



UNIVERSIDAD  
**SAN IGNACIO  
DE LOYOLA**

**ESCUELA DE POSTGRADO**

**PLAN DE NEGOCIO PARA LA CREACIÓN DE UN  
RESTAURANTE DE COMIDA SALUDABLE “VEGANO”  
EN EL DISTRITO DE SAN ISIDRO**

**Trabajo de Investigación para optar el grado de:**

**JULIANA MILAGROS BRÁÑEZ BENDEZÚ**

**Maestro en Ciencias Empresariales con mención en Gestión del  
Capital Humano**

**CLAUDIA FUENTES JOYO**

**Maestro en Ciencias Empresariales con mención en Gestión del  
Capital Humano**

**Asesor:**

**Niria Marleny Goñi Ávila**

**Lima – Perú**

**2019**

## **Agradecimiento**

Agradecemos a nuestras familias por su incondicional apoyo y comprensión. Así como a nuestros profesores y a nuestra asesora, la Dra. Niria Goñi, por su orientación en el desarrollo del proyecto.

## Resumen Ejecutivo

El presente proyecto tiene como objetivo evaluar la viabilidad de implementar un restaurante de comida saludable (vegana) en la zona financiera del distrito de San Isidro. Este negocio está enfocado a personas que vivan, trabajen o transiten por el mencionado distrito, pertenecientes a los NSE B y C, y que formen parte de la generación conocida como millenials (con edades entre los 23 y 37 años).

Este trabajo analiza la tendencia creciente de la búsqueda de opciones cada vez más saludables para alimentarse y específicamente, la opción del veganismo (tipo de alimentación que excluye productos de origen animal). Se propone así una alternativa que resulta ser nutritiva y que además podría ayudar a reducir el riesgo de padecer de enfermedades cardiovasculares, obesidad e inclusive ayudar al tratamiento y a la prevención de la hipertensión arterial y diabetes (Marsh, Zeuschner, & Saunders, 2011).

Se planteó que el restaurante ofrecería almuerzos saludables (menú y platos a la carta) en base a recetas de platos criollos en versión saludable, exclusivamente veganos. La estrategia genérica del negocio sería una estrategia de enfoque-mejor valor. Es decir, se enfocaría en un segmento de mercado pequeño donde los consumidores no son sensibles al precio siempre y cuando reciban productos o servicios que ellos valoren y justifiquen así sus preferencias.

Gracias a esta investigación, se pudo conocer que, existe un gran número de personas dispuestas a consumir este tipo de alimentos en la zona financiera del distrito de San Isidro. Además, se identificó que no existen actualmente restaurantes veganos en el mencionado distrito.

Al realizar la evaluación económica financiera, se estableció que la inversión total del proyecto asciende a S/. 108,831.38, monto que será financiado íntegramente por las socias. Se obtuvo un VAN de S/. 198,028.48 y una TIR de 66.36%, que supera al COK (17.29%). Por lo tanto, se comprobó la viabilidad del proyecto.

Se concluye que esta es una propuesta interesante que satisface a todos los stakeholders: por un lado, la empresa se ve beneficiada al obtener rentabilidad; los consumidores reciben alimentación saludable, nutritiva y responsable; las autoridades reciben ingresos por el desarrollo de negocios y velar por el bienestar de sus ciudadanos; y se contribuye a la conservación del medioambiente al no apoyar a la ganadería industrializada que es la principal contribuyente al calentamiento global, promueve la degradación de la tierra y de los recursos hídricos.

## Tabla de Contenidos

|  |    |
|--|----|
| Lista de Tablas .....                                    | 8  |
| Lista de Figuras .....                                   | 11 |
| Capítulo 1. Generalidades.....                           | 15 |
| 1.1 Antecedentes.....                                    | 16 |
| 1.2 Determinación del Problema u Oportunidad.....        | 18 |
| 1.3 Justificación del Proyecto.....                      | 19 |
| 1.4 Objetivos Generales y Específicos.....               | 20 |
| 1.5 Alcances y Limitaciones de la Investigación.....     | 20 |
| Capítulo II: Estructura Económica del Sector.....        | 21 |
| 2.1 Descripción del Estado Actual de la Industria.....   | 21 |
| 2.1.1. Segmentación de la industria.....                 | 24 |
| 2.1.2. Empresas que la conforman.....                    | 26 |
| 2.2 Tendencias de la Industria.....                      | 26 |
| 2.3 Análisis Estructural del Sector Industrial.....      | 28 |
| 2.3.1 Amenaza de la entrada de nuevos competidores.....  | 28 |
| 2.3.2 Poder de negociación de los proveedores.....       | 30 |
| 2.3.3 Poder de negociación de los compradores.....       | 31 |
| 2.3.4 Amenaza de ingreso de productos sustitutos.....    | 33 |
| 2.4 Análisis de la Competencia.....                      | 34 |
| 2.4.1 Empresas que ofrecen el mismo servicio.....        | 34 |
| 2.4.2 Participación de mercado de cada uno de ellos..... | 34 |
| 2.4.3 Matriz de perfil competitivo.....                  | 36 |
| 2.5 Análisis del Contexto Actual y Esperado.....         | 39 |
| 2.5.1 Análisis político-gubernamental.....               | 39 |
| 2.5.2 Análisis económico.....                            | 42 |
| 2.5.3 Análisis legal.....                                | 46 |
| 2.5.4 Análisis cultural.....                             | 46 |
| 2.5.5 Análisis tecnológico.....                          | 48 |
| 2.5.6 Análisis ecológico.....                            | 49 |
| 2.6 Matriz EFE.....                                      | 50 |
| Capítulo III: Estudio de Mercado.....                    | 53 |
| 3.1 Descripción del Servicio o Producto.....             | 53 |
| 3.2 Selección del Segmento de Mercado.....               | 53 |

|  |    |
|--|----|
| 3.3 Investigación Cualitativa.....   | 57 |
| 3.3.1 Proceso de muestreo.....   | 57 |
| 3.3.2 Diseño de instrumento.....   | 58 |
| 3.3.3 Análisis y procesamiento de datos.....                                       | 59 |
| 3.3.3.1 Focus group.....   | 59 |
| 3.3.3.2 Entrevistas a profundidad.....   | 62 |
| 3.4 Investigación Cuantitativa.....  | 63 |
| 3.4.1 Proceso de muestreo.....   | 64 |
| 3.4.2 Diseño de instrumento.....   | 66 |
| 3.4.3 Análisis y procesamiento de datos.....                                       | 67 |
| 3.5 Conclusiones y Recomendaciones del Estudio Cualitativo y Cuantitativo.....     | 78 |
| 3.6 Perfil del Consumidor Tipo y sus Variantes.....                                | 78 |
| Capítulo IV: Proyección del Mercado Objetivo.....                                  | 80 |
| 4.1 El ámbito de la Proyección.....  | 80 |
| 4.2 Selección del Método de Proyección.....  | 80 |
| 4.2.1 Mercado potencial.....   | 81 |
| 4.2.2 Mercado disponible.....  | 81 |
| 4.2.3 Mercado efectivo.....  | 82 |
| 4.2.4 Mercado objetivo.....  | 83 |
| Capítulo V: Plan de Marketing.....   | 85 |
| 5.1 Estrategias de Marketing.....  | 85 |
| 5.1.1 Estrategia de producto.....  | 86 |
| 5.1.2 Estrategia de precio.....  | 87 |
| 5.1.3 Estrategia de plaza y distribución.....                                      | 88 |
| 5.1.4 Estrategia de promoción y publicidad.....                                    | 89 |
| 5.1.5 Estrategia de personas.....  | 93 |
| 5.1.6 Estrategia de procesos.....  | 93 |
| 5.1.7 Estrategia de presencia física.....  | 94 |
| 5.2 Estrategia de Ventas.....  | 94 |
| 5.2.1 Plan de ventas.....  | 94 |
| 5.2.2 Políticas de servicios y garantías.....                                      | 95 |
| Capítulo VI: Pronóstico de Ventas.....   | 97 |
| 6.1 Fundamentos y Supuestos.....   | 97 |
| 6.2 Análisis de los Riesgos y Aspectos Críticos que Impactan en el Pronóstico..... | 99 |

|   |     |
|---|-----|
| Capítulo VII: Ingeniería del Proyecto.....                    | 100 |
| 7.1 Estudio de Ingeniería.....                                | 100 |
| 7.1.1 Modelamiento y selección de procesos productivos.....   | 100 |
| 7.1.2 Selección del equipamiento.....                         | 102 |
| 7.1.3 Lay out.....  | 103 |
| 7.1.4 Distribución de equipos y maquinarias.....              | 105 |
| 7.2 Determinación del Tamaño.....                             | 105 |
| 7.2.1 Proyección de crecimiento.....                          | 106 |
| 7.2.2 Recursos.....   | 106 |
| 7.2.3 Tecnología.....   | 106 |
| 7.2.4 Flexibilidad.....                                       | 107 |
| 7.2.5 Selección del tamaño ideal.....                         | 108 |
| 7.3 Estudio de Localización.....                              | 109 |
| 7.3.1 Definición de factores locacionales.....                | 109 |
| 7.3.2 Consideraciones legales.....                            | 111 |
| 7.3.2.1. Identificación del marco legal.....                  | 111 |
| 7.3.2.2. Ordenamiento jurídico de la empresa.....             | 112 |
| 7.4. Determinación de la Localización Óptima.....             | 114 |
| Capítulo VIII: Aspectos Organizacionales.....                 | 119 |
| 8.1 Caracterización de la Cultura Organizacional Deseada..... | 119 |
| 8.1.1 Visión.....   | 119 |
| 8.1.2 Misión.....   | 120 |
| 8.1.3 Principios.....   | 121 |
| 8.2 Formulación de Estrategias del Negocio.....               | 122 |
| 8.3 Determinación de las Ventajas Competitivas Críticas.....  | 129 |
| 8.4 Diseño de la Estructura Organizacional Deseada.....       | 132 |
| 8.5 Diseño de los Perfiles de Puestos Clave.....              | 133 |
| 8.6 Remuneraciones, Compensaciones e Incentivos.....          | 133 |
| 8.7 Política de Recursos Humanos.....                         | 134 |
| Capítulo IX: Planificación Financiera.....                    | 137 |
| 9.1 La Inversión.....   | 137 |
| 9.1.1 Inversión pre-operativa .....                           | 137 |
| 9.1.1.1 Activos fijos.....                                    | 137 |
| 9.1.1.2 Activos intangibles.....                              | 137 |

|  |     |
|--|-----|
| 9.1.2 Inversión en capital de trabajo.....           | 140 |
| 9.1.3 Costo del proyecto.....                        | 142 |
| 9.1.4 Inversiones futuras.....                       | 142 |
| 9.2 Financiamiento.....                              | 142 |
| 9.2.1 Endeudamiento y condiciones.....               | 142 |
| 9.2.2 Capital y costo de oportunidad.....            | 143 |
| 9.3 Presupuestos Base.....                           | 144 |
| 9.3.1 Presupuesto de ventas.....                     | 144 |
| 9.3.2 Presupuesto de costos de producción.....       | 149 |
| 9.3.3 Presupuesto de compras.....                    | 150 |
| 9.3.4 Presupuesto de costo de ventas.....            | 150 |
| 9.3.5 Presupuesto de gastos administrativos.....     | 150 |
| 9.3.6 Presupuesto de marketing y ventas.....         | 151 |
| 9.4 Presupuestos de Resultados.....                  | 151 |
| 9.4.1 Estado de ganancias y pérdidas proyectado..... | 151 |
| 9.4.2 Balance proyectado.....                        | 152 |
| 9.4.3 Flujo de caja proyectado.....                  | 154 |
| Capítulo X: Evaluación Económico Financiera.....     | 155 |
| 10.1 Evaluación Financiera.....                      | 155 |
| 10.1.1 TIR.....                                      | 155 |
| 10.1.2 VAN.....                                      | 155 |
| 10.1.3 ROE.....                                      | 156 |
| 10.1.4 Ratios.....                                   | 156 |
| 10.2 Análisis de Riesgo.....                         | 155 |
| 10.2.1 Análisis de punto de equilibrio.....          | 157 |
| 10.2.2 Análisis de sensibilidad.....                 | 159 |
| 10.2.3 Análisis de escenarios.....                   | 161 |
| Capítulo XI: Conclusiones y Recomendaciones.....     | 163 |
| 11.1. Conclusiones.....                              | 163 |
| 11.2 Recomendaciones.....                            | 164 |
| Referencias  |     |
| Apéndices  |     |

## Lista de Tablas

|   |     |
|---|-----|
| Tabla 1: Evolución Anual del Sector de Restaurantes 2013-2018 .....                       | 21  |
| Tabla 2: Matriz de Atractividad: Amenaza de la entrada de Nuevos Competidores.....        | 30  |
| Tabla 3: Matriz de Atractividad: Poder de Negociación de los Proveedores.....             | 31  |
| Tabla 4: Matriz de Atractividad: Poder de Negociación de los Compradores.....             | 33  |
| Tabla 5: Matriz de Atractividad: Amenaza de Ingreso de Productos Sustitutos.....          | 34  |
| Tabla 6: Matriz de Perfil Competitivo .....   | 38  |
| Tabla 7: Evolución del Índice Mensual de la Producción Nacional: Agosto 2018.....         | 43  |
| Tabla 8: Encuesta de Expectativas Macroeconómicas: Inflación .....                        | 45  |
| Tabla 9: Matriz EFE .....   | 52  |
| Tabla 10: Distribución según NSE representativo para Población Flotante de San Isidro ... | 55  |
| Tabla 11: Proyección Población Flotante 2016 – 2018 .....                                 | 56  |
| Tabla 12: Cálculo Segmento del Mercado .....  | 56  |
| Tabla 13: Distribución de los Focus Groups .....  | 58  |
| Tabla 14: Distribución Entrevistas en Profundidad .....                                   | 58  |
| Tabla 15: Proyección Población Flotante 2019 – 2023 .....                                 | 80  |
| Tabla 16: Proyección Mercado Potencial 2019 – 2023 .....                                  | 80  |
| Tabla 17: Proyección Mercado Disponible 2019 – 2023 .....                                 | 81  |
| Tabla 18: Proyección Mercado Efectivo 2019 – 2023 .....                                   | 81  |
| Tabla 19: Proyección Mercado Objetivo 2019 – 2023 .....                                   | 82  |
| Tabla 20: Proyección de Ventas del Restaurante .....                                      | 92  |
| Tabla 21: Proporción de Ventas por Producto.....  | 93  |
| Tabla 22: Plan de Ventas Estimado .....   | 93  |
| Tabla 23 Cálculo de proporción de ventas de menú y platos a la carta .....                | 95  |
| Tabla 24: Proporción de Ventas por Tipo de Producto.....                                  | 96  |
| Tabla 25: Pronóstico de Ventas .....  | 96  |
| Tabla 26: Información de Restaurantes Ubicados en la Zona Financiera de San Isidro .....  | 106 |
| Tabla 27: Evaluación de Locales .....   | 116 |
| Tabla 28: Elaboración de la Visión según Características de D'Alessio .....               | 117 |
| Tabla 29: Matriz VRIO .....   | 125 |
| Tabla 30: Matriz EFI .....  | 127 |
| Tabla 31: Remuneraciones Mensuales Trabajadores de DeliVeggie .....                       | 132 |
| Tabla 32: Servicios Subcontratados.....   | 132 |



|  |     |
|--|-----|
| Tabla 33: Remuneraciones Trabajadores de DeliVeggie a 5 años en Soles .....              | 134 |
| Tabla 34: Horario de Trabajo según puesto .....  | 134 |
| Tabla 35: Relación de Activos Fijos .....  | 136 |
| Tabla 36: Inversión Total en Activos Fijos por Área .....                                | 137 |
| Tabla 37: Activos Intangibles – Gastos Preoperativos .....                               | 137 |
| Tabla 38: Detalle de Presupuesto de Marketing Pre-operativo .....                        | 138 |
| Tabla 39: Personal Pre-operativo .....   | 138 |
| Tabla 40: Flujo de Caja del Capital de Trabajo .....                                     | 139 |
| Tabla 41: Costo del Proyecto .....   | 140 |
| Tabla 42: Inversiones futuras .....  | 140 |
| Tabla 43: Costo de Oportunidad para el Inversionista COK .....                           | 141 |
| Tabla 44: Proporción de Ventas y Precios por Producto .....                              | 142 |
| Tabla 45: Proyección de Ventas anuales 2019 – 2023 .....                                 | 142 |
| Tabla 46: Proyección de Ventas para los 3 Primeros Meses .....                           | 143 |
| Tabla 47: Proyección de Ventas en Semanas del Mes 1 (Unidades) .....                     | 144 |
| Tabla 48: Proyección de Ventas en Semanas del Mes 1 (Precios) .....                      | 144 |
| Tabla 49: Proyección de Ventas en Semanas del Mes 1 (Ventas) .....                       | 144 |
| Tabla 50: Proyección de Ventas en Meses del Año 1 (Unidades).....                        | 145 |
| Tabla 51: Proyección de Ventas en Meses del Año 1 (Precios).....                         | 145 |
| Tabla 52: Proyección de Ventas en Meses del Año 1 (Ventas).....                          | 145 |
| Tabla 53: Proyección de Ventas Anuales (Unidades) .....                                  | 146 |
| Tabla 54: Proyección de Ventas Anuales (Precios) .....                                   | 146 |
| Tabla 55: Proyección de Ventas Anuales (Ventas) .....                                    | 146 |
| Tabla 56: Costo por Tipo de Producto .....   | 147 |
| Tabla 57: Presupuesto de Mano de Obra Directa .....                                      | 147 |
| Tabla 58: Presupuesto de Costos Indirectos del Servicio .....                            | 147 |
| Tabla 59: Presupuesto de Costos de Producción .....                                      | 148 |
| Tabla 60: Presupuesto de Compras .....   | 148 |
| Tabla 61: Presupuesto de Costo de Ventas .....   | 148 |
| Tabla 62: Presupuesto de Gastos Administrativos .....                                    | 149 |
| Tabla 63: Presupuesto de Marketing y Ventas .....  | 149 |
| Tabla 64: Estado de Ganancias y Pérdidas Proyectado .....                                | 150 |
| Tabla 65: Análisis Porcentual Vertical del Estado de Ganancias y Pérdidas Proyectado ... | 150 |
| Tabla 66: Cálculo de la Reserva Acumulada Proyectada .....                               | 150 |

|   |     |
|---|-----|
| Tabla 67: Balance General Proyectado .....  | 151 |
| Tabla 68: Flujo de Caja Proyectado .....  | 152 |
| Tabla 69: TIR Económica .....   | 153 |
| Tabla 70: VAN - Análisis SIN Deuda .....  | 154 |
| Tabla 71: ROE .....   | 154 |
| Tabla 72: Ratios .....  | 155 |
| Tabla 73: Estado de Ganancias y Pérdidas por Costeo Variable .....  | 155 |
| Tabla 74: Determinación del Punto de Equilibrio .....   | 156 |
| Tabla 75: Margen de Seguridad: Unidades Vendidas en Punto de Equilibrio vs. Ventas<br>Pronosticadas ..... | 157 |
| Tabla 76: Determinación del Punto de Equilibrio vs Ventas Pronosticadas .....                             | 157 |
| Tabla 77: Análisis de Sensibilidad – Variaciones en el Precio .....                                       | 158 |
| Tabla 78: Análisis de Sensibilidad – Variaciones en la Demanda .....                                      | 158 |
| Tabla 79: Análisis de Sensibilidad – Variaciones en el Precio de Alquiler .....                           | 158 |
| Tabla 80: Análisis de Riesgo – Incremento en Tasa de Descuento .....                                      | 159 |
| Tabla 81: Análisis de Riesgo – Castigar los Flujos de Fondos .....  | 159 |
| Tabla 82: Análisis de Escenarios – Escenario Optimista .....  | 160 |
| Tabla 83: Análisis de Escenarios – Escenario Pesimista .....  | 160 |

## Lista de Figuras

|  |    |
|--|----|
| Figura 1. Sector restaurantes ventas diciembre 2017 según tipo de comida .....   | 22 |
| Figura 2. Segmentación de restaurantes en San Isidro según el tipo de comida .....   | 25 |
| Figura 3. Segmentación de restaurantes en San Isidro considerando cantidad de locales con los que cuenta .....   | 25 |
| Figura 4. Las cinco fuerzas que dan forma a la competencia del Sector .....  | 28 |
| Figura 5. Participación de mercado de restaurantes en San Isidro. ....   | 35 |
| Figura 6. Ubicación de los restaurantes favoritos según estudio de mercado .....   | 35 |
| Figura 7. Perfil de la población flotante de San Isidro .....  | 54 |
| Figura 8. Restaurante al cual los encuestados acuden con mayor frecuencia .....  | 67 |
| Figura 9. Frecuencia de asistencia a restaurantes ... ..   | 68 |
| Figura 10. Horario de refrigerio.....  | 68 |
| Figura 11. Consumo según tipo de plato .....   | 69 |
| Figura 12. Precio que se paga normalmente por un plato a la carta .....  | 69 |
| Figura 13. Precio que se paga normalmente por un menú .....  | 70 |
| Figura 14. Contenido de un menú según los encuestados.....   | 70 |
| Figura 15. Tipo de comida que consumen normalmente los encuestados .....   | 71 |
| Figura 16. Disposición a consumir comida vegana .....  | 71 |
| Figura 17. Frecuencia en la que estarían dispuestos los encuestados a consumir comida vegana.....  | 72 |
| Figura 18. Intención de compra .....   | 72 |
| Figura 19. Disposición a recomendar este restaurante de comida vegana .....  | 73 |
| Figura 20. Frecuencia de asistencia al restaurante de comida vegana .....  | 73 |
| Figura 21. Servicios adicionales que les gustaría encontrar en este restaurante .....  | 74 |
| Figura 22. Características que le gustaría encontrar a los encuestados en el restaurante vegano.....   | 74 |
| Figura 23. Precio dispuesto a pagar por un menú vegano por los encuestados (considerando que éste incluye entrada, plato de fondo, postre y refresco)..... | 75 |
| Figura 24. Precio dispuesto a pagar por un plato a la carta vegano.....  | 75 |
| Figura 25. Tipos de promociones que le gustaría encontrar a los encuestados en este restaurante vegano.....  | 76 |
| Figura 26. Preferencia de nombres para el restaurante .....  | 76 |
| Figura 27. Línea de continuidad de bienes y servicios .....  | 84 |

|  |     |
|--|-----|
| Figura 28. Logo DeliVeggie.....  | 85  |
| Figura 29. Modelo de publicaciones en redes sociales para DeliVeggie .....                                       | 89  |
| Figura 30. Mapa de procesos de DeliVeggie. ....  | 100 |
| Figura 31. Distribución de áreas restaurante DeliVeggie.....   | 102 |
| Figura 32. Distribución de equipos y maquinarias .....   | 103 |
| Figura 33. Sector 4 del distrito de San Isidro .....   | 108 |
| Figura 34. Fotografías del local 1. ....   | 113 |
| Figura 35. Fotografías del local 2 .....   | 113 |
| Figura 36. Fotografías del local 3 .....   | 114 |
| Figura 37. Ubicación de las tres alternativas de locales a alquilar en sector 4 del distrito de San Isidro ..... | 115 |
| Figura 38. Cadena de valor DeliVeggie .....  | 128 |
| Figura 39. Organigrama del restaurante. ....   | 130 |

## Introducción

El presente plan de negocio tiene el objetivo de evaluar la factibilidad de implementar un negocio dedicado a la venta de comida saludable vegana en el distrito de San Isidro. Este trabajo consta de diez capítulos en los que se parte del análisis de la oportunidad que justifica el proyecto hasta los resultados financieros que se podrían obtener como resultado de su implementación.

En el capítulo I se definen conceptos básicos relacionados al proyecto, empezando por definir qué es el veganismo y las principales razones por las cuales se adopta este tipo de dieta. Se describe también, las condiciones en la sociedad que han contribuido a su expansión. Finalmente, se establece la justificación del proyecto, los objetivos generales y específicos, y los alcances y las limitaciones de la investigación.

En el capítulo II se describe la estructura económica del sector. Empezando por el segmento de la industria a la que se pertenecería y las empresas que lo conforman. Luego de ello se identificaron algunas tendencias en la industria que serían relevantes a corto plazo. A continuación, se desarrolla el análisis del sector industrial según el modelo de las cinco fuerzas competitivas de Michel Porter y el análisis del entorno, con lo que se determinan las oportunidades y amenazas que enfrentaría el proyecto.

En el capítulo III se desarrolla el estudio de mercado partiendo de la definición del producto y servicio determinando el segmento del mercado al que el proyecto atendería. Se desarrollaron investigaciones cualitativas y cuantitativas que permitieron definir el perfil del consumidor y las características del producto y servicio que les gustaría recibir.

En el capítulo IV se encuentra la proyección del mercado objetivo para el proyecto. Se inicia con la definición del ámbito de la proyección y luego de ello se establece el número de personas que conformarían el mercado potencial, disponible, efectivo y finalmente, el mercado objetivo. El mercado objetivo, está conformado por la cantidad de personas que el proyecto espera atender.

El capítulo V incluye el plan de marketing que está conformado por las estrategias definidas de producto, precio, plaza, promoción, personas, procesos y la estrategia de presencia física. Además, se establece la estrategia de plan de ventas que incluye el plan de ventas y la definición de las políticas de servicios y garantías.

El capítulo VI desarrolla el pronóstico de ventas. En este capítulo se inicia definiendo todos los fundamentos y supuestos que justifican los cálculos empleados para determinar cuál sería el monto de ventas para el proyecto. Adicionalmente, se describen los aspectos que

podrían impactar a este pronóstico y se deberá considerar su probabilidad de ocurrencia al evaluar el pronóstico.

En el capítulo VII se define los aspectos relacionados a la ingeniería del proyecto. Aquí se incluye el estudio de ingeniería donde se desarrolla el lay out del local considerando los procesos y el equipamiento necesario para el funcionamiento del proyecto. También se realiza la determinación del tamaño necesario considerando las proyecciones estimadas. Luego, se realiza el estudio de localización donde se determinan los requerimientos según factores locacionales y consideraciones legales. Y finalmente, se identifican y evalúan las opciones de locación escogiendo cuál de ellas sería la locación óptima para el proyecto.

El capítulo VIII describe todos los aspectos organizacionales para el proyecto iniciando por la definición de la visión, misión y principios para la empresa. También se definen las estrategias del negocio y las ventajas competitivas críticas. Luego, se realiza el diseño de la estructura organizacional deseada seguido del perfil de algunos de los puestos clave para el proyecto. Finalmente se definen las remuneraciones, compensaciones e incentivos, y las políticas de recursos humanos.

En el capítulo IX se realiza la planificación financiera. En este capítulo se lleva a números toda la información recopilada en capítulos anteriores considerando los cinco años de funcionamiento del proyecto. Para ello se determina la inversión necesaria estimada para el funcionamiento del negocio, el financiamiento necesario y sus términos, los presupuestos base y los presupuestos de resultados.

El capítulo X se desarrolla la evaluación económica y financiera elaborados sobre las estimaciones del capítulo anterior. Este capítulo se divide en dos partes, la evaluación financiera, que incluye la determinación del TIR, VAN, ROE y otros ratios. Y el análisis de riesgo, que incluye los análisis del punto de equilibrio, análisis de sensibilidad y el análisis de escenarios.

Finalmente, se mencionan las conclusiones y recomendaciones luego de analizar el proyecto de negocio.

## Capítulo I: Generalidades

Se iniciará este capítulo definiendo qué es el veganismo y algunos otros conceptos relacionados a esta opción.

Según las definiciones de la *Encyclopedic Reference of Molecular Pharmacology* (Offermanns & Rosenthal, 2004) se puede identificar tres tipos o grados de vegetarianismo:

- Ovolactovegetarianismo: dieta en la que se evita el consumo de carne (pollo, res, pescado, etc.) pero se mantiene el consumo de huevos y leche.
- Lacto-vegetarianismo: Similar a la anterior con la diferencia que además de elimina el consumo de huevos.
- Veganismo o vegetarianismo estricto: dieta que evita el consumo de cualquier producto animal y otros productos derivados de animales.

Pueden considerarse varias razones para adoptar este tipo de dieta, pero hay cuatro que se consideran como las más importantes, como lo explica La Sociedad Vegana (The Vegan Society, 2016): por los animales, por salud, por la conservación del medio ambiente y por las personas.

- Por los animales

El comer animales es una idea aceptada por la sociedad en general, nuestra comida gira en torno a platos que incluyen pollo, cerdo, pescado entre otros, pero la sola idea de que alguien pueda comer carne de perro o gato resulta inaceptable. Las personas que optan por una dieta vegana por los animales buscan dejar de causarles sufrimiento, cualquiera sea su especie. Es imposible negar que se tiene que emplear la violencia para obtener carne y que la producción de lácteos y huevos somete a los animales a pasar una vida de asilamiento y sufrimiento, pero esto no parece ser un motivo para considerar el dejarlos fuera de la dieta para la mayoría de personas.

El razonamiento que justifica por qué se comen a algunos animales y se protegen a otros ha sido estudiado por Joy (2010), psicóloga graduada en Harvard, quien sostiene que la idea de comer carne se basa en una serie de creencias invisibles que insensibiliza al hombre. El hombre no con carne porque la necesita o quiere conscientemente hacerlo sino porque está condicionado a hacerlo, aunque los tipos de especies de animales que se consideran aceptados para el consumo pueden variar entre culturas, miembros de una misma sociedad ven a sus decisiones como lógicas y pueden pensar que las decisiones de otras culturas son ofensivas o repugnantes.

- Por la salud

De acuerdo a la Academy of Nutrition and Dietetics (2016), la organización mundial más grande de profesionales en nutrición, una dieta completamente vegetariana bien planeada puede generar beneficios para la salud al prevenir y tratar algunas enfermedades. Personas que optan por dejar de comer productos y subproductos animales tienen un reducido riesgo de padecer de cardiopatías, diabetes del tipo 2, hipertensión, algunos tipos de cáncer, obesidad, enfermedades crónicas y mantener reducidos niveles de colesterol. Además, según la academia, esta dieta es considerada como apropiada para todos los estados del ciclo de vida de las personas, incluyendo durante el embarazo e infancia.

- Por la conservación del medioambiente

Un informe de las Naciones Unidas ha indicado que la industria de la ganadería contribuye a la emisión de gases de efecto invernadero en mayor grado que todos los medios de transporte juntos. Además, la ganadería es responsable del 80% de la deforestación de la amazonia (Wang, 2017).

De este modo, el considerar una dieta vegana o por lo menos el reducir el consumo de carne es una medida que puede contribuir de forma real a la conservación del medioambiente. Lamentablemente, a pesar que esta información ha sido difundida desde hace unos años, la mayoría de personas no toma conciencia sobre su contribución al deterioro del medio ambiente.

- Por las personas

El veganismo no es solo una opción sostenible en términos de conservación del planeta, sino también es la mejor opción para solucionar un sistema de comida ineficiente. La desnutrición afecta a más de 870 millones de personas en el mundo, sin embargo, se emplean 13 libras de granos para producir solo una libra de carne, si estos granos se destinaran directamente a la población se podría reducir considerablemente la desnutrición a nivel mundial (Taksel, 2013).

