 millones.

En el Perú, existen 250 mil establecimientos dedicados al servicio de alimentación, de los cuales solo 60,000 son formales (Euromonitor International, 2019).

En cuanto a la evolución del sector, la actividad de restaurantes acumuló a diciembre 2018, veintiún meses consecutivos de resultados positivos (INEI, 2019).

Figura 6: Variación porcentual de la actividad de los restaurantes de 2016 a 2018



Fuente: Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI], (2019)

Como hemos mencionado en capítulos anteriores, la tendencia de consumo hacia una alimentación saludable viene creciendo aceleradamente. Según el artículo “Conoce las tendencias que activarán el consumo en el 2019” (2018) publicado por La República, el 54% de los hogares se consideran entre saludables y muy saludables”. En este estudio, el 66% de los participantes también mencionaron que, comparado con 3 años atrás, consumen más frutas y verduras. En esa tendencia, nuevas cadenas de restaurantes del subsector saludables están apostando por expandirse en locales tanto en Lima como en capitales latinoamericanas (Salas, 2019).

1.4.2.1. Análisis de las cinco fuerzas

Para identificar las oportunidades y amenazas existentes en la industria para la propuesta de negocio, utilizaremos la metodología de análisis de las cinco fuerzas de Porter (Porter, 1979).

- **Poder de negociación de los proveedores**

En los últimos años, las tendencias de vida saludable en los países desarrollados, ha generado un incremento de la exportación de frutas y verduras hacia países de Europa, Norteamérica, Asia y a países vecinos. Según PromPerú (2018), se exporta anualmente alrededor de 3, 200 000 TN que representa un significativo 14% del valor total del sector. Este incremento de la demanda tanto externa como interna genera escasez estacional de algunos productos, preferencia de los productores por la exportación, variaciones muy significativas de precios en los principales mercados de abastecimiento, etc. Según datos del INEI (2019), entre mayo 2018 y abril 2019, las hortalizas y frutas se incrementaron en 3.3%.

Si bien el incremento de precios en el sector es un factor para tener en cuenta para las proyecciones a futuro, actualmente existe una diversidad de proveedores para el sector de servicios de alimentos que satisfacen la demanda de este. De acuerdo con el artículo “Cinco distritos concentran el 40% del total de mercados de abastos de Lima” (2014) publicado por Gestión, existen 1769 mercados en Lima y Callao y varios mercados mayoristas de abastos en la ciudad de Lima, en los que se compete por disponibilidad del producto y precios. Asimismo, existen varias empresas en el medio que agrupan proveedores especializados en atender al sector de servicios alimenticios que realizan *delivery* a fin de simplificar la logística. Esta oferta les da un poder bajo a los proveedores, debido a que el sector cuenta con múltiples opciones de abastecimiento.

- **Poder de negociación de los clientes**

En la actualidad, el poder de negociación del consumidor es bajo, debido a la poca cobertura de la oferta existente. Sumado a ello, los precios que encontramos en el mercado son significativamente más altos a un menú tradicional de diario (de acuerdo con el análisis de los competidores existentes, supera en más del 100% el precio de un menú “ejecutivo” que suelen ofrecer los restaurantes alrededor de las zonas financieras).

El consumidor que opta por una opción más saludable a la oferta tradicional está dispuesto a pagar el adicional, o limita su visita a algunos días a la semana a fin de equilibrar nutrición y economía.

- **Amenaza de nuevos competidores**

El cambio de hábitos del consumidor hacia propuestas más saludables que las cadenas *fast food* tradicionales como KFC, Pizza Hut, Bembos, McDonald's, etc. hace que tanto inversionistas, empresarios y consorcios especializados en adquisición de franquicias, miren con mayor interés el sector saludable. El ingreso de la cadena mundial Freshii, con precios más competitivos a la oferta local existente (principalmente dirigida al NSE A), es un indicio de que existe un riesgo alto de nuevos competidores. En ese sentido, una diferenciación clara de la propuesta del presente proyecto será clave para afrontar la amenaza de la competencia.

- **Amenaza de productos sustitutos**

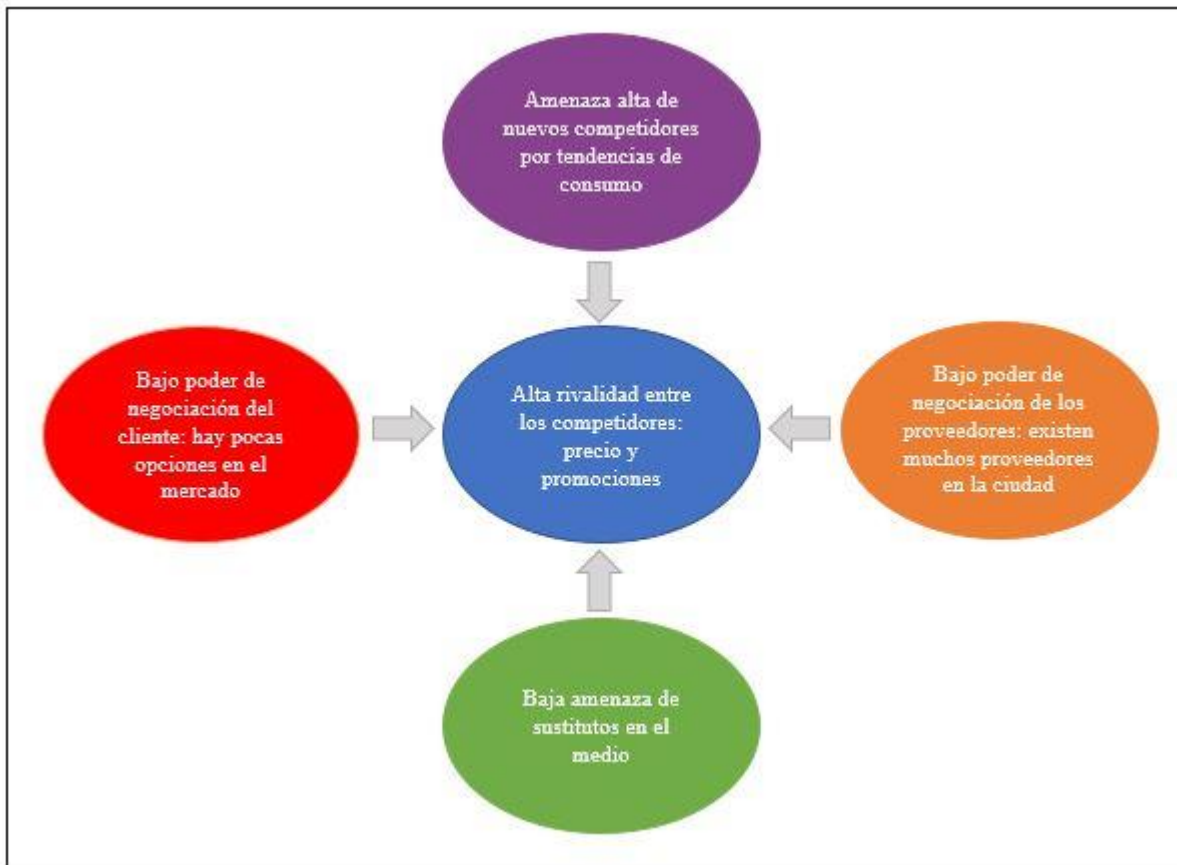
En coherencia con lo comentado en el análisis de mercado acerca de la creciente tendencia del consumidor limeño en comidas más saludables, los sustitutos con mayor presencia en la ciudad (los *fast food* tradicionales), constituyen una amenaza baja al competir con nuestra propuesta, puesto que buscamos atender a los consumidores que deciden no consumir o buscan limitar la comida rápida alta en grasas, carbohidratos y azúcares que las caracterizan.

Un sustituto que puede competir con las propuestas saludables, son los restaurantes que ofrecen “comida casera”, pues existe aún un considerable porcentaje de peruanos que eligen esta comida al tener la percepción de que los hará sentir más satisfechos en cuanto al tamaño de porciones, e insumos saciantes como el arroz. Es un aspecto que la propuesta de nuestro negocio abordará con el objetivo de que el consumidor no relacione la alimentación saludable solo con ensaladas.

- **Rivalidad entre competidores**

En el sector alimentación la rivalidad de los competidores es alta, especialmente entre los *fast food*, puesto que compiten por precios, ofertas diarias, personalización con sabores o ingredientes de identidad peruana, etc. Muchos restaurantes se asocian con bancos, empresas de servicio telefónico, o aplicativos para ofrecer promociones de sus platos. Sin embargo, el segmento saludable aún no cuenta con gran número de competidores, la cobertura de locales es baja, y eso sumando al crecimiento del mercado, aminora en gran medida la competencia directa por los clientes.

Figura 7: Las cinco fuerzas de Porter



Fuente: elaboración propia

1.4.3. Análisis de los principales competidores

En la ciudad de Lima podemos encontrar restaurantes y cafés que ofrecen comida saludable, principalmente orientados a atender a los consumidores que buscan opciones de alimentos vegetarianos, veganos, orgánicos o con alergias alimentarias.

El sector de la comida saludable en Lima cuenta con actores relativamente nuevos en el mercado, y está dirigidos a segmentos específicos, como cafeterías en cadenas de gimnasios, restaurantes en zonas financieras de Lima Moderna al que concurre el sector A y B de la población, y servicios *delivery* con fines nutricionales (programas de reducción de peso) con un costo percibido significativamente más alto que los menús tradicionales (Trigoso y Salas, 2012).

Los primeros restaurantes con la propuesta saludable se establecieron a partir del 2013, y desde entonces se aprecia un rápido crecimiento de locales y franquicias. A continuación, se mencionan las propuestas de los principales competidores en el sector:

- **Raw Café**

Su propuesta es brindar desayunos, almuerzos, bocadillos, postres veganos y vegetarianos.

Ofrece sándwich, pizzas y wraps entre S/ 18 y S/ 26, bowls a partir de S/24. Complementa su propuesta con algunos platos calientes, postres sin gluten y lactosa, *smoothies*, jugos y extractos. Los precios de las bebidas como limonadas o infusiones son a partir de S/9. Su carta posee platos con ingredientes muy variados: verduras y frutas de estación, quesos y leches veganos, granos andinos, etc.

Los platos se preparan al ser solicitados por el comensal, por lo que tardan más de 20 minutos en servirlos a la mesa.

Tienen 7 años en el mercado, cuentan con dos locales propios y 3 franquiciados, en los distritos de La Molina, Surco y Miraflores.

- **Sanurya Fastgood**

Cuenta con un restaurant en Miraflores desde el 2015 y desde el 2017 con una tienda formato *fast good* en el patio de comidas del Centro comercial Jockey Plaza en el distrito de Surco. Tiene el formato *salad bar*, ofrece ensaladas, pastas, *wraps*, y postres, algunos de ellos con ingredientes orgánicos y/o sin gluten. Permite elegir *toppings* en el armado de las ensaladas y *wraps*. Ofrecen *refill* de la bebida del día.

Si bien el precio medio de sus almuerzos es S/20, Sanurya realiza promociones enfocadas en precio, ofreciendo algunos platos entre S/15 y S/19.

- **Freshii**

Según Percy Mc Kay, gerente general en el Perú de Freshii, esta franquicia fundada en Canadá cuenta con más de 200 establecimientos en el mundo (Perú Retail, 2018). Abrió su primer establecimiento en el 2017 en Perú y cuenta con dos locales en el distrito de San Isidro y en el 2019, abrió otra sucursal en Surco.

Sirve platos fríos como *wraps* y ensaladas y platos calientes como *bowls* de quinoa, arroz, con verduras y salsas, que se pueden personalizar de acuerdo con una lista de ingredientes como frejoles, quesos, huevos, etc. El precio medio de estos platos es de S/ 25.

- **VaBien**

Su formato es el de un *salad bar* y se introdujo en el mercado como una alternativa “fast good” (Lima Orgánica, 2018). La propuesta de valor de VaBien es ofrecer una variedad de ingredientes saludables que el comensal elige para armar una ensalada o bowl. Los insumos se encuentran visibles para que puedan elegirse algunos ingredientes por el precio base, el cual empiezan en S/16.

VaBien cuenta con dos locales, uno en La Molina y otro en Miraflores. Abrieron su primera tienda en el 2016.

- **Pickadeli**

Abrió su primer local en el 2015 y actualmente cuenta con tres locales, en San Isidro y Miraflores. Su formato es el de un *salad bar* que permite personalizar ingredientes de las ensaladas de acuerdo con el gusto del comensal. También ofrece *bowls*, *sandwich*, pastas, postres, variedad de *smoothies* y otras bebidas. El precio medio de un almuerzo es S/35.

- **Quinoa Café**

Quinoa cuenta con siete locales, cuatro de ellos en San Isidro, dos en Surco y uno en Miraflores. Abrió su primer local en el 2013 en el Centro Empresarial San Isidro.

Los locales ubicados en zonas empresariales de San Isidro no atienden los fines de semana.

Su carta comprende ensaladas y *wraps*, quinoa *bowls*, *sandwich*, postres y bebidas. Su propuesta es ofrecer productos naturales, sin refinar y para algunos platos, hay opciones con ingredientes veganos y libres de gluten. El precio medio de las ensaladas y *bowls* es de S/25 y las bebidas frías a partir de S/9.

- **San Antonio**

San Antonio está presente desde 1959 en el mercado, y si bien su propuesta tradicional era el de pastelería café, incorporó a su carta variedad de ensaladas, que contienen como base hojas verdes, al cual adicionan ingredientes como pollo, *roastbeef*, salmón, acompañado de otros ingredientes y aliños. La carta de ensaladas es fija y no suele variar con frecuencia. Sus comensales son más tradicionales.

El precio medio de las ensaladas es de S/26 y las bebidas desde S/ 7. Tiene 7 locales, ubicados en Surco, La Molina, San Isidro y Magdalena.

1.4.4. Debilidades y fortalezas de los competidores

Del análisis de los competidores podemos extraer algunas desventajas:

Raw Café, Quinoa y San Antonio, los competidores con mayor tiempo en el mercado, cuentan en sus cartas con platos ya definidos, lo cual, a pesar de contar con varias opciones, le resta flexibilidad para adaptarse al comportamiento del consumidor.

Raw Café y San Antonio tienen como desventaja adicional el operar bajo el esquema tradicional de pedido a través del personal asignado a la atención de las mesas, por lo que el tiempo de ciclo es mayor que un *fast food*. Raw Café prepara sus alimentos al ser ordenados, por lo que su tiempo de espera es aún mayor que un restaurante promedio.

Otra posible desventaja para los tres anteriores y Pickadeli, son los precios de sus platos. Por ejemplo, un almuerzo compuesto de un plato fuerte más la bebida, supera los S/32, lo cual podría ser una limitante al considerarlos como una opción para todos los días.

Esta desventaja también alcanza a las demás propuestas, pues si bien algunos ofrecen precios bases, la personalización de ingredientes para obtener un platillo nutricionalmente balanceado, significa el incremento del precio hasta, en promedio, S/22. Si se le adiciona una bebida, en promedio desde S/6, la cuenta total asciende a S/28.

Por otro lado, analizando la descripción de las cartas de los menús, en todos los casos no se comunica a detalle el contenido de las salsas o aliños que acompañan los platillos. En ese sentido, no está claro si se trata de salsas artificiales y/o la composición nutricional de este acompañamiento. Tampoco se resalta la disponibilidad de salsas con sabores locales.

En cuanto a sus fortalezas, Freshii, Pickadeli, VaBien y Sanurya han adoptado el concepto *fast good*: tienen barras donde se muestran los ingredientes, que ayuda visualmente al comensal a elegir los ingredientes cuando desea personalizar sus platos y dar una imagen de frescura y autenticidad a la propuesta saludable.

Freshii y VaBien sirven porciones más grandes por un precio menor que los demás competidores analizados, por lo que la relación costo beneficio puede apreciarse mejor. La

rapidez de la preparación también es un atributo positivo de Freshii, VaBien, Pickadeli y Sanurya, especialmente para las personas que disponen de tiempo limitado para el almuerzo.

Sobre la información nutricional, Pickadeli es el que mejor comunica el contenido de macronutrientes, como cantidad de proteínas, grasas y carbohidratos. Esta información está disponible tanto en sus tiendas como en el empaque para llevar.

Adicionalmente, todas las propuestas hacen despachos por *delivery* a través de aplicaciones como Glovo, Rappi, Uber Eats.

En el anexo 1 se muestra información gráfica complementaria de los competidores.



Capítulo 2: La empresa

2.1. La empresa

Green Bean será un restaurant saludable con el modelo de servicio de barra, en donde el cliente podrá optar por los platos armados o personalizar sus platos de acuerdo con sus preferencias o necesidades alimenticias. Ofrecerá *bowls* dulces con frutas para el desayuno, servicio de barra y platos calientes en el almuerzo y cena, además de snacks y postres hechos con ingredientes funcionales, bajos en azúcar añadida y saludable.

En la oferta de bebidas contaremos con jugos y *smoothies* hechos al instante con frutas 100% naturales, y también contará con un mostrador de bebidas frías como kombucha, agua, jugos listos para llevar, entre otros.

El restaurante buscará incentivar la elección de platillos base, mostrando visualmente los beneficios nutricionales de los alimentos, a un precio que pueda ser percibido por el cliente como un buen costo-beneficio para una comida saludable diaria, y no como un “lujo” esporádico. El ambiente será moderno, bien iluminado y limpio, con una decoración funcional, bonita sin ser pretenciosa.