## **1.1 Antecedentes**

El estilo de vida moderno ha generado una epidemia de obesidad que aqueja a todos los países del mundo, desarrollados y no desarrollados. El sobrepeso y la obesidad contribuyen a otras enfermedades, como se encontró en un estudio de la World Health Organization (OMS por sus siglas en español) al estudiar a la población global identificando que enfermedades como diabetes, enfermedades coronarias o cardiopatía isquémica y algunos tipos de cáncer son atribuidos al sobrepeso y obesidad. El sobrepeso y obesidad es, en la mayoría de los casos, el resultado de consumir alimentos que son densos en calorías sin



realizar actividad física que permita gastar las calorías consumidas (World Health Organization, 2014).

Los alimentos que se consideran densos en calorías son aquellos que concentran un alto nivel de ellas en comparación a volúmenes similares de otros alimentos, sin que esto signifique necesariamente que contengan a la vez un alto valor nutricional. Opuestos a los alimentos densos en calorías se encuentran la mayoría de los alimentos de origen natural y no procesados, como son las frutas, vegetales y granos enteros que mantienen un bajo nivel de calorías y a la vez proveen de nutrientes (Stelmach-Mardas, y otros, 2016).

En un estudio realizado en el Perú se identificó que “la prevalencia de sobrepeso se incrementa a partir de los 20 años de edad, afectando a uno de cada tres adultos jóvenes, dos de cada cinco adultos, y uno de cada cinco adultos mayores” (Alvarez, Sanchez, Gomez, & Tarqui, 2012, pág. 305). Concluyendo así que, el sobrepeso y la obesidad ha sido ya considerado un problema de salud pública en el país desde hace años.

El aumento de estos y otros padecimientos a nivel global ha generado la tendencia creciente de la búsqueda del bienestar enfocándose específicamente en una alimentación saludable que limite el consumo de grasas, azúcar y sodio. Se priorizan también a los alimentos cuyos ingredientes son menos procesados o artificiales (The Nielsen Company, 2016)

En el año 2015 se realizó una encuesta en línea aplicada a 30,000 personas de 60 países con la finalidad de conocer en mayor detalle sus apreciaciones y esfuerzos para mantener una dieta saludable. Se identificó que los consumidores buscan alimentos frescos, naturales y mínimamente procesados que promuevan una buena salud. Los consumidores más dispuestos a pagar precios más elevados por estos atributos se encuentran en mercados emergentes como en Latinoamérica, donde nueve de cada 10 personas expresaron su disposición a pagar más por este tipo de productos (Hernández et al., 2010).

Específicamente en Perú, se identificó que “los consumidores peruanos pagan hasta 123% más en la compra de productos saludables, versus otras opciones no saludables” (Trigoso & Salas, 2012, p. 4).

Un hecho que puede haber inclusive aumentado el interés por la necesidad de cambiar ciertos hábitos alimenticios se suscitó a finales del año 2015, cuando la Agencia Internacional de Investigación del Cáncer (AIIC), que fue creada como una extensión de la WHO, publicó un informe en donde se afirma que la carne roja y procesada puede incrementar la posibilidad del padecimiento de cáncer en seres humanos (The Lancet Oncology, 2015). A pesar que una recomendación similar ya se había realizado por la WHO en el 2002, este último anuncio fue

globalmente difundido y dio pie a cuestionar la necesidad de eliminar o reducir el consumo actual de carne en medios de comunicación masivos.

A pesar de reconocer los beneficios de mantener una dieta balanceada, el ritmo de vida actual reduce las posibilidades de realizar decisiones saludables sin priorizar las limitaciones de tiempo y recursos con los que se cuentan. Por ello se propone realizar un plan de negocios para implementar un restaurante de comida vegana que ponga al alcance de los consumidores una opción de alimentación saludable y accesible.

Actualmente, es muy difícil encontrar opciones de comida saludable y dentro de las limitadas opciones que existen, es también difícil el que estas opciones no sacrifiquen el sabor característico de la comida a la que lo peruanos están acostumbrados y que, al mismo tiempo, ofrezcan precios accesibles. La unión de estas dos características podría permitir la difusión de la dieta vegana en la capital.

Se puede identificar la creciente tendencia del consumidor peruano por acceder a comida que considere no solo rica sino a la vez saludable y a la que pueda acceder de una forma práctica, sin que el optar por este tipo de alternativa afecte a sus actividades diarias (Cerde, 2015). La comida vegana permite acceder a estos beneficios, y aunque no está difundida completamente en el Perú, hay un creciente interés por ella, que no solo se refleja en la cantidad de personas que están cambiando sus hábitos alimenticios, sino también en un creciente número de negocios que están ofreciendo estas opciones (Proexpansión, 2015).

El número de restaurantes de comida vegana en Lima está en aumento en los últimos años (Huamani, 2016), sin embargo y como se detalla en el capítulo siguiente, actualmente no hay restaurantes con cartas completamente veganas en el distrito de San Isidro. Personas que buscan este tipo de opciones pueden recurrir a restaurantes que a pesar de no ser completamente vegetarianos pueden adaptarse a sus necesidades con alternativas limitadas.

## **1.2 Determinación del Problema u Oportunidad**

Como se mencionó anteriormente, el sobrepeso y la obesidad son problemas considerados de salud pública en el Perú. Además, estos problemas han sido vinculados a otros padecimientos de salud como diabetes, enfermedades del corazón y ciertos tipos de cáncer. Debido a ello, se puede identificar la oportunidad de negocio de implementar un restaurante que ofrezca comida con un bajo nivel calórico y alto contenido nutricional, como es la comida vegana.

### 1.3 Justificación del Proyecto

Por su impacto social, el implementar un negocio con las características descritas permitiría ofrecer una opción a la población que contribuya a su salud y reduzca sus probabilidades de sufrir de padecimientos relacionados al sobrepeso. De acuerdo a la Academia de Nutrición y Dietética (2016) una dieta vegana permite reducir el riesgo de padecer de problemas de salud como enfermedades del corazón, diabetes, obesidad y algunos tipos de cáncer. Además de ello, este grupo de nutricionistas sostiene que esta es una dieta apropiada para todas las etapas de la vida de una persona. Esto debido a que, apropiadamente planeada, es una dieta que se basa en el consumo de abundantes vegetales y frutas, y cantidades mínimas de alimentos procesados y grasas saturadas (Levin, Vesanto, & Winston, 2016).

El ritmo de vida actual deja muy poco tiempo disponible a las personas para preparar sus propios alimentos a diario considerando así el comer fuera de casa como una opción conveniente. Según información del Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), durante el año 2014 la población de Lima Metropolitana destinó el 35.8% del gasto orientado a alimentos a comer fuera del hogar, lo que significó un incremento de más de 13 puntos porcentuales comparando esta cifra con lo identificado diez años antes (Semana Económica, 2015).

El sector restaurantes en el país es un sector que se encuentra en constante crecimiento en los últimos años, siendo una parte importante de la economía del país. Estos negocios tuvieron un crecimiento del 2.66% a junio del 2016 comparado con el año anterior, como resultado del constante crecimiento de la demanda de los consumidores, siendo el rubro más importante el de la comida criolla (INEI, 2016).

Los niveles de obesidad y otros problemas de salud relacionados, están generando en la población interés por alternativas alimentarias que resulten beneficiosas para la salud, estando dispuestos a pagar más por ellas. Específicamente en el Perú, estas preferencias se observan con mayor importancia en los sectores altos y medios de los habitantes de Lima (Datum International, 2013). Además, se identificó que “los consumidores peruanos pagan hasta 123% más en la compra de productos saludables, versus otras opciones no saludables” (INEI, 2018, pág. 4).

Se consideró específicamente el distrito de San Isidro para la implementación de este negocio debido a que la zona comercial y financiera de ese distrito atrae a gran cantidad de personas diariamente, número que pueden llegar a superar los 800,00.00 visitantes (Rodríguez, 2012).

Además, la elaboración de este proyecto podrá servir a cualquier persona interesada en este tipo de dieta y en los interesados en implementar negocios similares. En el Perú, al igual que a nivel mundial, la curiosidad por este tipo de alimentación está en crecimiento lo que representa una oportunidad de negocios atractiva para nuevas inversiones.

Por último, el desarrollo de este proyecto permitirá aplicar todos los conocimientos adquiridos a lo largo del programa de Maestría en Ciencias Empresariales.

#### **1.4 Objetivos Generales y Específicos**

Se han planteado objetivos para la implementación de este proyecto, los cuales permitirán cumplir con el propósito del plan de negocio.

El objetivo general es desarrollar un plan de negocio para crear un restaurante de comida saludable (vegano) en el distrito de San Isidro para promover la buena salud y evaluar su rentabilidad.

Los objetivos específicos son:

1. Identificar y analizar las variables externas e internas del sector a considerar durante la ejecución de este plan de negocio.
2. Estudiar las necesidades del mercado para definir el perfil del consumidor y las características del servicio a ofrecer.
3. Determinar la proyección del mercado objetivo del plan de negocio para los próximos 5 años.
4. Elaborar un plan de marketing.
5. Elaborar el pronóstico de ventas para los primeros 5 años del negocio.
6. Elaborar el estudio de ingeniería del proyecto.
7. Establecer las características de los aspectos organizacionales para la empresa.
8. Realizar la planificación y evaluación financiera con la finalidad de evaluar la viabilidad del proyecto.

#### **1.5 Alcances y Limitaciones de la Investigación**

La propuesta de plan de negocios para un restaurante saludable vegano estaría ubicada dentro de la ciudad de Lima, específicamente en el distrito de San Isidro. El horizonte de proyección considerado para este proyecto es de cinco años que comprende el periodo 2019-2023.

Entre las limitaciones consideradas para este trabajo se incluyen: Reducida información referente a la alimentación vegana en el Perú, falta de información estadística del mercado según el tipo de alimentación y falta de información sobre la competencia.

## Capítulo II: Estructura Económica del Sector

En este capítulo se revisará el sector de los restaurantes en el Perú. Para ello se inició analizando el estado actual de la industria, describiendo su segmentación e identificando a los restaurantes ubicados en el distrito de San Isidro. Luego, se identificaron las tendencias que afectarían a este sector en los próximos años, tanto a nivel global como a nivel local. Además, se evaluó al sector de acuerdo al modelo de las cinco fuerzas competitivas de Porter seguido del análisis de los factores externos, empleando la herramienta conocida como PESTEL. Todo ello permitió identificar las oportunidades y amenazas que afectarían al proyecto.

### 2.1 Descripción del Estado Actual de la Industria

El sector de los restaurantes en el Perú no es solo una industria atractiva, sorprendentemente, es un sector que no se ve afectado por la crisis económica local. En tiempos de crisis los consumidores peruanos ven a la comida como una forma de escapar de una realidad negativa en términos económicos (Cruz, 2016) . Al ser este un sector que no es afectado por la crisis económica, se convierte en una opción atractiva para las inversiones. El crecimiento promedio del sector de restaurantes desde el año 2013 a agosto del 2018 es de 3,43% (ver Tabla 1).

Tabla 1  
*Evolución Anual del Sector de Restaurantes 2013-2018*

| Año      | Variación % con respecto al periodo anterior |
|----------|--|
| 2013     | 5,97%  |
| 2014     | 5,08%  |
| 2015     | 2,94%  |
| 2016     | 2,40%  |
| 2017     | 1,18%  |
| 2018     | 3,03%  |
| Promedio | 3,43%  |

*Nota.* Adaptado de “Encuesta Mensual del Sector Servicios” por INEI, 2018, *Boletín Estadístico*, Año 4 Edición 10, p. 4.

Adaptado de “Encuesta Mensual del Sector Servicios” por INEI, 2016, *Boletín Estadístico*, Año 2 Edición 10, p. 4.

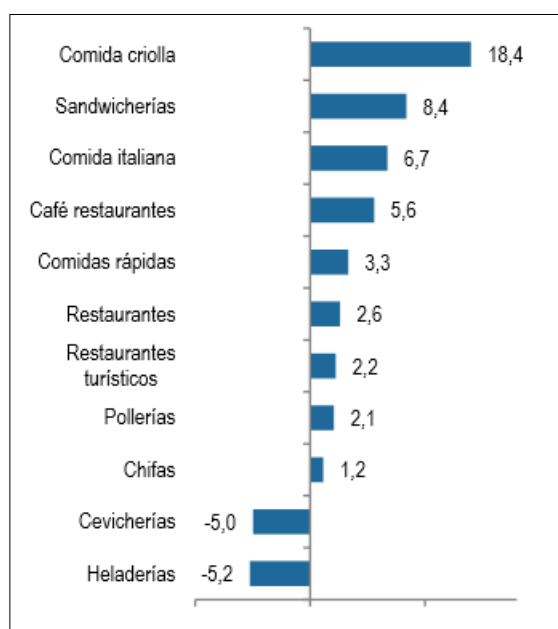
En el país, el crecimiento de este sector cobró especial fuerza desde finales de los años 1990s, teniendo como principal figura al chef Gastón Acurio, a quien se le atribuye la difusión nacional e internacional de la comida peruana. Logrando revalorar nuestra

gastronomía gracias a la apertura de múltiples restaurantes, publicación de libros, su propio programa televisivo y el desarrollo de importantes iniciativas relacionadas a la gastronomía, tales como la fundación de la Sociedad Peruana de Gastronomía (APEGA) y, posteriormente, la creación de la feria Mistura, que es considerada como la más importante de Latinoamérica (ExpressNEWS, 2014).

En la opinión de Gamarra (2018), presidente de la Asociación Peruana de Hoteles, Restaurantes y Afines (AHORA), este es un sector muy dinámico que ha demostrado un crecimiento significativo en un tiempo relativamente corto, y a pesar que actualmente hay restaurantes en Perú que son reconocidos en rankings importantes internacionales, todavía hay varios aspectos en los que se debe trabajar para asegurarse de brindar un servicio adecuado. Estos problemas incluyen la limpieza, seguridad y calidad. La transcripción completa de la entrevista a Gamarra se encuentra en el Apéndice 1.

Es este boom gastronómico el que ha promovido que los peruanos destinen mayor interés a la comida y a comer fuera de casa. El sector de restaurantes se ha mantenido en crecimiento en los últimos años creciendo en un 1.93% en diciembre del 2017 (INEI, 2018).

Dentro del sector de restaurantes, los rubros de comida criolla, sandwicherías y comida italiana son los más importantes. En la Figura 1, se muestra las ventas del sector restaurantes según su rubro durante diciembre del 2017.



*Figura 1.* Sector restaurantes ventas diciembre 2017 según tipo de comida. Tomado de “Encuesta Mensual del Sector Servicios” por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2018. Recuperado de <https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/boletin-estadistico-del-sector-servicios-n-02-febrero-2018.pdf>

El desarrollo del sector gastronómico beneficia también al desarrollo de la economía nacional (APEGA, 2013), se puede enumerar entre sus beneficios a su contribución al crecimiento del PBI, la creación de nuevos puestos de trabajo, el fomento de la incursión a mercados internacionales, el desarrollo conjunto de otros sectores relacionados como la agricultura y pesca, entre otros.

Otra característica de la industria de los restaurantes peruanos, es el hecho que en su mayoría muchos de estos negocios surgieron de la informalidad desde puestos en mercados o carretillas. Y a pesar de que pueden haber logrado establecerse en amplios locales luego de unos años, la mayoría mantiene su informalidad. También mantienen a personal de cocina y de atención que no cuenta con una formación técnica adecuada. Estos factores representan impedimentos para que los restaurantes puedan crecer y desarrollarse (Valderrama, 2016).

Como se mencionó en el capítulo anterior, el ritmo de vida moderno ha generado una epidemia de sobrepeso y obesidad a la que el Perú no está exento. Estos padecimientos traen consigo otras enfermedades como diabetes, enfermedades del corazón y algunos tipos de cáncer. Es esta situación la que ha generado una tendencia que busca recobrar el bienestar por medio de una alimentación saludable.

Esta tendencia también se identifica en el mercado local. “El comensal de Perú y del mundo busca productos que sean buenos para los sentidos, el cuerpo, el alma, el medio ambiente y la sociedad” (Acurio, 2015). Resaltando así la importancia no solo por un rico sabor, sino además por contribuir a la sostenibilidad ambiental y proveer beneficios nutricionales significantes.

La búsqueda de una alimentación saludable por parte de los consumidores está generando cambios en la oferta del mercado, actualmente la ciudad de Lima cuenta con un número creciente de restaurantes que ofrecen opciones vegetarianas. Aunque aún hay un número limitado de restaurantes que ofrecen comida estrictamente vegetariana o vegana en toda su carta, la creciente difusión de este tipo de alimentación en medios de comunicación como televisión y radio en la actualidad contribuyen a reflejar la curiosidad de la población por esta opción, así como la necesidad de contar con más negocios de este tipo en el mercado.

La preferencia por dietas vegetarianas se ha expandido con más fuerza a nivel global en años recientes, como lo muestran los siguientes datos:

- 31% de los consumidores Americanos han ya establecido días en los que no comen carne como parte de su rutina (Huffpost, 2017).

- El 36% de los consumidores americanos aseguran preferir sustitutos a las carnes y leche sin considerarse a ellos mismos como vegetarianos o veganos completamente (New Hope Natural Media, 2015).
- En Alemania, la oferta de productos alimenticios etiquetados como vegetarianos se incrementó en 633% entre los años 2011 y 2015 (Mintel, 2016).
- En España se identificó que los pedidos de comida vegana con entrega a domicilio han aumentado en un 161% en el último año (elEconomista.es, 2017)
- El 13% de la población de Israel es vegana, siendo este el país con la concentración más alta de veganos en el mundo (Kirkova, 2015).

Como se ha expuesto, estos datos internacionales justifican el considerar a esta opción como una tendencia social global que está influyendo a la industria internacionalmente y empieza a hacerlo también en el mercado local.

### **2.1.1 Segmentación de la industria.**

La industria de los restaurantes no tiene una clasificación fija establecida oficialmente ya que constantemente se agregan o cambian categorías a medida que la industria se ajusta a los cambios en las preferencias los consumidores. Puede ser segmentada de diversas formas considerando, por ejemplo: el tipo de servicio que ofrece, el público al que se dirige, la propiedad de este, el tipo de comida que ofrece, la temática del establecimiento, entre otros (Walker, 2011).

Según el tipo de comida que se ofrece, como se muestra en la Figura 1, los restaurantes que ofrecen comida criolla, sandwicherías y comida italiana, son los más importantes a nivel nacional según la cantidad de sus ventas.

Debido a que este proyecto se ubicará en el distrito de San Isidro, en esta sección se considerará a los restaurantes que se encuentran en este distrito. Según la relación de permisos vigentes proporcionada por la municipalidad de San Isidro a diciembre del 2016, existen 356 negocios que ofrecen comida dentro del mencionado distrito (sin considerar los 27 permisos emitidos para comedores de personal propios de empresas privadas).

Se ha establecido dos criterios para la segmentación de estos negocios: por el tipo de comida que se ofrece y según la cantidad de locales con los que cuenta (local único y franquicia o cadena de restaurantes).



Como se muestra en la Figura 2, según el tipo de comida, la clasificación incluye: carnes y parrillas, cevicheras / pescados / mariscos, chifas, comida rápida, comida asiática, coreana, criolla, española, internacional, italiana, japonesa, mexicana, sueca, pizzerías, pollos a la brasa, cafeterías y otros restaurantes (sin especificar el tipo de comida). A pesar que unos pocos restaurantes pueden ofrecer opciones vegetarianas limitadas, no existe en la actualidad un restaurante completamente vegano en el distrito de San Isidro, aunque si en distritos aledaños como Lince y Miraflores.

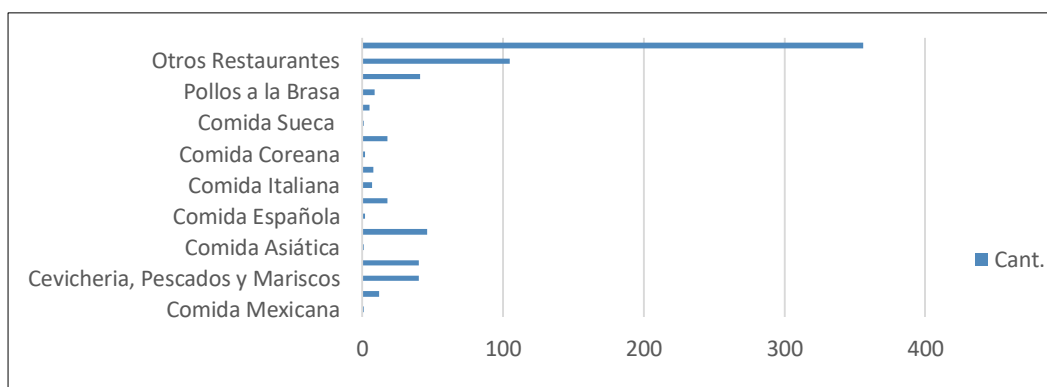


Figura 2. Segmentación de restaurantes en San Isidro según el tipo de comida.

La mayoría de restaurantes en San Isidro no tienen establecido el tipo de comida que ofrecen (29.5%), el segundo grupo más importante son los negocios que ofrecen comida criolla (12.9%), seguidos de los restaurantes que son a la vez cafeterías (11.5%), el cuarto lugar corresponde a chifas (11.2%) y el quinto lugar pertenece a las cevicherías (11%).

Al considerar si los negocios cuentan con un solo local o más de uno, como se muestra en la Figura 3, la mayoría de restaurantes ubicados en San Isidro cuentan con un local único (81.2%) en comparación con aquellos que cuentan con más de un local siendo parte de una franquicia o cadena de restaurantes.

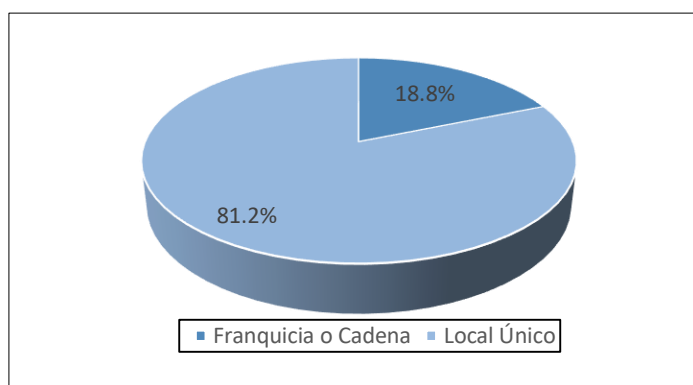


Figura 3. Segmentación de restaurantes en San Isidro considerando cantidad de locales con los que cuenta.

### **2.1.2 Empresas que la conforman.**

Se han identificado a 356 restaurantes en el distrito de San Isidro, según la relación de permisos vigentes proporcionada por la municipalidad de San Isidro a diciembre del 2016. En el Apéndice 2 se detalla la lista completa de estos negocios incluyendo su razón social y ubicación.

### **2.2 Tendencias de la Industria**

Alimarket, empresa generadora de información económica sectorial en España, identifico 12 tendencias que triunfarán en la industria de alimentación a nivel global en el 2018 (Alimarket, 2018):

1. El autocuidado gana posiciones: Se incrementará la cantidad de consumidores que buscan ingredientes que ofrezcan beneficios nutricionales, físicos o emocionales.
2. Pensar global, comer global: La tendencia de restaurantes que priorizan ingredientes de origen local seguirá en aumento.
3. Prosigue el boom de las proteínas vegetales y los postres veganos: El interés de los consumidores por las proteínas de origen vegetal seguirá quitando protagonismo a las proteínas de origen animal.
4. Beber agua en la comida y la cena gana posiciones: El consumo de agua en los bares y restaurantes sigue en aumento. Además, cada vez se pueden encontrar más ofertas de bebidas sin alcohol.
5. Mesa para uno: Las convenciones sociales están cambiando y cada vez son más las personas que prefieren acudir a un restaurante sin compañía.
6. Comida sana en lugar de dietas: Los consumidores se sienten más felices al comprar alimentos que saben que son saludables frente a optar por dietas restrictivas.
7. Más vegetales que nunca: La decisión de adoptar una alimentación eminentemente vegetal seguirá en aumento, especialmente por parte de los millennials y la generación X. Un ejemplo de ello es el resultado de una investigación que determina un crecimiento del 600% en el vegetarianismo en Estados Unidos desde el año 2014.
8. Comer con los ojos: Resulta muy importante para los consumidores que los productos sean visualmente atractivos ya que están interesados en compartir su experiencia en redes sociales. Por ello, los restaurantes se esfuerzan más por considerar adicionar a sus platos ingredientes que aporten mayor atractividad.

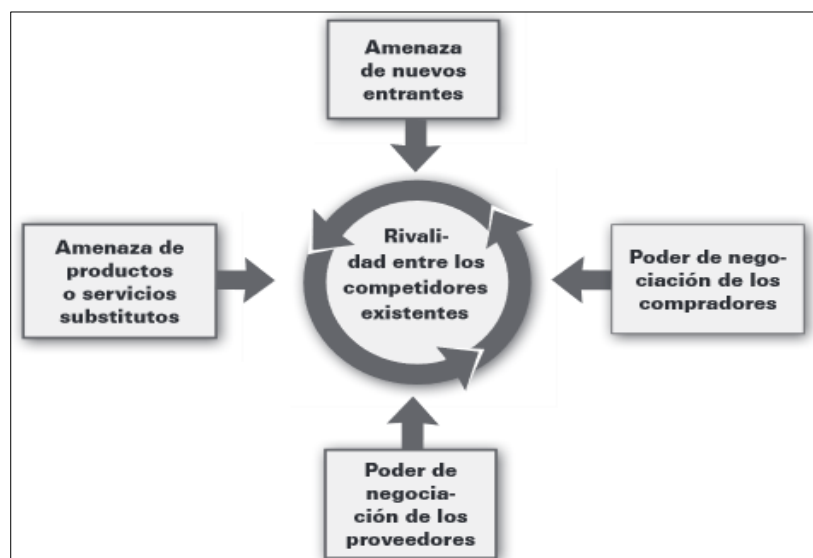
9. **Transparencia 2.0:** Los consumidores quieren conocer toda la información que hay detrás de su comida, como saber si es un producto ecológico o si posee certificación de comercio justo.
10. **Cartas de fusión:** Las influencias culinarias de cocinas extranjeras seguirá en aumento. Se identificó que en el 2018 las cocinas extranjeras que se difundirán más serán las provenientes del Medio Oriente e India.
11. **Nada se tira:** Aprovechar la mayor parte posible de todos los alimentos como verduras y carnes seguirá en aumento.
12. **Emerge la cuarta comida:** Los consumidores establecerán, dentro de su ocupada rutina, una comida ligera adicional al día entre el desayuno y el almuerzo o entre el almuerzo y la cena.

En la opinión de Gamarra (2018), se pueden identificar tres tendencias de la industria a nivel local:

1. **La investigación y el estándar de servicio:** Cocineros jóvenes están descubriendo y experimentando con nuevos productos nativos que les permiten poder ofrecer cosas nuevas y distintas aprovechando la variedad de productos disponibles localmente. Además de ello está el definir un buen standard de servicio, que incluye todos los detalles para que la experiencia del cliente sea la mejor posible, como tener personal que conozca lo que está ofreciendo.
2. **El consumidor peruano busca comer más sano:** Sin lugar a dudas el consumidor peruano busca comer más sano. El interés por una alimentación saludable es una idea bastante generalizada en la población y tiene especial importancia para la población joven como son los universitarios y profesionales jóvenes. Y dentro de esta tendencia se encuentra la comida vegana como alternativa de comida saludable.
3. **Interés por la trazabilidad:** Además de la búsqueda por comida sana, otra tendencia es el interés por la trazabilidad, la gente quiere conocer información como de dónde vino un producto y cómo fue producido para asegurarse que se emplearon los procedimientos correctos en toda la cadena.

## 2.3 Análisis Estructural del Sector Industrial

En esta sección se analizará el sector industrial del proyecto de acuerdo al modelo de las cinco fuerzas competitivas, modelo propuesto por Porter (2015), quien es un profesor mundialmente conocido no solo por ser el autor de este modelo, sino además por proponer varias teorías en economía, estrategias de negocios y causas sociales. Según Porter, entender la estructura de un sector implica conocerlo a fondo; tanto por los ejecutivos como por los inversionistas. Esto es debido a que el análisis de las cinco fuerzas que él define, puede ayudar a inversionistas y altos ejecutivos a tomar decisiones que les permitan aprovechar oportunidades y repeler amenazas. En la Figura 4 se muestra el diagrama de las cinco fuerzas competitivas de Porter.



*Figura 4.* Las cinco fuerzas que dan forma a la competencia del sector. Tomado de “Las Cinco Fuerzas Competitivas que le dan forma a la Estrategia” por Porter, M., 2008. Recuperado de [https://utecno.files.wordpress.com/2014/05/las\\_5\\_fuerzas\\_competitivas-\\_michael\\_porter-libre.pdf](https://utecno.files.wordpress.com/2014/05/las_5_fuerzas_competitivas-_michael_porter-libre.pdf)

### 2.3.1 Amenaza de la entrada de nuevos competidores.

Esta fuerza analiza el riesgo de que entren nuevos competidores a la industria. Si se identifica que la amenaza es alta, los ofertantes de un producto o servicio deben detener las intenciones de ingresar al mercado de sus competidores. Si ya se encuentran en dicho mercado, entonces deben mantener precios bajos y aumentar sus inversiones.

Para que un competidor ingrese al mercado, se deben considerar las barreras de entrada que incluyen: economías de escala, diferenciación del producto, necesidades de capital, costes cambiantes, acceso a los canales de distribución y la política gubernamental. Ver Tabla 1.

- Economías de escala: En este tipo de negocio, el acceso a economías de escala no es un factor muy importante debido a que no hay grandes diferencias entre el volumen de requerimientos de materia prima que afecten significativamente a los costes de las empresas dentro de este sector.
- Diferenciación del producto: La diferenciación del producto en esta industria no significa una barrera de entrada importante, debido a que, a diferencia de industrias como los cosméticos o autos, los consumidores de restaurantes no tienen una identificación y lealtad a establecimientos importante.
- Necesidades de capital: La necesidad de capital dentro de la industria de restaurantes es media, ya que el capital necesario se concentra principalmente en el local y su implementación, no hay necesidad de inversiones significativas en plantas de producción o en estudios minuciosos de investigación previos, por ejemplo.
- Costes cambiantes: Los costes cambiantes son bajos, ya que los productos que se obtienen de los proveedores en su mayoría son los insumos para elaborar los alimentos y al no ser productos altamente procesados no hay una gran diferenciación entre lo que pueden ofrecer distintos proveedores.
- Acceso a canales de distribución: El acceso a canales de distribución es de baja importancia para el sector de los restaurantes ya que estos brindan sus productos y servicios principalmente dentro de su propio local sin la necesidad del uso de canales de distribución. Existen por otro lado, negocios que se dedican exclusivamente a ofrecer el servicio de delivery de almuerzo.
- Política gubernamental: La política gubernamental no tiene un alto impacto en esta industria debido a que a pesar que la industria de restaurantes cuenta con una regulación especial frente a otras industrias, estas no significan barreras restrictivas para la entrada de nuevos competidores.

Por lo tanto, la calificación obtenida en la Tabla 2 fue de dos, es decir una amenaza con intensidad baja. Esto es debido a que las economías de escala, diferenciación del producto, costes cambiantes, accesos a canales de distribución y política gubernamental tienen niveles bajos; es decir, no presentan barreras de entrada para nuevos competidores.