El restaurante estará ubicado en San Isidro, distrito donde la densidad de personas que acuden a laborar desde otros distritos de la ciudad es mayor. Las personas encargadas de la preparación deben tener nociones básicas de nutrición a fin de ofrecer recomendaciones, responder consultas sobre los ingredientes y que aporten una imagen de calidad y compromiso con la salud del cliente.

La carta y los ingredientes de la barra serán creados con el objetivo principal de brindar un producto final saludable y sabroso al mismo tiempo, que resulten en una experiencia positiva en la memoria del cliente al haber optado por cuidar de su salud y que genere consecuentemente visitas posteriores y recomendaciones a su círculo de contactos.

2.2. Misión y visión de la empresa

- **Misión**

Ofrecer una comida saludable, variada y deliciosa, preparada con insumos frescos y de calidad, comprometidos con la transparencia hacia el cliente. Que satisfaga la demanda del consumidor por comidas nutritivas, balanceadas y servidas rápidamente. Buscamos que nuestro

cliente nos identifique como la mejor opción para su estilo de vida e incentivar a aquellos que se interesan por empezar una alimentación más sana.

- **Visión**

Ser el restaurante de comida saludable con el mejor costo-beneficio de Lima, contribuyendo con la adopción de una alimentación saludable y mejorar el bienestar a la población de Lima. Ser reconocidos como una referencia de calidad en el segmento de comida saludable.



Capítulo 3: Investigación de mercado

3.1. Perfil del consumidor

En una nota publicada por Nielsen (2016), se identificó que “un 42% de los peruanos come fuera de casa al menos una vez por semana”, y también se identificó que un 29% tiene este hábito dos o tres veces al mes, posicionando un consumidor que no considera las comidas fuera de casa como algo excepcional, y si un hábito de su rutina diaria.

En cuanto a las preferencias de consumo saludable de los limeños, en un estudio Higushi (2015, pp.57-89), la autora encuentra una correlación positiva entre el crecimiento del PBI de Lima con el aumento de tiendas orgánicas/naturales, y que dichas tiendas se concentran en los distritos con nivel socio económico más alto. Debido al alto poder adquisitivo y mayor nivel de instrucción, los consumidores de distritos como Miraflores, San Isidro, Barranco, Surco, La Molina están dispuestos a pagar un valor más alto por sus alimentos en comparación con los demás distritos de la capital.

En el artículo “Radiografía de la vida sana: el perfil del peruano saludable” (Palomino, 2016), el peruano con estilo de vida saludable tiene entre 25 y 44 años y el 60% es del sexo masculino, son trabajadores dependientes y consumen una gran variedad de verduras y frutas en su dieta. Sin embargo, las mujeres del nivel socioeconómico A/B suelen hacer más dieta que el resto de la población.

3.2. Hipótesis

Un grupo significativo de limeños económicamente activos usualmente come fuera de casa por las distancias entre centros de trabajo y sus domicilios. Esto conlleva a que un alto porcentaje adquiera sus comidas en establecimiento como restaurantes, concesionarios, etc. Adicionalmente, existe una demanda creciente en el consumidor peruano por la alimentación saludable, impulsado por factores descritos en las secciones anteriores, que incentiva la búsqueda de alternativas que ofrezcan un balance entre sabor, valor nutritivo y precios asequibles.

3.2.1. Hipótesis de las necesidades insatisfechas

En la investigación realizada en capítulos anteriores al analizar las tendencias de alimentación en Perú, encontramos algunas posibles barreras para el consumidor ante el deseo de mejorar su alimentación:

- No hay variedad de ingredientes. Esto puede generar aburrimiento al comer solo platos a base de ensaladas en su día a día.
- Las porciones son percibidas como pequeñas, por tanto, insuficientes para considerarlo como una comida principal.
- En relación con lo anterior, perciben el precio como muy alto por lo que reciben.
- El formato de las propuestas existentes en el medio, no resultan atractivas para repetir la visita con frecuencia.
- Las propuestas actuales no han incorporado sabores que se vinculen emocionalmente con los platos preferidos por los limeños.

3.2.2. Hipótesis de elementos clave en la propuesta

Asimismo, se han formulado *insights* del consumidor para su exploración:

- La variedad es importante para el consumidor. Se requiere propuestas que ofrezcan un gran *mix* de vegetales, granos, carnes, legumbres, etc.
- El consumidor necesita percibir que el tamaño de la porción le proporciona saciedad y que es nutricionalmente completa.
- La ubicación debe ser cercana a su centro de trabajo.
- El servicio y atención debe ser ágil para adecuarse al horario destinado a una comida.
- Se le debe ofrecer propuestas de platos predefinidos que lo ayuden a una elección rápida, no obstante dejar siempre la opción de personalizar o variar ingredientes.
- Incorporar propuestas de platos clásicos peruanos en versiones saludables o combinaciones con ensaladas u otros acompañamientos.
- El rango de precios debe ser asequible para una comida diaria del segmento A/B.

3.3. Diseño de la encuesta

Para investigar el perfil, los hábitos y las preferencias de alimentación del consumidor, realizamos una encuesta con los siguientes objetivos específicos:

- Validar el grado de interés en alimentarse saludablemente.

- Conocer qué porcentaje de la muestra tiene como estilo de vida alimentarse saludablemente.
- Principales restricciones o limitaciones de los que si desean llevar una alimentación saludable pero no lo logran.
- Proveedores regulares de comidas y presupuesto asignado para la alimentación fuera de casa.
- Grado de satisfacción con las propuestas saludables actuales y motivos de satisfacción o insatisfacción.
- Los atributos más valorados al momento de elegir donde adquirir sus alimentos.
- Medir el interés en la propuesta de negocio del presente trabajo.

3.3.1. Encuestas de validación

Se encuestó a 129 personas, pertenecientes al NS A, B y C. No se realizaron filtros adicionales puesto que con la exploración se buscaba obtener información que aporte a la determinación del perfil del consumidor potencial.

En el anexo 8 se detalla las preguntas realizadas, la distribución porcentual de las respuestas obtenidas y conclusiones de estas, sobre los enunciados consultados.

3.4. Conclusiones de la encuesta

El 90% de las personas que se mostraron interesadas en participar en la encuesta se encuentra en el rango de 23 a 45 años, y la proporción de participación femenina es ligeramente mayor.

El 80% trabaja en oficina como dependiente y el 9% realiza actividades de manera independiente, en ambos casos, realizan sus labores principales en los distritos de Lima Moderna (San Isidro, Surquillo, Santiago de Surco y Miraflores).

El 69% manifiesta tener ingresos superiores a S/ 3,000 lo cual es coherente con la segmentación anteriormente mencionada. El porcentaje de encuestados que adquiere sus comidas fuera de casa es del 50%, entre los cuales, el 20% destina más de S/23 diarios a su alimentación, el 16% hasta S/18 y el 23% asigna S/12 o menos.

En cuanto a la percepción sobre sus hábitos alimenticios, el 27% del total asegura ya llevar una alimentación saludable, y el 43% lo hace algunas veces. No obstante, los que consideran que no comen saludablemente, la totalidad si está interesado en hacerlo, sin

embargo, el 44% no encuentra propuestas, y el 38% percibe que los precios son muy altos y le impiden hacerlo habitualmente.

Sobre las propuestas actuales, la mayoría manifiesta no sentirse satisfecho con la oferta, y principalmente lo atribuyen a la poca variedad de platos e ingredientes, y también a los precios altos. Otro factor es la dificultad para encontrar un lugar debido a la aún baja existencia de propuestas.

Al ser consultados sobre los atributos más valorados, la calidad y el sabor son los principales, seguidos de la variedad de ingredientes y/o platillos.

Acerca de la prueba de concepto, el 95% se muestra totalmente dispuesto a probar, indicando que les gustaría encontrar bebidas y otros complementos saludables. En cuanto al precio, un 58% está dispuesto a pagar más de S/18.



Capítulo 4: Definición de mercado objetivo

4.1. Criterios de segmentación

Considerando los enunciados de las hipótesis y resultados de la encuesta, nos permite definir los siguientes criterios de segmentación:

4.1.1. Geográfico

Dirigir la propuesta de negocio a los distritos de mayor concurrencia de población flotante, entre los que destaca el distrito de San Isidro.

4.1.2. Demográfico

Nos dirigiremos a hombres y mujeres económicamente activos, entre 25 y 55 años, del sector NSE A/B.

4.1.3. Psicográfico

Nuestros clientes potenciales pertenecen o aspiran a un estilo de vida saludable, que cuenta con tiempo limitado para sus comidas, valora la calidad y variedad, es exigente en cuanto al sabor y servicio, y aprecia la opción de poder armar sus platos.

4.2. Tamaño del mercado

Para dimensionar el tamaño del mercado hemos considerado como dato de partida el número de personas concurrentes al distrito de San Isidro, que según informe de la municipalidad es de 755,717 personas al día (Municipalidad de San Isidro, 2017).

Considerando que la población de Lima metropolitana del nivel socio económico A/B es el 27.7% de los habitantes de la ciudad (CPI, 2019) y teniendo en cuenta el perfil del consumidor descrito en el capítulo anterior, seleccionamos a personas entre 25 a 55 años, edad en la que se encuentra el 79% de la PEA de Lima metropolitana (INEI, 2019).

De acuerdo con la encuesta elaborada para el presente trabajo, el 50.5% del mercado objetivo adquiere su comida en un restaurante o pide *delivery*. Se considera además que el 70% indicó comer saludablemente de manera regular, y de estos, el 58% estaría dispuesto a pagar a partir de S/18, determinando nuestro mercado potencial en 33,906 personas por día, lo cual está resumido en la tabla N° 01.

Tabla 1: Estimación del tamaño de mercado de restaurantes saludables en San Isidro

Criterios	Porcentaje	Total
Población flotante San Isidro	755717	755,717
Sector NSA/B	27.7%	209,334
PEA activa	79.0%	165,374
% de personas que comen fuera de casa	50.5%	83,514
% de personas que se interesan por comer saludable	70.0%	58,460
% de personas dispuestas a pagar a partir de S/18 por comida	58.0%	33,906

Fuente: elaboración propia

Para determinar nuestro tamaño de mercado a atender, tomamos como referencia a Vabien y Freshii, los competidores más cercanos en cuanto a modelo de negocio. Realizamos una visita para evaluar la rotación y ocupación del comedor, obteniendo los siguientes datos:

- Entre las 12:00 pm y 2:00 pm, el comedor se mantuvo al 90% de su capacidad.
- En la cena (entre 7:00 pm y 09:00 pm) el porcentaje es entre 40% y 60%.
- El tiempo de estancia promedio de los comensales es de 28 minutos.
- En promedio, se estima 232 comensales, por sucursal, por día.

4.3. Target

El segmento objetivo de Green Bean serán hombres y mujeres del NSE A/B, entre 22 a 55 años, que comen con frecuencia fuera de casa sus comidas principales, disponen de poco tiempo, pero exigen buen servicio y alta calidad. Además, están relativamente informados de las tendencias mundiales de alimentación saludable.

Capítulo 5: Plan de marketing

5.1. Propuesta de valor

5.1.1. Prestaciones de producto

Se ofrecerán *bowls*, ensaladas y platos calientes en la carta hasta en dos tamaños. La propuesta contempla la elección de platos ya definidos o la modalidad en la que el comensal arma su plato escogiendo los ingredientes.

La barra mostrará los ingredientes con los cuales el asistente armará el plato. Ésta contendrá variedad de verduras, granos, cereales, proteínas de carne o vegetales, hortalizas y tubérculos. Adicionalmente *toppings* como salsas, condimentos, complementos integrales, crocantes, etc.

Como elemento diferenciador, se ofrecerán combinaciones que contengan platos peruanos que evoquen a la comida de casa, como arroz chaufa, adobo, lomo saltado, etc. Acompañados de ensaladas u otro ingrediente.

Las salsas de acompañamiento deberán ser sin insumos artificiales, saludables (bajo en azúcares, sodio, grasas) y se incluirán los sabores favoritos de la cocina peruana adaptados a versiones más saludables.

En el mostrador se ofrecerá diariamente una variedad de postres de la categoría saludables, reducidos en azúcares y grasas.

En el anexo 9 se encuentra una propuesta preliminar de la carta.

5.1.2. Prestaciones de servicio

La atención está diseñada en formato de *salad bar*, donde el cliente será recibido por un asistente que le ofrecerá ayuda para tomar su pedido. La atención será rápida, enfocada en el cliente y evitando distracciones, y terminará con la entrega del pedido al asistente de caja, quien ofrecerá una bebida del día que permite *refill*, o bebidas embotelladas del mostrador. También ofrecerá complementos como postres o snacks saludables.

Adicional al canal presencial, también se realizará *delivery* a través de las plataformas de los aplicativos de pedidos. Estimamos el volumen de ventas de este canal en 20% del total. En el anexo 10 se muestra la imagen del empaque para llevar.

5.1.3. Diseño

A fin de reflejar la identidad del negocio, el diseño será funcional, moderno, iluminado, que transmita sentido de practicidad, de atmósfera acogedora y casual, que a su vez destaque la frescura y variedad que encontrarán en sus platos.

Al ingresar se podrá visualizar una barra donde se encuentren variedad de ingredientes, y atrás de ellos pizarras con la carta, que ayude a entender la dinámica del servicio y elegir el plato y/o los ingredientes de su preferencia. Las pizarras mostrarán información nutricional de los platos armados con la composición de macronutrientes (proteínas, carbohidratos, grasas) y valor calórico.

Figura 8: Diseño del local



Fuente: Mr. TinDC (2007)

ESCUELA DE DIRECCIÓN
UNIVERSIDAD DE PIURA

5.1.4. Marca

La marca elegida es “Green Bean”, puesto que el término nos transmite la idea de alimentación saludable, relacionado a lo natural y lo verde. Por otro lado, la pronunciación es sencilla y de sonoridad agradable.

Figura 9: Isotipo y logotipo de la marca



Fuente: elaboración propia.

El isotipo representa un plato de comida, mientras que el elemento principal es un tenedor, nos da a entender el rubro de la marca (comida). El color transmite juventud, es contemporáneo y elegante.

5.1.5. Precios

Nuestra estrategia es posicionar a Green Bean con precios alrededor del 10% por debajo de la competencia directa, siendo que en algunos ítems los precios serán neutros.

Dicha estrategia se decidió con el objetivo de llevar la comida saludable a un número mayor de personas de los que se alcanza con la oferta actual, teniendo en cuenta que es un mercado sensible a los precios, conforme se concluye en nuestra encuesta. Dentro de los principales hallazgos encontramos que un 58% estaría dispuesto a pagar a partir de S/18 por un almuerzo diario.

Nuestros precios para las comidas se fijarían a partir de S/18.90, y podrían variar de acuerdo con la personalización de ingredientes o tamaño que desee el cliente.

A continuación, se muestra un cuadro comparativo de nuestra oferta versus la oferta de nuestra competencia directa:

Tabla 2: Análisis de precios de Green Bean en relación con la competencia directa

Tipos de comida	Green Bean	Competencia Directa (precios en S/)		
		Quinoa	Pickadeli	Freshii
Bowls dulces	12 -14	16 - 21	no hay	18 -23
Sopas	12	no hay	no hay	16.90 -25
Bowls calientes/Platos armados	21.90- 23.90	22 - 24	23.90 - 26.90	20.50 -29
Ensaladas	19.90- 27.90	23- 28	23.9 - 26.90	19.50 - 24.50
Arma tu bowl	18.90	17 (sin cárnico)	25.9 (incluye cárnico)	17.90 (sin cárnico)
Jugos/Bebidas	10-14	8 -14	10.90 - 13.50	6.50 -14

Fuente: elaboración propia

5.1.6. Tiempo

El tiempo en el que se entregará el producto será corto, pues consiste en el tiempo dedicado a la interacción con el cliente mientras se prepara su pedido y el tiempo de pago en la caja. Este no será mayor a 3 minutos desde que se realiza el pedido.

En cuanto al tiempo en la fila de espera para hacer el pedido, este no deberá exceder los 5 minutos.

5.2. Posicionamiento

Green Bean se posicionará como un restaurante saludable, de sabores variados de la comida peruana y mediterránea, que entre las características funcionales se destaque por la rapidez de atención, la buena calidad de los insumos, tamaños de porciones que sean percibidas como adecuadas por el precio a pagar.

5.3. Plan de comunicación

5.3.1. Estrategia de comunicación para el lanzamiento

Tenemos contemplado como iniciativas de comunicación lo siguiente:

- Elaborar una base de datos de principales empresas en los alrededores de la zona, gimnasios, centros de yoga, centros de estudio superiores o post grado, etc. a los que podamos ofrecer beneficios a sus usuarios o clientes (descuentos, sorteo de cupones) y que a su vez nos permitan comunicar la propuesta del negocio.

- Buscar convenios o colaboración con canales relacionados a la vida saludable en los que se puede citar la plataforma Lima Orgánica y el *biomarket* Flora & Fauna para la promoción del restaurante.
- La comunicación masiva será a través de redes sociales como Instagram, Facebook, en radio y medios impresos (revistas, diarios).
- Se realizarán invitaciones a amigos, colegas, red de contactos, *influencers* afines a la corriente saludable, en las que se comunicará la inauguración e inicio de la marcha blanca en la que se contará con descuentos, sorteos y obsequios de cupones para visitas futuras.