Intensidad de la fuerza: Baja.

Tabla 2  
*Matriz de Atractividad: Amenaza de Ingreso de Nuevos Competidores*

| Amenaza de ingreso de nuevos competidores | Muy Alto | Alto | Medio | Bajo | Muy Bajo |
|---|----------|------|-------|------|----------|
| Economías de escala                       |          |      |       |      | 1        |
| Diferenciación del producto               |          |      |       | 2    |          |
| Necesidades de capital                    |          |      | 3     |      |          |
| Costes cambiantes                         |          |      |       | 2    |          |
| Acceso a canales de distribución          |          |      |       | 2    |          |
| Política gubernamental                    |          |      |       | 2    |          |
| Promedio                                  |          |      | 2     |      |          |
| Calificación: 1 muy bajo – 5 muy alto     |          |      | Baja  |      |          |

### 2.3.2 Poder de negociación de los proveedores.

Los proveedores que cobran precios más altos, restringen la calidad, o transfieren los costos a los participantes del sector, son denominados proveedores poderosos. Para considerar a un grupo de proveedores como poderoso, estos deben cumplir con las siguientes características:

1. Presenta una concentración mayor a la del sector al cual vende.
2. No dependen fuertemente de un sector específico para sus ingresos.
3. Las empresas del sector deben asumir costos por cambiar de proveedor.
4. Ofrecen productos diferenciados.
5. No existen sustitutos para lo que ofrece el proveedor.
6. Pueden amenazar con integrarse verticalmente.

A continuación, se presentan los aspectos a analizar con el fin de determinar el poder de negociación de los proveedores.

- Concentración de los proveedores y resistencia ante productos sustitutos: La concentración de proveedores y la resistencia ante productos sustitutos son considerados de baja importancia debido a que la industria de los restaurantes cuenta con un alto número de proveedores. Además, el requerimiento de insumos es flexible con relación a los productos específicos que se quiera emplear, los insumos pueden ser sustituidos fácilmente de ser necesario por otros productos alimenticios.
- Independencia de sus ingresos con relación al sector: La independencia de los ingresos de los proveedores con relación al sector de restaurantes se puede considerar de mediana importancia, ya que los proveedores de este sector también atienden a otros clientes como: canales minoristas, amas de casa, etc.
- Costos por cambio de proveedor y posibilidad de integración vertical: Los costos por cambio de proveedor y la posibilidad de que los proveedores se integren

verticalmente se consideran de poca importancia ya que los insumos provenientes de proveedores diferentes no significan un cambio o la necesidad de adaptar su procesamiento por parte de los clientes (restaurantes). Además, es muy baja la posibilidad de que un proveedor de insumos para restaurantes pueda optar integrarse verticalmente y pasar así a ser su competencia debido a la diferencia en ambos sectores.

- Ofrecen un producto diferenciado: El ofrecer un producto diferenciado se considera de mediana importancia ya que las características de algunos insumos (como verduras y cereales) dependen de características propias de los proveedores que los ofrecen como variedades de acuerdo a la región de donde proviene o métodos de cultivo.

Luego del análisis de cada variable, se obtuvo una calificación promedio final de dos (ver Tabla 3); es decir, la intensidad del poder de negociación de los proveedores es baja. Se consigue este puntaje porque se pueden sustituir productos, obtener nuevos proveedores y existe flexibilidad para definir los insumos necesarios a emplear.

Intensidad de la fuerza: Baja.

Tabla 3

*Matriz de Atractividad: Poder de Negociación de Proveedores*

| Poder de negociación de los proveedores              | Muy Alto | Alto | Medio | Bajo | Muy Bajo |
|--|----------|------|-------|------|----------|
| Concentración de los proveedores                     |          |      |       | 2    |          |
| Independencia de sus ingresos con relación al sector |          |      | 3     |      |          |
| Costos por cambio de proveedor                       |          |      |       |      | 1        |
| Ofrecen un producto diferenciado                     |          |      | 3     |      |          |
| Resistencia ante productos sustitutos                |          |      |       | 2    |          |
| Posibilidad de integración vertical                  |          |      |       |      | 1        |
| Promedio   |          |      | 2,0   |      |          |
| Calificación: 1 muy bajo – 5 muy alto                |          |      | Bajo  |      |          |

### 2.3.3 Poder de negociación de los compradores.

La fuerza opuesta al poder de negociación de los proveedores es la fuerza de negociación de los compradores. Éstos obtienen más valor cuando exigen la reducción de precios, mejor calidad de bienes y servicios, incluso consiguen que los proveedores se enfrenten.

Los compradores son poderosos cuando:

1. Hay pocos compradores o cada uno compra volúmenes importantes con relación al tamaño del proveedor.

2. La compra representa una inversión importante para los compradores.
3. Los productos son homogéneos o no diferenciados.
4. Los compradores asumen pocos costes si deciden cambiar de proveedor.
5. Los compradores obtienen bajos beneficios, los clientes que reciben beneficios suelen ser menos sensibles al precio.
6. Los compradores pueden amenazar con integrarse hacia atrás en el sector.

A continuación, se presentan los aspectos a analizar con el fin de determinar el poder de negociación de los compradores.

- Volumen de ventas y nivel de inversión de los compradores: En la industria de los restaurantes el poder de negociación que ejercen los compradores según el volumen de ventas es muy bajo, debido a que los negocios de esta naturaleza dependen de un alto número de clientes. Asimismo, el nivel de inversión de los clientes es reducido.
- Productos son homogéneos o indiferenciados: Los productos ofrecidos por restaurantes pueden ser medianamente diferenciados entre sí, por características como el tipo de comida que ofrecen o el tipo de establecimiento, pero todos cumplen con el objetivo de brindar comida a los comensales.
- Reducidos costos cambiantes: Los costos para los consumidores al cambiar de restaurante son mínimos, por lo que este es un factor que eleva el poder de los consumidores frente a estos negocios.
- Compradores obtienen bajos beneficios: Esta es una industria que puede ofrecer una serie de beneficios como un ambiente agradable, trato cordial e instalaciones cómodas. Debido a que los consumidores pueden disfrutar de beneficios como los mencionados, su poder de negociación en este factor es bajo.
- Compradores pueden amenazar con integrarse hacia atrás: Acerca de la integración hacia atrás, los compradores pueden optar por ellos mismos cocinar sus alimentos y no depender de los restaurantes en cualquier momento. Esto si es considerado una variable con alto poder de negociación.

La calificación promedio obtenida es de 2.8 (ver Tabla 4), lo que se considera como una calificación intermedia. Por ello se puede afirmar que el poder de negociación de los compradores tiene una intensidad media. Esto implica que los clientes tienen un impacto importante en la oferta de la industria.

Intensidad de la fuerza: Media



Tabla 4

*Matriz de Atractividad: Poder de Negociación de los Compradores*

| Poder de negociación de los Compradores                 | Muy Alto | Alto | Medio | Bajo | Muy Bajo |
|---|----------|------|-------|------|----------|
| Volumen de ventas                                       |          |      |       |      | 1        |
| Nivel de inversión de los compradores                   |          |      |       | 2    |          |
| Productos son homogéneos o indiferenciados              |          |      | 3     |      |          |
| Reducidos costes cambiantes                             | 5        |      |       |      |          |
| Compradores obtienen bajos beneficios                   |          |      |       |      | 1        |
| Compradores pueden amenazar con integrarse hacia atrás. | 5        |      |       |      |          |
| Promedio  |          |      | 2,8   |      |          |
| Calificación: 1 muy bajo – 5 muy alto                   |          |      | Medio |      |          |

**2.3.4 Amenaza de ingreso de productos sustitutos.**

Un producto o servicio sustituto es tal si cumple las mismas características de otro y satisface la misma necesidad (Rivera & Ugaz, 2015). Si existe amenaza de sustitutos, la rentabilidad del sector decrece, porque se establecen precios que limitan su ganancia.

La amenaza de productos sustitutos es importante si:

1. El sustituto es atractivo teniendo en cuenta la relación de su precio y desempeño en comparación con la industria.
2. El costo para el comprador por cambiar al sustituto es bajo.

A continuación, se presentan los aspectos a analizar con el fin de determinar la amenaza de ingreso de productos sustitutos.

- Atractividad de precio-desempeño: Para el caso de los restaurantes, se consideran como sustitutos opciones como: cocinar en casa, utilizar negocios que ofrecen exclusivamente delivery y comprar alimentos listos para consumir en tiendas como supermercados. Estos sustitutos tienen una atractividad alta si consideramos que en promedio pueden ofrecer precios mucho menores que los que se pueden encontrar en un restaurante, aunque la comida que se encuentra en restaurantes se puede considerar de una calidad superior.
- Atractividad del costo por cambiar: El costo por cambiar a los sustitutos es bajo, esta opción solo se traduciría en pequeños cambios como llevar un contenedor de comida o trasladarse a un supermercado.

Después de evaluar todas las variables mencionadas, el ingreso de productos sustitutos tiene como calificación promedio una intensidad media (ver Tabla 5). Esto se debe a que; a pesar que existen productos sustitutos como cocinar en casa, comprar alimentos

preparados en supermercados, delivery; estos resultan ser de una menor calidad a los alimentos que se podrían disfrutar en un restaurante.

Intensidad de la fuerza: Media.

Tabla 5

*Matriz de Atractividad: Amenaza de Ingreso de Productos Sustitutos*

| Amenaza de ingresos de productos sustitutos | Muy Alto | Alto | Medio | Bajo | Muy Bajo |
|---|----------|------|-------|------|----------|
| Atractividad de precio-desempeño            |          | 4    |       |      |          |
| Atractividad del costo por cambiar          |          |      |       | 2    |          |
| Promedio                                    |          |      | 3     |      |          |
| Calificación: 1 muy bajo – 5 muy alto       |          |      | Medio |      |          |

## 2.4 Análisis de la Competencia

En esta sección se completó el análisis del sector industrial según el modelo de Porter con la quinta fuerza competitiva, la competencia. Se analizó si es que habían otras empresas que ofrecían un servicio similar, la participación de cada una de ellas y se hizo un análisis de los principales competidores por medio de la matriz del perfil competitivo.

### 2.4.1 Empresas que ofrecen el mismo servicio.

En base a la Ley de Transparencia y Acceso a la información pública, en diciembre del 2016 se solicitó a la Municipalidad del distrito de San Isidro la relación de los restaurantes autorizados en el mencionado distrito. Al analizar esta lista se identificó que no existen restaurantes completamente veganos en San Isidro.

Sin embargo, a pesar que no existen restaurantes veganos en este distrito, se consideró como empresas que ofrecen servicios similares o competidores a los restaurantes que fueron mencionados en el estudio de mercado (investigación cuantitativa – cuestionarios) realizado entre los meses de mayo y junio del 2018.

### 2.4.2 Participación de mercado de cada una de ellas.

Debido a que no se cuenta con cifras oficiales sobre la participación de mercado de los restaurantes ubicados en el distrito de San Isidro, se consideró los resultados obtenidos en el estudio de mercado mencionado en el punto anterior.

Frente a la pregunta ¿cuál es el nombre del restaurante al cual Ud. acude con mayor frecuencia?, los principales restaurantes mencionados fueron: Sabor Cuzqueño (34%), La Rica Miel (16%), Fusión (15%) y Aioli (12%). Ver Figura 5.

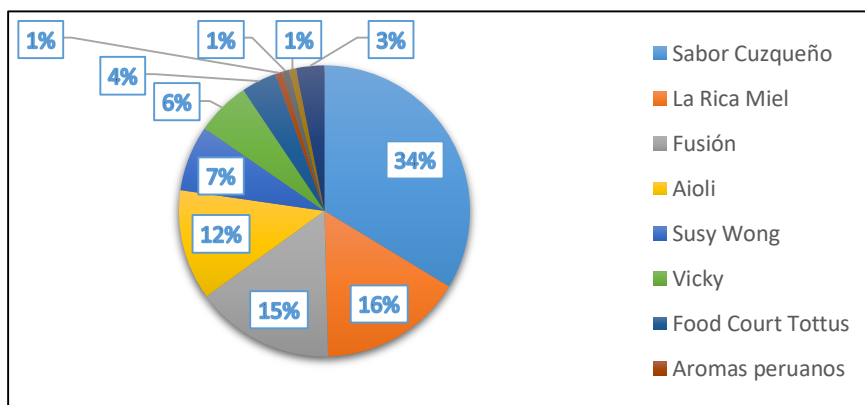


Figura 5. Participación de mercado de restaurantes en San Isidro.

En la Figura 6 se muestra la ubicación de los principales restaurantes mencionados: Sabor Cuzqueño, La Rica Miel, Fusión y Aioli.

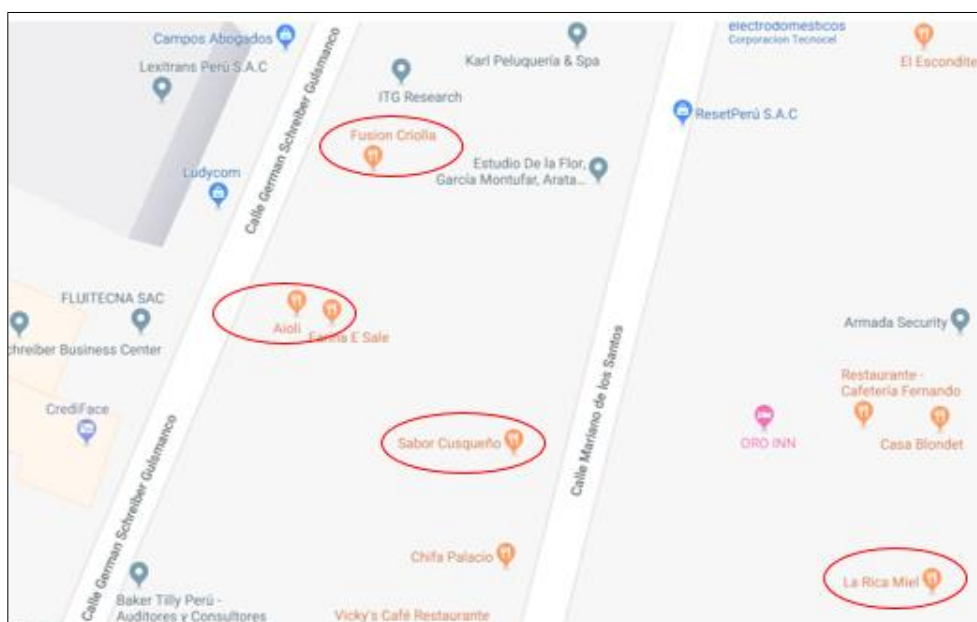


Figura 6. Ubicación de los principales restaurantes según estudio de mercado.

A continuación, se describen algunas características de los restaurantes mencionados anteriormente.

- Restaurante Sabor Cuzqueño, tiene aproximadamente 8 años de funcionamiento, ofrece menús y platos a la carta. Está ubicado en calle Mariano de los Santos 158.
- Restaurante La Rica Miel: Este negocio ofrece menús y platos a la carta y está ubicado en la calle Armando Blondet 268 San Isidro. El local fue una casa familiar que ha sido adecuada para funcionar como restaurante.

- **Fusión Criolla:** El restaurante Fusión Criolla se encuentra en la calle Germán Schreiber 230, es una casa de dos pisos adaptada para ser restaurante. Ofrece alternativas de menú y platos a la carta.
- **Aioli:** EL restaurante se encuentra en la calle German Schreiber 253, es una casa adaptada para ser restaurante. Cuenta con tres ambientes (terraza y dos salones interiores) y ofrece alternativas de menú y platos a la carta.

#### **2.4.3 Matriz de perfil competitivo.**

La matriz del perfil competitivo, de acuerdo a David (2013), analiza a la empresa y a sus principales competidores tomando en cuenta factores críticos para el éxito de empresas dentro del mismo sector. Estos factores pueden incluir factores internos (fortalezas y debilidades) como externos (oportunidades y amenazas). A cada uno de los factores se le asigna un peso determinado por su nivel de importancia frente a los demás.

Con la finalidad de identificar estos factores, se realizaron dos entrevistas a los señores: Gamarra (presidente de la Asociación Peruana de Hoteles, Restaurantes y Afines del Perú) y Alcántara (chef profesional dueño de la cebichería La Gran Bolichera); quienes indicaron que estos siete factores son los críticos para lograr el éxito de un restaurante. Las transcripciones de ambas entrevistas se encuentran en el Apéndice 1 y Apéndice 3, respectivamente.

1. **Sabor de la comida:** Los sabores deben ser distintos, agradables y saber que detrás del plato hubo mucho cuidado durante su preparación, eso permite que el consumidor haya tenido una experiencia gastronómica positiva. El sabor de la comida es una característica determinante al momento de elegir dónde comer. Todo comensal busca un sabor agradable, sobre todo a la hora del almuerzo porque es el momento en que hace una pausa en su rutina diaria. Este es un factor fundamental para las estrategias de promoción del restaurante, ya que, si los clientes consideran que la comida es rica, compartirán su experiencia con otras personas. Este factor puede relacionarse también con la calidad de los insumos que se emplea.
2. **Presentación de la comida:** Habitualmente se suele pensar que cantidad es mejor que calidad, pero este concepto ha variado. El plato debe llegar bien presentado al comensal, sin que se derrame la sopa o el arroz sea excesivo; eso logra que atraiga desde su llegada a la mesa.

3. **Calidad del servicio:** La calidad de la atención en un restaurante se refiere a la cordialidad con la que el personal del negocio interactúa con los clientes y las condiciones en que los comensales reciben el servicio. Un trato agradable y conocer lo que se ofrece es fundamental para brindar un servicio de Calidad.
4. **Presentación del personal:** La presentación del personal es fundamental porque es el reflejo de las costumbres del encargado del negocio, si es una persona aseada y ordenada es lo que exigirá de sus trabajadores; caso contrario será lo último que pida a éstos. La limpieza es de suma importancia en cualquier negocio, pero tiene mayor peso en un lugar que expide alimentos para consume humano; así sea sencillo, pero debe mostrar higiene.
5. **Calidad del producto:** El uso de insumos provenientes de fuentes confiables, logra que la comida tenga un sabor agradable, además que garantiza la buena salud de los comensales. Es importante este factor debido a que si algún cliente afirma que le cayó mal algo que ha comido en un lugar; definitivamente no volverá, pero también se encargará que otras personas no lo visiten.
6. **Relación calidad – precio:** El precio que paga una persona por su comida debe ser coherente con la calidad que reciba en la misma. Por ejemplo, cobrar mucho por cantidades gourmet no es adecuado para la mayoría de personas que deben pagar diariamente por un menú.
7. **Ubicación:** Se refiere al lugar donde se sitúa el establecimiento; es recomendable una zona cómoda a la que los clientes sean cercanos, con fácil acceso, con alrededores agradables a la vista y estacionamiento de ser necesario. Si el lugar ofrece seguridad ante robos, multas u otros problemas; es mayor la probabilidad que sea visitado por las clientes.

Considerando que la implementación del restaurante de comida saludable (vegano) es una alternativa diferente a las ya existentes en el distrito de San Isidro, se elaborará la Matriz de Perfil Competitivo con la finalidad de conocer los aspectos críticos y cómo son evaluados y calificados en los restaurantes mencionados por el público en el primer sondeo de mercado. Esto ayudará a identificarlos y trabajar con especial énfasis en la implementación de estrategias y planes para captar mercado y fidelizar clientes.

Además, cabe indicar que, identificar al restaurante con mayores ventajas competitivas, permite conocer al competidor al cual se puede imitar o incluso superar. Este análisis da a conocer en qué factor sobresale cada restaurante, información especialmente

importante al momento de analizar al restaurante que resulte con la puntuación más sobresaliente.

Como se mencionó, los tres restaurantes con mayor participación fueron: Sabor Cuzqueño (34%), La Rica Miel (16%) y Fusión (15%).

Al respecto, se consultó a la Srta. Seminario (2018), quien es experta en la materia. Ella es ingeniera en industrias alimentarias, trabaja en el distrito de San Isidro, tiene una experiencia aproximada de ocho años en su profesión y dentro de sus funciones habituales debe inspeccionar servicios de alimentación. La transcripción de esta entrevista se encuentra en el Apéndice 4. La ingeniera Seminario cuantificó el peso a asignar en cada factor crítico mencionado por los expertos; así como la calificación de cada restaurante indicado en la matriz de perfil competitivo.

Se indicó a la experta que los restaurantes Sabor Cuzqueño, La Rica Miel y Fusión eran los que mayor participación de mercado tenía según el estudio de mercado; pero por recomendación de la especialista, se cambió el último restaurante (Fusión) por el restaurante Aioli, debido a que se busca superar en calidad a los restaurantes existentes en la zona financiera del distrito de San Isidro.

Cabe mencionar que la experta ha visitado todos los restaurantes que fueron mencionados como favoritos en el estudio de mercado (Sabor Cuzqueño, La Rica Miel, Fusión, Susy Wong, Vicky, Aioli, Food Court Tottus, Aromas Peruanos).

La ingeniera Seminario ha calificado a los tres restaurantes indicados anteriormente: Sabor Cuzqueño, La Rica Miel y Aioli. La calificación tiene valores del uno al cuatro, interpretándose de la siguiente manera: (1) totalmente insatisfecho, (2) algo insatisfecho, (3) algo satisfecho y (4) totalmente satisfecho. Ver Tabla 6.

Tabla 6  
*Matriz de Perfil Competitivo*

| Factores críticos         | Peso | Sabor Cuzqueño |                | La Rica Miel |                | Aioli        |                |
|---------------------------|------|----------------|----------------|--------------|----------------|--------------|----------------|
|                           |      | Calificación   | Peso Ponderado | Calificación | Peso Ponderado | Calificación | Peso Ponderado |
| Sabor de la comida        | .25  | 4              | 1.00           | 3            | .75            | 4            | 1.00           |
| Presentación de la comida | .20  | 4              | .80            | 3            | .60            | 4            | .80            |
| Calidad del servicio      | .20  | 3              | .60            | 3            | .60            | 3            | .60            |
| Presentación del personal | .15  | 3              | .45            | 2            | .30            | 4            | .60            |
| Calidad del producto      | .10  | 4              | .40            | 3            | .30            | 4            | .40            |
| Relación calidad – precio | .05  | 3              | .15            | 4            | .20            | 3            | .15            |
| Ubicación                 | .05  | 3              | .15            | 3            | .15            | 4            | .20            |
| TOTAL                     | 1.00 |                | 3.55           |              | 2.90           |              | 3.75           |

Los resultados de la evaluación demostraron que el restaurante Aioli tiene mayor puntuación de parte de la experta colocándose en el primer lugar (3.75 puntos) mientras que Sabor Cuzqueño se ubica en segundo lugar (3.55 puntos) y finalmente se ubica La Rica Miel (2.90 puntos). Cabe indicar que los restaurantes que, según la ingeniera Seminario, ofrecen comida de sabor agradable, buena presentación y óptima relación calidad – precio son Sabor Cuzqueño y Aioli; mientras que el restaurante La Rica Miel solo ofrece buena relación calidad – precio.

## **2.5 Análisis del Contexto Actual y Esperado**

En esta sección se analizará el ambiente general que rodea al negocio objeto de este trabajo. Para este análisis se empleará la herramienta conocida como PESTEL, la cual permite identificar variables macroeconómicas a considerar en el desarrollo de una empresa: oportunidades y riesgos (50minutos.es, 2018).

El modelo PESTEL está compuesto por los factores político-gubernamental, económico, social, tecnológico, ecológico y legal.

### **2.5.1 Análisis político-gubernamental.**

Para analizar el factor político-gubernamental, se consideró dividir el análisis en cuatro secciones. Estas secciones incluyen, la situación del Perú frente a las investigaciones de casos de corrupción recientes, la seguridad ciudadana, la promoción de empresas y las iniciativas del gobierno.

- Actualmente, Perú se ve envuelto en los polémicos financiamientos que realizaba la transnacional Odebrecht a los partidos políticos durante sus campañas electorales. Este panorama, en el cual están involucrados diversos políticos del Perú, ha generado fuertes rumores sobre gobernabilidad, así como cambios de bancada de algunos congresistas que se alejan del partido bandera de la oposición: Fuerza Popular.

A inicios del mes de octubre, se anuló el indulto por razones humanitarias otorgado al ex presidente Alberto Fujimori; cabe recordar que éste indulto permitió que el ex presidente Pedro Pablo Kuczynski pueda librarse del primer pedido de vacancia presidencial.

Ante el actual gobierno del Sr. Martin Vizcarra, se han suscitado una serie de hechos en el país como el arresto bajo prisión preventiva de la Sra. Keiko Fujimori (hija del Sr. Alberto Fujimori y candidata a la Presidencia del Perú en los años 2011 y 2016), por haber recibido 1,2 millones de dólares de la empresa Odebrecht para financiar su campaña electoral del 2011. Esta era una modalidad empleada por

la mencionada empresa con la finalidad de obtener ventaja en las contrataciones realizadas para ejecutar obras; con los candidatos que podían ser los ganadores de las elecciones, es decir, con alta probabilidad de ser presidentes del Perú.

Asimismo, en el ámbito judicial, el ex Juez Supremo Sr. César Hinostroza (quien se ha visto involucrado en polémicos audios del Consejo Nacional de la Magistratura y es acusado de liderar una organización criminal denominada los cuellos blancos en el Callao) se dio a la fuga. La mayoría del Congreso; es decir Fuerza Popular, demoró en realizar las acusaciones para iniciar el proceso de captura del Sr. Hinostroza, lo que permitió su fuga a España a través de Tumbes y posterior renuncia del ministro del Interior (Sr. Mauro Medina).

Coincidentemente, el día de la fuga del Sr. Hinostroza, la Sra. Fujimori recuperó su libertad; haciendo creer a la mayoría de peruanos que todo lo acaecido se trató de alguna estrategia para permitir la fuga del ex juez (Ester, 2018).

Ante este contexto; el constante cambio de la situación resulta una amenaza debido a que existen problemas que estuvieron ocultos durante mucho tiempo; significando esto un panorama negativo y al cual se debe estar a la expectativa.

- Seguridad Ciudadana: A través de la Ordenanza N° 450-MSI, la Municipalidad de San Isidro ratifica el Plan Local de Seguridad Ciudadana 2017 (Municipalidad de San Isidro, 2017) el cual divide a este distrito en cinco sectores. Para esta investigación, se ha identificado que el sector donde se ubicaría el restaurante es el sector cuatro. Este sector se ubica entre las Avenidas República de Panamá, Avenida Aramburú, Avenida Arequipa y el límite con el distrito de Lince. Asimismo, dentro de los principales problemas identificados en esta zona, se encuentra la presencia de delincuentes (tenderos o arrebataadores de carteras, celulares, billeteras, etc.), mendicidad callejera, tráfico vehicular y existencia de informalidad (parqueadores, lavadores y comerciantes).

Según este informe, para mitigar esta problemática, la municipalidad cuenta con 1,257 efectivos encargados de la seguridad ciudadana (serenazgo), entre los cuales se encuentran choferes, motorizados, operadores de circuitos cerrados de televisión, serenos, etc.

Después de analizar la problemática actual en el distrito de San Isidro, la municipalidad ha trazado tres objetivos estratégicos: (1) tener espacios públicos seguros, (2) reducir factores de riesgo social, y (3) promoción de la participación ciudadana.



En cuanto a la seguridad, el distrito de San Isidro vela por contar con espacios seguros y eso implica una oportunidad para este proyecto, considerando que los niveles de delincuencia son muy bajos y se controlan los riesgos a los que están expuestas las personas que residen y transitan en el mencionado distrito.

- Promoción de Empresas: El ministerio de la producción; con la finalidad de fortalecer las capacidades en gestión empresarial y la productividad de las pequeñas y medianas empresas, ha ayudado a la formalización de aproximadamente 600 empresas. Esta labor se ha realizado a través de los Centros de Desarrollo Empresarial (CDE) ubicados en los departamentos de Tacna, Lima, La Libertad, Cuzco, Lambayeque y Junín. Los CDE se encargan de orientar a las personas emprendedoras en la creación y gestión de empresas, así como en habilidades blandas que necesitan desarrollar para manejar negocios (Ministerio de la Producción, 2016).

Asimismo, cabe indicar que existe en Perú la Sociedad Peruana de Gastronomía (APEGA), que promueve la gastronomía peruana con proyección a ser reconocida mundialmente (Sociedad Peruana de Gastronomía, 2017). La función que desempeña APEGA beneficia directa o indirectamente a aproximadamente cinco millones y medio de personas gracias al boom gastronómico: el 61% de ellos tienen puestos de trabajo originado por la actividad primaria, y el 24% se dedica a la restauración (Sociedad Peruana de Gastronomía, 2013).

Esto indica que existen dos oportunidades como la promoción de empresas y de la gastronomía peruana; los cuales favorecen a la implementación del proyecto tanto en su inicio como sostenibilidad. Al inicio para su creación, y es sostenible porque la promoción de la gastronomía peruana está perdurando a través de los años.

- Iniciativas del Gobierno: El gobierno, con la finalidad de promover buenas prácticas a nivel nacional, ha impulsado el Proyecto de Ley de Plásticos e Incremento en el Impuesto Selectivo al Consumo, como se detalla:
  - Proyecto de Ley de Plásticos: Este proyecto es impulsado por el Ministerio de Ambiente y tiene como objetivo disminuir el uso de plástico en 35% durante el primer año que la norma esté vigente. Dentro del alcance de esta propuesta, se ha contemplado: (a) prohibir el uso de bolsas pequeñas, la excepción serán las bolsas

de mínimo 30 centímetros por lado y que contengan mensajes que contribuyan a concientizar a las personas sobre el cuidado del medio ambiente, (b) minimizar el uso de envases de tecnopor sobre todo en establecimientos que cuenten con la modalidad para llevar; fomentando el cambio de envase cuando sea posible, (c) prohibir la entrega de sorbetes y bolsas de plástico con asa, en el caso de que sean solicitadas por los clientes, ellos deberán pagar un monto por estos artículos. Y (d) las empresas que fabriquen botellas, deben reciclarlas y usarlas para la fabricación de nuevas botellas, mínimo un 20% de la nueva botella debe ser obtenida de otras recicladas (Mayo, 2018).

- Incremento en el Impuesto Selectivo al Consumo (ISC): el Ministerio de Economía y Finanzas (MEF) ha aprobado el incremento de 25% del ISC para bebidas que tengan seis o más gramos de azúcar por cada 100 mililitros. Esto se debe a que el consumo excesivo de azúcar genera problemas de salud, además de costos al estado según recientes declaraciones del titular de este Ministerio (Gestión, 2018).

Por lo tanto, el proyecto de ley para reducir el uso de plásticos es una oportunidad para que el proyecto se sostenga en esa base y fomente el cuidado al medio ambiente; mientras que el incremento en el ISC no implicaría mayores problemas porque se dedica más a comercio que a servicios.

### **2.5.2 Análisis económico.**

Para analizar el factor económico, se consideró dividir el análisis en cuatro secciones. Estas secciones incluyen, PBI, la inflación, sanciones y tasas, y el tipo de cambio.

- PBI: La economía peruana ha presentado dos etapas diferenciadas durante este siglo: Entre el año 2002 y 2013 el Perú fue uno de los países con mayor dinamismo de la región con una tasa de crecimiento promedio del PBI del 6.1% anual.