Tabla 3: Inversión inicial en publicidad para lanzamiento del restaurante

Descripción	Monto
Desarrollo web	5,000
Facebook	1,400
Instagram	1,800
Radio por 2 meses	3,600
Sorteos	756
Evento inauguración	1,350
Total S/	13,906

Fuente: elaboración propia

5.3.2 Comunicación de mantenimiento

En cuanto a la comunicación permanente, se invertirá mayormente en publicidad online *inbound*, donde se pagará publicidad en Facebook, Instagram y Google Adwords. Escogimos esta opción porque es la manera más efectiva de llegar a nuestro público, con una publicidad personalizada al target que apuntamos. Nuestra estrategia para manejar las cuentas de redes sociales será de forma activa, compartiendo historias y fotografías propias y de los visitantes, además de enfocarnos en el marketing de contenido en el cual explotaremos temas como los beneficios de los ingredientes utilizados en la carta, los vegetales de la estación, comidas de fechas festivas, motivación de vida saludable y otros temas que llame la atención de nuestro público y genere interacción.

Conforme se detalla en la tabla N° 4, en el rubro “otros” están incluidas acciones puntuales de bajo costo, que pueden ser por ejemplo una promoción en El Comercio, auspicio de eventos saludables, ofrecimiento de talleres en ferias orgánicas o bioferias de los distritos de Lima Moderna.

Tabla 4: Inversión mensual en marketing

Inversión permanente	Monto
Facebook	300
Instagram	500
Google adwords	350
Otros	800
Total	1,950

Fuente: elaboración propia

5.4. Plan de ventas y proyección de la demanda

Para la estimación del plan de ventas tomamos el tamaño de mercado potencial y la referencia de ventas diarias de nuestros competidores más cercanos (4.2 Tamaño de Mercado), considerando la capacidad de nuestro local, estimamos alcanzar al mes 6 un promedio de 187 comensales por día. Para las proyecciones del año dos y tres, hemos considerado un crecimiento mayor al promedio de la industria debido a que aún el mercado se encuentra mayormente desatendido en propuestas saludables y para el año 4 y 5, teniendo en cuenta el crecimiento de sucursales y franquicias en general, consideramos el promedio de crecimiento histórico cercano al 5%. En la tabla siguiente se proyectan las ventas anuales:

Tabla 5: Proyección de ventas

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Crecimiento		10%	10%	5%	5%
Vol. Clientes	42,696	59,242	65,166	68,424	71,845

Fuente: elaboración propia

Capítulo 6: Plan de infraestructura y operaciones

6.1. Políticas de operaciones

Las políticas de operación se orientarán a sostener la propuesta de valor del negocio, enfocándose en tener un estándar de alta calidad en el producto y la satisfacción del cliente.

También nos regiremos por el reglamento vigente para el funcionamiento de restaurantes, recomendaciones y buenas prácticas:

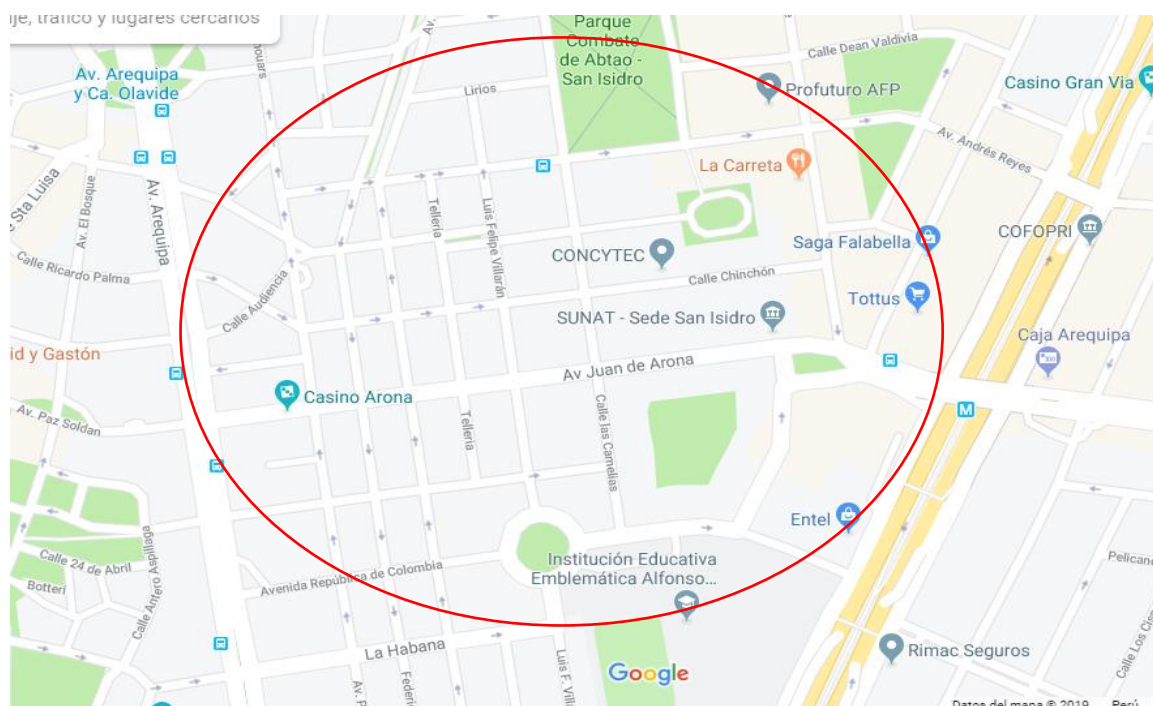
- Norma Técnica Sanitaria N°142 (2018), la cual establece los principios generales de higiene (PGH) que deben cumplir los restaurantes y establecimientos de servicios.
- Decreto Legislativo N°1062 (2018): Ley de Inocuidad de los Alimentos.
- Buenas Prácticas de Manipulación (BPM) y los programas de Higiene y Saneamiento (PHS).

Nuestras políticas operacionales buscan garantizar la máxima calidad e inocuidad de los alimentos que serviremos a nuestros clientes, así como contribuir a maximizar las ganancias controlando los costos, mermas, exceso o quiebres de stock, tiempos de gestión de los empleados, etc.

6.2. Localización

El área donde se ubicará Green Bean está ubicada en la zona financiera de San Isidro:

Figura 10: Zona de ubicación del negocio



Fuente: mapa del distrito de San Isidro, Google Maps. (2019)

La zona elegida es una de las más densas del distrito en población flotante, y si bien hay un gran número de restaurantes, solo encontramos como propuestas saludables a Quinoa, Pickadeli y Freshii alrededor del Parque Combate Abtao, competidores de los cuales nos diferenciaremos por nuestra propuesta de valor.

6.3. Diseño de las instalaciones

6.3.1. Capacidad

De acuerdo con el *benchmark* de nuestros principales competidores y teniendo en consideración el precio de alquiler en la zona elegida, el área que se requiere para la implementación es 120 mts². Contará con capacidad para 8 mesas, 32 sillas. La capacidad total del comedor será de 38 personas sentadas entre mesa y barra.

El horario de atención será de 08:00 am a 09:00 pm.

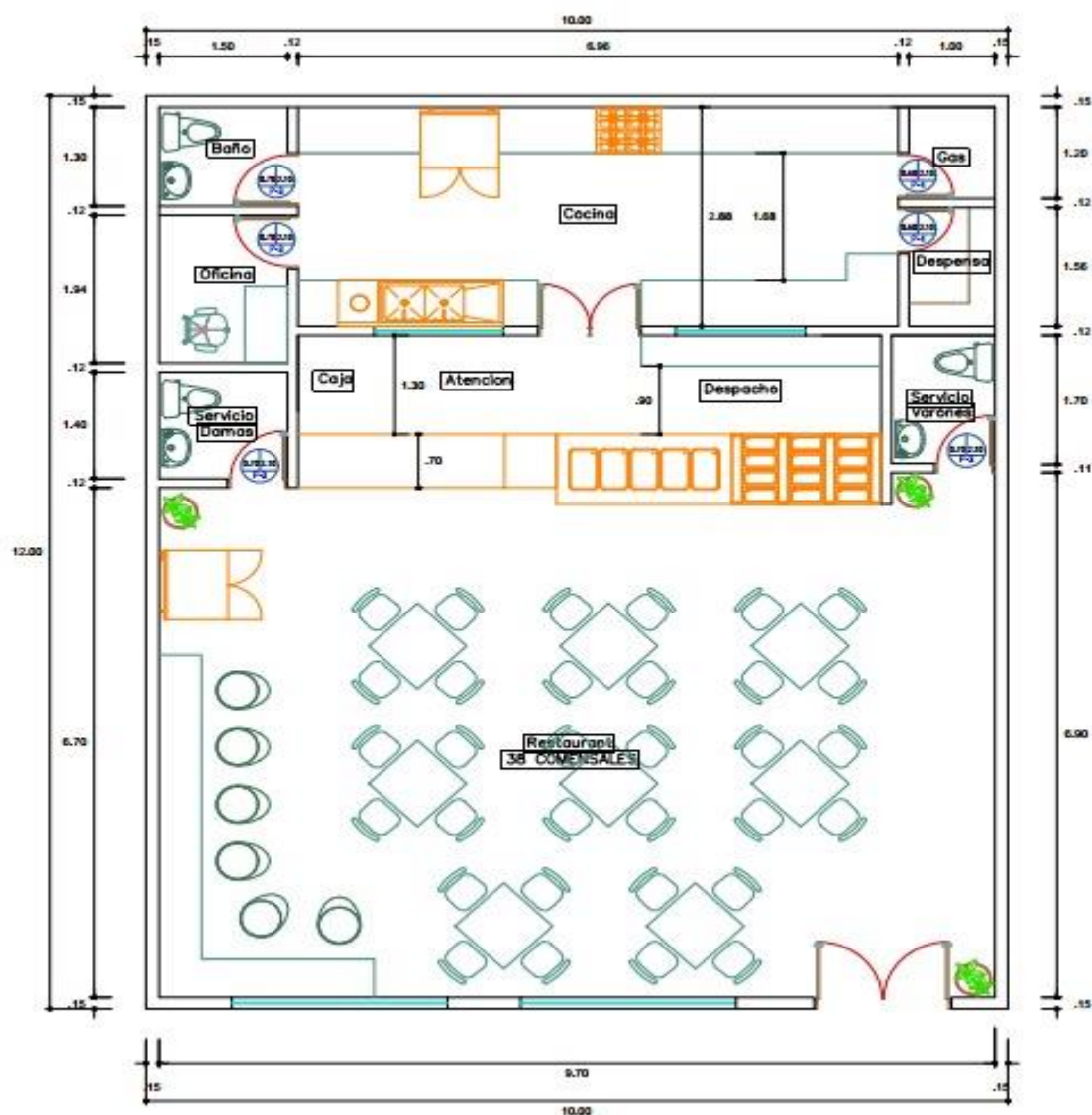
6.3.2. Layout y diseño

El restaurante cuenta con área de comedor con 8 mesas y una barra. Ésta última proporciona un ambiente más informal y relajado para los comensales. El layout ha sido

pensado para guiar fácilmente al consumidor hacia la barra de pedido y despacho, y continuar el flujo hasta el pago en la caja y recojo de la bebida.

El local contará con grandes ventanas que favorezcan la iluminación de día y contribuyan a la propuesta de imagen moderna, relajada y funcional.

Figura 11: Plano del local



Fuente: elaboración propia

6.3.3. Equipo físico requerido

A continuación, se detallan los equipos físicos, muebles y utensilios requeridos para la implementación:

Tabla 6: Listado de inversiones de activo fijo (precios S/)

Cantidad	Descripción Ítem	Precio Un	Precio Total	Vida útil	Depreciación Anual
	Área de cocina				
1	Refrigeradora mixta (Refri + Congeladora)	9,801	9,801	5	1,960
1	Cocina con 4 hornillas + horno	4,200	4,200	5	840
1	Horno eléctrico industrial	2,060	2,060	5	412
1	Campana extractora y ducto de acero	3,200	3,200	5	640
4	Anaqueles de acero	850	3,400	5	680
2	Mesa de trabajo	1,100	2,200	5	440
1	Lava platos con 2 pozas	1,700	1,700	5	340
1	Escurreidor de platos de acero inoxidable	350	350	5	70
1	Máquina de café expreso	899	899	5	180
1	Salad bar comida caliente	4,000	4,000	5	800
1	Salad bar comida fría	4,000	4,000	5	800
1	Mostrador de bebidas refrigerado	839	839	5	168
1	Refresquera	1,500	1,500	5	300
1	Dispensador para infusiones	890	890	5	178
2	Licadoras	800	1,600	5	320
1	Exprimidor de cítricos	100	100	5	20
1	Microondas	950	950	5	190
2	Teteras	159	318	5	64
1	Plancha para grill	480	480	5	96
12	Ollas, sartén	190	2,280	5	456
1	Balanza	200	200	5	40
1	Utensilios de cocina (cucharones, cuchillos, coladores, mezclador, ralladores, basurero, tabla de picar etc)	4,500	4,500	3	900
1	Menaje (Bowls, platos, vasos, bandeja, cubiertos, tazas, porta servilleta)	3,500	3,500	3	700
	Total Cocina		52,967	111	10,593

Fuente: elaboración propia

Tabla 7: Inversión en área de salón

Cantidad	Descripción Ítem	Precio Un	Precio Total	Vida útil	Depreciación Anual
	Área del salón				
32	Sillas	110	3,520	5	704

Cantidad	Descripción Ítem	Precio Un	Precio Total	Vida útil	Depreciación Anual
10	Mesas	220	2,200	5	440
1	Barra	1,500	1,500	5	300
1	Aire acondicionado split	2,479	2,479	5	496
1	Equipo de sonido	1,500	1,500	5	300
	Subtotal Salón		11,199		2,240

Fuente: elaboración propia

Tabla 8: Inversión en equipos administrativos

Cantidad	Descripción Ítem	Precio Un	Precio Total	Vida útil	Depreciación Anual
	Equipos administrativos				
1	Caja registradora	1,100	1,100	5	220
1	Computadora	3,200	3,200	5	640
1	Escritorio	400	400	5	80
1	Impresora fotocopidora	649	649	5	130
1	Silla	200	200	5	40
1	Teléfono	220	220	5	44
1	Mueble para archivadores	500	500	5	100
	Subtotal Equipos Administrativos		6,269		1,254

Nota: monto total invertido en equipamiento: S/70,435

Fuente: elaboración propia.

6.4. Gestión de Procesos

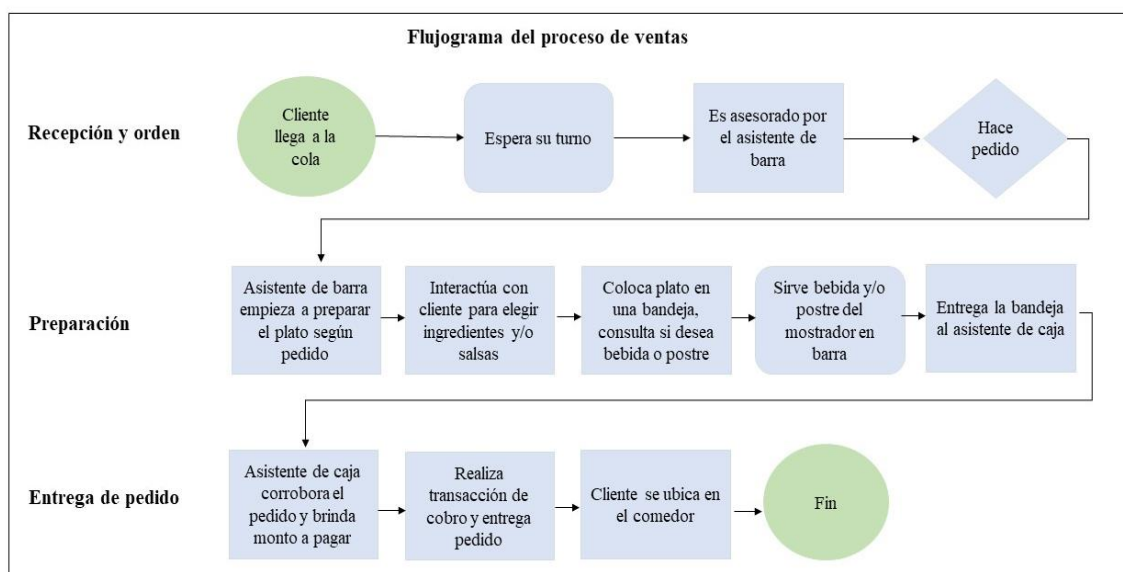
6.4.1. Proceso de servicio y venta

El proceso de atención y venta está diseñado para satisfacer las necesidades identificadas en nuestro mercado objetivo. En ese sentido, el flujo de atención del pedido, preparación de los platos y cobro en la caja, debe ser rápido y fluido para adecuarse a un cliente que cuenta con tiempo limitado para sus comidas.

Asimismo, el flujo debe facilitar la interacción con el cliente a fin de orientarlo en su elección, informar sobre los ingredientes que contienen los platos predefinidos, dar recomendaciones en caso el cliente lo solicite, a la vez que va preparando el plato, ofrece bebidas y complementos. El proceso está diseñado para entregar el pedido en pocos minutos al cliente.

Para la atención en el front, se contará con 2 personas para atención en la barra, quienes prepararán los platos y 1 persona para atención en la caja. El tiempo de ciclo de preparación y cobro no debe exceder los 3.5 minutos.

Figura 12: Flujo de atención al cliente



Fuente: elaboración propia

6.4.2. Proceso de abastecimiento y compras

El abastecimiento de insumos se realizará mediante compras programadas con frecuencia semanal o inter diaria. Para algunos productos, como arroz, granos, y especias secas, se manejarán compras quincenales para reducir costos obteniendo precios más ventajosos por volumen.