Entre el año 2014 y 2017 este crecimiento se redujo debido a la caída de los precios internacionales de materias primas, en el caso de Perú el principal exportable era el cobre. Esto se vio reflejado al cierre del año 2017, cuando el PBI llegó a 3.1%.

La caída de las materias primas originó que la inversión privada se contraiga, que los ingresos fiscales y el consumo se reduzca; pero gracias a la conservadora política monetaria y cambiaria que se tenía los últimos años, y a que los niveles de exportación minera se incrementaron debido a que los grandes proyectos entraron a su etapa de producción; el PBI siguió aumentando, aunque más lentamente. Al

finalizar este año se espera que el PBI repunte a una tasa alrededor del 4%. (Banco Mundial, 2018).

El INEI informó que la producción nacional en agosto de 2018 creció en 2,25%, debido a que el sector agropecuario, comercio, telecomunicaciones, manufactura, transporte y alojamiento y restaurantes crecieron favorablemente. Además, este crecimiento se basa en la evolución positiva del consumo de los hogares reflejado en mayores ventas minoristas y créditos de consumo.

Cabe mencionar que las exportaciones reales se incrementaron en 0,71% destacando los productos no tradicionales (especialmente productos agropecuarios, pesqueros, textiles y químicos); en cambio los productos tradicionales decrecieron en 4,29% (como productos mineros, petróleo y gas natural, y ciertos agrícolas). La producción nacional en el periodo enero-agosto de 2018 creció en 3,77% y durante los últimos doce meses, setiembre 2017-agosto 2018, alcanzó un crecimiento de 3,35% (INEI, 2018).

La Tabla 7 detalla en cifras la situación del PBI al mes de agosto del 2018.

Tabla 7

*Evolución del Índice Mensual de la Producción Nacional: Agosto 2018 (Año base 2007)*

| Sector  | Ponderación<br>1/ | Variación porcentual |                |                  |
|---|-------------------|----------------------|----------------|------------------|
|   |                   | 2018/2017            |                | Set 17 - Ago 18/ |
|   |                   | Agosto               | Enero - Agosto | Set 16/ Ago 17   |
| Economía Total                                    | 100,00            | 2,25                 | 3,77           | 3,35             |
| DI-Otros Impuestos a los Productos                | 8,29              | 0,41                 | 4,20           | 3,89             |
| Total Industrias (Producción)                     | 91,71             | 2,41                 | 3,73           | 3,30             |
| Agropecuario                                      | 5,97              | 7,51                 | 7,66           | 6,76             |
| Pesca   | 0,74              | 25,97                | 17,78          | -3,55            |
| Minería e Hidrocarburos                           | 14,36             | -3,90                | -1,30          | 0,50             |
| Manufactura                                       | 16,52             | 1,53                 | 4,60           | 1,48             |
| Electricidad, Gas y Agua                          | 1,72              | 2,90                 | 3,35           | 2,43             |
| Construcción                                      | 5,10              | -0,09                | 5,04           | 6,58             |
| Comercio  | 10,18             | 2,52                 | 2,87           | 2,46             |
| Transporte, Almacenamiento, Correo y Mensajería   | 4,97              | 3,35                 | 5,45           | 4,89             |
| Alojamiento y Restaurantes                        | 2,86              | 5,07                 | 3,30           | 2,70             |
| Telecomunicaciones y Otros Servicios de Informac. | 2,66              | 5,72                 | 5,05           | 5,70             |
| Financiero y Seguros                              | 3,22              | 6,33                 | 6,03           | 5,22             |
| Servicios Prestados a Empresas                    | 4,24              | 3,47                 | 3,25           | 2,62             |
| Administración Pública, Defensa y otros           | 4,29              | 4,49                 | 4,31           | 4,21             |
| Otros Servicios 2/                                | 14,89             | 3,74                 | 3,97           | 3,86             |

Nota: El cálculo correspondiente al mes de agosto de 2018 ha sido elaborado con información disponible al 10-10-2018.

1/ Corresponde a la estructura del PBI año base 2007.

2/ Incluye Servicios Inmobiliarios y Servicios Personales. Fuente: Instituto Nacional de Estadística e Informática, Ministerio de Agricultura y Riego, Ministerio de Energía y Minas, Ministerio de la Producción, Ministerio de Transportes y Comunicaciones, Superintendencia de Banca, Seguros y AFP, Ministerio de Economía y Finanzas, Superintendencia Nacional de Aduanas y de Administración Tributaria, y Empresas Privadas.

- **Inflación:** La inflación es la disminución del poder adquisitivo que perjudica a los más pobres al encarecerse su cesta de consumo básica; pero quienes tienen mayor capacidad económica revaloran sus activos y por lo tanto están protegidos ante la subida de los precios. El crecimiento económico, incremento de valor del dólar y precio del petróleo ha ocasionado que la inflación haya tendido al alza en América Latina, por lo que los bancos de la región optaron por tomar medidas que frenen este crecimiento. (Gestión, 2018)

Técnicamente, la inflación es el aumento en precios y es controlada por la autoridad monetaria, llamada Banco Central de Reserva del Perú (BCRP). Cuando alcanza niveles altos, genera que las personas con menos ingresos no puedan comprar bienes y servicios que les permitan satisfacer necesidades básicas.

Perú sufrió una inflación sin precedentes entre 1985 y 1990. Los precios subieron 22 millones por ciento (agosto 85-agosto 90). Desde 1990, la inflación bajó y hoy es un fenómeno controlado con éxito por el BCRP; tanto así que es una de las fortalezas de la economía peruana. Para lograrlo, la modificación del marco institucional fue clave: hoy, el BCRP es independiente del Poder Ejecutivo y está prohibido de financiar tanto el déficit fiscal del gobierno central como bancos de fomento; tampoco puede establecer tipos de cambio múltiples. Todas, características de los años 80. Desde 2002, estableció un sistema de metas explícitas de inflación, que consiste en el anuncio de una meta de inflación anual, de modo de anclar las expectativas de la población hacia esa meta, que además es el único objetivo del BCRP.

A partir de 2007, la meta anual es de 2% +/- 1%. Es decir, entre 1% y 3%. La inflación entre julio 2017 y julio 2018 fue de 1.62%, cifra que permite esperar que el BCRP cumpla su meta anual. Para quienes no vivían o no recuerdan los años 80, les debe resultar difícil imaginar aumentos de precios de magnitudes impensadas. En los 80, la inflación fue originada por el exceso de emisión de dinero por parte del BCRP, por lo general destinado a cubrir el mayor gasto del gobierno central.

Se estima que los próximos meses, la inflación llegue a 2.44%, lo que está previsto dentro del rango meta del Banco Central de Reserva del Perú, siendo este comportamiento generado desde mayo de 2017. Asimismo, este año los niveles de inflación se mantienen entre 2.2% y 2.3%; y para 2019 se estima que llegue a 2.5%.

Se elaboró una encuesta para conocer las expectativas macroeconómicas del próximo año, y se espera que la inflación sea de 2.5% para los tres grupos de agentes económicos (coincide con la proyección de la encuesta anterior). Ver tabla 8 **Fuente especificada no válida..**

Tabla 8  
*Encuesta de Expectativas Macroeconómicas: Inflación*

|                            | Encuesta realizada al: |           |              |
|----------------------------|------------------------|-----------|--------------|
|                            | 30 Jul. 2018           | 29-Ago-18 | 28 Set. 2018 |
| Analistas económicos 1/    |                        |           |              |
| 2018                       | 2,2                    | 2,3       | 2,3          |
| 2019                       | 2,5                    | 2,5       | 2,5          |
| 2020                       | 2,5                    | 2,5       | 2,5          |
| Sistema Financiero 2/      |                        |           |              |
| 2018                       | 2,0                    | 2,1       | 2,2          |
| 2019                       | 2,5                    | 2,5       | 2,5          |
| 2020                       | 2,5                    | 2,5       | 2,5          |
| Empresas no Financieras 3/ |                        |           |              |
| 2018                       | 2,3                    | 2,4       | 2,3          |
| 2019                       | 2,5                    | 2,5       | 2,5          |
| 2020                       | 2,5                    | 2,5       | 2,5          |

Nota:

1/ 25 Analistas en julio, 26 en agosto y 22 en setiembre 2018

2/ 18 empresas financieras en julio, 17 en agosto y 17 en setiembre 2018.

3/ 342 empresas no financieras en julio, 348 en agosto y 331 en setiembre.

- Sanciones y tasas: El valor de la Unidad Impositiva Tributaria (UIT) aumento de S/.4050 en el 2017 a S/4150 en el 2018. Este incremento aumenta los costos por sanciones tributarias y tasas aplicadas a licencias y obligaciones (La República, 2017).

Todos estos factores económicos representan una oportunidad para el negocio: El crecimiento del PBI con el detalle del incremento en los ingresos de las familias y su mayor gasto de consumo primario representa una oportunidad para los ingresos del negocio y el control de los niveles de inflación muestran un escenario optimista para el proyecto.

- Tipo de cambio: El tipo de cambio no tiene un gran impacto específico en el proyecto debido a que el único servicio que se cancela en dólares es el alquiler del local. Los productos e insumos necesarios para el proyecto, son todos adquiridos en el mercado local, en moneda nacional. Así mismo, el pago al personal se realiza en soles.

### **2.5.3 Análisis legal.**

Este factor contempla las normas que debe seguir la organización, se incluye aquí la reglamentación propia del sector de restaurantes. En el Perú, los restaurantes deben cumplir con las normas sanitarias establecidas por los Ministerios de Salud (MINSA) y de Comercio Exterior y Turismo (MINCETUR), además de estar sujetos a las reglamentaciones e inspecciones de la municipalidad del distrito en el que se encuentren (Ramos, 2012).

El MINSA, por intermedio de la Dirección General de Salud Ambiental (DIGESA), establece la norma sanitaria para el funcionamiento de restaurantes y servicios afines. Esta norma tiene como objetivo principal asegurar las condiciones necesarias en relación a la sanidad e inocuidad en las instalaciones, en los procesos y en el producto final de los restaurantes y otros servicios que ofrezcan alimentos al público (Resolución Ministerial N° 363-2005/MINSA, 2005).

El MINCETUR establece el reglamento de restaurantes, cuyo objetivo principal es el detallar la categorización, calificación y supervisión de este tipo de negocios. Asimismo, menciona a las instituciones que intervienen en el cumplimiento de la normativa, entre ellos la municipalidad del distrito al que pertenece el negocio. Las municipalidades se encargan de emitir la licencia municipal de funcionamiento además de velar por el cumplimiento de la normativa municipal respecto al tema realizando visitas para comprobar el cumplimiento de la reglamentación vigente (Decreto Supremo N°025-2004-MINCETUR, 2004).

Debido a que los restaurantes tienen una regulación compleja, donde intervienen diferentes organismos, se puede considerar como una amenaza la posibilidad que el proceso se vea observado en alguna de las etapas y esto signifique una demora en el plan establecido para la apertura del negocio.

### **2.5.4 Análisis cultural.**

Para realizar el análisis cultural que puede afectar al proyecto, e identificar las posibles oportunidades y amenazas que estas signifiquen, se consideró identificar factores como costumbres relacionadas al consumo de alimentos, tendencias que pueden afectar a los hábitos alimenticios y cambios en el estilo de vida.

La comida es parte esencial de la identidad nacional de los peruanos y por tanto de la cultura nacional, siendo esta muy variada debido a las diferencias propias de las regiones del país, así como debido a las influencias de diversas culturas cuyos migrantes se establecieron en el Perú. Un estudio realizado por Arellano Marketing (2009) identificó que, el 64% de la población tiene preferencia por el tipo de comida criolla, muy por encima de otras alternativas; también, identificó que el comer fuera de casa es una de las principales

actividades realizadas por los peruanos cuando tienen tiempo libre. Y que, además, el gasto destinado a alimentos es más de la tercera parte del total de la canasta familiar de los peruanos. Otro estudio realizado unos años después identificó que el 90% de los peruanos se sienten orgullosos de la comida peruana pero solo el 47% considera que esta es saludable (GFK, 2012).

El INEI (Instituto Nacional de Estadística e Informática), indicó que el 36% del gasto por alimentos de la población de Lima durante el año 2014, se realizó fuera del hogar. (Instituto Nacional de Estadística e Informática, 2015). Esta investigación también resaltó que los peruanos prefieren comidas como el ceviche, pollo a la brasa, chifa al paso, salchipapa, pollo broaster, caldo de gallina y anticuchos.

En la actualidad no existen restaurantes 100% veganos en el distrito de San Isidro, lo que representa una oportunidad. Sin embargo, el número de este tipo de restaurantes está en crecimiento en distritos como Miraflores y Lince.

En lo que respecta al valor nutricional de los alimentos, la gran mayoría de peruanos no cuenta con los conocimientos básicos para mantener una alimentación saludable, pero hay un gran interés en recibir esta información y un grupo importante (37%) de la población estaría muy interesada en conocer la información calórica de los alimentos que ofrecen los restaurantes siendo este considerado por el 53% de la población como el elemento que los ayudaría a realizar una mejor decisión de compra. Estas preferencias se observan con mayor importancia en los sectores altos y medios de los habitantes de Lima (Datum International, 2013).

Además, como se mencionó anteriormente, se identificó que “los consumidores peruanos pagan hasta 123% más en la compra de productos saludables, versus otras opciones no saludables” (Trigoso & Salas, 2012, pág. 4). Esto representa una clara oportunidad para el proyecto.

Si bien es cierto el Perú es un país con muchas diferenciaciones, la tendencia a comer saludable se proyecta de una preferencia adaptada por los niveles socioeconómicos más altos, a convertirse en una norma cultural (Aramburú, 2015). Estas tendencias serán aprovechadas por el negocio ya que el tipo de comida vegana es significativamente más saludable comparándola con las dietas que incluyen el consumo de animales debido a que una dieta vegana no contiene colesterol y la concentración de calorías es menor. Se atenderá así la preocupación de la mayoría de peruanos por el valor nutricional de su alimentación cotidiana.

Según un estudio realizado por Nielsen (2013) el 68% de los peruanos estarían dispuestos a cambiar su estilo de vida si es que con esto contribuyen al ahorro de energía y a

la reducción del impacto ambiental. Esta creciente preocupación por como contribuir a la conservación del medioambiente representa una oportunidad para el negocio ya que uno de los beneficios principales del tipo de alimentación que se ofrecerá es el reducir el impacto ambiental, frente a otras dietas que incluyen productos animales. Muchas personas podrían no conocer este beneficio, por lo que la opción se podría apreciar como atractiva al representar una forma de conservación del medioambiente.

### **2.5.5 Análisis tecnológico.**

Para realizar el análisis tecnológico que puede afectar al proyecto, e identificar las posibles oportunidades y amenazas que estas signifiquen, se consideró identificar factores como acceso a internet, redes sociales, reservas en línea y facilidades adicionales para los clientes.

En la última década se ha experimentado un gran crecimiento en el acceso a las tecnologías de información, siendo la más importante la telefonía celular. También se identificó que la mayor parte de la población tiene acceso a internet y lo emplea principalmente para tener acceso a información de su interés (INEI, 2013).

En la actualidad, la presencia en redes sociales es un factor muy importante para las empresas, sin importar necesariamente el rubro de ellas, en especial para Latinoamérica ya que es la región en la cual se invierte en promedio más tiempo en redes sociales a comparación del resto del mundo (Burriel & Figarella, 2013).

Es crucial para una empresa el no solo tener presencia en redes sociales, sino además contar con una estrategia definida sobre su manejo e interacción con el público ya que ello influirá en la decisión de compra del público. Dentro de las ventajas que ofrecen las redes sociales a las empresas, además del acercamiento y rapidez de comunicación con sus actuales y potenciales clientes, se puede resaltar las opciones de segmentación que se encuentran a disposición de los negocios. Estas opciones permiten un eficiente uso de recursos al dirigir las comunicaciones y promociones de las empresas directamente a su mercado objetivo.

Además, gracias al desarrollo de la tecnología; actualmente los clientes (mientras más jóvenes, más lo hacen) realizan búsqueda de restaurantes, miran el menú, realizan reservaciones y piden comida a través de su celular o computador. También es importante mencionar que los clientes exigen wi-fi y cargar sus móviles, por lo tanto; ayudaría el ofrecer estos servicios para mejorar su comodidad en el local (colocando wi-fi, cargadores de celular en las mesas, a través de equipos o tecnología wi-charge, etc.).

Otras formas de aplicar la tecnología para brindar más facilidades a los clientes es el colocar tablets en las mesas para ir conociendo la carta de una manera interactiva, pagar a



través del teléfono celular (no con efectivo o tarjetas de crédito/débito) y tener una página web actualizada compatible con celulares y tablets (Escuela de Marketing Gastronómico, 2014).

El hecho que gran parte de la población tenga acceso a internet representa una oportunidad que debe ser aprovechada en el desarrollo y promoción del proyecto. Aunque, por otro lado, esta facilidad en el acceso a la información puede a la vez significar una amenaza al permitir que la competencia conozca la oferta de la empresa y esta pueda ser copiada.

### **2.5.6 Análisis ecológico.**

Para realizar el análisis ecológico que puede afectar al proyecto, e identificar las posibles oportunidades y amenazas que estas signifiquen, se consideró identificar factores como tratamiento de residuos sólidos, el fenómeno del niño y la conservación del medioambiente.

En el año 2000 se promulgó la Ley N° 27314 Ley General de Residuos Sólidos la cual establece obligaciones y responsabilidad de los ciudadanos con la finalidad de contar con una gestión óptima de los residuos sólidos en nuestro país. Asimismo, se indica que los Municipios son los encargados de implementar planes de segregación y recolección selectiva dentro de su jurisdicción, reaprovechando en la medida de lo posible y asegurando una disposición final adecuada (Municipalidad de San Isidro - San Isidro Recicla, 2017).

Todos los años, la economía del Perú se ve afectada por el fenómeno del niño. En estas temporadas de intensas lluvias se generan huaycos, derrumbes, desabastecimiento de productos y como consecuencia alza de precios. Los productos que sufren el alza de precios en estas temporadas son productos alimenticios provenientes de las regiones afectadas ya que en algunos casos los sembríos se pierden o el bloqueo de carreteras impide que estos productos ingresen a ciudades como Lima y por ello el precio de los productos escasos se eleva. A inicios del 2017, se presentó un fenómeno especialmente devastador denominado como 'El niño costero'. Este fenómeno causó huaicos, bloqueo de carreteras, destrucción de vías de transporte, destrucción de viviendas, desabastecimiento de productos, etc. (Lozano, 2017). Con la finalidad de esclarecer el panorama climatológico, el último Estudio Nacional del Fenómeno El Niño, indicó que éste culminaba su ciclo, dando paso al Fenómeno de La Niña.

La Niña se presenta con una magnitud débil, por lo menos hasta fines del verano 2018. Con este panorama, las lluvias tienen son entre normales y superiores en las regiones andina y amazónica. Asimismo, se espera que se normalice la temperatura de la superficie del

mar en la región norte del país entre los meses de febrero y marzo. Además, se pronostica que las condiciones frías en el Pacífico Central continúen por lo menos hasta fines del verano 2018 (Comisión Multisectorial encargada del Estudio Nacional del Fenómeno "El Niño" - ENFEN, 2018).

La presencia de estos fenómenos climatológicos se traduce en una amenaza debido a que pueden producir un desabastecimiento y/o encarecimiento de insumos para el proyecto (como verduras y frutas).

Existe una preocupación general en el Perú por la conservación del medioambiente donde el 89% de la población de Lima considera que es un tema de mucha importancia. Pero esto contrasta con las acciones que la población toma para contribuir a reducir los impactos negativos a la ecología, sólo el 30% de la población declara haber contribuido a la conservación del ambiente mediante una acción específica. Estas acciones incluyen principalmente: compra de productos ecológicos, reciclaje, uso de bicicleta como medio de transporte, activismo ecológico, ahorro de energía y evitar productos contaminantes (Prado, 2013).

Esta contradicción entre el considerar a la ecología como un tema importante y que la mayoría no traduzca este deseo en acción puede ser el reflejo de una ineficiente información de formas de contribuir con la conservación del medioambiente y de opciones prácticas que permitan a las personas hacer lo correcto sin que esto involucre un gran esfuerzo de su parte. La falta de información sobre la contribución del tipo de dieta vegana a la conservación del medioambiente puede considerarse como una amenaza.

## **2.6 Matriz EFE**

De acuerdo a David (2013), la matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE), permite evaluar los factores identificados correspondientes al análisis político-gubernamental, económico, legal, cultural, tecnológico y ecológico. Ver Tabla 9.

Para la elaboración de esta matriz, se debe:

- Elaborar una lista con factores externos clave, dentro de los cuales se deben considerar oportunidades y amenazas.
- Se debe asignar una ponderación entre 0 (no importante) y 1 (muy importante), este valor indica la relevancia de ese factor para alcanzar éxito en la industria.

Cabe indicar que estos pesos han sido asignados por la Srta. Seminario, ingeniera

en industrias alimentarias que labora supervisando servicios de alimentación (experta en la materia).

- La calificación indica cuán eficazmente responden las estrategias actuales de la organización a ese factor. Existen 4 posibilidades de calificar: El valor 4 indica que la respuesta es superior, el valor 3 dice que la respuesta está por encima del promedio, el 2 afirma que la respuesta es promedio y el 1 indica que la respuesta es deficiente.
- Multiplicar la ponderación por la calificación, obteniendo la puntuación ponderada.
- Sumar las puntuaciones ponderadas para obtener el puntaje ponderado de la empresa.

La puntuación máxima es cuatro, la mínima es uno y la puntuación ponderada promedio es 2.5. La máxima puntuación indica que la empresa aprovecha las oportunidades y minimizan los efectos de las amenazas; por el contrario, la puntuación uno indica que no se aprovechan oportunidades ni evitando amenazas (David, 2013). La puntuación ponderada total es 3.10 lo que indicaría que la empresa estaría aprovechando las oportunidades y minimizando las amenazas existentes en la industria, debido a que está por encima del promedio en .60 puntos.

Tabla 9  
Matriz EFE

| Factores Externos Clave  | Ponderación | Calificación | Puntuación Ponderada |
|--|-------------|--------------|----------------------|
| <i>Oportunidades</i>   |             |              |                      |
| O1. Fomento para la creación y/o formalización de MYPES.   | .10         | 2            | .20                  |
| O2. Mayor ingreso de los hogares y mayor gasto de consumo primario.  | .10         | 3            | .30                  |
| O3. No existen restaurantes 100% veganos en San Isidro.  | .10         | 4            | .40                  |
| O4. Los consumidores peruanos pagan hasta 123% más en la compra de productos saludables, versus otras opciones no saludables.                                    | .10         | 3            | .30                  |
| O5. La mayoría de peruanos (68%) estarían dispuestos a cambiar su estilo de vida si esto contribuye al ahorro de energía y a la reducción del impacto ambiental. | .05         | 4            | .20                  |
| O6. La mayor parte de la población tiene acceso a internet e invierte muchas horas en redes sociales (Publicidad a través de redes sociales).                    | .25         | 4            | 1.00                 |
| <i>Amenazas</i>  |             |              |                      |
| A1. Demoras en el otorgamiento de licencia de funcionamiento (retraso en apertura del negocio).  | .05         | 2            | .10                  |
| A2. La apertura de la información puede permitir que la competencia conozca la oferta de la empresa y esta puede ser copiada.                                    | .15         | 2            | .30                  |
| A3. Desabastecimiento y/o encarecimiento de insumos para elaboración de comidas por fenómenos climatológicos (Ejemplo Fenómeno de El Niño)                       | .05         | 3            | .15                  |
| A4. Información insuficiente sobre formas de como contribuir a la conservación del medio ambiente.   | .05         | 3            | .15                  |
| <b>Total</b>   | <b>1.00</b> |              | <b>3.10</b>          |

### **Capítulo III: Estudio de Mercado**

En este capítulo se desarrolló el estudio de mercado, mediante una investigación cualitativa y cuantitativa con el objetivo de definir el perfil del público objetivo y sus preferencias. Para la investigación cualitativa, se consideró emplear entrevistas a profundidad a dueños de restaurantes veganos en la ciudad de Lima y focus groups dirigidos al público objetivo. Para la investigación cuantitativa, se aplicaron cuestionarios a personas pertenecientes al público objetivo determinado.

#### **3.1 Descripción del Servicio o Producto**

Este restaurante ofrecerá comida vegana en el distrito de San Isidro. Se considera brindar un ambiente acogedor que permita a sus visitantes sentirse cómodos en un ambiente relajado y agradable en el que puedan disfrutar de sus alimentos y, en especial, disfrutar de su hora de almuerzo.

La elaboración de la carta a ofrecer será supervisada por un nutricionista, para asegurar que todos los platos y los combos de almuerzos o menús cumplen con proporcionar todos los nutrientes necesarios para una alimentación saludable, y que a la vez mantengan un bajo contenido de grasas y carbohidratos.

Se ofrecerán principalmente almuerzos del tipo conocido como menú que incluirá una entrada, plato de fondo, postre y una bebida, todo por un precio establecido dentro del horario desde el mediodía hasta las 4 de la tarde. Adicionalmente se ofrecerán platos a la carta.

#### **3.2 Selección del Segmento de Mercado**

El mercado está conformado por consumidores con características diferentes, el proceso de dividir al mercado en grupos de consumidores de acuerdo a características similares como factores geográficos, demográficos y conductuales que podrían demandar diferentes productos o mezclas de marketing se define como segmentación de mercado. Un segmento de mercado es un grupo de consumidores con características similares entre ellos que los llevarían a responder de forma similar a productos o programas de marketing (Armstrong & Kotler, 2012).

Según la ubicación geográfica, el segmento del mercado elegido está conformado por personas que trabajan y transitan en el distrito de San Isidro, pero residen en diferentes distritos de Lima Metropolitana, se denomina a este grupo como población flotante. San Isidro es un distrito céntrico de tránsito obligatorio para la mayoría de los viajes entre los distritos de Lima Metropolitana. Además, es considerado

el centro financiero de la ciudad y concentra una alta actividad comercial.

(Municipalidad de San Isidro, 2011). Por ello, la población flotante de San Isidro reside en diferentes distritos de Lima Metropolitana.

La población flotante del distrito de San Isidro asciende, en promedio, a 755,717 personas. Según su procedencia, 38% de ellos provienen de los distritos que conforman Lima Central, 22% de Lima Sur, 19% de Lima Norte, 14% de Lima este y 7% del Callao (Municipalidad de San Isidro, 2017). Ver figura 7.

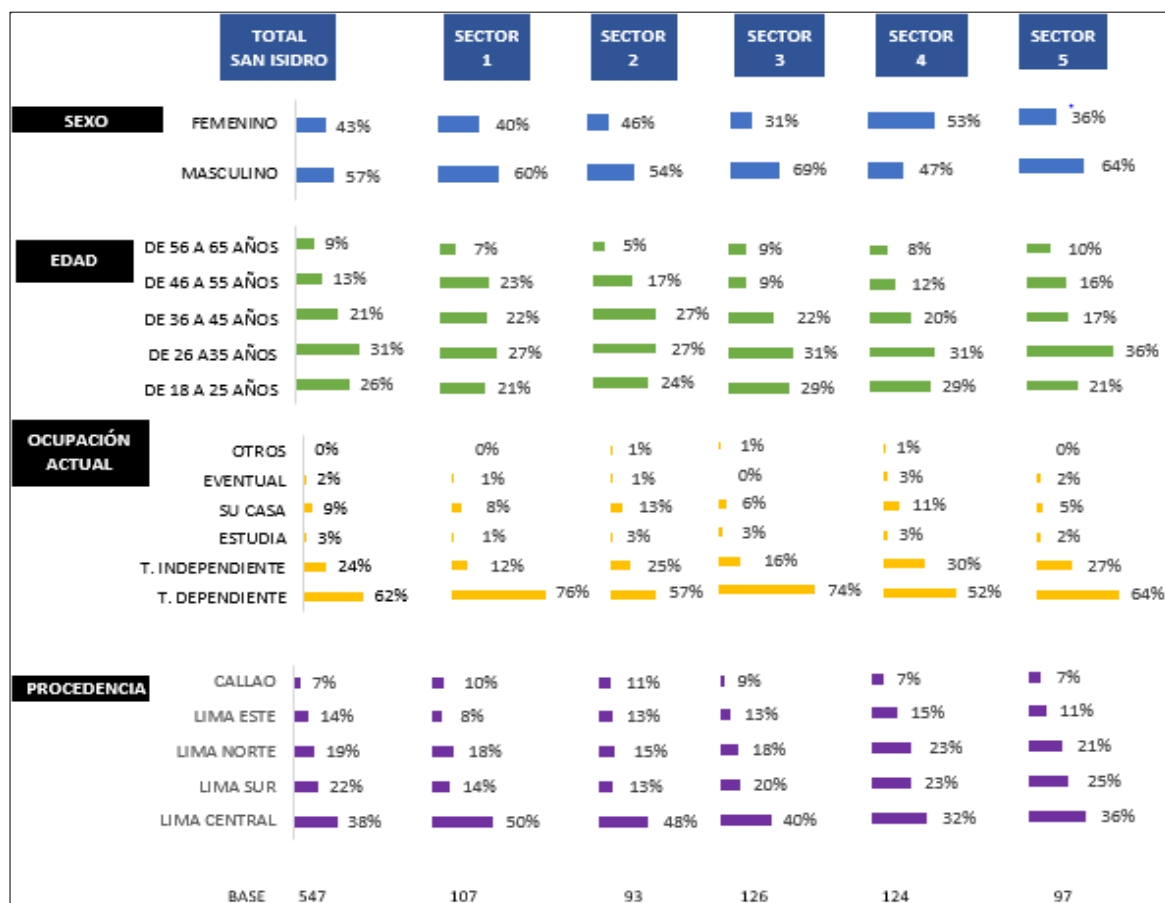


Figura 7. Perfil de la Población Flotante de San Isidro. Tomado de “Plan Local de Seguridad Ciudadana de San Isidro 2017” por CODISEC San Isidro, 2017. Recuperado de <http://msi.gob.pe/portal/wp-content/uploads/2017/09/Plan-Local-de-Seguridad-Ciudadana-2017.pdf>

El siguiente paso para determinar el tamaño del segmento de mercado fue determinar la distribución de la población flotante del distrito de San Isidro según NSE. Sin embargo, la fuente a la que se hace referencia en la Figura 7 no cuenta con esta distribución y por ello se optó por identificar cuál sería la procedencia más importante según la cantidad de personas pertenecientes a ella y una vez identificada ésta, determinar la distribución por NSE de cada uno de los distritos que la conforman.

Así, se identificó que la mayoría de las personas pertenecientes a la población flotante del distrito de San Isidro provienen de Lima Central, que agrupa a las zonas 4, 6, 7 y 8, y cada una de estas zonas está conformada por diferentes distritos de la capital. En la Tabla 10, se muestra la distribución de los NSE por cada zona que forman parte de Lima Central y los promedios de cada NSE.

Tabla 10

*Distribución según NSE representativo para Población Flotante de San Isidro*

| Lima Central   | A     | B     | C     | D     | E    | TOTALES |
|--|-------|-------|-------|-------|------|---------|
| Zona 4 (Cercado, Rímac, Breña, La Victoria)                              | 2.9%  | 29.6% | 41.7% | 23.3% | 2.5% | 100%    |
| Zona 6 (Jesús María, Lince, Pueblo Libre, Magdalena, San Miguel)         | 13.5% | 59.7% | 20.3% | 6.2%  | 0.3% | 100%    |
| Zona 7 (Miraflores, San Isidro, San Borja, Santiago de Surco, La Molina) | 34.0% | 44.9% | 13.1% | 6.6%  | 1.4% | 100%    |
| Zona 8 (Surquillo, Chorrillos, San Juan de Miraflores, Barranco)         | 3.0%  | 31.5% | 40.6% | 20.3% | 4.6% | 100%    |
| Participación de NSE en Promedio de Lima Central                         | 13.4% | 41.4% | 28.9% | 14.1% | 2.2% | 100%    |

*Nota.* Adaptado de “Niveles Socioeconómicos 2017” por Apeim, 2017. Recuperado de <http://www.apeim.com.pe/wp-content/themes/apeim/docs/nse/APEIM-NSE-2017.pdf>

También, en la Tabla 10 se observa que los mayores porcentajes corresponden a los NSE B (41.4%) y C (28.9%) (APEIM, 2017), los cuales concentran a la mayor parte del apoblación de Lima central, que para el trabajo se ha considerado como los grupos que transitarían más por el distrito. Se ha hecho este ajuste, dado que no se ha encontrado datos al respecto.

Según el rango de edad, el segmento de mercado elegido estará conformado por personas pertenecientes a la generación conocida como millennials. Como identificó Nielsen, en base a un estudio a nivel global sobre estilos de vida generacionales, los millennials son consumidores con características que los diferencian de forma relevante de otros grupos de edades. Entre estas características se puede mencionar que es el grupo que come fuera de casa más seguido y son quienes están dispuestos a pagar más por alimentos con beneficios (The Nielsen Company, 2015).

Se definen como millennials a los jóvenes nacidos entre 1981 y 1995, que en la actualidad tiene entre 23 y 37 años (Paan, 2017). Esta es una generación que ha convivido y se ha adaptado a grandes cambios como el descubrimiento del internet, la

evolución de los televisores pesados hacia el Smart tv y el uso de la computadora de escritorio a las laptops, entre otros. Como consumidores, tienen un interés importante por llevar una vida saludable y valoran altamente a los ingredientes naturales que pueden ayudar a prevenir enfermedades, también tienen interés por el cuidado del medio ambiente. Son consumidores que, por las experiencias que han vivido, reciben de manera positiva los cambios y se adaptan a ellos, son seguidores de la modernidad y buscan las innovaciones. En el 2016, se estimó que 7, 867,395 personas en el Perú pertenecían al grupo considerado como millennials, aproximadamente el 25% de la población (Ipsos, 2016).

Con los datos mencionados, número de personas que pertenecen a la población flotante de San Isidro, distribución según NSE y rango de edades de los millennials, se procedió a hacer el cálculo para determinar la cantidad de personas del segmento elegido.

Como paso inicial para los cálculos, se proyectó el número de personas que pertenecen a la población flotante de San Isidro. Como se mencionó anteriormente, este dato proviene de un estudio realizado por Arellano Marketing para la Municipalidad de San Isidro en el año 2015 y se proyectará para los años 2016, 2017 y 2018 según la tasa de crecimiento de la población de Lima para cada uno de esos años según el INEI (2010). Ver Tabla 11.

*Tabla 11*  
*Proyección Población Flotante 2016 – 2018*

| Año  | Tasa de Crecimiento | Población Flotante |
|------|---------------------|--------------------|
| 2015 | -                   | 755,717            |
| 2016 | 1.536%              | 767,325            |
| 2017 | 1.538%              | 779,126            |
| 2018 | 1.530%              | 791,044            |

*Nota.* Adaptado de “Perú: Estimaciones y Proyecciones de Población por Años Calendarios y Edades Simples 1995-2025” por INEI, 2017. Recuperado de <http://proyectos.inei.gob.pe/web/biblioineipub/bancopub/Est/Lib1039/index.htm>

A continuación, se calcula la cantidad de personas del segmento elegido tomando como base a la población flotante proyectada para el 2018. Considerando que el 41.4% de ellas pertenecerían al NSE B y el 28.9% al NSE C y el 25% de todas ellas pertenecerían al grupo generacional conocido como millennials. Ver Tabla 12.



Tabla 12  
Cálculo Segmento del Mercado

| Población Flotante San Isidro       |         | 791,044                       |
|-------------------------------------|---------|-------------------------------|
| NSE                                 | NSE B   | NSE C                         |
| % NSE                               | 41.4%   | 28.9%                         |
| Cantidad de personas                | 327,492 | 228,612                       |
| % Millenials                        | 25%     |                               |
| Cantidad de personas                | 81,873  | 57,173                        |
| Total Segmento Cantidad de Personas |         | 139,026                       |
| Segmento Cantidad de Personas       |         | 17.575% de Población Flotante |

El segmento del mercado al cual se enfocará este restaurante serán hombres y mujeres que trabajen o transiten por el distrito de San Isidro de los NSE B y C de 23 a 37 años de edad (millenials). Según el cálculo desarrollado, este segmento del mercado estaría conformado por 139,026 personas aproximadamente y equivale al 17.575% de la población flotante del distrito de San Isidro.

### 3.3 Investigación Cualitativa

Para la investigación cualitativa se consideraron la aplicación de focus group y entrevistas en profundidad. El objetivo general de la investigación cualitativa fue el determinar las características que las personas pertenecientes al segmento de mercado definido consideran importantes para el proyecto de negocio.

Para el focus group se plantearon los siguientes objetivos:

- Conocer los hábitos de consumo en restaurantes.
- Identificar a los principales competidores y las características del restaurante ideal.
- Identificar el nivel de aceptación de la idea de negocio.

Y para las entrevistas en profundidad se plantearon los siguientes objetivos:

- Identificar las preferencias y gustos de los clientes que visitan restaurantes veganos.
- Conocer las características de los productos veganos ofrecidos actualmente.
- Identificar la actitud de los clientes hacia el veganismo.
- Obtener recomendaciones generales para nuevos negocios de comida vegana.

#### 3.3.1 Proceso de muestreo.

Normalmente, en la investigación de mercados se identifica a un subgrupo de la población total de interés, conocida como muestra, del cual se recolectan los datos previamente definidos como los objetivos de la investigación. No siempre es posible

realizar una investigación dirigida a una población en su totalidad y el trabajar con una muestra, y no con toda la población, permite ciertos beneficios como ahorro de tiempo y recursos. (Hernández, Fernández, & Baptista, 2010).

Para los focus groups, la población estuvo formada por hombres y mujeres que trabajen o transiten por el distrito de San Isidro de los NSE B y C de 23 a 37 años de edad.

Para determinar la muestra se identificaron a los participantes por medio del uso de la técnica de muestreo no probabilístico por conveniencia. Considerando a amistades y compañeros de trabajo que cumplieran con las características establecidas en la segmentación. La distribución de la muestra para los focus groups se representa en la Tabla 13.

Tabla 13  
*Distribución de los Focus Groups*

| Focus Group | Fecha      | Cant. Personas | Rango Edades | NSE   | Género                |
|-------------|------------|----------------|--------------|-------|-----------------------|
| 1           | 26/03/2018 | 5              | 23-37 años   | B y C | 4 mujeres y 1 hombre  |
| 2           | 26/03/2018 | 8              | 23-37 años   | B y C | 4 mujeres y 3 hombres |

Para las entrevistas en profundidad, la población estuvo conformada por todos los dueños y/o administradores de restaurantes veganos en Lima.

Para el muestreo de las personas entrevistadas se empleó la técnica de muestreo no probabilístico por juicio, realizando tres entrevistas a representantes de los restaurantes La Chakra, Seitan Urban Bistro y El Jardín de Jazmín (ver Tabla 14).

Tabla 14  
*Distribución Entrevistas en Profundidad*

| Fecha      | Nombre             | Cargo              | Restaurante         | Distrito   |
|------------|--------------------|--------------------|---------------------|------------|
| 16/07/2016 | Luz Angerami       | Administradora     | La Chakra           | Miraflores |
| 16/07/2016 | Santiago Santolaya | Chef y propietario | Seitan Urban Bistro | Miraflores |
| 24/07/2016 | Meher Ether        | Administradora     | El Jardín de Jazmín | Miraflores |

### 3.3.2 Diseño de instrumento.

La guía de pautas para los focus groups se puede encontrar en el Apéndice 5. La aplicación de este instrumento estuvo a cargo de un integrante del grupo, quien asumió el rol de moderador para los dos focus groups.

El primer focus group se aplicó a cinco personas. Originalmente se coordinó contar con seis participantes, pero uno de ellos tuvo un inconveniente personal que no le permitió asistir. El segundo focus group se aplicó a ocho personas.

Con la finalidad de verificar que los participantes pertenecieran al segmento de mercado definido, se elaboró una ficha de reclutamiento que se incluye en este documento como el Apéndice 6.

Para las entrevistas a profundidad, ambos integrantes del grupo responsable de esta investigación se encargaron de realizar las entrevistas.

Las entrevistas a profundidad son del tipo semiestructurada, la cual permite cubrir una relación específica de temas definidos por el entrevistador y a la vez brinda libertad al entrevistado para compartir sus opiniones y experiencias (Aaker, Kumar, & Day, 2012).

El instrumento utilizado para la técnica de entrevista en profundidad semi estructurada es una guía de preguntas. Esta guía consta de 13 preguntas abiertas.

Considerando la clasificación de preguntas propuesta por Mertens (Hernández et al., 2010) en la guía de preguntas para la presente investigación se incluirán preguntas de los tipos de opinión, de conocimientos, de antecedentes y de simulación. A continuación, se incluyen ejemplos de cada uno de estos tipos:

- De opinión: ¿Considera usted que la comida vegana tiene una mejor aceptación en la actualidad en comparación a años anteriores?
- De conocimientos: ¿Cuáles son los platos más populares entre sus clientes?
- De antecedentes: ¿Desde hace cuánto tiempo ofrece comida vegana?
- De simulación: Suponga que usted estaría próximo a abrir por primera vez su restaurante, considerando la experiencia que ha ganado ya, ¿hay algo que haría diferente?

Se puede encontrar la guía completa en el Apéndice 7.

### **3.3.3 Análisis y procesamiento de datos.**

Luego de haber realizado los dos focus groups y las tres entrevistas en profundidad, se procedió a analizar la información registrada. Este análisis se hizo de acuerdo a los objetivos previamente definidos para cada uno de los instrumentos, como se describe a continuación.

#### **3.3.3.1 Focus group.**

Se analizaron los videos grabados de cada focus group, registrando las respuestas de cada participante en una matriz individual, luego en una matriz de

resumen por focus group y finalmente en una matriz general donde se consolidaron las respuestas de todos los participantes de ambos focus groups (ver Apéndice 8).

Con esta matriz de resumen general se realizó el siguiente análisis de acuerdo a los tres objetivos definidos al iniciar el presente capítulo.

- Hábitos de consumo en restaurantes.

Sobre el tipo de comida preferido, la mayoría de los asistentes respondieron que prefieren la comida criolla. Otras opciones incluyeron la comida casera, comida del norte, comida saludable y vegetariana, pescados y mariscos, comida asiática y parrillas.

La mayoría acude a restaurantes a almorzar dentro de su semana laboral entre 2-3 veces. Otras respuestas incluyeron los 5 días de su semana laboral y ninguno de ellos normalmente.

El tiempo disponible para el almuerzo dentro de la semana laboral es mayoritariamente entre 45 minutos a 1 hora. Y en caso acudan a un restaurante a almorzar, pasan ahí todo el tiempo posible.

El gasto promedio individual se encuentra entre 15 y 20 soles. Un participante indicó que gasta entre 12 a 15 soles.

La mayoría acude a almorzar a restaurantes acompañado.

El tipo de plato que piden normalmente es menú. Este consiste mayormente en entrada, plato de fondo y refresco. Otras opciones son entrada y plato fondo, entrada, plato de fondo y postre, y entrada, plato de fondo, refresco y a veces postre. El precio del menú que consumen es en la mayoría de 15 a 16 soles. Un participante indicó que consume menú de precio entre 12 a 15 soles y otro indicó que su menú cuesta entre 18 a 26 soles.

Todos consideran que toman en cuenta que tan saludable es la comida al momento de elegir que consumir y lo hacen por salud. La mayoría asiste a estos establecimientos siempre. Al preguntar a los asistentes cuales son los restaurantes que ellos consideran saludables mencionaron a Armónica café, Café 1972, Raw Café, Delicass, Mara, Pickadelly, Sanurya, Veggie Pizza, La Caravana, Fusión Criolla, El Escondite del Gordo, Punta Arenas, Food Court de Plaza Veá, La Rica Miel.

Los participantes se enteraron de restaurantes que consideran saludables por medio de redes sociales, recomendación de amigos y buscando en los alrededores de su centro de trabajo.

- Principales competidores y características del restaurante ideal.

La característica principal del restaurante ideal es el buen sabor de la comida que ofrece. Además de ellos otras características son la buena y rápida atención, cercanía al centro de trabajo, un establecimiento con óptimas condiciones de higiene, con ventilación, variedad de opciones y que la distribución de las mesas deje espacio adecuado para desplazarse (por ejemplo, con mesas no muy juntas).

Las razones por las que cambiarían de restaurantes son por cambios en la calidad de la atención, en caso aparezca una oferta de similar calidad, por falta de limpieza, por incremento del precio y si no ofrecen variedad en la carta.

- Nivel de aceptación de la idea de negocio.

Todos los participantes han escuchado el término vegano antes y la mayoría de ellos han probado alguna comida vegana antes. Entre los platos veganos que han probado se encuentran comida criolla, hamburguesas, pastas, ensaladas y pizzas. Su opinión sobre este tipo de comida es en general agradable.

La frecuencia en la que consumen comida vegana varía entre una vez cada 15 días, una vez a la semana, 2 a 3 veces a la semana, 5 días a la semana y todos los días.

El nombre que fue aceptado como el más apropiado por la mayoría fue DeliVeggie, seguido de Veggie Corner. La mayoría sugirió evitar nombres que incluyeran la palabra verde ya que hay muchos negocios que incluyen esta palabra en su nombre, además este concepto implica que sólo hay vegetales o verduras (lo cual no es así).

Sobre la decoración informativa en el local, todos acordaron que la más adecuada sería la que incluya temas positivos como los beneficios de mantener este tipo de dieta, evitando mensajes directos sobre maltrato animal. También, sugirieron incluir imágenes con mini recetas, recetas veganas simples de hacer en casa.

Sobre la distribución del local, se consideró que se debería evitar contar con muchas mesas, mantener un espacio adecuado para el desplazamiento cómodo de las personas y contar con una buena iluminación natural, en lo posible con ventanas amplias. Entre los colores para la decoración, sugirieron los colores verdes, claros y tierra. Asimismo, sugirieron no sobrecargar el ambiente y utilizar productos naturales para implementar el restaurante, por ejemplo, usar sillas de bambú o techos con ese material que refleje un ambiente de naturaleza.

Luego de la degustación, todos expresaron que les gustó la comida y que estarían dispuestos a asistir al restaurante a comerla por lo menos un par de veces a la semana durante el almuerzo.

Todos expresaron que quisieran que se acepten tanto efectivo como tarjetas para el pago, con un precio de menú entre 15 y 16 soles y platos a la carta de entre 20 a 30 soles. Además, preferirían recibir información del restaurante por medio de redes sociales o a través del correo electrónico y todos estarían dispuestos a recomendar el restaurante.

Entre las sugerencias que expresaron los participantes indicaron que se debería invitar algo a los clientes recurrentes, que los platos tengan buenas porciones, mantener el precio sin subirlo constantemente, considerar la opción de ser un negocio pet friendly, incluir opciones de menú para niños, ofrecer platos como hamburguesas y papas fritas en la carta, incluir nuevos platos en la carta regularmente, ser consecuentes con los estándares de calidad, atención, limpieza, etc. desde el comienzo, asegurarse que el personal conozca todos los ingredientes en los platos para responder preguntas relacionadas a alergias alimenticias, ofrecer menú los fines de semana, vender productos veganos y promocionar un plato particular como representativo del negocio para así diferenciarse de otros restaurantes. Además, que todo en el negocio vaya acorde con la idea del veganismo, como el usar en lo posible artículos que ayuden a preservar el medio ambiente como artículos reciclados.

### ***3.3.3.2 Entrevistas a profundidad.***

Luego de realizar las entrevistas en profundidad, se revisaron las transcripciones de cada una de ellas (ver Apéndices 9, 10 y 11) y se analizaron los datos de acuerdo a los objetivos definidos al iniciar el presente capítulo, como se detalla a continuación.

- Conocer las características de los productos veganos ofrecidos actualmente.

Los tres restaurantes son relativamente nuevos en el mercado, entre 2 años y sólo unos meses. Esto refleja que el mercado de comida vegana en Lima no tiene mucho tiempo y por lo tanto se puede considerar que aún hay mucho mercado por desarrollar a diferencia de otros tipos de comida donde el mercado está ya saturado con ofertas. Por esta característica, todas las personas entrevistadas afirmaron que se encuentran constantemente estudiando las características de sus clientes y realizando pequeños ajustes a sus propuestas de acuerdo a como se van generando las ventas mes a mes.

A pesar que las propuestas de todos los restaurantes son diferentes, todos ellos tenían en común a diversos tipos de hamburguesas vegetales dentro de las opciones de

platos a la carta, las que eran en todos los casos parte de los platos más populares en cada negocio. Este tipo de plato en la comida vegana es uno en los que se busca una presentación donde se simule la presencia de carne y ello puede resultar como lo más atractivo para los consumidores de este tipo de restaurantes.

- Identificar las preferencias y gustos de los clientes que visitan restaurantes veganos.

En todos los casos se ofrecen tanto platos a la carta como menú. En el caso de los platos a la carta los precios varían entre S/.22 y S/28 soles y el menú promedio es de S/.16. Es importante considerar que los tres restaurantes considerados para este análisis se encuentran en el distrito de Miraflores lo que puede influir en el promedio de precios ofrecidos.

Todos los restaurantes que se visitaron incluyen menú, que en la mayoría de casos incluye tres elementos: plato de fondo, bebida y entrada o postre. Los platos se cambian regularmente. El horario más concurrido para el servicio del menú es entre la 1pm y 2pm y la proporción de ventas de menú comparados con platos a la carta supera ampliamente las ventas de los platos a la carta representando una proporción promedio de 80% de menú y 20% platos a la carta.

La mayoría de los entrevistados respondieron que su horario de almuerzo empieza a las 12p.m. y va hasta las 3p.m. o 4p.m. Sobre la rotación de asientos, la mayoría afirmó que este asciende a tres veces dentro del horario de almuerzo.

- Identificar la actitud de los clientes hacia el veganismo.

En todos los casos los clientes han sugerido ampliar la oferta de platos en los restaurantes. Esto podría demostrar la curiosidad de los consumidores por nuevas opciones de comida vegana.

Se concluyó que la aceptación de la comida vegana está en constante crecimiento y que la mayoría de las personas que visitan este tipo de negocio no son estrictamente veganas. Este punto es muy importante ya que permite considerar que hay grandes posibilidades para que la demanda de este tipo de comida aumente en el corto plazo y se convierta así en una opción atractiva y no restringida a personas que consumen alimentos veganos exclusivamente.

- Obtener recomendaciones generales para nuevos negocios de comida vegana.

Al ser consultados sobre qué cosas desearían haber hecho diferente ahora que ya tienen el restaurante funcionando, todos los entrevistados manifestaron que

considerarían el contar con ambientes de mayor capacidad tanto en cocina como en el salón de atención al público. Esto permitiría reforzar la idea anterior en la que se considera que la demanda de la comida vegana está en constante aumento.

Las recomendaciones se centran en dos factores: contar con proveedores confiables que ofrezcan productos de calidad en lo referente a equipos e insumos y preocupación por brindar un buen servicio contando con el personal adecuado y ofreciendo una propuesta acorde con las tendencias actuales en este tipo de comida.

### **3.4 Investigación Cuantitativa**

Con el fin de recoger información primaria, se aplican cuestionarios para así extraer datos referidos a las preferencias, gustos o comportamientos de compra de los clientes (Tovar, 2009).

El objetivo general de la investigación cuantitativa es conocer la demanda que tendría la propuesta de negocio, así como identificar las características del producto y servicio que son significativas para su mercado objetivo.

Los objetivos específicos son:

- Conocer los hábitos de consumo de las personas que laboran en el distrito de San Isidro.
- Determinar el grado de aceptación del restaurante.
- Determinar las preferencias en las características del producto y servicio ofrecido.
- Determinar la disposición sobre el precio de los platos.
- Identificar los servicios o promociones adicionales que se valoren en un restaurante
- Identificar la preferencia por el nombre del local.

#### **3.4.1 Proceso de muestreo.**

Para determinar la muestra se consideraron las tres decisiones requeridas según Kotler y Armstrong (2017). Primero se determinó a quién se iba a encuestar, que se definió como la población. Luego, se determinó a cuántas personas se iba a encuestar, que se definió como el tamaño de la muestra. Y finalmente, cómo se deberían elegir a los participantes de la muestra, que se definió como la selección.



- Población.

Para la presente investigación, la población estuvo formada por hombres y mujeres que trabajen en el distrito de San Isidro de 23 a 37 años de los NSE B y C que vayan a almorzar a un restaurante por lo menos un día dentro de su semana laboral.

- Tamaño de la muestra.

Para determinar el tamaño de la muestra se considera el tamaño de la población y como se mencionó en el punto 3.2 Selección del Segmento de Mercado, debido a la falta de información oficial sobre la distribución según NSE de la población flotante de San Isidro, se realizaron estimaciones para hallar la cantidad total del segmento de mercado. Estas se muestran en la Tabla 12, donde se muestra un total de 139,026 personas.

Con la finalidad de determinar el tamaño de la muestra se empleó la se consideraron los siguientes datos:

Población =  $N = 139,026$  personas

Error máximo =  $e = 5\% = 0,05$

Nivel de confianza =  $1-\alpha = 95\%$

Error para un nivel de confianza de 95% =  $z = 1,96$

Proporción a estimar =  $p = 0,5$

Debido a que  $p+q=1$

Se despeja q:

$$q = 1 - p$$

$$q = 1 - 0,5$$

$$q = 0,5$$

Donde:

$n_0 =$  tamaño de muestra

$n' =$  tamaño de muestra ajustado

Debido a que se conoce el tamaño de la población, se aplicará la siguiente fórmula para determinar el tamaño de la muestra.

$$n_0 = \frac{z^2 \times p \times q}{e^2}$$

$$n_0 = \frac{(1,96)^2 \times 0,5 \times 0,5}{(0,05)^2}$$

$$n_0 = \frac{0,9604}{0,0025}$$

$$n_0 = 384.16$$

Se realiza el ajuste porque se conoce el tamaño de la población:

$$n' = \frac{n^0}{1 + \frac{(n^0 - 1)}{N}} = \frac{384}{1 + \frac{(384 - 1)}{139,026}}$$

$$384/1,0027549$$

$$n' = 383 \quad \text{Personas}$$

Por lo tanto, los cuestionarios se aplicarán a 383 personas.

- Selección.

El procedimiento de selección de la muestra podría determinarse como un muestreo probabilístico o no probabilístico. Para considerar a una muestra probabilística, cada miembro de la población debería tener las mismas probabilidades conocidas de ser incluidos en la muestra (Kotler & Armstrong, 2017).

En el caso de la presente investigación, la población está conformada por hombres y mujeres entre 23 y 37 años, de los NSE B y C pertenecientes a la población flotante del distrito de San Isidro. Al no contar con condiciones que aseguren que todas las personas que forman parte de la población podrían tener las mismas posibilidades de ser incluidas en la muestra (como el poder asegurar un punto físico donde encontrar a todos) se optó por un muestreo no probabilístico; y por conveniencia, contactando a amigos y familiares de las integrantes del grupo que cumplieran con las características definidas para la población.

### 3.4.2 Diseño de instrumento.

El cuestionario a aplicar consta de 19 preguntas. Inicialmente se elaboró una ficha para la elaboración del cuestionario (ver Apéndice 12) y luego el modelo de cuestionario (ver Apéndice 13). El cuestionario está formado por cuatro preguntas cerradas dicotómicas, las cuales permiten un análisis más rápido y sencillo y exige menor esfuerzo para los encuestados (preguntas 4, 9, 18 y 19). También se han formulado nueve preguntas cerradas con varias alternativas (de respuesta múltiple) para conocer el aspecto más relevante que los potenciales clientes buscan al elegir un

restaurante (preguntas 2, 3, 5, 6, 7, 10, 11, 12 y 13). Y, además, se han elaborado seis preguntas mixtas (Preguntas 1, 8, 14, 15, 16 y 17), las cuales permiten que se elija una respuesta de varias opciones (respuesta múltiple) o se agregue alguna respuesta que no se encuentre entre las alternativas planteadas.

Las características del cuestionario son las siguientes:

- Todas las preguntas han sido elaboradas para cumplir con los objetivos del estudio cuantitativo definidos anteriormente.
- Se colocaron cuatro preguntas para asegurar que los cuestionarios serían aplicados al público objetivo determinado. La primera preguntando si el encuestado trabaja en el distrito de San Isidro. La segunda si tiene entre 23 y 37 años; la tercera si dentro de su semana laboral acude a un restaurante a almorzar al menos un día; y la cuarta si el nivel de ingreso promedio familiar mensual en soles se encuentra en el rango de S/. 3,401 a S/. 7,300.
- Se formularon ocho preguntas para conocer los hábitos de consumo de los encuestados (preguntas 1 a la 8).
- Se realizaron ocho preguntas para conocer la percepción de los encuestados sobre la propuesta específica de este proyecto. (preguntas 9 a 19)
- Las encuestas se realizaron vía personal y electrónicamente (tanto por correo electrónico como por la opción de Google Forms).

Cabe mencionar que no se incluyó la definición de la dieta vegana en el cuestionario debido a que el público objetivo, millennials, pertenecen a un grupo generacional que busca una alimentación más saludable y balanceada e incluso es conocida también como la generación vegana (Begazo & Fernandez, 2015). Por ello, no se consideró necesario incluir la definición de un tema del que ya conocen.

Una vez elaborado el cuestionario se procedió a su aplicación. Para ello se empleó la opción de encuestas en línea en Google Forms. Esta herramienta permite asegurar que las respuestas coincidan con los parámetros establecidos y que no se puedan dejar respuestas en blanco, caso contrario no se registra el cuestionario como completado.

La aplicación del cuestionario se inició el 2 de mayo del 2018, empleando una selección por conveniencia, por medio de la publicación del enlace al cuestionario en redes sociales y principalmente, por correo electrónico a amigos y familiares de las integrantes del grupo que elaboró este plan de negocios; que en su mayoría viven,

trabajan o transitan en la zona 4 del distrito de San Isidro. Debido a este tipo de selección, esta es una muestra no probabilística. La aplicación de los cuestionarios finalizó el 28 de junio del 2018.

### 3.4.3 Análisis y procesamiento de datos.

Se recibieron 410 cuestionarios, de los cuales 27 no pasaron las preguntas filtro iniciales, obteniéndose así, 383 cuestionarios válidos. Los datos se procesaron por medio del software Microsoft Excel y fueron analizadas empleando la estadística descriptiva (medidas de tendencia central, tablas y gráficos) para así llegar a identificar las características principales de este grupo de datos.

Los resultados se analizaron de acuerdo a cada uno de los objetivos definidos para esta investigación, como se detalla a continuación.

- Hábitos de consumo.

Los principales restaurantes visitados por los encuestados son Sabor Cuzqueño, La Rica Miel, Fusión, Aioli y Susy Wong. La Figura 8 muestra las respuestas a la pregunta: ¿Cuál es el nombre del restaurante al cual Ud. acude con mayor frecuencia?

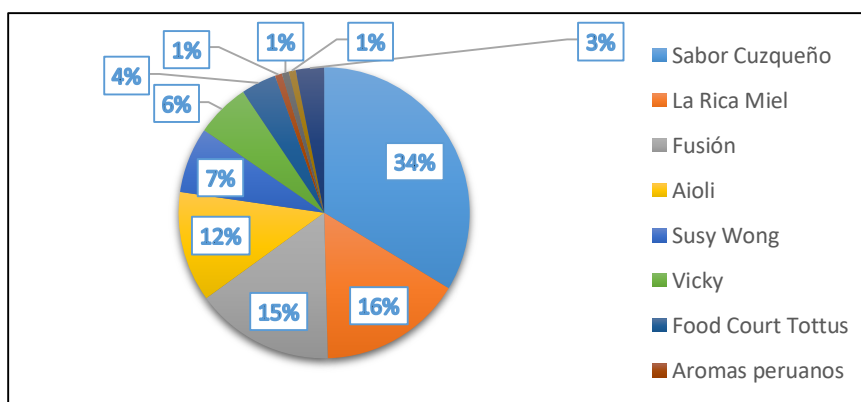


Figura 8. Restaurante al cual los encuestados acuden con mayor frecuencia.

Más de la mitad de todos los encuestados asiste a un restaurante a almorzar cinco o tres veces por semana. La Figura 9 muestra las respuestas a la pregunta: Dentro de su semana laboral ¿Cuántas veces a la semana suele acudir a un restaurante a almorzar?

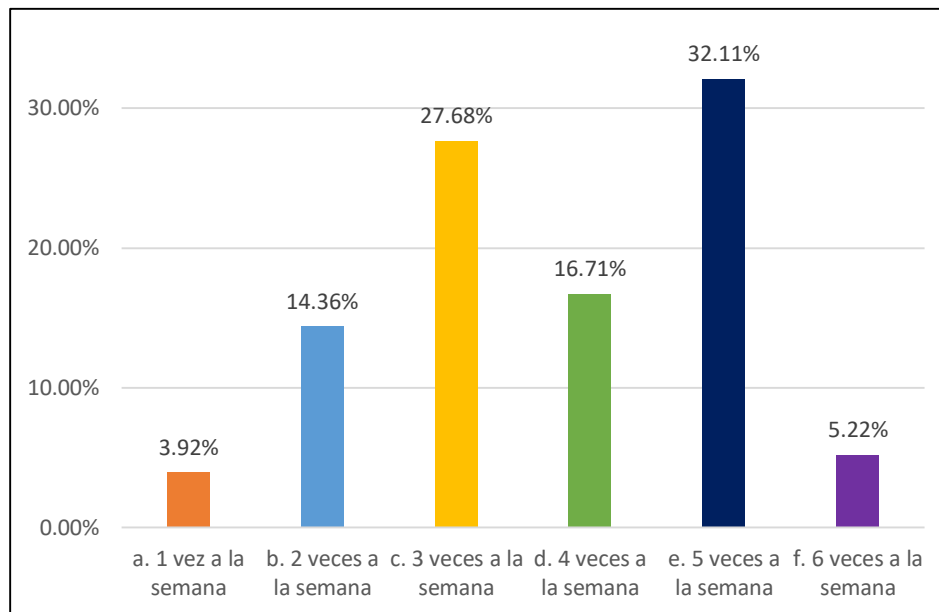


Figura 9. Frecuencia de asistencia a restaurantes.

La mayoría de los encuestados toma su hora de almuerzo entre la 1:00pm y 2:00pm. El siguiente horario más popular, registrado por un tercio de los encuestados, es entre las 12pm y 1pm. La Figura 10 muestra las respuestas a la pregunta: ¿En qué horario suele acudir a almorzar?