Debido a que, como parte de la propuesta de valor es ofrecer calidad y sabor sobre el promedio de la competencia, la selección de proveedores y la gestión de inventarios para asegurar la disponibilidad y frescura de los alimentos deberá ser cuidadosa, a la vez que cuidaremos el adecuado control de las existencias para reducir mermas y sobre costos.

6.4.2.1. Gestión de proveedores

Los proveedores serán seleccionados de acuerdo con una matriz que evalúe criterios como calidad de productos, precios, disponibilidad de stock, cercanía y acceso al crédito. El peso por cada criterio es mayor según el orden en que están nombrados. Con este análisis obtendremos

una relación de los más recomendables, a los cuales visitaremos para validar principalmente la calidad de sus productos.

La relación de proveedores a evaluar ha sido obtenida de páginas web, proveedores ubicados en principales mercados mayoristas y recomendaciones de otros clientes del rubro alimentación. Así tenemos, proveedores ubicados en el Mercado Mayorista de Santa Anita para abarrotes, granos, verduras, huevos, cereales. El Mercado Mayorista de Frutas en el distrito del cercado de Lima, Mercado de Surquillo para quesos, lácteos y especias. Las carnes de res, cerdo, pollo y pavo se adquirirán en el supermercado mayorista Macro.

Al inicio de operaciones, las compras son al contado, por ello se deberá prever como parte del flujo de caja necesario para las operaciones.

6.4.2.2. Gestión de inventarios

Para la gestión se utilizará el método FIFO (*First In - First Out*), y al inicio de operaciones, el control se realizará en hojas de cálculo de Excel.

Para la gestión y control del inventario, los productos serán clasificados de acuerdo con su relevancia en cuanto a costos y/o margen, a los cuales les debemos aplicar mayor frecuencia en el control y monitoreo de las existencias.

Para facilitar el lanzamiento de pedidos, la segunda clasificación es por proveedor, para realizar las compras en una sola orden. Adicionalmente se tendrá un control específico para los insumos perecederos como carnes, pescados y verduras de poca duración, cuyo abastecimiento es más frecuente (entre 1 y 3 días) y por tanto la compra se realiza en lotes más pequeños.

Cada producto contará con un rotulado donde se anotará la fecha de ingreso, y fecha de caducidad para el control de calidad y duración.

6.5. Gestión de la calidad

La gestión de la calidad será una parte fundamental de los procesos de Green Bean. La identidad de la marca debe asociarse con un alto estándar de calidad percibida en las interacciones con el cliente y en el producto final entregado, pues soporta la propuesta de valor ofrecida al cliente.

Para ello, la gestión de la calidad se basará en políticas y controles a lo largo de la cadena de valor, y estableceremos indicadores para medir el cumplimiento de nuestros objetivos.

La planificación de la gestión de la calidad recogerá los siguientes puntos:

- Selección de proveedores que ofrezcan productos de calidad y en óptimo estado, y que cuenten con referencias de cumplimiento de entregas y/o disponibilidad de productos según la programación acordada.
- Selección de personal que dentro de su perfil cuenten con competencias orientadas al servicio al cliente y resolución de conflictos.
- Capacitaciones a todo el personal sobre buenas prácticas de calidad y buenas prácticas alimenticias (BPA).
- Fijar objetivos y metas que permitan medir cualitativa y cuantitativamente el desempeño y aplicación de las pautas de calidad.

El control de la calidad se realizará mediante encuestas de satisfacción a los clientes, monitoreo y calificación de la aplicación de las pautas de atención a los empleados, y revisiones aleatorias a la calidad de los insumos y productos finales. Este control nos permitirá orientar la gestión a una mejora continua en la calidad que garantice la identificación del personal de Green Bean con la calidad total.

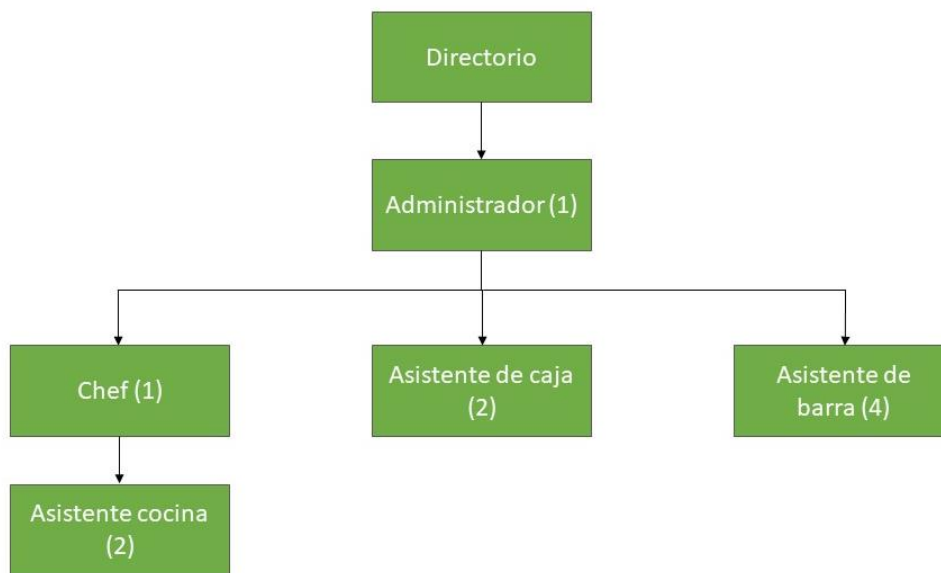


Capítulo 7: Gobierno de personas

7.1. Organigrama

La estructura organizacional de Green Bean está compuesta por el directorio (accionistas), y un administrador al cual le reportarán un chef, 2 asistentes de caja, 4 asistentes de barra y 2 asistentes de cocina, los cuales se distribuirán en dos turnos.

Figura 13: Organigrama de la empresa



Fuente: elaboración propia

UNIVERSIDAD DE PIURA

7.2. Selección y contratación del personal

7.2.1. Perfiles y funciones

- **Administrador:**

Perfil

- Bachiller o técnico en administración de empresas, industrias alimentarias o afines.
- Experiencia de tres años en ventas, restaurantes u otras áreas comerciales.
- Experiencia en manejo de Windows a nivel usuario.

El administrador cumplirá las siguientes funciones:

- Gestionar las operaciones del negocio: aprovisionamiento de insumos, mantenimiento y control de inventarios, organizar la producción, gestionar diariamente las funciones del personal.
- Monitorear y asegurar el cumplimiento de las políticas operacionales (BPA, normas sanitarias, regulatorias, etc.)
- Manejo de la caja del negocio.
- Elaborar reportes de ventas, incidencias, e informes sobre el personal.
- Capacitar y dar *feedback* al personal.
- Diseñar planes de mejora para obtención de los objetivos comerciales trazados.

• **Chef**

Perfil

- Egresado de carreras de gastronomía.
- Tres años de experiencia en el rubro.
- Deseable experiencia en preparación de comidas saludables.

Encargado de las siguientes funciones:

- Preparación de los platos del día, cumpliendo los estándares de calidad y procedimientos diseñados.
- Dirigir las operaciones de cocina, asignando a los asistentes las labores de soporte para la preparación de los alimentos.
- En coordinación con el administrador, toma decisiones sobre la idoneidad de productos y/o proveedores.

• **Asistente de caja**

Perfil

- Estudiante o egresado de carrera técnica.
- Experiencia de un año en atención al cliente.

Tendrá asignadas las siguientes funciones:

- Atender las operaciones de cobro y facturación de las ventas.
- Cuadre de caja al inicio y término de su turno, y entrega del dinero al administrador.

- Dar soporte a los asistentes de barra en la atención, mantenimiento del orden salón y actividades similares, cuando se requiera.

- **Asistentes de barra**

Perfil

- Secundaria completa o estudiante de carreras técnicas.
- Un año de experiencia en atención al cliente.

Tendrán asignadas las siguientes funciones:

- Atención de los pedidos al cliente siguiendo las pautas de calidad del negocio.
- Preparación de los platos solicitados según las especificaciones diseñadas.
- Limpieza y orden del local.

- **Asistentes de cocina**

Perfil

- Secundaria completa o estudiante de carreras técnicas.
- Un año de experiencia como asistente de cocina.

Las funciones que cumplirá son:

- Actividades de soporte en la operación de cocina y atención: distribución de insumos, entrega de los preparados a la barra, preparación de bebidas.
- Limpieza y orden del local.

El personal seleccionado será debidamente capacitado en pautas de atención al cliente, normas y buenas prácticas para el manejo de alimentos, nociones de nutrición, contenido de macronutrientes de los alimentos de la carta, tendencias alimenticias, técnicas de venta, manejo de conflictos, etc.

Asimismo, el administrador evaluará periódicamente el desempeño y contribución a los objetivos del negocio al personal, generando el *feedback* necesario a fin de mantener un ambiente de colaboración y trabajo en equipo.

7.3. Política de remuneraciones

Los trabajadores contarán con todos los beneficios laborales acordes con la regulación para las Medianas y pequeñas empresas, “Mypes” (SUNAT, 2017):

- Jornada laboral de 48 horas semanales.
- Descanso semanal y remuneración salarial por horas en días feriados.
- Descanso vacacional de 15 días calendarios.
- Cobertura de seguro social y seguros de vida.
- Compensaciones por tiempo de servicio.

Los salarios fijados por puesto están detallados en la tabla a continuación.

Tabla 9: Lista de personal y sueldos estimados

Puestos	Cant.	Sueldo base	Essalud unit	CTS unit	Gratíf. unit	Total mes S/
Administrador	1	2,800	252	117	467	3,635
Chef	1	2,500	225	104	417	3,246
Asistentes de barra	4	1,100	99	46	183	5,713
Asistentes de cocina	2	1,000	90	42	167	2,597
Asistente de caja	2	1,200	108	50	200	3,116
Total personal						14,671

Fuente: elaboración propia.

Capítulo 8: Plan económico financiero

8.1. Inversión inicial del proyecto

La inversión inicial está compuesta por los costos de adquisición de activo fijo y gastos pre operativos.

8.1.1. Adquisición de activo fijo

A continuación, se detalla la relación del mobiliario necesario para el equipamiento de cocina, comedor, salón, y equipos de uso administrativo, necesarios para la operación del negocio.

Tabla 10: Lista de activo fijo y depreciación

Cantidad	Descripción Ítem	Precio Un	Precio Total	Vida útil	Depreciación Anual
	Área de cocina				
1	Refrigeradora mixta (Refri + Congeladora)	9,801	9,801	5	1,960
1	Cocina con 4 hornillas + horno	4,200	4,200	5	840
1	Horno eléctrico industrial	2,060	2,060	5	412
1	Campana extractora y ducto de acero	3,200	3,200	5	640
4	Anaqueles de acero	850	3,400	5	680
2	Mesa de trabajo	1,100	2,200	5	440
1	Lava platos con 2 pozas	1,700	1,700	5	340
1	Escurreidor de platos de acero inoxidable	350	350	5	70
1	Máquina de café expreso	899	899	5	180
1	Salad bar comida caliente	4,000	4,000	5	800
1	Salad bar comida fría	4,000	4,000	5	800
1	Mostrador de bebidas refrigerado	839	839	5	168
1	Refresquera	1,500	1,500	5	300
1	Dispensador para infusiones	890	890	5	178
2	Licadoras	800	1,600	5	320
1	Exprimidor de cítricos	100	100	5	20
1	Microondas	950	950	5	190
2	Teteras	159	318	5	64
1	Plancha para grill	480	480	5	96
12	Ollas, sartén	190	2,280	5	456
1	Balanza	200	200	5	40

Cantidad	Descripción Ítem	Precio Un	Precio Total	Vida útil	Depreciación Anual
1	Utensilios de cocina (cucharones, cuchillos, coladores, mezclador, ralladores, basurero, tabla de picar, etc.)	4,500	4,500	3	900
1	Menaje (<i>Bowls</i> , platos, vasos, bandeja, cubiertos, tazas, porta servilleta)	3,500	3,500	3	700
	Total Cocina		52,967	111	10,593
	Área del salón				
32	Sillas	110	3,520	5	704
10	Mesas	220	2,200	5	440
1	Barra	1,500	1,500	5	300
1	Aire acondicionado split	2,479	2,479	5	496
1	Equipo de sonido	1,500	1,500	5	300
	Subtotal Salón		11,199		2,240
	Equipos administrativos				
1	Caja registradora	1,100	1,100	5	220
1	Computadora	3,200	3,200	5	640
1	Escritorio	400	400	5	80
1	Impresora fotocopidora	649	649	5	130
1	Silla	200	200	5	40
1	Teléfono	220	220	5	44
1	Mueble para archivadores	500	500	5	100
	Subtotal Equipos Administrativos		6,269		1,254
	Total S/		70,435		14,087

Fuente: elaboración propia

8.1.2. Gastos pre operativos

En la tabla N° 11 se detalla la inversión en intangibles, costos en los que se incurrirá para la puesta en marcha del local e inicio de operaciones, así como en la comunicación inicial.

Tabla 11: Gastos pre operativos

Preparación del local	Monto S/
Diseño arquitectónico de la tienda	3,300
Decoración /refacción y otros muebles	40,000
2 meses adelanto + 2 meses garantía	51,480

Preparación del local	Monto S/
Extintores, señalización, sensor	
de humo	1,000
Modulo para POS	3,000
Gastos notariales, registrales,	
legales	5,800
Consultoría de nutricionista	1,200
Publicidad para el lanzamiento	
Desarrollo web	5,000
Facebook	1,400
Instagram	1,800
Radio por 2 meses	3,600
Sorteos	756
Evento inauguración	1,350
Total S/	119,686

Fuente: elaboración propia

8.1.3. Capital de trabajo

Como capital de trabajo para la operación diaria, se ha considerado el déficit acumulado del flujo de caja (Tabla 12) más el costo de ventas que cubra 3 días de inventario, siendo un total de S/88,110.

8.1.4. Inversión total del proyecto

El monto de inversión total del proyecto será de S/ 278,231. El proyecto será financiado al 100% por capital propio de las accionistas, mediante ahorros y préstamos personales.

Tabla 12: Resumen de la inversión

Resumen de la inversión	Monto S/
Activo fijo	70,435
Gastos pre-operativos	119,686
Capital de trabajo	88,110
Total, inversión inicial	278,231

Fuente: elaboración propia

8.2. Presupuesto de ventas

Hemos estimado el presupuesto de ventas considerando un ticket promedio de S/22 por plato.

Para los tres primeros meses, la proyección de ventas ha sido más conservadora, en promedio 50 platos diarios para el primer mes, 70 para el segundo, 90 platos para el tercer mes y a partir del sexto mes consideramos 187 platos diarios.

Esta estimación al mes 6, se realizó considerando alcanzar un porcentaje de ocupación de 90% en los horarios de mayor demanda y 60% para baja demanda (cena). Asimismo, la rotación estimada es de 4.9 vueltas al día del comedor.

Tabla 13: Proyección de ventas mensual año 1

Mes	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Platos/día	50	70	90	110	150	187	187	187	187	187	187	187
Platos/mes	1200	1680	2160	2640	3600	4488	4488	4488	4488	4488	4488	4488
Ingresos	26,400	36,960	47,520	58,080	79,200	98,736	98,736	98,736	98,736	98,736	98,736	98,736

Fuente: elaboración propia

La proyección para los años siguientes se detalla en la siguiente tabla:

Tabla 14: Proyección de ventas

Periodo	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Incremento ventas		10%	10%	5%	5%
Nº Platos/día	187	206	226	238	249
Nº Platos/mes	42,696	59,242	65,166	68,424	71,845
Ingresos S/	939,312	1,329,382	1,491,566	1,597,467	1,710,887

Fuente: elaboración propia

8.3. Proyección de costos y gastos

8.3.1. Costo de ventas

El costo de ventas está compuesto por los insumos y por la mano de obra necesaria para la preparación de los platos y atención al cliente.

El costo de los insumos se calculó sobre la base del costo promedio de los platos de la carta, resultando un 32.3% del precio fijado en nuestra de valor.

Tabla 15: Costo de ventas

Costo de Ventas	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Insumos (32.3%)	303,398	429,390	481,776	515,982	552,617
Mano de obra directa	176,052	179,573	208,772	212,947	217,206
Total, Costo de ventas	479,450	608,963	690,548	728,929	769,823
MARGEN BRUTO	459,862	720,418	801,018	868,538	941,064

Fuente: elaboración propia

8.3.2. Gastos administrativos

Los gastos en los que se incurrirá para la operación se estimaron con los precios de mercado, y corresponden a conceptos de alquiler, mantenimiento, servicios, y sueldos fijos. Se consideró una inflación anual del 2%. En la tabla N° 16 se detallan los gastos.

Tabla 16: Gastos administrativos

Gasto Administrativo	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Alquiler	154,440	157,529	160,679	163,893	167,171
Agua y electricidad	13,200	13,464	13,733	14,008	14,288
Gas	9,000	9,180	9,364	9,551	9,742
Limpieza	4,800	4,896	4,994	5,094	5,196
Seguridad	15,600	15,912	16,230	16,555	16,886
Internet y teléfono	2,160	2,203	2,247	2,292	2,338
Administrador	43,620	44,492	45,382	46,290	47,216
Dietas de directores	96,000	120,000	144,000	168,000	171,360
Seguro	7,200	7,344	7,491	7,641	7,794
Total Gastos administrativos	346,020	375,020	404,121	433,323	441,990

Fuente: elaboración propia

8.3.3. Gastos de ventas

Los gastos de ventas corresponden a gastos de publicidad y comunicación, detallados en la tabla 4 (5.3 Plan de ventas).

8.4. Flujo de caja

El flujo de caja ha sido proyectado con un horizonte de 5 años, tal como se muestra en la tabla N° 17.

Tabla 17: Flujo de caja esperado en soles

Descripción	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos		939,312	1,329,382	1,491,566	1,597,467	1,710,887
Costo de ventas		479,450	608,963	690,548	728,929	769,823
MARGEN BRUTO		459,862	720,418	801,018	868,538	941,064
Gastos administrativos		346,020	375,020	404,121	433,323	441,990
Gastos de ventas		23,400	23,868	24,345	24,832	25,329
Total Gastos		369,420	398,888	428,466	458,155	467,319
EBITDA		90,442	321,530	372,552	410,382	473,746
Depreciación						
/Amortización		38,024	38,024	38,024	38,024	38,024
EBIT		52,418	283,506	334,528	372,358	435,722
Intereses						
UAT		52,418	283,506	334,528	372,358	435,722
Tributos		15,463	83,634	98,686	109,846	128,538
NOPAT		36,955	199,871	235,842	262,513	307,184
Depreciación						
/Amortización		38,024	38,024	38,024	38,024	38,024
Inversión inicial	-190,121					
ION	-88,110					
FCF	-278,231	74,979	237,896	273,866	300,537	345,208

Fuente: elaboración propia

8.5. Ratios financieros

Con el análisis del flujo de caja se obtiene S/618,890 como VAN, considerando una tasa de descuento de 8%. La TIR obtenida es de 62% y el *payback* se logra en 1.7 años. Con estos resultados se demuestran la atraktividad y viabilidad del proyecto.

Tabla 18: Indicadores de rentabilidad

Indicador	Valor
VAN	S/ 618,890
TIR	62%
Payback	1.76

Fuente: elaboración propia

Para calcular el punto de equilibrio del número diario de platos que se deben vender para cubrir los costos fijos y variables, consideramos: el costo fijo de S/45,456 que incluye los gastos administrativos, de venta y mano de obra; el precio promedio unitario de plato de S/22, y el costo variable unitario de los insumos de S/ 7.10. Con estos datos hallamos el punto de equilibrio en 117 platos diarios para cubrir los costos del restaurante.

8.6. Estados financieros

8.6.1. Estado de ganancias y pérdidas

En la tabla a continuación se muestra el estado de resultados proyectado a 5 años:

Tabla 19: Estado de resultados

Estado de resultados	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos	939,312	1,329,382	1,491,566	1,597,467	1,710,887
Costo de Ventas					
Insumos (32.3%)	303,398	429,390	481,776	515,982	552,617
Mano de obra directa	176,052	179,573	208,772	212,947	217,206
Total Costo de ventas	479,450	608,963	690,548	728,929	769,823
Total Gastos	369,420	398,888	428,466	458,155	467,319
Depreciación y amortización	38,024	38,024	38,024	38,024	38,024
Utilidad operativa	52,418	283,506	334,528	372,358	435,722
Gastos financieros					
UAIT	52,418	283,506	334,528	372,358	435,722
Impuesto a la renta	15,463	83,634	98,686	109,846	128,538
Utilidad Neta	36,955	199,871	235,842	262,513	307,184

Fuente: elaboración propia

8.6.2. Balance general

En la tabla 20 se muestra el balance general con proyección a 5 años, logrando S/ 777,434 como resultados acumulados al quinto año.

Tabla 20: Balance general de la empresa

Balance	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Activo Corriente					
Caja y bancos	213,112	424,620	673,531	949,465	1,270,024
Depósitos en garantía	25,740	25,740	25,740	25,740	25,740
Inventario	5,899	8,349	9,368	10,033	10,745
Total Activo Corriente	244,751	458,709	708,639	985,238	1,306,509
Activo Fijo					
Inmuebles, Maquinaria y Equipo	56,348	42,261	28,174	14,087	-
Depreciación	14,087	14,087	14,087	14,087	14,087
Total Activo Fijo	70,435	56,348	42,261	28,174	14,087
Total Activos	315,186	515,057	750,900	1,013,412	1,320,596
Pasivo Corriente					
Cuentas por pagar	0	0	0	0	0
Utilidades retenidas					
Obligaciones financieras					
Total Pasivo no Corriente					
Patrimonio					
Resultados del ejercicio	36,955	199,871	235,842	262,513	307,184
Resultados Acumulados	0	36,955	236,826	472,668	735,181
Capital	278,231	278,231	278,231	278,231	278,231
Total Patrimonio	315,186	515,057	750,900	1,013,412	1,320,596
Total Pasivo Y Patrimonio	315,186	515,057	750,900	1,013,412	1,320,596

Fuente: elaboración propia

8.7 Análisis de escenario conservador

Se proyectó un escenario conservador de ventas y del porcentaje de crecimiento a lo largo de los cinco años de proyecto para analizar el efecto en el retorno de la inversión. En este escenario el promedio de ventas del primer año es de 115 platos al día, y hacia el término del año se alcanza los 160 platos diarios de venta conforme indica la tabla N° 21.

Tabla 21: Proyección de ventas conservadora Año 01

Mes	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Platos/día	30	50	70	100	100	120	150	150	150	150	160	160

Fuente: elaboración propia

En la tabla a continuación se proyecta el flujo de caja libre considerando un aumento de 5% de las ventas anuales durante los cinco años, resultando en un VAN de S/ 99,420 y un TIR de 18%. El *payback* esperado sería de 3.2 años.

Tabla 22: Flujo de caja con proyección conservadora

Flujo de caja	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Mes		5%	5%	5%	5%
N° Platos/día	160	168	176	185	194
N° Platos/mes	33,360	48,384	50,803	53,343	56,011
Ingresos	733,920	1,085,737	1,162,824	1,245,385	1,333,807
Costo de Ventas					
Insumos (32.3%)	237,056	350,693	375,592	402,259	430,820
Mano de obra directa	176,052	179,573	208,772	212,947	217,206
Costo de ventas	413,108	530,266	584,364	615,207	648,026
Margen Bruto	320,812	555,471	578,460	630,178	685,781
Gastos administrativos	346,020	375,020	404,121	433,323	441,990
Gasto de Venta					
Gastos de ventas	23,400	23,868	24,345	24,832	25,329
Total Gastos	369,420	398,888	428,466	458,155	467,319
EBITDA	-48,608	156,582	149,994	172,023	218,462
Depreciación /Amortización	38,024	38,024	38,024	38,024	38,024
EBIT	-86,632	118,558	111,970	133,998	180,438
Intereses					
UAT	-86,632	118,558	111,970	133,998	180,438
Tributos	-25,557	34,975	33,031	39,530	53,229
NOPAT	-61,076	83,584	78,939	94,469	127,209
Depreciación /Amortización	38,024	38,024	38,024	38,024	38,024
Inversión inicial					
ION					
FCF	-23,052	121,608	116,963	132,493	165,233

Fuente: elaboración propia

Conclusiones

En el análisis del entorno y el estudio de mercado, se evidencia que las tendencias mundiales y locales en alimentación están fuertemente orientadas a la búsqueda de insumos más saludables. En Lima, el rápido crecimiento y buen desempeño de negocios que ofrecen alimentos saludables muestra que tenemos condiciones favorables del entorno social, comercial y económico para el plan de negocio.

En cuanto al perfil del consumidor, en la encuesta realizada los principales hallazgos fueron que existe un alto interés en probar propuestas saludables nuevas (94.6%) y un 58% estaría dispuesto a pagar más de S/18 por un plato saludable, con frecuencia diaria.

Respecto al análisis de los competidores, si bien aún encontramos pocas empresas dedicadas a este sector, se observa un rápido crecimiento de sus sucursales y franquicias en Lima, comprobando la aceptación e interés en la comida saludable.

La estrategia planteada como elemento diferenciador respecto a los negocios en Lima es posicionarnos como una propuesta de mejor relación calidad-precio, con lo cual esperamos llegar a más personas e incrementar la frecuencia de consumo al ser más accesibles en precios, a diferencia de la competencia.

El plan de negocios evaluado resulta viable, y está sustentado en el planteamiento de la estrategia, los aspectos operacionales y la evaluación económica financiera, obteniendo un valor actual neto de S/618,890 para el escenario esperado y S/ 99,420 para el escenario conservador, siendo ambos valores positivos.

Asimismo, la tasa interna de retorno para el primer escenario es de 62% y para el segundo es 18%, haciendo atractivo el negocio en ambos casos. El *payback* de la inversión en el escenario esperado es en 1.7 años, el cual consideramos que es un tiempo corto y refuerza la atraktividad del negocio.

Probado el éxito del negocio planteado, se evaluará la posibilidad de expansión mediante nuevos locales en zonas de características similares y/o ampliar canal de *delivery* a través de las “*ghost kitchen*”: cocinas que operan exclusivamente para entregas en domicilios y oficinas.

Bibliografía

- Banco Mundial. (abril, 2019). *Perú Panorama Mundial*. Recuperado de <https://www.bancomundial.org/es/country/peru/overview#1>
- Cinco distritos concentran el 40% del total de mercados de abastos de Lima. (31 de julio de 2014). *Diario Gestión*. Recuperado de <https://gestion.pe/economia/empresas/cinco-distritos-concentran-40-total-mercados-abastos-lima-66976>
- Compañía peruana de estudios de mercados y opinión pública [CPI]. (abril, 2019). *Market Report* N°4. Recuperado de http://cpi.pe/images/upload/paginaweb/archivo/26/mr_poblacional_peru_201905.pdf
- Conoce las tendencias que activarán el consumo en el 2019. (23 de noviembre de 2018). *La República*. Recuperado de <https://larepublica.pe/marketing/1362912-conoce-tendencias-activaran-consumo-2019/>
- Decreto Legislativo N° 1062. Decreto Legislativo que aprueba la Ley de Inocuidad de los Alimentos. *Diario Oficial El Peruano*, Lima, Perú, 28 de junio 2018. Recuperado de <http://www.leyes.congreso.gob.pe/Documentos/DecretosLegislativos/01062.pdf>
- Del Greco, N. (noviembre, 2010). *Estudio sobre tendencias de consumo de alimentos*. Recuperado de <http://bvs.minsa.gob.pe/local/minsa/2603.pdf>
- Euromonitor International. (Abril, 2019). *Country Report: Consumer foodservice in Perú*. Recuperado de <https://www.euromonitor.com/consumer-foodservice-in-peru/report>
- Freshii Perú (2017). *Álbum de fotos*. Recuperado de <https://www.facebook.com/freshiiperu/photos/a.1876885065899263/1904571619797274/?type=3&theater>
- Fondo Monetario Internacional [FMI]. (2018). *IMF Country Report No. 18/225*. Recuperado de <https://www.imf.org/en/Publications/CR/Issues/2018/07/25/Peru-2018-Article-IV-Consultation-Press-Release-Staff-Report-and-Statement-by-the-Executive-46099>
- Google. [Mapa del distrito de San Isidro, Lima, Perú en Google Maps]. Recuperado el 16 de septiembre del 2019 de: <https://www.google.com/maps/search/San+isidro/@-12.0958259,-77.026475,17z>
- Higuchi, A. (jul./dic. 2015). Características de los consumidores de productos orgánicos y expansión de su oferta en Lima. *Apuntes*, 42(77), 57-89. Recuperado de

http://www.scielo.org.pe/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0252-18652015000200002&lng=es&tlng=en

Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (02 de febrero de 2019). *Encuesta mensual del Sector servicios*. Recuperado de <https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/boletin-estadistico-del-sector-servicios-n-02-febrero-2019-1ra-correccion.pdf>

Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (noviembre, 2018). *Informe Técnico N°2 del mercado laboral*. Recuperado de <https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/11-informe-tecnico-no-11-mercado-laboral-ago-set-oct-2018.pdf>

Instituto nacional de Estadística e Informática [INEI]. (abril, 2019). *Informe de precios abril 2019*. Recuperado de <https://www.inei.gob.pe/biblioteca-virtual/boletines/informe-de-precios/1/>

International Food Information Council Foundation. (2018). *Food and health survey*. Recuperado de <https://foodinsight.org/wp-content/uploads/2018/05/2018-FHS-Report-FINAL.pdf>

Ley N° 30021, Ley de promoción de la alimentación saludable para niños, niñas y adolescentes. (17 de mayo de 2013) *Diario Oficial El Peruano*, Lima, Perú. Recuperado de <http://www.leyes.congreso.gob.pe/Documentos/Leyes/30021.pdf>

Lima Orgánica: el mercado de comida saludable ha evolucionado favorablemente por la demanda del público. (05 de abril de 2017). *Gestión*. Recuperado de <https://gestion.pe/tendencias/lima-organica-mercado-comida-saludable-evolucionado-favorablemente-demanda-publico-132445>

Lima Orgánica. (2018). *Ruta saludable Lima Orgánica*. Recuperado de <https://www.limaorganica.pe/va-bien/>

Meat Substitutes Market (febrero, 2018). *Markets and markets*. Recuperado de <https://www.marketsandmarkets.com/Market-Reports/meat-substitutes-market-979.html>

Michilot, A. (2019). Pickadeli planea incorporar nuevo socio para expansión. *Gestión*. Recuperado de <https://gestion.pe/economia/empresas/pickadeli-planea-incorporar-nuevo-socio-expansion-273887-noticia/>

Ministerio de Economía y Finanzas [MEF]. (15 de febrero de 2019). *Economía peruana crece 4% en 2018, una de las tasas más altas de la región*. Recuperado de <https://www.mef.gob.pe/es/noticias/notas-de-prensa-y-comunicados?id=5910>

Ministerio de Salud [MINSA]. (2012). *Un gordo problema: sobrepeso y obesidad en el Perú*. Recuperado de <http://bvs.minsa.gob.pe/local/MINSA/1830.pdf>

Ministerio de Salud [MINSA]. Dirección General de Salud Ambiental e Inocuidad Alimentaria [DIGESA]. (2017). *Guía para elaborar Manual de Buenas Prácticas de Manufactura (BPM) y programa de Higiene y Saneamiento (PHS) para pequeños productores de queso fresco*. Recuperado de <http://www.digesa.minsa.gob.pe/publicaciones/descargas/BPM%20Y%20PHS.pdf>

Ministerio de Salud y Protección Social de Colombia [MINSALUD]. (s.f.). *¿Qué es una alimentación saludable?* Recuperado de <https://www.minsalud.gov.co/salud/publica/HS/Paginas/que-es-alimentacion-saludable.aspx>

Mr.TinDC (18 de noviembre de 2007). Chop't Salad Counter. Recuperado de: https://flickr.com/photos/mr_t_in_dc/2044256771/in/photolist

Municipalidad de San Isidro. (2017). *Compendio Estadístico*. Recuperado de http://www.munisanisidro.gob.pe/Transparencia/Tema02/Compendio_Estadistico_2017.pdf

Nielsen (febrero, 2017). *Food revolution in Latinoamerica* [webinar]. Recuperado de <https://www.nielsen.com/latam/es/insights/webinars/2017/webinar-food-revolution-en-latinoamerica.html>

Nielsen (diciembre, 2016). *Un 42% de los peruanos come fuera de su hogar al menos una vez a la semana*. [comunicado de prensa]. Recuperado de <https://www.nielsen.com/pe/es/press-room/2016/42-por-ciento-de-los-peruanos-come-fuera-de-su-hogar-al-menos-una-vez-a-la-semana.html>

Nielsen (16 de septiembre, 2016). *¿Qué hay en nuestra comida y en nuestra mente?* Recuperado de <https://www.nielsen.com/pe/es/insights/reports/2016/Que-hay-en-nuestra-comida-y-en-nuestra-mente.html>

Nielsen (27 de septiembre del 2016). *Infografía: ingredientes y tendencias de comida fuera de casa en LATAM.* (2016). Recuperado de <https://www.nielsen.com/pe/es/insights/news/2016/Ingredientes-y-tendencias-de-comida-fuera-de-casa-en-Latam.html>

Norma Técnica Sanitaria N°142. Norma sanitaria para restaurantes y servicios afines. MINSA/DIGESA, Lima, Perú, 07 de septiembre del 2018. Recuperado de http://www.digesa.minsa.gob.pe/NormasLegales/Normas/RM_822-2018-MINSA.pdf

Núñez, E. (2014). Las enfermedades no transmisibles y la salud pública. [Diapositivas de Power Point]. Recuperado de <https://www.paho.org/hq/dmdocuments/2015/programa-diabetes-peru.pdf>

Octógonos de advertencia: ¿qué son y por qué su uso empezó a ser obligatorio desde junio? (16 de julio, 2019). *El comercio.* Recuperado de <https://elcomercio.pe/tecnologia/ciencias/octogonos-advertencia-obligatorios-caracteristicas-ley-alimentacion-saludable-peru-noticia-610351>

Olayanju, J. (febrero, 2019). Top trends driving change in the food industry. *Forbes.* Recuperado de <https://www.forbes.com/sites/juliabolayanju/2019/02/16/top-trends-driving-change-in-the-food-industry/#6458729a6063>

Organización Mundial de la Salud [OMS]. (31 de agosto de 2018). *Alimentación sana.* Recuperado de <https://www.who.int/es/news-room/fact-sheets/detail/healthy-diet>