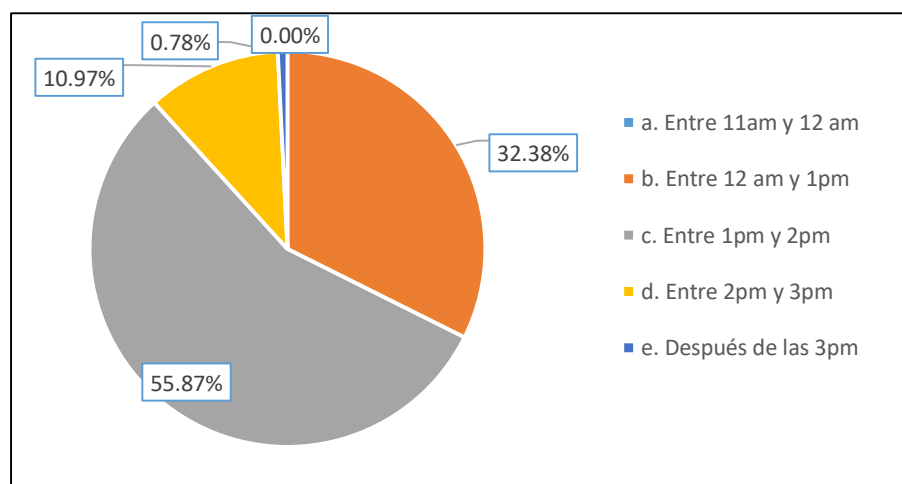


Figura 10. Horario de refrigerio.

La mayoría de los encuestados consume menú con mayor frecuencia y sólo el 17.23% indicó que consume con mayor frecuencia platos a la carta. La Figura 11 muestra las respuestas a la pregunta: ¿Qué tipo de plato compra con más frecuencia?

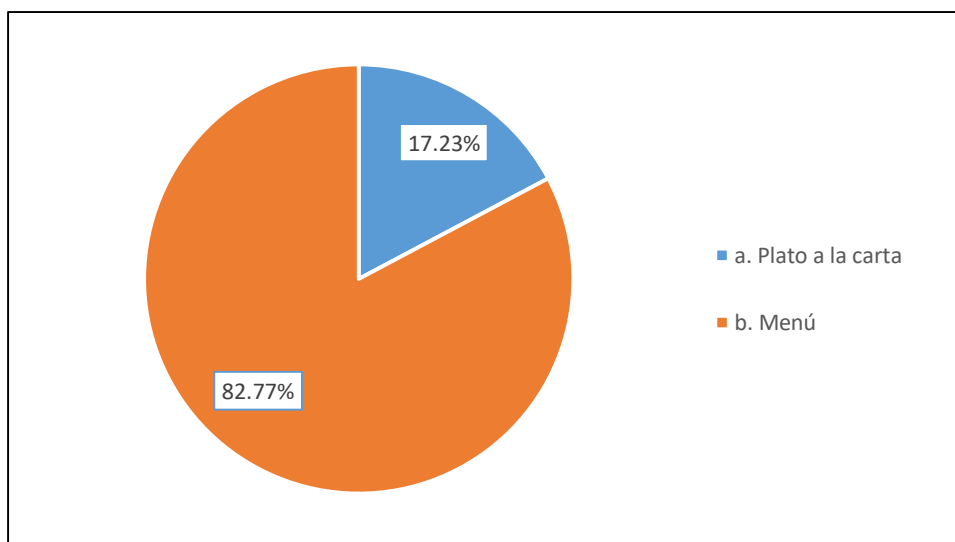


Figura 11. Consumo según tipo de plato.

La mayoría de los encuestados (43.26%) que consumen platos a la carta pagan entre S/.24 y S/.27. El 37.92% paga entre S/.28 y S/.31. Ninguno de los encuestados paga S/.15 o menos por un plato a la carta y solo el 7.05% de los encuestados respondió que no consume platos a la carta. La Figura 12 muestra las respuestas a la pregunta: ¿Cuánto paga normalmente por un plato a la carta? Sin considerar a las personas que cuya respuesta fue: a. No consumo platos la carta.

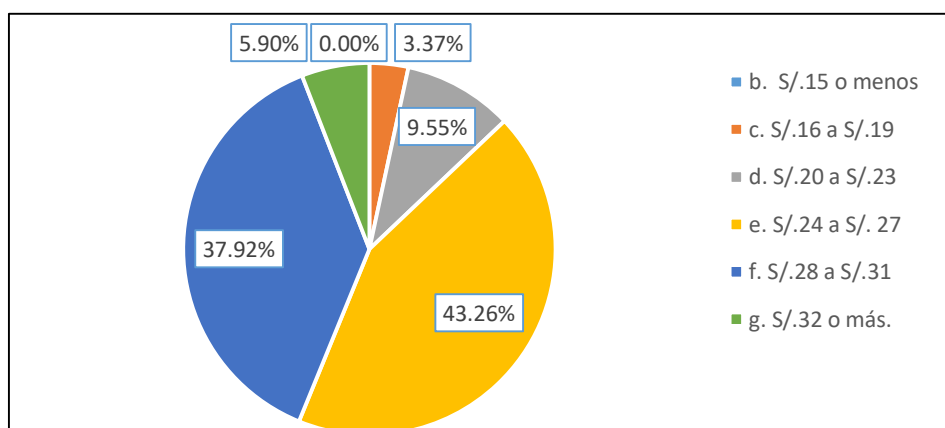


Figura 12. Precio que se paga normalmente por un plato a la carta. (Sin considerar respuesta A)

La mayoría de los encuestados (64.39%) que consumen menú pagan entre S/.14 y S/.16 por uno. Sólo el 12% de los encuestados respondió que no consume menú. La Figura 13 muestra las respuestas a la pregunta: ¿Cuánto paga normalmente por un menú? Sin considerar a las personas que cuya respuesta fue: a. No consumo menú.

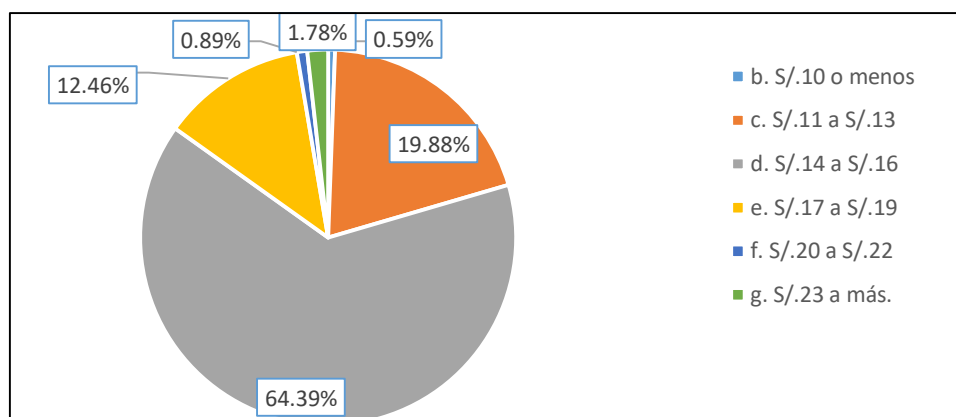


Figura 13. Precio que se paga normalmente por un menú (Sin considerar respuesta A)

Los encuestados que respondieron que consumían menú respondieron en su mayoría (70.03%) que el menú que consumen incluye una entrada, plato de fondo y bebida. La Figura 14 muestra las respuestas a la pregunta: Cuando consume menú ¿En qué consiste?

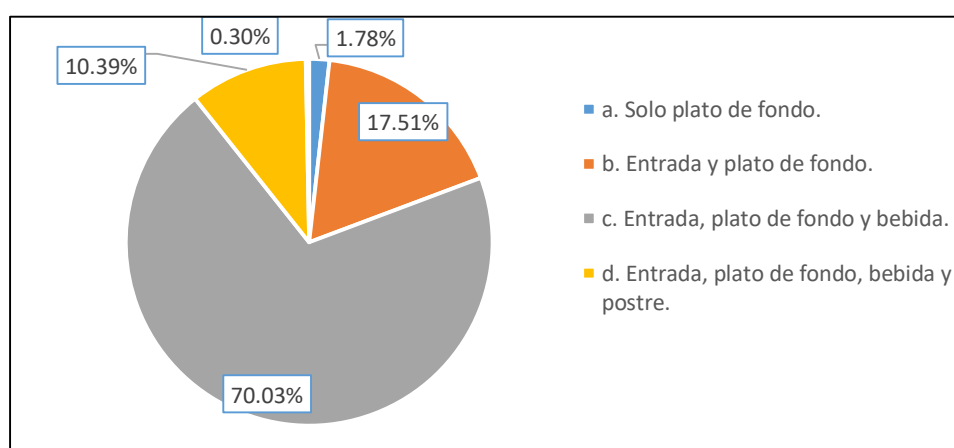


Figura 14. Contenido de un menú según los encuestados.

El tipo de comida que consumen la mayoría (85.38%) de los encuestados normalmente es comida criolla. Otros tipos de comida mencionados por la minoría son: pescados y mariscos (8.36%), chifa (3.92%) e italiana (2.35%). La Figura 15 muestra las respuestas a la pregunta: ¿Cuál es el tipo de comida que consume normalmente?

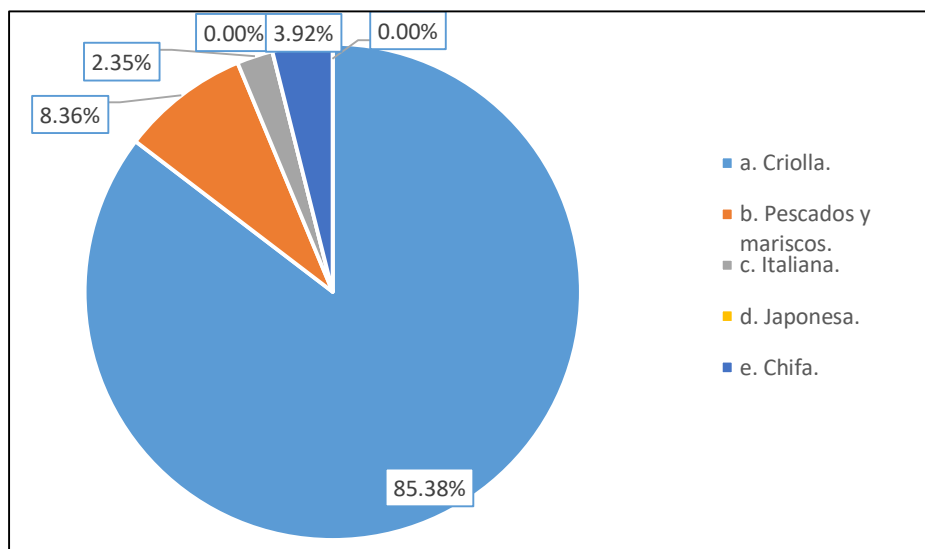


Figura 15. Tipo de comida que consumen normalmente los encuestados.

- Grado de aceptación del restaurante.

Luego de presentar a los encuestados la idea de negocio del proyecto, el 92.69% indicó que estarían dispuestos a consumir comida vegana. La Figura 16 muestra las respuestas a la pregunta: ¿Estaría dispuesto a comer esta comida vegana?

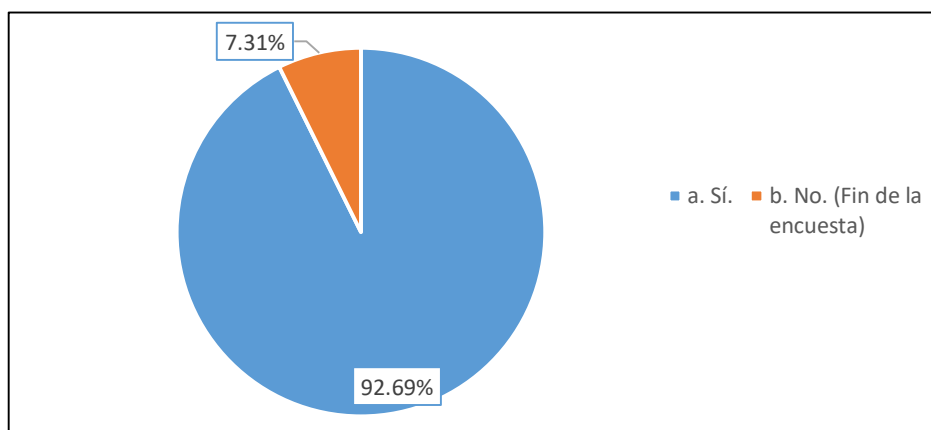


Figura 16. Disposición a consumir comida vegana.



La mayoría de los encuestados que respondieron estarían dispuestos a comer esta comida vegana aseguraron que lo harían entre 2 veces (39.72%) y 3 veces (34.65%) a la semana. La Figura 17 muestra las respuestas a la pregunta: ¿Con qué frecuencia estaría dispuesto a consumir este tipo de comida vegana?

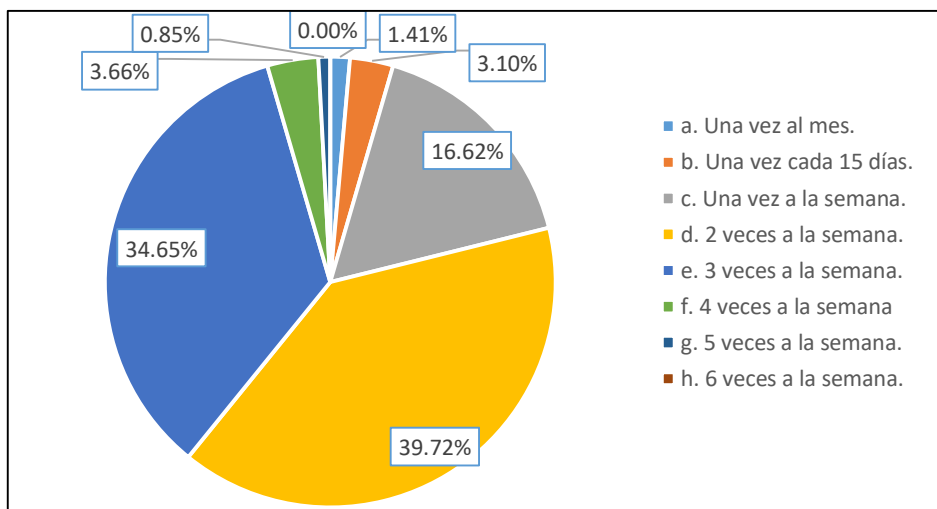


Figura 17. Frecuencia en la que estarían dispuestos los encuestados a consumir comida vegana.

Casi la totalidad de los encuestados (98.59%) respondieron que asistirían a este restaurante de comida vegana. La Figura 18 muestra las respuestas a la pregunta: ¿Vendría Ud. a este restaurante de comida vegana?

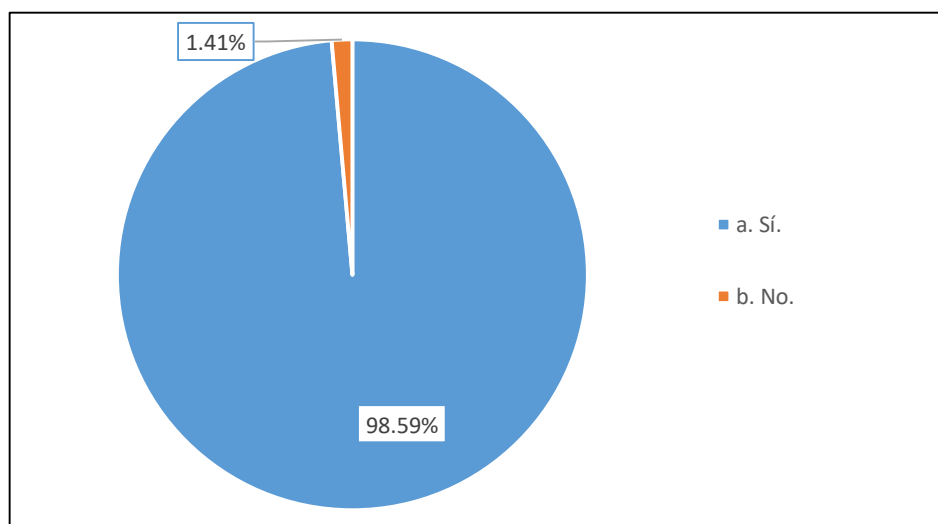


Figura 18. Intención de compra.

La totalidad de los encuestados respondió que recomendarían este restaurante vegano a otras personas. La Figura 19 muestra las respuestas a la pregunta: ¿Recomendaría este restaurante de comida vegana a otras personas?

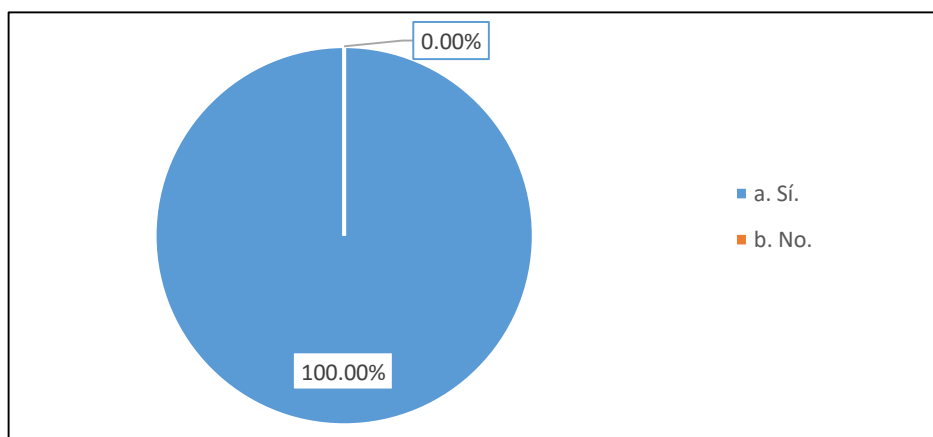


Figura 19. Disposición a recomendar este restaurante de comida vegana.

- Preferencias en las características del producto y servicio a ofrecer.

Al preguntarle a los encuestados que respondieron estarían dispuestos a comer este tipo de comida, en qué días acudirían al restaurante, la mayoría respondió que lo haría los días martes y miércoles (24.37%), el 20.94% los lunes y el 20.18% los jueves. La Figura 20 muestra las respuestas a la pregunta: ¿En qué días estaría dispuesto a acudir a comer a este restaurante de comida vegana

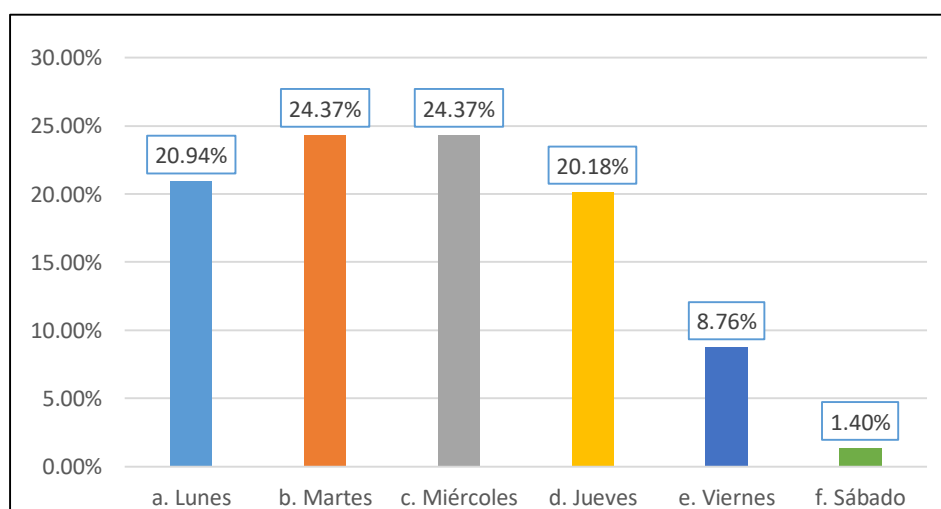


Figura 20. Frecuencia de asistencia al restaurante de comida vegana.

La mayoría de los encuestados dispuestos a comer este tipo de comida respondieron que les gustaría que el restaurante contara con los servicios de wifi y delivery. Además, mencionaron otros servicios adicionales que incluyen: información

nutricional sobre los platillos, pedidos para llevar, cargador de celulares, all you can eat, reservaciones por teléfono, mesas y menú para niños, salón de reuniones, estacionamiento de bicicletas, venta de productos naturistas y refill gratuito del agua del día. La Figura 21 muestra las respuestas a la pregunta: ¿Qué servicio o servicios adicionales le gustaría encontrar en este restaurante vegano?

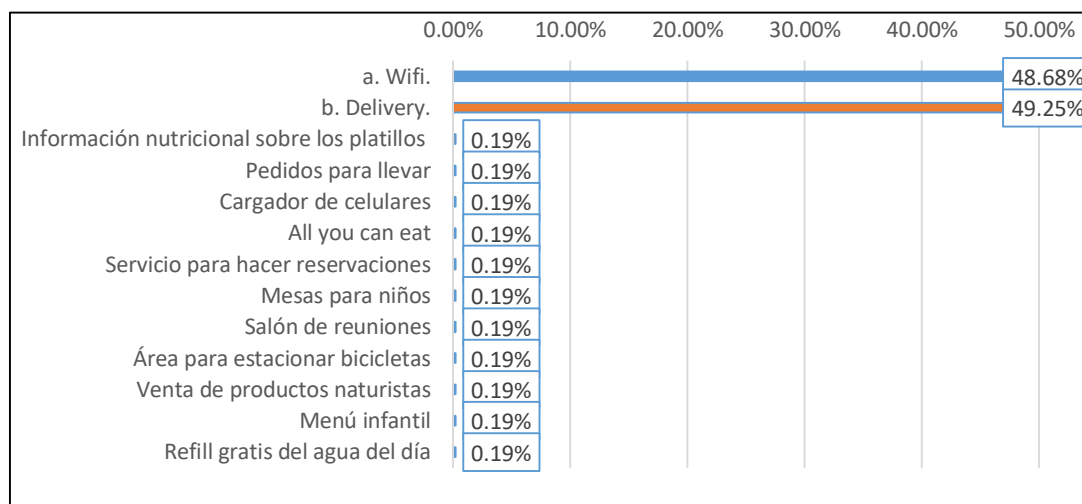


Figura 21. Servicios adicionales que les gustaría encontrar en este restaurante.

Las características que la mayoría de encuestados respondieron quisieran para este restaurante son una decoración en colores claros, tierra o verdes, un ambiente con música de fondo y mucha iluminación. La Figura 22 muestra las respuestas a la pregunta: ¿Le gustaría que el restaurante vegano tenga estas características?

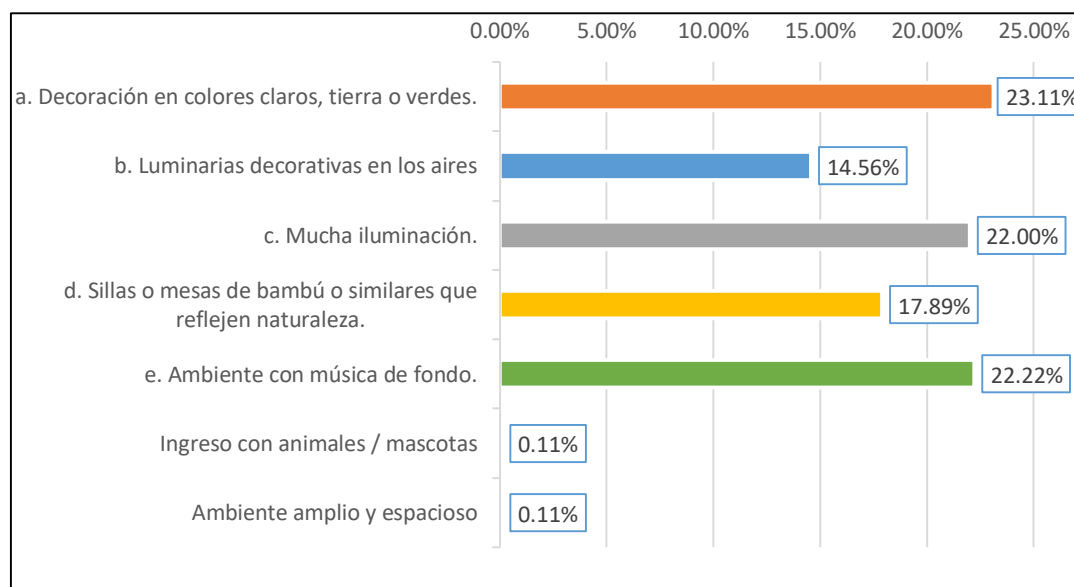


Figura 22. Características que los encuestados quisieran encontrar en este restaurante.

- Disposición sobre el precio de los platos a ofrecer.

La mayoría de los encuestados dispuestos a comer este tipo de comida y que consumen menú (50.59%), respondieron que pagarían entre S/.14 y S/.16 por un menú que incluiría una entrada, plato de fondo, postre y refresco. El 39.41% pagaría entre S/.17 y S/.19. La Figura 23 muestra las respuestas a la pregunta: ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por un menú vegano considerando que este incluiría una entrada, plato de fondo, postre y refresco? Sin considerar a las personas que cuya respuesta fue: a. No consumo menú.

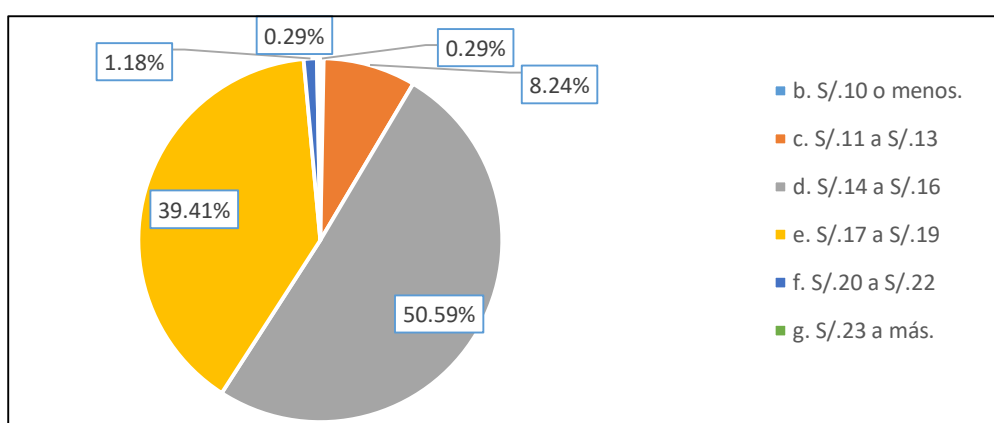


Figura 23. Precio que pagaría por un menú vegano (considerando que éste incluye entrada, plato de fondo, postre y refresco). Sin considerar respuesta A.

La mayoría de los encuestados dispuestos a comer este tipo de comida y que consumen platos a la carta (58.93%), respondieron que pagarían entre S/.24 y S/.27 por un plato a la carta. La Figura 24 muestra las respuestas a la pregunta: ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por un plato a la carta vegano? Sin considerar a las personas que cuya respuesta fue: a. No consumo platos a la carta.

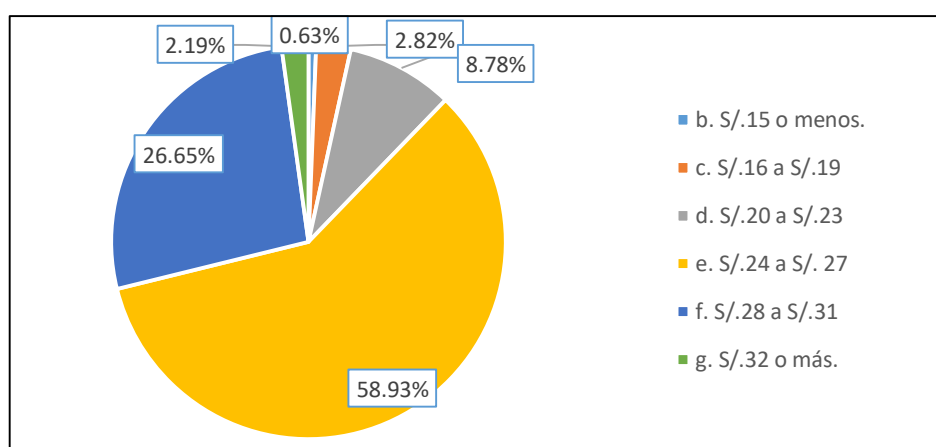


Figura 24. Precio que pagaría por un plato a la carta vegano. Sin considerar respuesta A.

- Servicios o promociones adicionales valorados.

La mayoría de los encuestados dispuestos a comer este tipo de comida respondieron que les gustaría que el restaurante cuente con las tres opciones de promociones propuestas: especiales por cumpleaños (34.31%), programa de acumulación de puntos (33.28%) y descuentos especiales para clientes frecuentes (31.53%). Además, mencionaron otras promociones como: all you can eat, descuentos por grupos grandes, menú infantil, descuentos corporativos, y descuentos por paquetes para varios días. La Figura 25 muestra las respuestas a la pregunta: ¿Qué tipos de promociones le gustaría encontrar en este restaurante vegano?

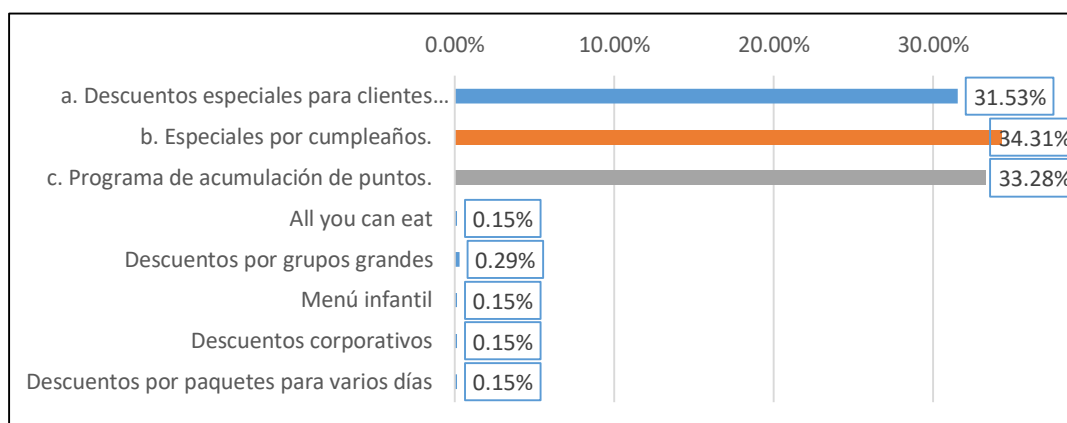


Figura 25. Tipos de promociones que le gustaría encontrar a los encuestados en este restaurante vegano.

- Preferencias por el nombre del restaurante.

Más de la mitad de los encuestados (52.96%) respondieron que el nombre DeliVeggie les parece el más adecuado para este restaurante vegano. La Figura 26 muestra las respuestas a la pregunta: Se están considerando los siguientes nombres para el restaurante vegano, indicar ¿cuál le parece el más adecuado?