Paiva, P. (20 de septiembre de 2018). El bono demográfico, una oportunidad que aprovechar. *Gestión.* Recuperado de <https://gestion.pe/blog/evidencia-para-la-gestion/2018/09/el-bono-demografico-una-oportunidad-que-aprovechar.html/>

Palomino, S. (05 de mayo de 2016). Radiografía de la vida sana: el perfil del peruano saludable. *Gestión.* Recuperado de <https://gestion.pe/tendencias/radiografia-vida-sana-perfil-peruano-saludable-145987-noticia/>

Perú Retail (2018). *Entrevista: Freshii: “Esperamos abrir un tercer local y alcanzar 10 tiendas en los próximos tres años en Lima”.* Recuperado de <https://www.peru-retail.com/entrevista/freshii-abrir-tercer-local-alcanzar-10-tiendas-proximos-tres-anos-lima-retail/>

Pickadeli (s.f). *Nuestra carta.* Recuperado de <http://pickadeli.pe/nuestra-carta/>

- Porter, M. (1979). Las 5 fuerzas competitivas que conforman la estrategia. *Harvard Business Review*. Recuperado de <https://hbr.org/1979/03/how-competitive-forces-shape-strategy#>
- Promperú. (10 de junio de 2018). *Informe anual 2017: Desarrollo del comercio exterior agroexportador*. Recuperado del sitio de la página de internet del Ministerio del comercio exterior y turismo. <http://www.siicex.gob.pe/siicex/resources/sectoresproductivos/Desenvolvimiento%20agroexportador%202017.pdf>
- Quinoa (2018). *Menú*. Recuperado de <https://www.facebook.com/Quinoacafe/menu/>
- Raw Café (s.f). *La carta*. Recuperado de <https://www.rawcafe.com.pe/blog/carta.html>
- Salas, L. (02 de julio 2019). Quinoa Café prepara su expansión regional a Bogotá y México. *El Comercio*. Recuperado de <https://elcomercio.pe/economia/dia-1/quinoa-cafe-prepara-expansion-regional-bogota-mexico-noticia-651645>
- San Antonio (s.f). *Nuestra carta*. Recuperado de <http://www.pasteleriasanantonio.com/carta/>
- Sanurya (2017). *Álbum de fotos*. Recuperado de https://www.facebook.com/sanuryafood/?ref=br_rs
- Sociedad Nacional de Industrias. (abril, 2018). *Industria de alimentos y bebidas*. Recuperado de <https://www.sni.org.pe/wp-content/uploads/2018/06/TRIPTICO-ALIMENTO-Y-BEBIDAS.pdf>
- Superintendencia nacional de administración tributaria [SUNAT]. (09 de marzo del 2017). *Si tengo trabajadores ¿Qué obligaciones y beneficios laborales existen?* Recuperado de <http://emprender.sunat.gob.pe/si-tengo-trabajadores-que-obligaciones-y-beneficios-laborales-existen>
- Shopkick Team. (enero, 2018). *The fast food industry growth statistics that should shape your advertising strategies*. Recuperado de <https://www.shopkick.com/partners/blog/the-fast-food-industry-growth-statistics-that-should-shape-your-advertising-strategies/>
- Statista. (2018). *Vast majority of Americans interested in healthy food*. Recuperado de: https://infographic.statista.com/normal/chartoftheday_16796_us_interest_in_healthy_food_n.jpg

Tendencias de consumo en la industria de alimentos y bebidas. (01 de octubre del 2018). *Perú Retail*. Recuperado de <https://www.peru-retail.com/tendencias-consumo-industria-alimentos-y-bebidas/>

Trigoso, M. y Salas, L. (21 de febrero de 2012). Peruanos pagan más por productos saludables en la región. *Gestión*. Recuperado de: <https://archivo.gestion.pe/noticia/1377316/peruanos-pagan-mas-productos-saludables-region>

VaBien (2018). *Carta VaBien – abril 2018* [Álbum de fotos]. Recuperado de <https://www.facebook.com/vabien.pe/photos/a.1701553663245515/1701553956578819/?type=3&theater>

Villanueva, R. (20 de febrero de 2018). Datum presenta estudio de vida saludable. *La República*. Recuperado de <https://larepublica.pe/marketing/1200803-datum-presenta-estudio-sobre-vida-saludable/>



Anexos

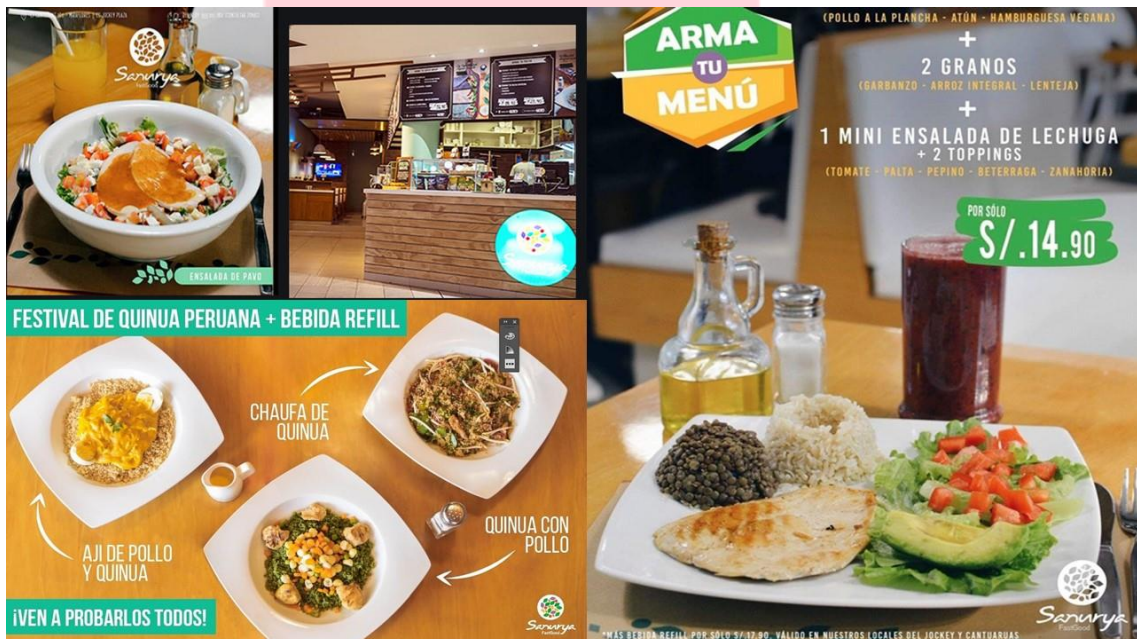
Anexo 1: Información complementaria de los competidores

- **Raw Café: carta**



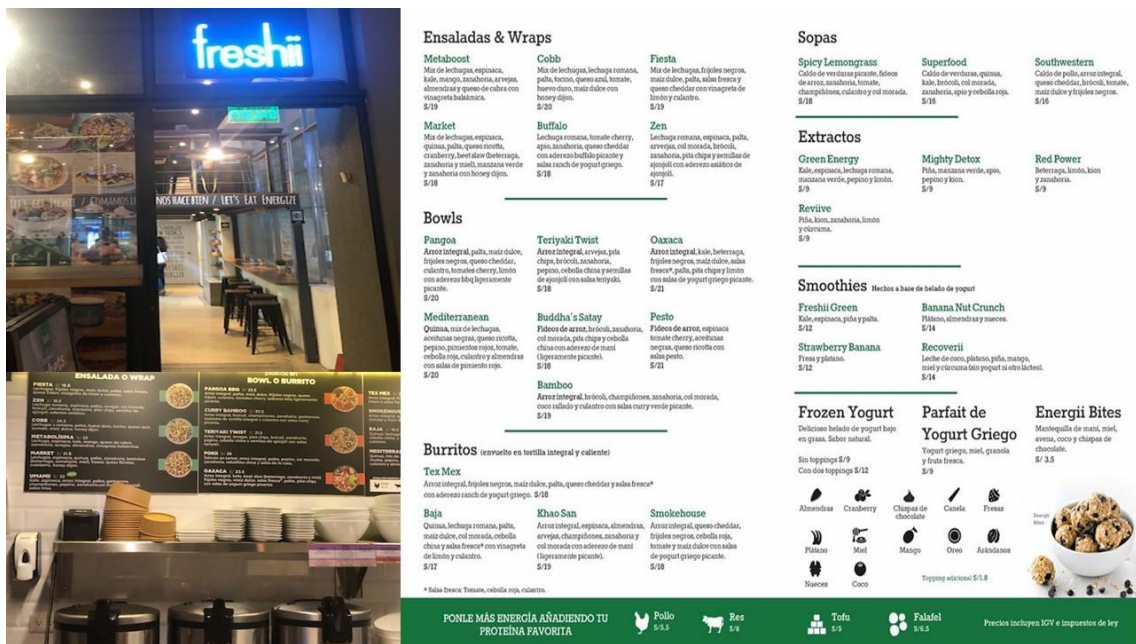
Fuente: Raw Café (2019)

- **Sanurya: logo, imagen de local, promociones**



Fuente: Sanurya (2017)

- **Freshii: logo, local y carta**



Fuente: Imagen del local: elaboración propia. Carta: Freshii (2017)

- **Vabien: carta, logo e imagen del local**



Fuente: VaBien (2018)

- **Pickadeli: carta**

 [#ALMUERZOS Y CENAS]		 [#PASTELES Y POSTRES]		 [#BEBIDAS FRIAS]		[#ALMUERZOS Y CENAS] +s/ 5.90 Una bebida de 1/2 litro (limonada de menta, hierba luisa, hierba buena o emoliente). Plátos de 12 pm a 9 pm.	
[#BEBIDAS FRIAS]		EL LOMAZO S/ 26.90 Base: quinoa con dados de queso feta y nuestra salsa de queso salado. Acompañado de papitas cocidas en salsa de ají amarillo.		BOWL SALOMÓN S/ 26.90 Con salmón, palta, coleslaw, arroz integral, col morada y ajonjolí negro acompañado de salsa bien sazonada, a nuestro estilo.		LA INFLUENCER S/ 24.90 La favorita de todos, quinoa, tomate, zanahoria, huevo, palta, queso ricotta, champiñones salteados y alcañalita cocida acompañada de nuestra ligera de la casa con fines herbales.	
LISTAS PARA LLEVAR		SALAD BAR S/ 24.90 ¡Con más de 40 toppings para que digas valer tu imaginación! *Puedes encontrar los formatos en la estación del salón en Pickadeli.		TUNA BOWL S/ 26.90 Base de arroz integral con dados de atún, maíz, nabe encurtido, fideo crocante, cebolla china, col morada y palta. Acompañado con salsa pene.		BOWL DE AJÍ DE GALLINA S/ 23.90 A base de quinoa con pollo, salsa de ají de gallina, queso parmesano, pecanas, papa cocida y huevo duro.	
NICK BRODY S/ 8.00 Espresso, Menta Luisa y Detox.		DETOX PICKADELI S/ 8.00 Mix de Feta, queso, menta, limón, cilantro.		BOWL ANTICUCHERO S/ 23.90 Quinoa perlada, pollo en trozos, mezclada en salsa anticuchero a nuestro estilo, coronado con pico de gallo y palta en láminas.		CHAUFA DE QUINUA S/ 23.90 Con quinoa perlada al estilo oriental con pollo trocado, tortilla de huevo, hotatitas, pimienta y frijolito chino.	
RED GINGER S/ 8.00 Almendra, Feta, queso, menta y cilantro.		BOWL DE QUINUA S/ 23.90		 [#DESAYUNOS]		 [#SANGUCHES Y WRAPS]	
LOS JUGOS		JUGO DE 1 FRUTA S/ 10.90 Piña, mango, fresa, plátano, mandarina, papaya, granadilla, melón, naranja.		JUGO SURTIDO S/ 12.90 Preparado por nuestros expertos del día.		 [#PASTAS]	
LIMONADAS		EMOLIENTE PICKADELI S/ 9.00 Combinación de hierbas, feta, queso, menta y palta.		LIMONADA HIERBA LUISA S/ 8.00			
		LIMONADA MENTA S/ 8.00		LIMONADA HIERBA BUENA S/ 8.00			
		LIMONADA CLÁSICA S/ 7.00					

Fuente: Pickadeli (2019)

- **Quinoa: carta**

ENSALADAS Y WRAPS E = Ensalada / W = Wrap		BOWLS		BEBIDAS	
La Creativa Arma tu propia ensalada o wrap		FRÍOS El Creativo Arma tu propio bowl		Agua con / sin gas 5 Agua infusionada 6 Sodas artesanales: Camu camu con carambola, Maca y jengibre 8 Limonada / naranjada 7 / frozen 9 Limonada con hierba buena 8 / frozen 10 Jugos Básicos: Papaya, piña, naranja, surtido 8 / frozen 10 Jugos Especiales: Fresa, granadilla, mango, maracuyá 10 / frozen 12	
La Oriental Lechugas, pollo, zanahoria, frejol chino, palta, wantán, vinagreta oriental E 23 W 20		Poke Acevichado Arroz integral, salmón fresco, zanahoria, kiwi encurtido, wantán, palta, ajonjolí, salsa de soja, salsa acevichada 26		EXTRACTOS 12 ☺ Miss Sunshine Manzana, naranja, limón, cúrcuma Alkalino Manzana, pepino, zanahoria, espinaca, kiwi, limón Vitaminico Zanahoria, naranja, manzana, limón Pest Fiesta Piña, espinaca, limón, kiwi	
La Mediterránea (Renovada) Espinaca, pavo, atún, tomate, zanahoria, palta, garbanzos, vinagreta dijon E 23 W 20		Poke Aloha Arroz integral, quinoa, salmón fresco, col morada, fideo chino crocante, palta, mango, ajonjolí, salsa dulce 25		SHOTS SANADORES 8 ☺ El Inmunológico Kiwi, limón, pimienta cayena El Antiinflamatorio Cúrcuma, kiwi, naranja	
La Beduina Espinaca, quinoa, pollo, humus, zanahoria, albahaca, tostadas de pan árabe, aceite de oliva E 25 W 22		Poke Ranch Arroz integral, salmón fresco, palta, wantán, ajonjolí, berros, salsa de soja, salsa ranch 25		SMOOTHIES Green Machine Espinaca, manzana, plátano, naranja 12 ☺ Full-Omega Plátano, piña, naranja, chía 12 ☺ Chocolécula Lúcum, chips de cacao, leche 14 Detox Mango, naranja, canela, linaza 14 ☺ Very Berry Arándanos, fresas, plátano, yogurt griego 14 Almond Joy Chips de cacao, leche, almendras, plátano 14 Copacabana Açaí, mango, piña, yogurt griego 14	
La Solterita ☺ Lechugas, quinoa, choclo, queso fresco, tomate, perejil, culantro, palta, vinagreta ligera E 23 W 20		El Teri Bowl Arroz integral, pollo, col morada, zanahoria, palta, wantán, ajonjolí, salsa teriyaki 22			
La de la Casa ☺ Lechugas, pavo, queso de cabra, pasas, maní, quinoa, vinagreta dijon E 26 W 23		El Buddha Quinoa, espinaca, garbanzos, tomate, palta, humus 22			
La Pituca ☺ Espinaca, pollo, queso de cabra, tomate confitado, huevos de corral, palta, champiñones, vinagreta balsámica E 27 W 24		El Ponja Arroz integral, quinoa, salmón ahumado, palta, ajonjolí, salsa de soja 27			
La Favorita Espinaca, salmón ahumado, queso de cabra, zanahoria, palta, ajonjolí, vinagreta oriental E 28 W 25		CALIENTES El Proteico ☺ Quinoa, pollo, espinaca, pesto, parmesano 23			
La Chigona ☺ Lechugas, pollo, frejol negro, queso fresco, tomate, palta, tortillas de maíz, vinagreta ranch y un toque de picante E 25 W 22		El Órale ☺ Quinoa, pollo, frejol negro, tomate, palta, tortillas de maíz, salsa ranch picante 23			
La Rosé ☺ Lechugas, salmón ahumado, tomate, palta, choclo, ajonjolí, palmitos, vinagreta de finas hierbas E 28 W 25		El Chaufero (Renovado) Quinoa, arroz integral, pollo, brócoli, fideo chino, salsa de soja, cubierto con tortilla de huevo 22			
La Thai Mix de lechugas, pollo, zanahoria, col morada, maní, palta, fideo chino crocante, vinagreta de miel y mostaza E 24 W 21		LASAÑAS Vegetalera / De carne 23			
		POSTRES Crocante de manzana 12 Pie de pecanas 14 Tarta de nocciola 14 Torta de chocolate 14 Brownies y Blondies 7 ☺ Muffins integrales 6 Kekes orgánicos maracuyá / plátano / plátano, cacao y castañas 7 Kekes de zanahoria 7 ☺ Kekes integrales de cacao y linaza 6			



Fuente: Quinoa (2018)

- **San Antonio: carta**

- HOME
- NUESTRA CARTA (*Ver DELIVERY abajo)
- SANDWICHES Y ROLLOS
- DE NUESTRO HORNO
- PIZZAS, PASTAS Y CREMAS
- HUEVOS, TAMALES Y HUMITAS
- » ENSALADAS
- BEBIDAS
- HELADOS
- PASTELERIA
- EMPRESA
- TRABAJA CON NOSOTROS

Ensaladas

Atún **Med \$/. 17.00 // Gde: \$/. 25.00**
(Mayonesa Especial)
Filete de atún en conserva, huevo duro, lechugas crespas y romana, espinaca, acelunas verdes y botija, tomate y apio