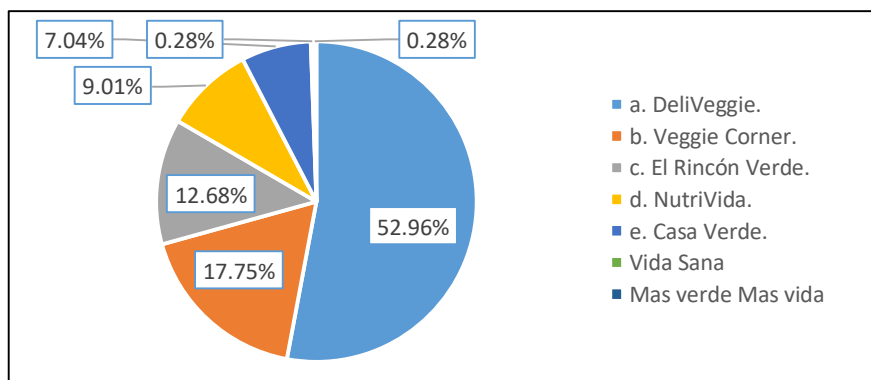


Figura 26. Preferencia de nombres para el restaurante.

### 3.5 Conclusiones y Recomendaciones del Estudio Cualitativo y Cuantitativo

Uno de los criterios más importantes al momento de elegir que alimento consumir, por parte de las personas del segmento definido, es el saber que tan saludable o no este es.

A pesar que los restaurantes de comida vegana en Lima son un número reducido, la mayoría no tienen mucho tiempo en el mercado y la opción de ser completamente vegano no es una opción popular actualmente, el tema del veganismo es conocido por la mayoría. Así mismo, la aceptación de la comida vegana es bastante alta y la mayoría de personas que ya asisten a estos restaurantes no llevan una alimentación completamente vegana. Esto muestra el creciente interés que existe hacia esta opción y las posibilidades de crecimiento para empresas que ofrezcan productos veganos.

A continuación, se presentan las recomendaciones que se identificaron a raíz de la investigación de mercados y que se tomarán en cuenta para las siguientes secciones de este plan de negocio:

- Tomando en cuenta el promedio de la relación de ventas de platos a la carta y menú identificado por medio de las entrevistas en profundidad y los resultados de la pregunta sobre cuál de estos platos es el que se consume con mayor frecuencia en las encuestas, se debe establecer que la proporción de ventas de menú será de 81% y platos a la carta 19%.
- Considerando el análisis de las entrevistas a profundidad, la rotación de asientos que se debe considerar será de tres veces dentro del horario de almuerzo.
- En base a los resultados de la investigación cuantitativa se deberá considerar ofrecer los servicios de wifi y delivery. Además, contar con una decoración de colores claros, tierra o verdes, música de fondo y mucha iluminación.
- Tomando en cuenta los resultados de la investigación cuantitativa, el precio por un menú deberá ser entre S/.14 y S/.16 (deberá incluir una entrada, plato de fondo, postre y refresco). El precio de los platos a la carta deberá estar entre S/.24 y S/.27.
- Igualmente, tomando en cuenta los resultados de la investigación cuantitativa, se deberá considerar el ofrecer promociones como especiales por cumpleaños, programa de acumulación de puntos y descuentos especiales para clientes frecuentes.

- Tomando en cuenta los resultados de la investigación cualitativa y cuantitativa, el nombre del restaurante deberá ser DeliVeggie.

### **3.6 Perfil del consumidor tipo y sus variables**

No se registraron datos básicos de las personas que participaron de la investigación cuantitativa, debido a que, como se mencionó en la definición del segmento, el consumidor considerado para este negocio es parte de la generación conocida como millennials. Este grupo generacional tiene características muy particulares que lo diferencian de otros grupos generacionales.

La principal alternativa de entretenimiento fuera del hogar para los millennials peruanos es salir a comer, seguida de ir al cine y salir a bailar (Gestión, 2017). Ellos tienen gran interés por las tecnologías y lo demuestran principalmente con la importancia que le dan al uso de sus smartphones, superando a su uso de televisores o laptops (Begazo & Fernandez, 2015). En relación al uso de redes sociales, el 99% de utiliza Facebook (Datum International, 2017).

A pesar que en el Perú se encuentra el menor porcentaje (19%) en el continente americano de millennials que se realizan chequeos médicos de forma regular, los millennials peruanos mantienen la tendencia de ejercitarse y comer saludable al igual que sus pares de la región. Principalmente, se esfuerzan en reducir el consumo de azúcar y grasas (Datum International, 2017).

En cuanto a su relación con las marcas, los millennials peruanos valoran mucho a la individualidad y son leales a marcas que ellos aprecien como únicas (Begazo & Fernandez, 2015).

Aunque personas que pertenecen a un mismo grupo generacional por lo general son diferentes de acuerdo a su país de origen, debido a la globalización, los millennials son más similares entre sí que otros grupos generacionales (Stein, 2013).

Esta generación se preocupa por temas ecológicos y del cuidado del medio ambiente, además de estar interesados en comer de una manera saludable y balanceada. Es por esto último que, en algunos países, es conocida como la generación vegana (Begazo & Fernandez, 2015).

## **Capítulo IV: Proyección del Mercado Objetivo**

Una vez realizado el estudio de mercado para el proyecto, que permitió definir el perfil del consumidor, se procedió a definir el ámbito y la selección del método de proyección. Esto permitió realizar los cálculos correspondientes para identificar a la cantidad de personas que conformarían el mercado potencial, disponible, efectivo y objetivo.

### **4.1 El ámbito de la Proyección**

De acuerdo a la teoría, solo los datos obtenidos de muestras probabilísticas pueden ser proyectados a una población (Malhotra, 2008). Sin embargo, al no existir registros exactos sobre las características generales de la población flotante de San Isidro, ni específicamente sobre quienes de ellos pertenecen a la generación conocida como millennials, la muestra considerada para este proyecto fue una muestra no probabilística.

Así mismo, debido a que el objetivo de este proyecto es la aplicación de los conocimientos teóricos obtenidos a lo largo del programa de maestría, se considerará como base esta muestra no probabilística para proyectar el mercado.

Para este estudio el ámbito de la proyección es la población flotante de San Isidro. La población flotante está compuesta por personas que trabajan y transitan por este distrito. Como se determinó en el capítulo anterior, en la Tabla 8, la población flotante proyectada para el 2018 asciende a 791,044 personas.

### **4.2 Selección del Método de Proyección**

Para determinar el cálculo de la proyección de la población para los próximos 5 años (2019 – 2023), se utilizó la tasa de crecimiento de la población del departamento de Lima por el INEI (2010) para estos años tomando como base la población flotante proyectada para el año 2018. La Tabla 15, muestra la proyección de la población flotante de San Isidro desde el año 2019 al 2023.



Tabla 15  
*Proyección Población Flotante 2019 - 2023*

| Año  | Tasa de Crecimiento | Población Flotante |
|------|---------------------|--------------------|
| 2018 | -                   | 791,044            |
| 2019 | 1.512 %             | 803,006            |
| 2020 | 1.485 %             | 814,934            |
| 2021 | 1.463 %             | 826,861            |
| 2022 | 1.448 %             | 838,834            |
| 2023 | 1.428 %             | 850,811            |

*Nota.* Adaptado de “Perú: Estimaciones y Proyecciones de Población por Años Calendarios y Edades Simples 1995-2025” por INEI, 2017. Recuperado de <http://proyectos.inei.gob.pe/web/biblioineipub/bancopub/Est/Lib1039/index.htm>

#### 4.2.1 Mercado potencial.

El mercado potencial está formado por todas aquellas personas que tienen o pueden llegar a tener interés en un producto o servicio en particular (Monferrer, 2013). Se determinó que el mercado potencial para este plan de negocios serán todas las personas que se incluyen en el segmento elegido, estos son hombres y mujeres que trabajen en San Isidro de 23 a 37 años de los NSE B y C.

Como se determinó en la Tabla 11 Cálculo Segmento del Mercado, la cantidad de personas pertenecientes al segmento elegido equivale al 17.575% de la población flotante. La Tabla 16 presenta la proyección del mercado potencial o segmento de mercado para los próximos 5 años.

Tabla 16  
*Proyección Mercado Potencial 2019 – 2023 (en cantidad de personas)*

|   | 2019    | 2020    | 2021    | 2022    | 2023    |
|---|---------|---------|---------|---------|---------|
| Población Flotante                                | 803,006 | 814,934 | 826,861 | 838,834 | 850,811 |
| Mercado Potencial o Segmento de Mercado (17.575%) | 141,128 | 143,225 | 145,321 | 147,425 | 149,530 |

#### 4.2.2 Mercado disponible.

El mercado disponible está formado por todas las personas que no solo tienen o pueden llegar a tener interés en un producto o servicio específico, sino que además tienen los ingresos y el acceso a dicho producto o servicio (Monferrer, 2013).

Para determinar el mercado disponible se consideraron los resultados de los cuestionarios aplicados. Se tomó en cuenta al porcentaje de personas que, luego de mencionar el concepto del negocio, respondieron que estarían dispuestas a consumir este tipo de comida. Se consideró al porcentaje de personas que respondieron que

estarían dispuestas a consumir el tipo de comida. Como se mencionó en el capítulo anterior, según el resultado de la pregunta 9 del cuestionario, este porcentaje asciende a 92.69%.

A continuación, en la Tabla 17, se presenta la proyección del mercado disponible para los próximos 5 años.

Tabla 17

*Proyección Mercado Disponible 2019 – 2023 (en cantidad de personas)*

|                                | 2019    | 2020    | 2021    | 2022    | 2023    |
|--------------------------------|---------|---------|---------|---------|---------|
| Mercado Potencial              | 141,128 | 143,225 | 145,321 | 147,425 | 149,530 |
| Mercado Disponible<br>(92.69%) | 130,812 | 132,755 | 134,698 | 136,648 | 138,599 |

#### **4.2.3 Mercado efectivo.**

El mercado efectivo está conformado por los consumidores que se han identificado estadísticamente como los que realmente comprarían el producto o servicio ofrecido (Loarte, Yenque, & Lavado, 2006).

El mercado efectivo se calculó teniendo en cuenta los resultados de dos preguntas incluidas en las encuestas aplicadas, la pregunta 18 ¿Vendría Ud. a este restaurante de comida vegana? Y la pregunta 19. ¿Recomendaría este restaurante de comida vegana a otras personas? De esta forma se identificó que el porcentaje de personas que tendrían la intención de consumir en el negocio es el 99%.

Teniendo en cuenta que las respuestas sobre intención de compra podrían no reflejar completamente a la realidad, se optó por aplicar un factor de ajuste de intención de compra considerando como referencia a los factores de ajuste descritos por Mc Daniel y Gates (1999), estos factores se ajustan de acuerdo a los resultados obtenidos en las cuestionarios. Consideran que las personas que realmente adquirirán o emplearán un servicio serán alrededor del 60% de quienes contestaron que su compra era muy probable, el 30% de los que respondieron que su compra sería probable y un 5% de quienes respondieron que su compra sería poco probable.

En el caso de los cuestionarios aplicados para esta investigación de mercado, las preguntas consideradas para esta sección fueron dicotómicas y para emplear los factores de ajuste descritos por Mc Daniel y Gates (1999) aplicados a respuestas de escala Likert, se consideró la conversión empleada por Jeong y Lee (2016). Teniendo así que las respuestas muy probable y probable serían equivalentes a la respuesta dicotómica sí, y el resto de respuestas serían equivalentes a la respuesta dicotómica no.

Con ello se procedió a aplicar el ajuste considerando el promedio ponderado de las respuestas por el porcentaje de ajuste sugerido por los autores. Para ello se considero el ajuste sugerido 90% (sumatoria de 60% y 30%) por el porcentaje de respuesta Sí (99%) y el 10% de ajuste restante por el porcentaje de respuesta No (10%), como se muestra a continuación.

$$(90 \% * 99\%) + (10\% * 1\%) = \text{del } 89.2\%$$

Por lo tanto, el factor de ajuste a aplicar sería de 89.2%. Considerando esto, se procedió a determinar cuál sería el mercado efectivo, como se detalla en la Tabla 18.

*Tabla 18*

*Proyección Mercado Efectivo 2019 – 2023 (en cantidad de personas)*

|                                    | 2019    | 2020    | 2021    | 2022    | 2023    |
|------------------------------------|---------|---------|---------|---------|---------|
| Mercado Disponible                 | 130,812 | 132,755 | 134,698 | 136,648 | 138,599 |
| Mercado Efectivo<br>(Ajuste 89.2%) | 116,684 | 118,417 | 120,151 | 121,890 | 123,630 |

#### **4.2.4 Mercado objetivo.**

El mercado objetivo o mercado meta es la parte del mercado a la cual la empresa decide enfocarse (Kotler & Keller, Dirección de marketing, 2012).

A pesar que, como se ha demostrado en secciones anteriores, el mercado para el tipo de negocio de este proyecto resulta ser atractivo; se consideró cual sería la capacidad máxima del local del restaurante para determinar el mercado objetivo. Para ello se evaluó la disponibilidad de locales para alquiler en la zona y el análisis del tamaño de los competidores. Con ello se determinó, que la oferta de locales en alquiler en la zona financiera del distrito de San Isidro es limitada en términos de tamaño del local, encontrando locales en promedio de entre 50m<sup>2</sup> y 200m<sup>2</sup> y luego de comparar esto al tamaño de los locales de los principales competidores de la zona, se determinó que el tamaño del local a considerar sería de 120m<sup>2</sup>.

A continuación, todos los datos que se tomaron en cuenta para determinar el tamaño del mercado objetivo.

- Capacidad máxima de acuerdo a la cantidad de asientos en un local con un área promedio de 120m<sup>2</sup> (18 mesas con cuatro sillas cada una). Un total de 72 personas.
- Rotación de asientos o seat turnover. De acuerdo al resultado de la investigación cualitativa (entrevistas a profundidad), se identificó que la rotación de asientos de un restaurante a la hora de almuerzo es aproximadamente de tres veces.

Entonces, tenemos que la capacidad máxima se calcularía de la siguiente manera:

$72 \text{ personas} \times 3 \text{ rotaciones} \times 24 \text{ días de atención al mes (Lun-Sab)} \times 12 \text{ meses} = 62,208 \text{ visitas al año.}$

Se considera que, durante el primer año de funcionamiento, al ser este un restaurante nuevo, llegará a funcionar a un 50% de la capacidad instalada. Tomando en cuenta la en la opinión del profesional en el sector gastronómico Diego Alcántara.

La tasa de crecimiento anual que se consideró para el proyecto fue del 3,43%, esta es la tasa promedio de crecimiento del sector restaurantes en los últimos años (ver Tabla 1).

El mercado objetivo será cuantificado en cantidad de visitas al año y con la finalidad de poder compararlo al mercado disponible descrito en el punto anterior, se realizaron los cálculos necesarios para determinar cuántas visitas realizarían al año las personas pertenecientes al mercado efectivo. Para ello se utilizaron los resultados de la pregunta 10 de los cuestionarios aplicados ¿Con qué frecuencia estaría dispuesto a consumir este tipo de comida vegana? Y se identificó que las personas asistirían en un total de 114.73 veces al año.

En la Tabla 19 se presentan los cálculos para hallar el mercado objetivo según las consideraciones descritas, su proyección hasta el año 2023 y a cuánto asciende este del mercado efectivo.

Tabla 19

*Proyección del Mercado Objetivo 2019 – 2023 (en cantidad de visitas)*

|                      | 2019       | 2020       | 2021       | 2022       | 2023       |
|----------------------|------------|------------|------------|------------|------------|
| Capacidad Máxima     | 62,208     | 62,208     | 62,208     | 62,208     | 62,208     |
| Capacidad a Utilizar | 50%        | 53%        | 57%        | 60%        | 64%        |
| Mercado Objetivo     | 31,104     | 33,238     | 35,271     | 37,505     | 39,639     |
| Mercado Efectivo     | 13,387,190 | 13,586,035 | 13,784,880 | 13,984,442 | 14,184,105 |
| % del Mcdo Objetivo  | 0.23%      | 0.24%      | 0.26%      | 0.27%      | 0.28%      |

## Capítulo V: Plan de Marketing

En el presente capítulo se presenta el plan de marketing para el restaurante de comida saludable (vegano) en el distrito de San Isidro. Considerando los resultados del estudio de mercado desarrollado en el capítulo III, se procedió a establecer las estrategias de marketing correspondientes al producto, precio, plaza, promoción, de personas, de procesos y de presencia física. Y, con los resultados del capítulo IV, proyección del mercado objetivo, se estableció el plan de ventas y políticas de servicios y garantías para el negocio.

### 5.1 Estrategias de Marketing

La meta de la compañía es crear valor para el cliente y establecer relaciones fructíferas con él; a través de la estrategia de marketing, se logra brindar valor al cliente y obtener las mejores relaciones con él (Kotler & Armstrong, Fundamentos de Marketing, 2017).

Considerando las estrategias genéricas de Porter (2015), como se menciona en el punto 8.2 Formulación de Estrategias del Negocio, se eligió la estrategia tipo cinco: Enfoque – mejor valor. Esta estrategia es parecida a la estrategia de diferenciación, pero está enfocada a un segmento de mercado más pequeño donde los consumidores no son sensibles al precio siempre y cuando reciban productos o servicios de la calidad que ellos valoren y justifiquen así sus preferencias (David, 2013).

Luego de haber analizado los resultados del análisis del mercado y haber desarrollado la proyección del mercado objetivo, se procedió a elaborar la declaración de la estrategia de marketing para este negocio.

La declaración de la estrategia de marketing tiene tres partes (Kotler & Keller, Dirección de marketing, 2012)

- Parte I: Descripción del mercado meta o mercado objetivo, la propuesta de valor establecida y las metas de ventas.

El mercado meta o mercado objetivo está conformado por hombres y mujeres que trabajen o transiten por el distrito de San Isidro, pertenecen al NSE B y C de 23 a 37 años que se preocupan por su salud y entre sus preferencias resaltan salir a comer y el uso de la tecnología. La propuesta de valor de la empresa es la elaboración de platos tradicionales de la comida criolla adaptados a la dieta vegana, posicionándose como la alternativa de alimentación saludable por medio de platos que resulten familiares y sin que la idea de comer saludable incluya exclusivamente ensaladas, comida insípida o

pequeñas porciones. El negocio espera alcanzar ventas S/. 457,724 durante el primer año y S/. 555,059 durante el segundo año.

- Parte II: Descripción del precio planeado, presupuesto de distribución y marketing para el primer año.

El precio definido para un menú es de S/. 17 soles y S/. 28 en promedio por platos a la carta (incluye una bebida). Durante los dos primeros meses se ofrece un precio especial de introducción que incluye un 15% de descuento en los menús y platos a la carta. El presupuesto de marketing para el primer año asciende a S/. 4,326 que incluirán degustaciones gratuitas en centros laborales de la zona y publicidad tanto física como online. El detalle del presupuesto de marketing se incluye en la tabla 56.

- Parte III: Descripción de las ventas estimadas a largo plazo, utilidades meta y la estrategia de la mezcla de marketing.

A largo plazo se espera obtener ventas por un monto de S/. 712,856 (sin IGV), este resultado se obtendría al final del quinto año de desarrollo del proyecto. Esto será respaldado por los esfuerzos para brindar un producto y servicio de alta calidad y que se mejorará continuamente.

Considerando que la estrategia de diferenciación es brindar una alternativa única a los compradores, inigualable o muy difícil de igualar por otros restaurantes que ofrecen comida criolla, se desarrollará una mezcla de marketing enfocada en reforzar esta estrategia. Las recetas de comida criolla serán desarrolladas con productos veganos, siempre buscando el sabor casero y al que está acostumbrado el público objetivo.

(Gestiopolis, 2001)

El detalle de la estrategia de la mezcla de marketing se desarrolla a continuación.

### 5.1.1 Estrategia de producto.

Un restaurante ofrece una mezcla entre producto y servicio, como se representa en la Figura 27.



Figura 27. Línea de continuidad de bienes y servicios. Tomado de Fundamentos de Marketing (p. 301) por Etzel, M. y Walter, B., 2007, México, McGraw-Hill / Interamericana Editores, S.A. por The MacGraw-Hill Companies Inc.

En este caso, el producto a ofrecer serían los alimentos y, de acuerdo a las recomendaciones que resultaron del estudio de mercado, se ha determinado el ofrecer dos alternativas de platos en el restaurante:

- Menú saludable: Esta opción se ofrecerá en el horario de 12 p.m. a 3p.m. Incluye una entrada, plato de fondo, postre y refresco. Se brindan dos opciones de entrada y dos opciones de segundo.
- Platos a la carta: Dentro de la carta se ofrece variedad de platos veganos en presentación y proporciones diferentes a los platos incluidos en el menú. Y todos ellos incluirán un vaso del refresco del día.

Además de las alternativas de platos descritas, también se ofrecerán bebidas frías como agua embotellada y bebidas calientes como café e infusiones.

Muchas estrategias de producto se basan en la marca. La marca es un activo que perdura en una empresa, debido a que representa las relaciones que tiene la compañía con sus clientes, lo que el producto ofrece (beneficios) y por qué debe elegirse un producto o servicio en vez de otro de la competencia. (Gestión, 2018)

Después de realizar el focus group y la aplicación de encuestas, el nombre elegido para el restaurante es DeliVeggie. Este nombre es la unión de dos palabras, delicioso y Veggie, que proviene del idioma inglés y significa vegetariano.

El logo de la empresa (ver Figura 28) está elaborado en letras cursivas de color celeste y verde. Al final de la palabra se coloca unas hojas de color verde, a modo de punto sobre la letra i, con la finalidad de resaltar que la comida se asocia con la naturaleza y el cuidado de la misma.



*Figura 28. Logo DeliVeggie.*

### **5.1.2 Estrategia de precio.**

El precio es el valor que los clientes dan a cambio de los beneficios de usar o tener el producto o servicio a comprar, por lo tanto, es más que sólo el precio a pagar. (Kotler & Armstrong, Fundamentos de Marketing, 2017)

Para fijar el precio existen tres estrategias:

- Fijación de precios basada en el valor para el cliente.

En este caso, el cliente es quien decide el precio a establecer por el producto o servicio; basándose en el valor percibido por él. La empresa establece un precio considerando las necesidades y percepciones de los clientes hacia el producto o servicio.

- Fijación de precios basada en el costo.

Los precios son fijados partiendo de los costos de producción, distribución y venta, adicionando utilidad por el esfuerzo y riesgos asumido por la empresa.

Los costos de una compañía son fijos y variables. Los costos fijos son los que se mantienen igual ante los cambios en los niveles de producción o ventas, mientras que los costos variables varían ante estos cambios.

- Fijación de precios basada en la competencia.

Los competidores fijan sus precios en base a la evaluación de los precios establecidos por la competencia. En este caso, lo importante no es igualar los precios de los competidores, sino proporcionar un precio acorde al valor que ofrece el producto o servicio respecto a sus competidores.

Para determinar los precios que se ofrecerán en este restaurante se consideraron todos los factores descritos anteriormente basándose en los resultados del estudio de mercado y los costos estimados para la elaboración de cada tipo de plato.

Sin embargo, teniendo en cuenta que el estudio cuantitativo (cuestionarios); el precio se establecerá según el valor percibido por el cliente (Fijación de precios basada en el valor para el cliente). El precio establecido para los menús es de S/. 17 soles y S/. 28 soles en promedio para los platos a la carta. Durante los dos primeros meses, se ofrecerán precios especiales de introducción. El precio de los menús será de S/. 14.50 y S/.24.00 en promedio para platos a la carta. El precio de las bebidas frías será de S/.1.70 y el de las bebidas calientes de S/.1.30.

### **5.1.3 Estrategia de plaza y distribución.**

En el caso de este proyecto, la distribución utiliza un canal de marketing directo, debido a que se venderá directamente a los consumidores. Para el tiempo considerado en este proyecto, se ha considerado brindar el servicio solo dentro del local de la empresa. Se aceptarán pedidos telefónicos y pedidos realizados dentro del local para llevar, pero no se ha considerado contar con el servicio de delivery.

En el largo plazo y dependiendo de los futuros estudios de mercado, se espera contar con el servicio de delivery que podrá atender al distrito de San Isidro y otros



distritos aledaños, considerando alternativas de transporte saludables como el uso de bicicletas o hacerlo por medio de servicios de terceros como UberEats o Glovo.

#### **5.1.4 Estrategia de promoción y publicidad.**

La estrategia de publicidad consiste en crear los mensajes publicitarios y seleccionar los medios por los cuales serán difundidos estos mensajes. Existen cinco principales herramientas para promocionar un producto o servicio:

1. **Publicidad:** La publicidad se transmite impersonalmente a través de transmisiones de radio o televisión, mensajes en línea, anuncios impresos, etc.

En el caso de este proyecto la publicidad impresa incluye la distribución de volantes y tarjetas de presentación distribuidas en la zona del restaurante antes de empezar la atención al público en general. La entrega de los volantes y tarjetas se realizarán cerca de las entradas de las principales empresas de la zona entre las 7:30am y 8:30am. Una vez que el restaurante esté operativo, se contarán con volantes y tarjetas a disposición de los clientes, así como de stickers que se entregarán luego de haber cancelado la cuenta del servicio. Estos stickers contendrán mensajes sobre el respeto por los animales, nutrición y la conservación del medioambiente, así como el nombre del restaurante y la forma en la que pueden encontrar a la empresa en redes sociales.

2. **Promoción de Ventas:** Consiste en incentivar a corto plazo la adquisición de un bien o servicio; por ejemplo, a través de degustaciones, cupones, descuentos o exhibiciones.

Se ha considerado visitar a empresas cercanas en la zona del restaurante para realizar degustaciones gratuitas acompañadas de volantes y tarjetas de presentación antes de la apertura oficial del restaurante hasta el segundo mes de funcionamiento, desde una semana antes que el restaurante se abra al público.

Esta estrategia consiste en visitar a las diferentes empresas de la zona incluyendo en la planificación la visita a tres empresas. Estas visitas incluirán una carta de presentación de DeliVeggie dirigida a la empresa identificada, entrega de volantes, tarjetas y además la degustación de entre 20 a 30 unidades de entradas o postres en tamaño pequeño como bocaditos dirigidos al personal de las empresas seleccionadas.

Para iniciar el proyecto, se ha considerado que, durante los dos primeros meses de funcionamiento, se establecerán precios especiales de introducción. El precio regular del menú es de S/.17.00, pero costará por promoción S/.14.50; y el plato a la carta costará en promedio S/.28.00 pero por promoción costará S/.14.50.

3. Ventas Personales: Consta de la interacción entre la fuerza de ventas y los consumidores; se emplean exhibiciones comerciales, programas de incentivos y presentaciones. Para las ventas personales se establecerán programas de descuentos cuando haya cumpleaños a modo de inventivo. En este tipo de eventos se ofrece un plato a la carta gratis para la persona agasajada.
4. Relaciones Públicas: Son actividades que buscan forjar relaciones buenas con su público; dentro de esta categoría se incluyen eventos especiales, auspicios y página web.

Se realizará una marcha blanca, que es el periodo de prueba de un proyecto, tiempo en el cual se intenta determinar la aceptación o rechazo del público además de conocer sus opiniones y sugerencias. En el caso de los restaurantes se da este nombre al periodo inicial de su funcionamiento, en este periodo de prueba se busca captar a público que esté dispuesto a probar los servicios del negocio y así comprobar el buen funcionamiento de los procesos y todos los ajustes que sean necesarios antes de empezar operaciones oficialmente.

Las marchas blancas permiten medir el pulso de los servicios a ofrecer, y generalmente se invita a amigos, con la finalidad de conocer los problemas que se presenten durante la atención al público. (Vallejos, 2017)

En este proyecto, se considera tener un periodo de marcha blanca dentro del primer mes del negocio, empezando el segundo día de inicio de operaciones durante cinco días. Dentro de los días de marcha blanca, se ofrecerá el 50% de descuento de los precios normales; es decir, el plato a la carta costará S/.14.00 y el menú S/.8.50.

Además, DeliVeggie tendrá una página web en la que se incluirá la información básica de la empresa como los principios, ubicación y el tipo de comida que se ofrece. En esta página se tendrá acceso a un blog de actualizaciones semanales sobre temas relacionados a salud y nutrición.

5. Marketing Directo y Digital: Busca conectarse con clientes o comunidades para obtener respuestas inmediatas y establecer relaciones a largo plazo, valiéndose de correo electrónico, catálogos, recursos en línea u otros. La presencia de las empresas en redes sociales es imprescindible en la actualidad debido a que esta es una plataforma que permite a las empresas estar más cerca a sus clientes actuales y potenciales. El manejo correcto de esta plataforma permitirá aprovechar oportunidades de crecimiento y

mejoras apalancando así el crecimiento del negocio, además de permitir controlar con prontitud alguna situación que repercuta en la imagen de la empresa. Facebook es la red social más popular y la que hasta el momento es la más atractiva para las empresas al ofrecer la posibilidad de dirigir los esfuerzos de publicidad más allá de las características básicas como sexo, edad o locación hacia criterios que permiten llegar a los clientes potenciales con mayor eficiencia como son los criterios de intereses y lugar de trabajo. Esto permite elaborar estrategias de promoción y publicidad mucho más eficientes a un menor precio y en menor tiempo que técnicas tradicionales.

La estrategia en redes sociales se pondrá en acción desde dos meses antes de que el negocio inicie operaciones.

Las redes sociales serán la plataforma más importante para la difusión de la propuesta de este proyecto. Se tendrá presencia en las redes sociales más importantes como son: Facebook e Instagram.

En Facebook, se realizarán publicaciones diarias sobre el menú, enlaces al blog de la empresa y además se contará con el servicio de publicidad (Facebook Ads) enfocado al segmento de mercado de trabajadores en la zona de San Isidro según los rangos de edades más relevantes identificados en la investigación de mercado.

En Instagram, se publicarán fotos de los platos preparados además de los insumos y de incluir los datos del perfil en Facebook y la página web.

A continuación, algunos ejemplos de las publicaciones en redes sociales. Ver Figura 29.



Figura 29. Modelo de publicaciones en redes sociales para DeliVeggie.

El contactar a personas influyentes en redes sociales, también conocidas como bloggers, permite incrementar el alcance de los esfuerzos de promoción de las empresas.

Estas personas construyen su presencia en redes sociales a través de la publicación de contenido propio o blogs. Es muy importante elegir a blogs que tengan intereses en común con la marca que está interesada en ser promovida, así como contactar a aquellos que cuenten con una mayor audiencia. (Marketing de Contenidos, 2018).

Una vez identificados los bloggers más relevantes para el proyecto, el primer paso será contactarlos por email para darles a conocer la propuesta de la empresa, así como comentarles el interés de hacerles un envío especial para que puedan probar la comida que se ofrece. Junto con el envío de comida se incluirá una invitación al local y la propuesta de realizar una colaboración con la empresa para su promoción en redes sociales.

### **5.1.5 Estrategia de personas.**

La estrategia de personas o marketing personal ayuda a las personas a transmitir confianza en sus comunicaciones y una imagen más humana de ellos o de las empresas que representan. Es importante trabajar esta estrategia y se propone un plan de seis fases (Espinosa, 2016).