Caesar's con Pollo **Med \$/. 19.00 // Gde: \$/. 26.00**
(Mayonesa Caesar's)
Pollo al dijon, queso parmesano, lechuga romana y crotones al ajo y perejil

Emiliana **Med \$/. 19.00 // Gde: \$/. 29.00**
(Mayonesa Especial)
Pechuga de pollo deshiliachada, tocino, lechugas crespas y romana, espinaca, manzana, pasas, pecanas y apio

Lombarda **Med \$/. 19.00 // Gde: \$/. 26.00**
(Mayonesa Especial)
Jamón inglés, huevo duro, queso fresco, palta, lechugas crespas y romana, espinaca, alcachofa y tomate

Oriental **Med \$/. 21.00 // Gde: \$/. 29.00**
(Honey Mustard)
Pollo al ajonjolí, lechugas crespas y romana, espinaca, pecanas, col morada, holantao, frejolito chino, zanahoria, pimienta morrón y fideos

crocantes

Frozen

Limon, maracuyá, melón, naranja, piña, papaya, sandía o chicha morada \$/. 11.00
Surtido (fresa, papaya, piña) \$/. 11.50
Lúcuma, tuna, mango, durazno o piña al jugo o surtidos con estas frutas \$/. 12.00
Fresa, granadilla o surtido con estas frutas \$/. 15.00

Infusiones Herbales Heladas (con hielo, azúcar \$Unidad)

Anís, Cedrón, Coca, Hierba Luisa, Manzanilla, Menta, Té Negro, Té Verde, Diosa Primavera (Pétalos de rosas y flores de alhucema y aciano), Dulzura de Lúcuma (anís y lúcuma), Emoliente (Cebada, cola de caballo, linaza y frutas) y Tentación de los Andes (Ajiaco, saucos, maíz morado y pétalos de rosas)

Limonada

\$/. 7.00

Limonada con Gas

\$/. 9.00

Naranjada

\$/. 7.00

Chicha Morada

\$/. 7.00

Gaseosas Envasadas

\$/. 5.50

Fuente: San Antonio (2019)

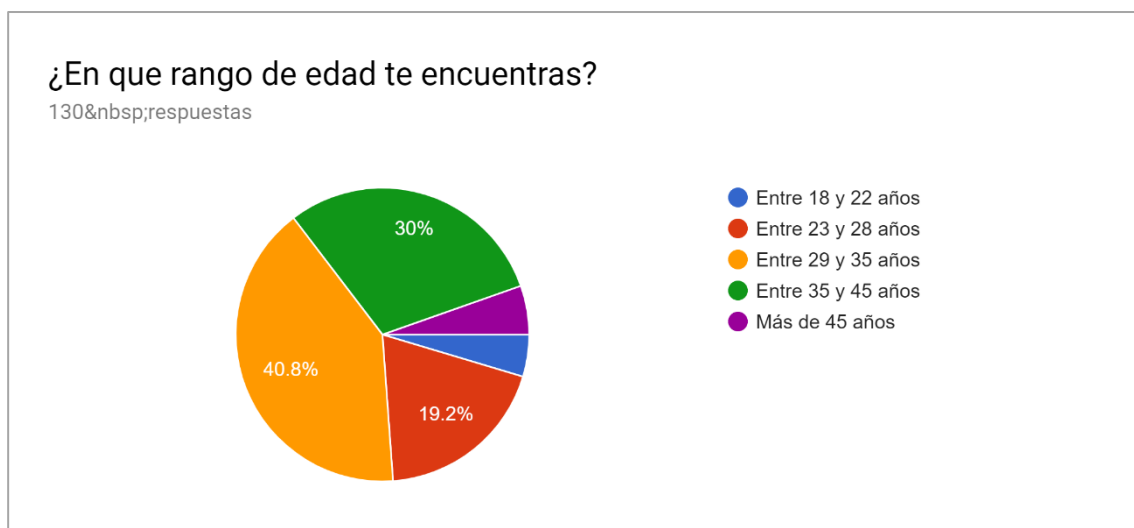


Anexo 2: Encuesta al segmento objetivo

Se realizó una encuesta para validar el perfil, los hábitos y las preferencias de alimentación en nuestro segmento objetivo.

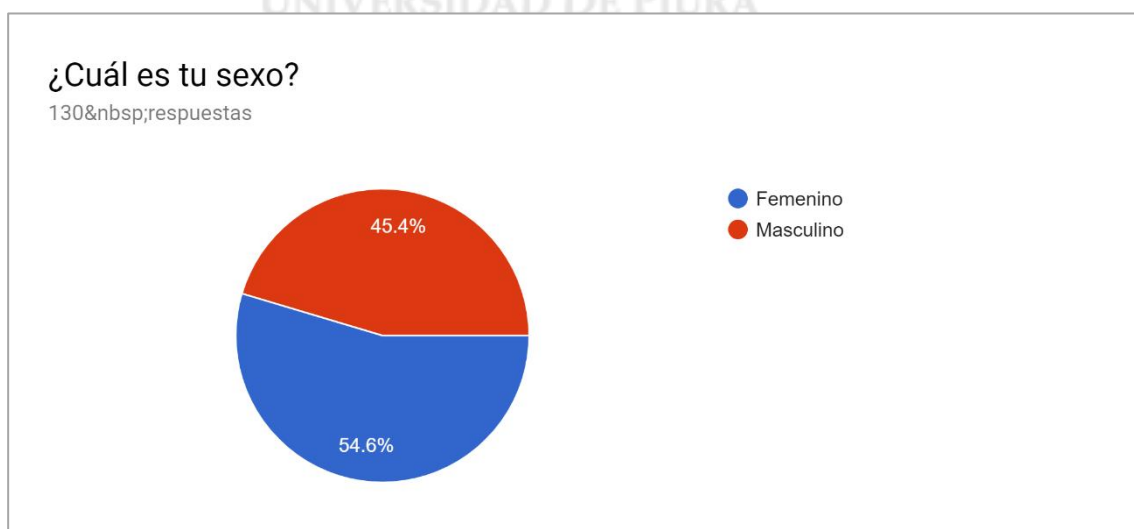
Características demográficas

1.- La encuesta se realizó a 129 personas, cuyo rango de edad se distribuye de la siguiente manera:



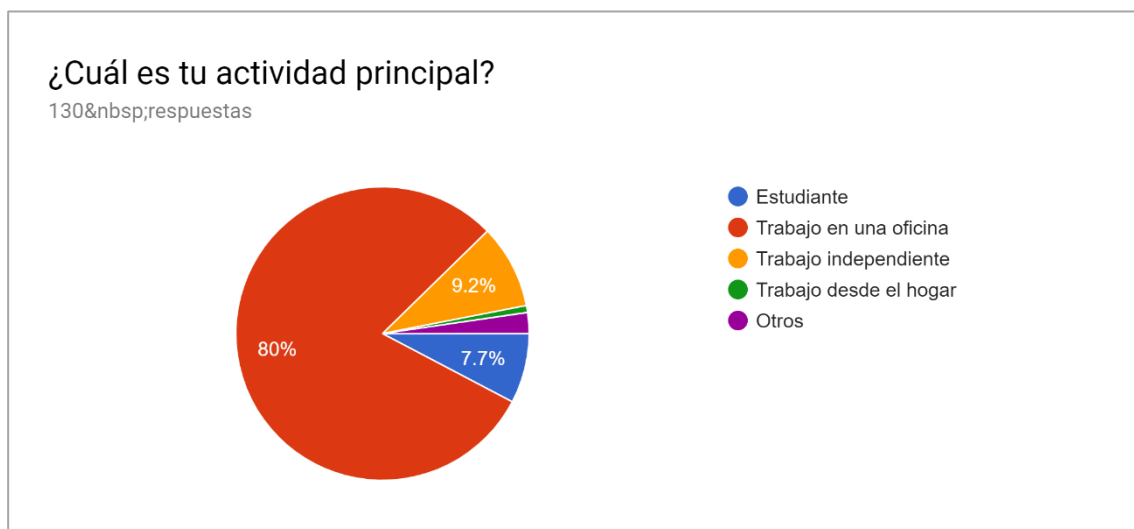
Fuente: elaboración propia

2.- En la siguiente pregunta identificamos la proporción de participación según sexo:



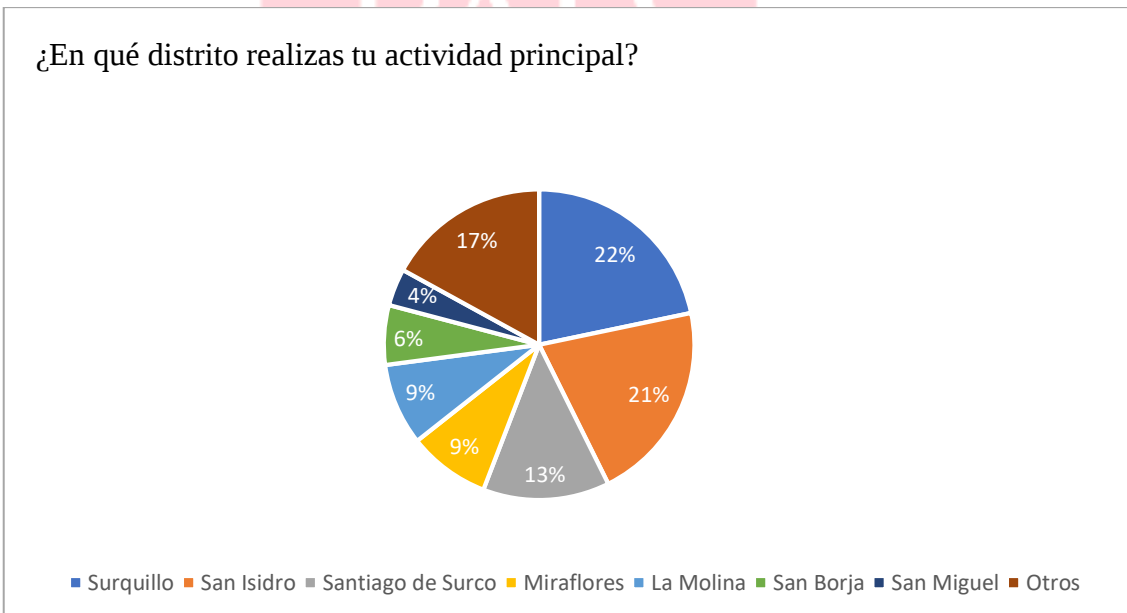
Fuente: elaboración propia

3.- El 80% de los encuestados trabaja en una oficina, seguido de trabajadores independientes con 9.2%:



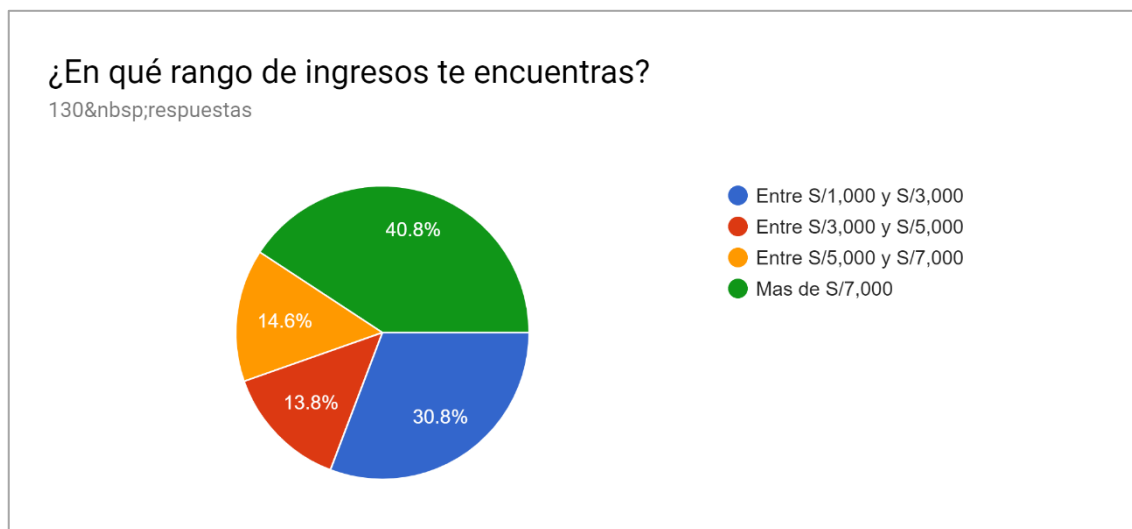
Fuente: elaboración propia

4.- Se pudo corroborar que los distritos más concurridos en cuanto a centros de trabajo se encuentran ubicados en Surquillo, San Isidro, Santiago de Surco y Miraflores.



Fuente: elaboración propia

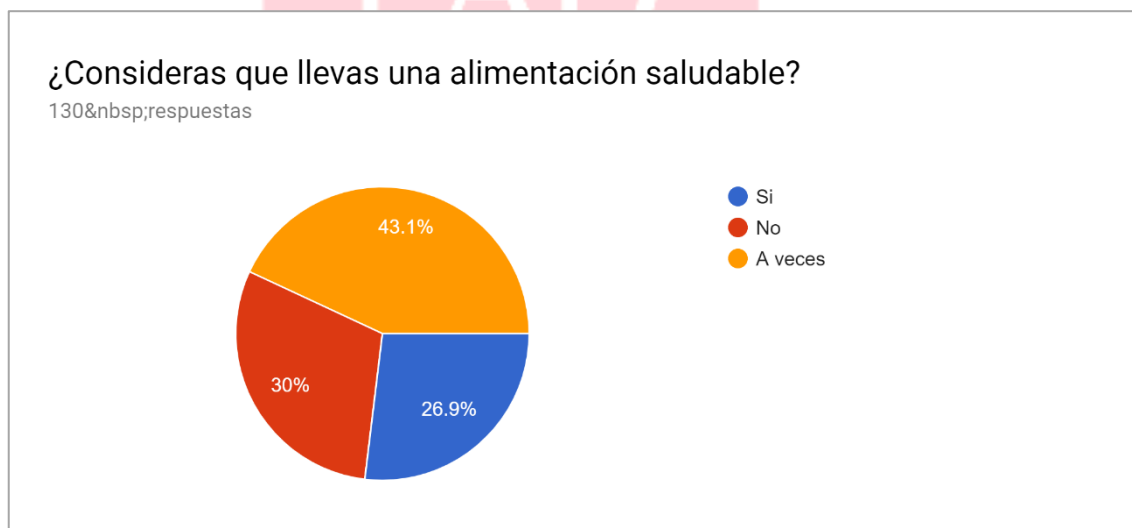
5.- El siguiente gráfico nos permite identificar que el 69% de los encuestados cuenta con ingresos superiores a los S/3, 000.



Fuente: elaboración propia

Adopción del estilo de vida

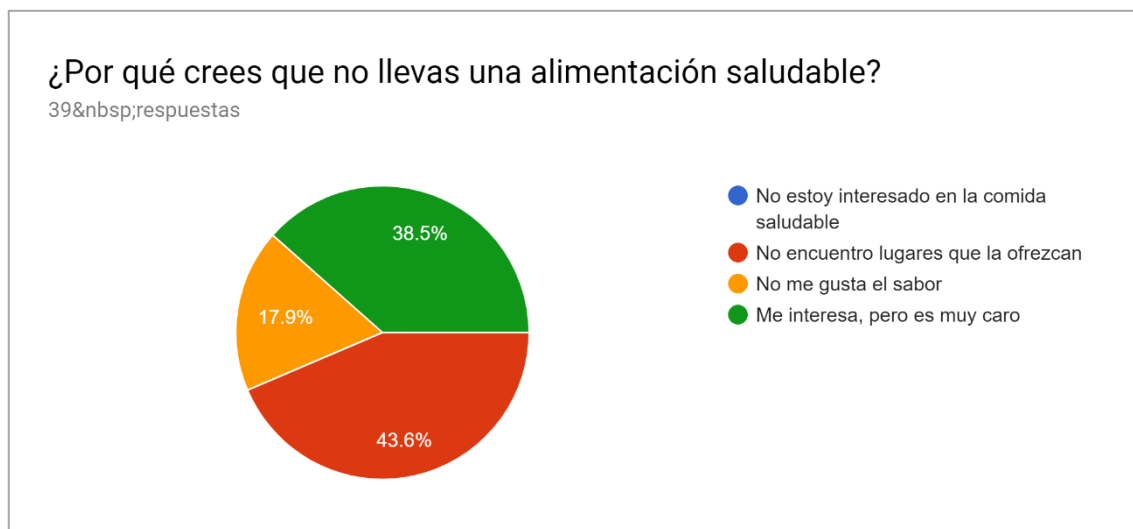
6.- A continuación, se obtuvo que el 26.9% tiene hábitos de alimentación saludable de forma regular y el 43.1% considera que a veces come saludable.



Fuente: elaboración propia

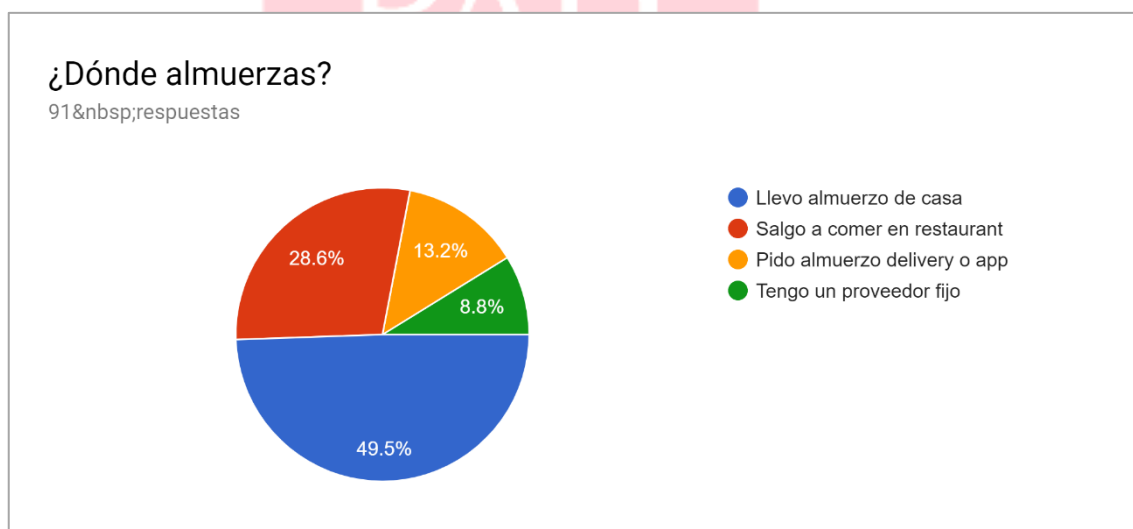
7.- De los que manifestaron en la pregunta anterior no comer saludablemente, el 100% está interesado de alguna manera, pero encuentra barreras como el precio, cobertura de

restaurantes que lo ofrezcan y, por último, el 17.9% indica no estar conforme con el sabor de las opciones actuales.



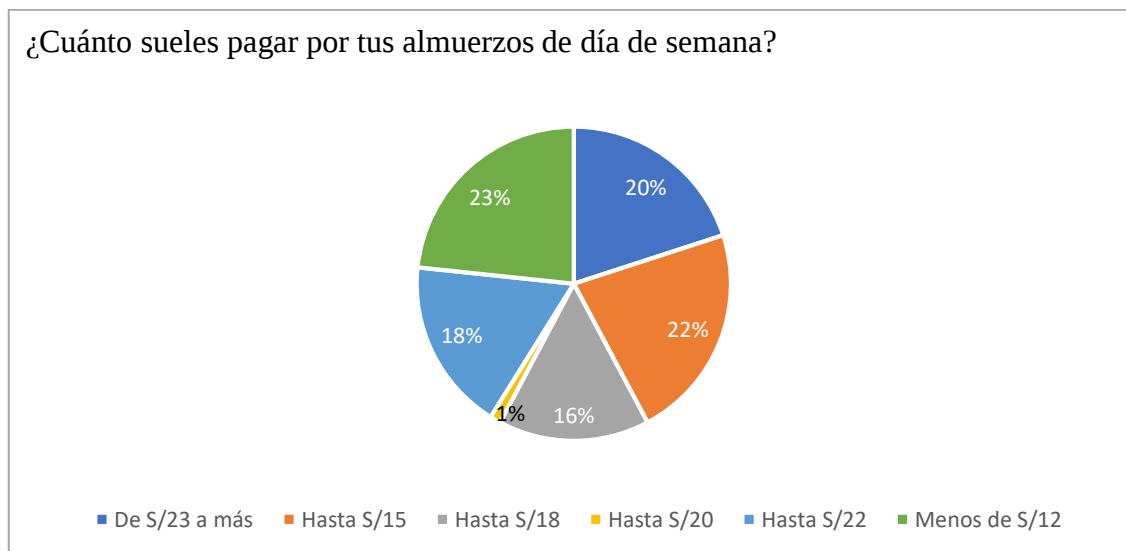
Fuente: elaboración propia

8.- Si bien el 49,5% lleva consigo comida de casa, la mitad de los encuestados adquiere su comida en restaurantes (28.6%), *delivery* (13.2%) o con un proveedor (fijo 8.8%).



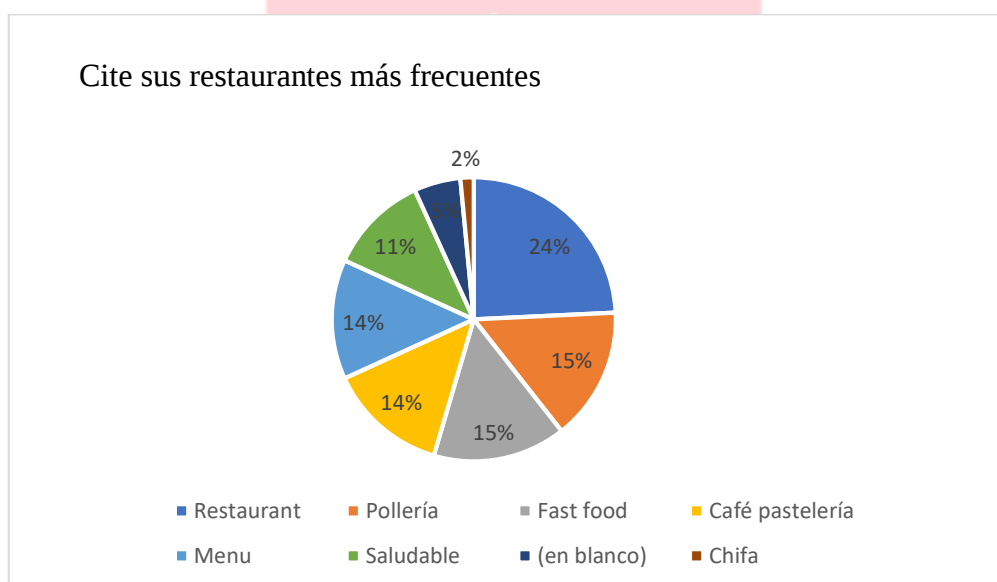
Fuente: elaboración propia

9.- Del siguiente gráfico extraemos que el 20% gasta más de S/23.00 en cada comida, el 16% paga hasta S/18.00 y el 23 % gasta S/12.00 o menos.



Fuente: elaboración propia

10.- Cuando le preguntamos para que cite hasta dos restaurantes a que usualmente frecuenta en el almuerzo, las respuestas fueron las siguientes:



Fuente: elaboración propia

Mientras que un 24% frecuenta restaurante convencional, hay una gran parte que va a fast food (15%) y pollerías (15%). Hay una gran oportunidad junto a los que frecuentan “Café-pastelería” como San Antonio, Don Mamino, etc que suman 14% de las respuestas, y también en personas que ya frecuentan lugares saludables que son un 11% de las respuestas

11.- Hay un alto porcentaje (60%) que manifiesta no sentirse satisfecho con las opciones de comidas saludables en la ciudad.



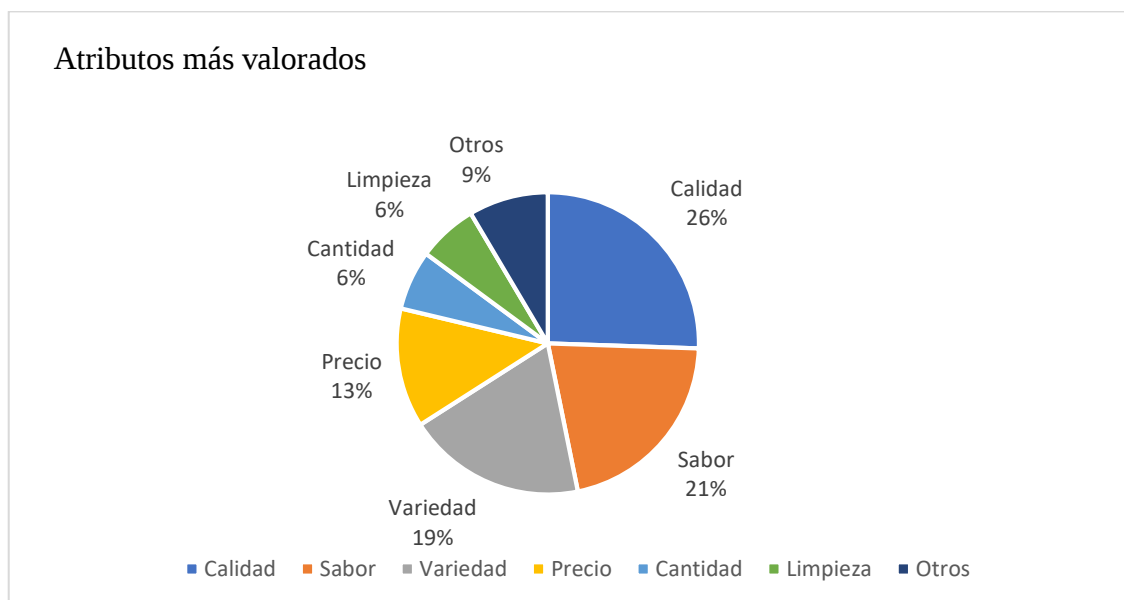
Fuente: elaboración propia

12.- Al explorar el motivo de la insatisfacción con la oferta existente de comida saludable, el motivo más relevante es la falta de variedad en los ingredientes (27.8%), seguido de un 22% que percibe los precios como altos. Un 20% relaciona su insatisfacción con la falta de cobertura geográfica y un 16.7% percibe como insatisfactorio el sabor.



Fuente: elaboración propia

13.- Cuando se consulta sobre los atributos que más valoran en una propuesta saludable, para el 26% lo más importante es la calidad, seguido del sabor con 21%. En relación con lo mencionado en el motivo de la insatisfacción de las propuestas actuales, el 19% escoge la variedad como atributo más valorado. Se desprende también que el precio no es tan relevante comparativamente con los atributos ya mencionados.

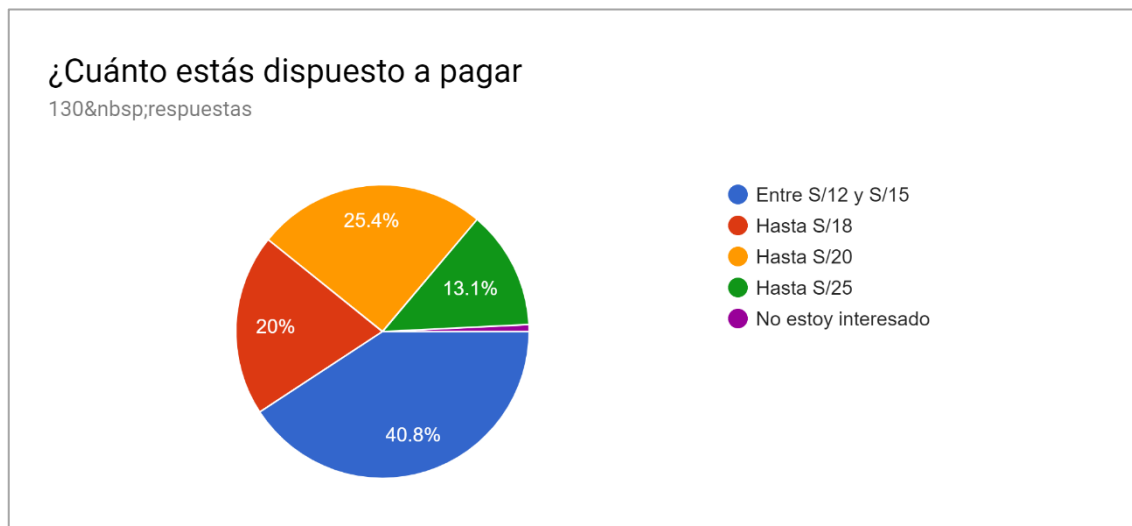


14.- Ante la descripción de la propuesta del presente plan de negocios, un 94.6 % se muestra totalmente dispuesto a probar y un 4.6% tal vez probaría.



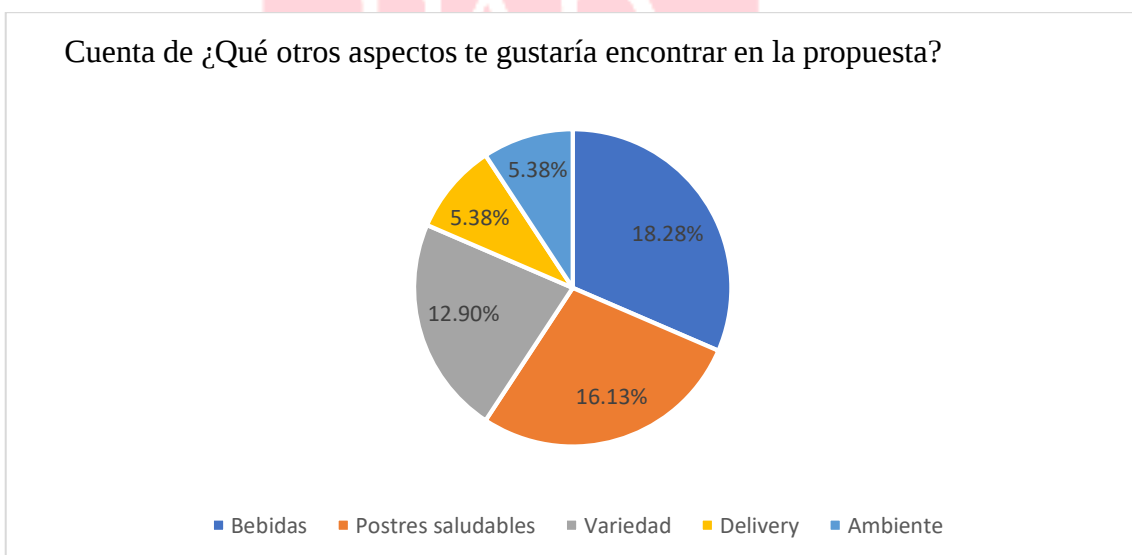
Fuente: elaboración propia

15.- Se exploró la disposición al gasto destinada a una comida saludable, y el 40% pagaría hasta S/15.00. Un 20% hasta S/18.00; el 25% hasta s/20 y el 13% hasta S/25.00.



Fuente: elaboración propia

16.- Al cuestionar qué otros aspectos les gustaría encontrar en la propuesta que describimos, un 18.28% desea oferta de bebidas saludables para acompañar la comida, seguido de un 16.13% que les gustaría postres saludables.



Anexo 3: Carta de Green Bean



Fuente: elaboración propia



Fuente: elaboración propia

ARMA TU BOWL/ENSALADA S/18.90

ENSALADAS

La primavera S/ 19.90

Mix de lechugas, espinaca, tomate, zanahoria, beterraga rallada, rabanito encurtido, palta, mix de nueces tostadas, pita chips en salsa de ají cremoso.

+ pollo a la plancha o pavo horneado (+S/4.00)

La cosecha S/ 19.90

Mix de lechugas, vainitas salteadas al ajo, tomate, berenjena horneada, chips de camote, semillas de calabaza en salsa balsámica.

+ pollo a la plancha o pavo horneado (+S/4.00)

La gringa S/27.90

Lechuga americana, kale, tomate cherry, pollo, tocino, palta y huevo duro, blue cheese en salsa de caesar de yogurt.



Fuente: elaboración propia

BOWLS FRÍOS

Quinua Solterita S/19.90

Quinua, cebolla roja, tomate, queso fresco, habas, choclo criollo, aceituna, rocoto, huacatay, perejil en salsa vinagreta de la casa.

Green Bean S/19.90

Base de arroz integral y mix de lechugas, pollo teriyaki, brócoli, zanahoria, vainitas, jolantao, ajonjolí, chips de camote en salsa oriental.

BOWLS CALIENTES

Bowl Mediterraneo S/ 21.90

Mix de granos calientes (arroz integral y quinua) en salsa de tahini con limón, pollo a la plancha, pepino, tomate, queso fresco, col morada, garbanzos crujientes con salsa vinagreta de la casa.

Bowl árabe S/21.90

Arroz amarillo, lechuga, falafel, pimientos horneados, cebolla roja, tomate, queso de cabra, pita chips, con salsa tzatziki (yogurt y pepino).

Bowl Oriental S/21.90

Quinua salteada al sillao, lomo de cerdo en cubos, jolantao, frejolito chino, cebollita china, huevo montado, wantán crujiente.



Fuente: elaboración propia



Fuente: elaboración propia



Fuente: elaboración propia



Arma tu bowl (a partir de S/18.90)

Escoge tu base (Hasta 2 bases)

Quinoa
Arroz amarillo (con cúrcuma)
Arroz integral
Mix de granos: arroz integral, quinoa
Mix de lechugas

Escoge tu proteína (1 proteína)

Pollo
Pavo horneado
Atún
Hamburguesa de garbanzo
Lomo fino

Escoge tus verduras (Hasta 6 verduras)

Col morada
Frijolito chino
Mix de hojas verdes
Berenjena horneada
Germinados
Salsa criolla
Rabanito
Papas coctel
Espinaca
Choclo criollo
Choclo americano
Pepinillo
Zanahoria
Tomate
Palta
Vainitas salteadas al ajo
Brocoli
Lentejas bebe

Escoge tus salsas (Hasta 2 salsas)

Acevichada
Ají de la casa
Paprika ahumada
Huancaina
Mostaza y miel
Cesar
Tahini con limon
Tzatz (yogurt griego y pepinillo)
Picante estilo anticuchera
Balsamico
Vinagreta de la casa
Oriental
Ocopa

Escoge tus Toppings (hasta 4 toppings)

Canchita serrana
Granola salada
Camote chips
Semillas de girasol
Ajonjolí
Culantro
Cebolla china
Garbanzos crujientes
Pita chips
Aceituna
Humus
Huevo duro

Toppings premium

Parmesano
blue cheese
Alcachofa
Tocino
Queso de cabra
Mix de nueces
Champifones

Fuente: elaboración propia

Anexo 4: Empaque Green Bean



Fuente: elaboración propia