1. En esta etapa la persona debe conocer sus puntos fuertes, puntos débiles, oportunidades y amenazas del mercado. En el caso de este proyecto, se reconoce como punto fuerte sus conocimientos académicos y la identificación con el tipo de producto a ofrecer; los puntos débiles se basan en la escasez de información oficial sobre el mercado de alimentación vegana en el Perú y el tiempo limitado para el desarrollo de las operaciones (tanto en la preparación del proyecto como en la puesta en marcha de DeliVeggie). La oportunidad considerada es, como se identificó en el estudio de mercado, la alta aceptación del mercado y su disposición a consumir alimentos veganos y conocer más sobre esta opción. Las amenazas del mercado son básicamente la competencia y el desconocimiento de los beneficios que tiene el estilo de vida vegano.
2. En la segunda etapa se definen los objetivos, tal como se realiza en el proyecto. El principal objetivo es implementar un restaurante vegano en el distrito de San Isidro y convertirlo en una opción reconocida en Lima. Desarrollar una idea de negocio original y saludable a la vez, que contribuya a la conservación del medio ambiente y el respeto hacia los animales.
3. La tercera fase implica conocer al público objetivo, se busca llegar al grupo generacional conocido como millennials a quienes se espera contactar

empleando los medios tecnológicos de su preferencia, en este caso redes sociales en formatos atractivos para su visualización en celulares. Además, se reconoce en ellos el interés por temas como salud y cuidado del medio ambiente, por lo que estos conceptos serán incluidos en la promoción del negocio.

4. Los valores que aporta el proyecto son cualidades que se proyectan hacia el público objetivo. En el punto 8.1.3. se definen los principios de este proyecto, como este caso, las cualidades de las alumnas son honestidad, ética, respeto, confianza, trabajo en equipo e innovación.
5. El quinto paso consiste en crear una imagen con lo obtenido en el paso anterior; es decir combinar elementos como aspecto físico, forma de vestir, tarjetas de presentación, que proyecten las cualidades de cada persona que forma parte del equipo del restaurante.
6. Finalmente, hay que comunicar el mensaje buscado y obtenido. Existen diversos medios para difundir este mensaje, según lo anteriormente revisado en el punto 5.1.4.

#### **5.1.6 Estrategia de procesos.**

Los procesos son mecanismos que permiten conocer la calidad del servicio recibido. Se debe tener en cuenta que el canal puede ser personal o virtual; el elegido para este proyecto es personal, y debe ser evidenciado en el trato al cliente (Merino, 2018).

Los procesos deben ser adaptados para minimizar los costos y obtener retorno de los clientes. En el capítulo siete, punto 7.1; se ha elaborado un mapa de procesos desde la recepción de la mercadería hasta el servido de platos.

#### **5.1.7 Estrategia de presencia física.**

En esta estrategia se conoce cómo se percibe a la empresa, en el caso de un servicio; se debe considerar el establecimiento, los colores, aromas, y sonidos a utilizar. (Tecno Soluciones , 2015)

En el punto 7.1.3 se diseñó un esquema del local; considerando la capacidad a atender y la infraestructura. Asimismo, en el diseño se considerarán recomendaciones obtenidas como resultado de la investigación de mercado; como ambientes iluminados y con decoración de naturaleza.

## 5.2 Estrategia de Ventas

En el siguiente punto, se detallará el Plan de Ventas y las Políticas de Servicios y Garantías a aplicar en el Proyecto.

### 5.2.1 Plan de ventas.

El plan de ventas es la forma de llegar a los clientes a través de la elaboración de un presupuesto. (Cornett, 2018). De acuerdo al tipo de negocio de este proyecto, todas sus ventas serán de forma directa y sin intermediarios.

Teniendo en cuenta que se atenderán 18 mesas, cada una de cuatro personas, se obtiene una capacidad máxima del local de 72 personas.

Asimismo, según lo indicado por los expertos, diariamente existe una rotación de asientos de tres por día y se trabajarán 288 días al año (seis veces a la semana por cuatro semanas por 12 meses).

Al multiplicar estas cantidades, se obtiene 62,208 clientes al año, en la máxima capacidad del local. Se considera que en el primer año el negocio iniciará sus operaciones funcionando a un 56% de su capacidad, y esto se irá incrementando anualmente hasta llegar al 64% de su capacidad para el quinto año del proyecto.

Con esta información, se calcula el estimado anual de ventas (ver Tabla 20).

Tabla 20  
*Proyección de Ventas del Restaurante*

|                      | 2019   | 2020   | 2021   | 2022   | 2023   |
|----------------------|--------|--------|--------|--------|--------|
| Capacidad Máxima     | 62,208 | 62,208 | 62,208 | 62,208 | 62,208 |
| Capacidad a Utilizar | 50%    | 53%    | 57%    | 60%    | 64%    |
| Mercado Objetivo     | 31,104 | 33,238 | 35,371 | 37,505 | 39,639 |

Como se mencionó anteriormente, el restaurante ofrecerá dos tipos de platos: principales: menús y platos a la carta, además de bebidas frías y calientes. La distribución de ventas entre estos dos tipos de platos se determinó teniendo en cuenta el promedio entre las respuestas de los dueños de restaurantes veganos en otros distritos y las respuestas obtenidas en las encuestas sobre el tipo de plato que se consume con mayor frecuencia. Y considerando que ambos tipos de platos incluirían una bebida, el porcentaje destinado para la venta de bebidas frías y calientes es un número reducido e independiente de la venta de los menús y platos a la carta.

En la Tabla 21, se incluyen el detalle de la proporción de ventas por tipo de plato.

Tabla 21  
*Proporción de Ventas por Producto*

| <b>Tipos de Plato</b>    | <b>%</b> | <b>S/.</b> |
|--------------------------|----------|------------|
| Ventas Menú              | 81.50%   | 17.00      |
| Ventas Platos a la Carta | 18.50%   | 28.00      |
| Ventas Bebidas Frías     | 8.00%    | 2.00       |
| Ventas Bebidas Calientes | 2.00%    | 1.50       |

En la Tabla 22, se detalla el cálculo de las ventas totales por mes para el primer año de operaciones.

Tabla 22  
*Plan de Ventas Estimado*

| Meses  | Menús       | Platos a la carta | Bebidas frías | Bebidas calientes | Total Ventas |
|--------|-------------|-------------------|---------------|-------------------|--------------|
| Ene-19 | S/11,822.85 | S/4,440.36        | S/143.35      | S/27.41           | S/16,433.96  |
| Feb-19 | 23,279.53   | S/8,746.44        | S/267.91      | S/51.22           | S/32,345.10  |
| Mar-19 | 30,884.46   | S/11,546.84       | S/356.66      | S/66.87           | S/42,854.83  |
| Abr-19 | 35,912.16   | S/13,426.56       | S/414.72      | S/77.76           | S/49,831.20  |
| May-19 | 35,912.16   | S/13,426.56       | S/414.72      | S/77.76           | S/49,831.20  |
| Jun-19 | 35,912.16   | S/13,426.56       | S/414.72      | S/77.76           | S/49,831.20  |
| Jul-19 | 35,912.16   | S/13,426.56       | S/414.72      | S/77.76           | S/49,831.20  |
| Ago-19 | 35,912.16   | S/13,426.56       | S/414.72      | S/77.76           | S/49,831.20  |
| Set-19 | 35,912.16   | S/13,426.56       | S/414.72      | S/77.76           | S/49,831.20  |
| Oct-19 | 35,912.16   | S/13,426.56       | S/414.72      | S/77.76           | S/49,831.20  |
| Nov-19 | 35,912.16   | S/13,426.56       | S/414.72      | S/77.76           | S/49,831.20  |
| Dic-19 | 35,912.16   | S/13,426.56       | S/414.72      | S/77.76           | S/49,831.20  |

### 5.2.2 Políticas de servicios y garantías.

Es importante considerar que los consumidores pueden exigir el cumplimiento de garantías legales, explícitas e implícitas.

- Las garantías legales son aquellas que las leyes ofrecen, siendo de carácter obligatorio su cumplimiento.
- Las garantías explícitas son las que el proveedor ofrece a su consumidor a través de un contrato o la publicidad que ofrece.
- Las garantías implícitas son características evidentes y razonables al momento de recibir un bien o servicio.

En el Perú, INDECOPI es el ente encargado de respaldar a los usuarios cuando los proveedores no entregan productos idóneos a sus clientes. INDECOPI determina si

el usuario tiene razón y multa con 450 UIT's a la empresa que no cumpla con lo ofrecido (Stucchi, 2016).

La calidad del servicio que brindará DeliVeggie es muy importante para la gestión de la empresa por lo que se enfocarán esfuerzos en brindar el mejor servicio a los consumidores del restaurante. Se espera lograr esto por medio de la estandarización de todos los procesos dentro del restaurante y así garantizar un servicio eficiente en el trato con los clientes y en la calidad de la comida elaborada en el restaurante.

Adicionalmente, es muy importante para la empresa el conocer la opinión de los clientes por lo que se acondicionará un buzón de sugerencias dentro del local, además de la elaboración de una encuesta corta sobre la opinión del servicio recibido que se facilitará a los clientes y se analizará mensualmente.

Los casos en los que clientes presenten quejas sobre el servicio y/o la comida serán manejados directamente por el gerente general y dependiendo del grado de la inconformidad identificada, además de corregir la situación, se ofrecerán algún producto adicional sin costo. Además, se mantendrá disponible en el local el libro de reclamaciones según las especificaciones de la ley N°29571 del Código de Protección y Defensa del Consumidor (2011).



## Capítulo VI: Pronóstico de Ventas

Para determinar los montos correspondientes al pronóstico de ventas para los cinco años proyectados para el negocio se considerará como base el mercado objetivo identificado en el capítulo 4.

### 6.1 Fundamentos y Supuestos

- Tamaño de mercado objetivo de acuerdo a la capacidad máxima

Como se mencionó en la sección 4.2.4 Mercado Objetivo, para determinar el tamaño del mercado objetivo se tomó en cuenta cual sería la capacidad máxima del restaurante. Se consideró este como un punto importante debido a que la zona financiera del distrito de San Isidro cuenta con una oferta de locales comerciales en alquiler de espacio limitado. Determinándose así, que se contará con un local de 120m<sup>2</sup>, este es además un tamaño similar al de los competidores de la zona.

Tomando en cuenta un local de las dimensiones mencionadas, se estimó a cuánto ascendería la capacidad máxima del local. Además de ello, se tomó en cuenta la rotación de asientos y cantidad de días de atención al mes.

$72 \text{ personas} \times 3 \text{ rotaciones} \times 24 \text{ días de atención al mes (de lunes a sábado)} \times 12 \text{ meses} = 62,208 \text{ personas al año.}$

Adicionalmente, se consideró que, en el primer año de funcionamiento el restaurante funcionará a un 50% de la capacidad instalada por ser un negocio en etapa de introducción, tomando en cuenta la opinión del profesional en el sector gastronómico Diego Alcántara. La tasa de crecimiento anual que se consideró para el proyecto fue del 3,43%, esta es la tasa promedio de crecimiento del sector restaurantes en los últimos años (ver Tabla 19).

- Productos y determinación de su proporción en el pronóstico de ventas

Los productos se han clasificado en cuatro tipos: menús, platos a la carta, bebidas frías y bebidas calientes. De ellos, los principales productos son los menús y platos a la carta.

Para determinar la proporción de las ventas que pertenecerían a ventas de menú y platos a la carta, se tomó en cuenta el promedio de las respuestas obtenidas en la investigación cualitativa (entrevistas en profundidad a dueños/administradores de restaurantes veganos) y las respuestas obtenidas en la investigación cuantitativa (cuestionarios), específicamente, los resultados de la pregunta 4. ¿Qué tipo de plato

compra con más frecuencia? En la Tabla 23, se detallan los cálculos para la proporción de ventas de menú y platos a la carta.

Tabla 23

*Cálculo de Proporción de Ventas de Menú y Platos a la Carta*

| Concepto                          | Menú  | Platos a la Carta |
|-----------------------------------|-------|-------------------|
| Inv. Cualitativa – Entrevistas    | 80%   | 20%               |
| Inv. Cuantitativa - Cuestionarios | 83%   | 17%               |
| Promedio                          | 81.5% | 18.5%             |

Para determinar la proporción de las ventas de las bebidas frías y calientes, se debe tener en cuenta que los menús y platos a la carta tienen incluidos una bebida (la bebida del día) así que las ventas estimadas de bebidas frías y calientes serán reducidas y el comprar un menú no excluye de la opción de comprar una bebida necesariamente. Para determinar el porcentaje que significarían las ventas de ambos tipos de bebidas, se realizó la consulta al señor Roberto Cárdenas, dueño del restaurante Roka Burguer.

En la Tabla 24, se detalla las proporciones de las ventas por tipo de producto.

Tabla 24

*Proporción de Ventas por Tipo de Producto*

| Tipo de Producto  | Proporción |
|-------------------|------------|
| Menús             | 81.5%      |
| Platos a la carta | 18.5%      |
| Bebidas frías     | 8%         |
| Bebidas calientes | 2%         |

- Determinación de precios

Con la finalidad de identificar el precio que las personas estarían dispuestas a pagar por los dos productos principales a ofrecer por el restaurante: menús y platos a la carta, se consideraron las respuestas obtenidas en la investigación cuantitativa (cuestionarios), específicamente, los resultados de la pregunta 12. ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por un menú vegano considerando que este incluiría una entrada, plato de fondo, postre y refresco? Y la pregunta 13. ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por un plato a la carta vegano? En casos de consumo de menú, se establecerá un precio de S/.17 y en caso de consumo de platos un precio promedio de S/.28.

- Días en los que funcionará el restaurante

El restaurante funcionará de lunes a sábado, por lo que se estima que en un mes se trabajarán 24 días y esto equivale a 288 días al año.

- Promociones por apertura

Durante la primera semana de funcionamiento, se realizará la marcha blanca ofreciendo el 50% de descuento en platos a la carta y menús. La marcha blanca durará por los cinco primeros días de funcionamiento en la primera semana del negocio (de martes a sábado).

Después de la marcha blanca hasta el final del segundo mes de funcionamiento se ofrecerá el menú a S/.14.50 y un 15% de descuento en platos a la carta. (S/.24.00).

Considerando todos los datos mencionados, se calculó el pronóstico de ventas. En la Tabla 25 se incluye el pronóstico de ventas por producto anual para los cinco años del proyecto, el detalle de estos cálculos se puede encontrar en el capítulo 9 Planificación Financiera.

Tabla 25

*Pronóstico de Ventas*

|                   | 2019           | 2020           | 2021           | 2022           | 2023           |
|-------------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|
| Menús             | S/. 389,196.27 | S/. 472,021.53 | S/. 514,881.58 | S/. 559,589.62 | S/. 606,211.26 |
| Platos a la carta | S/. 145,572.68 | S/. 176,475.75 | S/. 192,499.93 | S/. 209,215.03 | S/. 226,645.57 |
| Bebidas frías     | S/. 4,500.40   | S/. 5,450.99   | S/. 5,945.94   | S/. 6,462.24   | S/. 7,000.64   |
| Bebidas calientes | S/. 845.34     | S/. 1,022.06   | S/. 1,114.86   | S/. 1,211.67   | S/. 1,312.62   |
| Total Ventas      | S/. 540,114.70 | S/. 654,970.33 | S/. 714,442.31 | S/. 776,478.56 | S/. 841,170.08 |

## 6.2 Análisis de los riesgos y aspectos críticos que impactan en el pronóstico

- Determinación del porcentaje del mercado a atender: Al ser este un restaurante que se dedicará principalmente a la venta de almuerzos o menús a trabajadores, la demanda está limitada a la zona en la que se encuentra el establecimiento ya que los trabajadores disponen de un tiempo limitado para su almuerzo.
- Limitaciones de recursos: Según el estudio cuantitativo aplicado (cuestionarios) se identificó la gran aceptación de este tipo de comida, lo que convierte a este tipo de negocio en una opción muy atractiva que podría verse limitada principalmente solo por el nivel de inversión disponible para la apertura de un negocio de este tipo.
- Aceptación de la comida vegana a largo plazo: Como se analizó en capítulos anteriores, la tendencia mundial es el crecimiento de la adopción de una dieta más sana y específicamente la reducción del consumo de carne, pero no se cuenta con algún estudio que mida el crecimiento de esta tendencia en Perú.

## Capítulo VII: Ingeniería del Proyecto

En este capítulo se detallan los recursos y equipos necesarios para implementar el negocio. Se desarrolla aquí el modelamiento y selección de procesos productivos, desde el diseño del local hasta la distribución de equipos y maquinarias. La determinación del tamaño, que contempla la proyección del crecimiento, recursos disponibles, tecnología a utilizar, flexibilidad y la selección del tamaño ideal. Y finalmente, el estudio y determinación de localización óptima, así como las consideraciones legales identificadas para el correcto funcionamiento del negocio.

### 7.1 Estudio de Ingeniería

El Estudio de Ingeniería incluye el análisis de los procesos productivos, selección del equipamiento, Lay out y distribución de equipos y maquinarias.

#### 7.1.1 Modelamiento y selección de procesos productivos.

La selección de procesos es una importante decisión estratégica, debido a que abarca aspectos como los costos, calidad, flexibilidad de las operaciones y tiempos de entrega.

Existen dos tipos de clasificaciones de procesos productivos: en función del flujo del producto o en función del tipo de cumplimiento de la orden. Debido a que el Restaurante vegano ofrece un servicio, puede ser un producto elaborado con una orden, ensamblado en base a una orden o se elabora para almacenarlo (Schroeder, Meyer, & Rungtusanatham, 2011).

- Producción a la orden: El servicio se fundamenta en órdenes individuales y específicas de los clientes. La medida clave para atención son los plazos de entrega, los cuales contemplan el tiempo desde la recepción del pedido del cliente hasta que éste realiza el pago (pasando por diseño, elaboración y entrega del producto)
- Producción para almacenamiento: Se fabrican los productos para abastecer un inventario, el cual buscará satisfacer las necesidades de los clientes. El principal reto de este tipo de producción es elaborar pronósticos, administrar inventarios y planificar la producción.
- Ensamblado a la orden: Este tipo de procesos es una combinación de los dos primeros. En este caso, se procesan subensambles para ser almacenados, pero el ensamble final es en base a la orden.

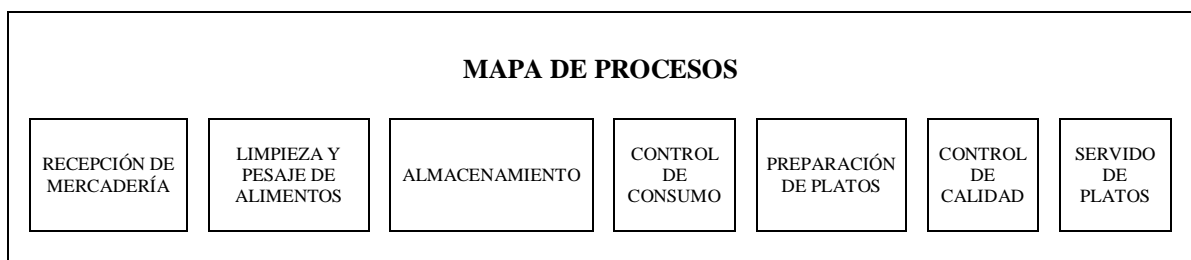
Para el restaurante vegano, se emplea el flujo de producción a la orden, debido a que el producto es especificado por el cliente y se rige en un plazo de entrega. Es decir, los clientes solicitan distintos platos cada día; por ejemplo, hoy pueden solicitar 50 menús y mañana sólo 20 (las cantidades cambian diariamente).

Con la finalidad de atender a los clientes con rapidez y calidad, se han establecido procedimientos que permitirán la estandarización del producto final (ver Figura 30).

- Recepción de la mercadería: Los proveedores que otorgan los insumos al restaurant lo realizarán todos los días en el horario de ocho a 12 horas, con la finalidad de no interrumpir o incomodar a los clientes durante la hora de atención. En el caso que la mercadería no cumpla las condiciones establecidas, se procederá a devolver la misma para que pueda realizar la reposición de los productos.
- Limpieza y pesaje de alimentos: Los productos a utilizar deberán ser limpiados y/o lavados, para luego proceder al peso de los mismos. Este pesaje se realiza con la finalidad de otorgar productos estandarizados y cuidadosamente procesados.
- Almacenamiento: Debido a la naturaleza del negocio, los alimentos deben ser conservados en lugares como refrigeradores o anaqueles (según el origen del producto). El método de almacenaje para este negocio es el Primeros en Entrar, Primero en Salir (PEPS) el cual permite controlar el flujo de alimentos considerando los tiempos de reposición y estacionalidad de los insumos; con la finalidad de no desabastecer a la cocina.
- Control estadístico de consumo: Este control permitirá elaborar un reporte que permita proyectar los almuerzos más solicitados, con la finalidad de minimizar las mermas y por ende evitar pérdida de dinero.
- Preparación de platos: Debido a la escasez de tiempo de los clientes, los alimentos deben ser preparados en un máximo de 10 minutos, siguiendo las recetas y los procedimientos establecidos.
- Control de Calidad: Antes de servir el plato al cliente, debe supervisarse que los alimentos se elaboraron en las mejores condiciones y bajo procedimientos estandarizados.
- Servido de platos: Los mozos tienen contacto directo con los clientes, y son ellos quienes llevan el plato a la mesa.

Con la finalidad de entregar un buen servicio, los mozos deben atender según su descripción de puesto, siguiendo los siguientes pasos:

- Saludar al cliente e indicar su nombre.
- Tomar el pedido del cliente con atención, si el cliente es conocido sugerir los platos preferidos del mismo para hacerlo sentir especial.
- Repetir el pedido para asegurarse que ha tomado bien la orden.
- Preguntar que bebidas tomarán y servir las inmediatamente mientras llega la orden.
- Sugerir la especialidad del chef, postres o bebidas adicionales.
- Estar pendiente de que su mesa esté bien atendida.
- Brindar la cuenta, realizar el cobro y preguntar si la permanencia de los clientes fue agradable. En caso de alguna queja, reportarla y otorgar algún postre o cortesía para evitar la incomodidad del cliente.
- Despedirse del cliente.



*Figura 30.* Mapa de Procesos de DeliVeggie.

En este caso el factor tiempo es determinante, puesto que los centros laborales tienen horarios estrictos que cumplir, asignando aproximadamente una hora de refrigerio.

### **7.1.2 Selección del equipamiento.**

El equipamiento del local depende del tamaño de éste, por lo tanto; se busca equipos y/o mobiliario cuyos tamaños permitan la mejor distribución del área y brindar condiciones de seguridad para todas las personas que la ocupan.

Para poder atender a los comensales, y aprovechando la infraestructura del local; se ha distinguido tres áreas:

- Área de Almacén: Comprende el lugar donde se almacena el menaje, víveres, verduras, frutas y productos refrigerados.
- Área de Cocina: Abarca la zona de lavado, preparación y cocción de alimentos.

- **Área de Comedor:** Es el espacio asignado para que los clientes almuercen. En esta área se ubican las mesas, sillas, caja, vitrina exhibidora, televisión y los servicios higiénicos.

En el Apéndice 14 se detallan los muebles y/o equipos a utilizar.

### **7.1.3 Lay out.**

El diseño de una planta está conformado por la infraestructura, las instalaciones y el sistema de manejo de materiales (Muñoz, 2009):

- **Infraestructura:** Es el local, los servicios de agua, luz, etc.; y su ubicación, como se ha detallado en el punto 7.3.
- **Instalaciones:** Conformados por el equipo, maquinaria y mobiliario que se emplearán para los procesos principales y de soporte. El diseño de las instalaciones está conformado por la forma de organizarse en unidades; pueden ser estaciones de trabajo, talleres, departamentos, etc.; como la disposición física de estas unidades para lograr los objetivos. En el caso del restaurante vegano, se ha dividido el local en tres áreas: almacén, cocina y comedor.
- **Sistema de manejo de materiales:** Son los mecanismos que permite la interacción de todas las unidades de la planta (medios de transporte y comunicación).

La Figura 31 muestra la distribución de áreas establecidas para el restaurante DeliVeggie.



Figura 31. Distribución de áreas restaurante DeliVeggie.

#### 7.1.4 Distribución de equipos y maquinarias.

Se han diferenciado tres áreas para lograr el objetivo:

- En el área de almacén se encuentra equipamiento de organización y conservación como anaqueles, estantes y refrigeradoras. Asimismo, se acondicionará un pequeño ambiente para las labores administrativas (escritorio, armario, silla y escritorio de trabajo).
- En el área de la cocina se han ubicado el lavadero, las dos mesas de trabajo, el horno eléctrico, la cocina y la campana extractora.
- En el área de Comedor, se encuentran las mesas, sillas, aire acondicionado, los servicios higiénicos, la caja registradora o punto de venta, mueble para la computadora, televisor, una vitrina de exhibición y los dispensadores de cubiertos.



La Figura 32 muestra la distribución de los equipos y maquinarias establecida para el restaurante DeliVeggie.

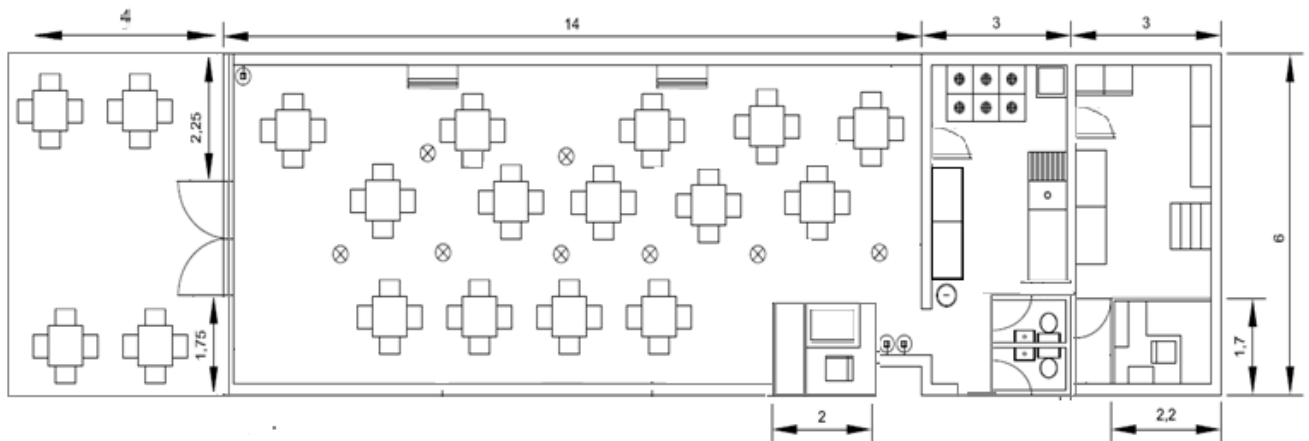


Figura 32. Distribución de equipos y maquinarias. Elaboración propia.

## 7.2 Determinación del Tamaño

Para determinar el tamaño o la capacidad operativa del restaurante, primero se debe definir este concepto y es la cantidad de producción que puede generar un sistema durante un periodo determinado (Chase & Jacobs, 2009).

Este proyecto establece dos periodos para la administración de sus operaciones:

- Corto Plazo: En el corto plazo se regularán y/o ajustarán los programas diarios o semanales para que exista escasa diferencia entre la producción planeada y la real.
- Largo Plazo: En este período se evaluarán opciones como adquisición de nuevos equipos, contratación o recorte de personal, implementación de nuevos horarios (desayunos, cenas, etc.) entre otros según el comportamiento de la empresa.

El área techada del local es 120 m<sup>2</sup> con un área de 24 m<sup>2</sup> sin techar en la entrada del local. Se considera un área total para el comedor de 108 m<sup>2</sup>, 84 m<sup>2</sup> en el área techada y 24 m<sup>2</sup> en el área de la entrada sin techar. El espacio aproximado ocupado por una mesa (0.70 mt. Por lado = 0.49 mt<sup>2</sup>) y cuatro sillas: 0,4 m<sup>2</sup> x 0,3 mt<sup>2</sup> = 0.48. Por lo tanto, es 0.49 + 0.48 = 0.97 m<sup>2</sup>. La distancia planteada entre las mesas es superior a 0.50 metros. Con ello se estaría cumpliendo con las normas establecidas por el Instituto Nacional de Defensa Civil (INDECI, 2009) para restaurantes.

### **7.2.1 Proyección de crecimiento.**

Inicialmente, y teniendo en cuenta la competencia de la zona y el hecho de ser un nuevo negocio en el mercado, se considera que se trabajará a un 50% de la capacidad máxima durante el primer año de operaciones.

Posteriormente, como resultado de los esfuerzos de marketing y el enfoque en ofrecer un servicio de calidad mejorando continuamente, se estima un crecimiento en las ventas anualmente, como se detalla en la Tabla 45 Proyección de ventas anuales 2019-2023.

Según estas estimaciones, se estaría trabajando cerca al 100% de la capacidad máxima para el quinto año del proyecto. Se considera reevaluar las proyecciones de ventas cerca al quinto año de funcionamiento para así determinar las nuevas necesidades en términos del tamaño de las instalaciones a necesitar.

### **7.2.2 Recursos.**

El restaurante basará sus procesos en dos tipos de recursos:

- Tangibles: Dentro de los factores tangibles se encuentra los insumos, el personal (punto 8.4 Diseño de la estructura organizacional deseada) y la maquinaria y equipo (punto 7.1.2 Selección del equipamiento).
- Intangibles: Dentro de los intangibles consideramos la marca, la cual se ha explicado en el punto 5.1.1. Estrategia de Producto. Al inicio de las operaciones la marca tendrá un valor escaso, pero gracias a los esfuerzos en marketing y publicidad se espera posicionarla para que alcance así un mayor valor en el mercado.

### **7.2.3 Tecnología.**

La tecnología se define como un sistema de conocimientos derivados de la experimentación e investigación; que con los métodos de comercialización, producción y gestión generan productos, procesos o servicios nuevos o mejorados. (Ortiz & Pedroza, 2006).

Para el caso de este restaurante vegano, se ha planificado que se contará con el sistema PVSOFTE 2016, un software para punto de venta y restaurantes que cuenta con las siguientes ventajas:

- Catálogos de artículos por familia hasta con tres precios de venta: Los catálogos de familia con los que trabajara el restaurante DeliVeggie son dos: Menú y Platos a la carta.

- Recetario por plato, insumos: Con esta opción se podrá instruir al personal para la preparación de platos veganos; con las cantidades exactas,
- proporciones, recetas y todo lo necesario para el proceso productivo.
- Impresión de comprobantes: Imprime tickets, boletas y/o facturas según la necesidad de los clientes.
- Código de barras: El cual puede servir en el futuro para la venta de productos naturales, postres o bebidas.
- Registro de gastos: Con este registro se obtendrá un reporte con los gastos generados diariamente (compras, pagos a proveedores, etc.)
- Consulta de ingresos y gastos: Con esta consulta se permite conocer la cantidad de ingresos y gastos generados diariamente, para ver la rentabilidad del negocio.
- Cierre de caja: En el cierre se cruza la información entre lo vendido y lo obtenido en dinero (efectivo, pagos con tarjeta, vales de consumo, etc.)
- Tabla de clientes y proveedores: Con la finalidad de reforzar las relaciones con los clientes y conocer sus preferencias, se elaboran reportes con los consumos de cada comensal. Además, la tabla de proveedores permitirá actualizar la información de los mismos para trabajar en coordinación constante.
- Registro de compras: Para conocer las fechas y cantidades de productos adquiridos.
- Estado de cuenta por proveedor: Con este reporte se conocerán los saldos pendientes de pago y detalle de compras efectuadas a los proveedores del negocio.
- Control de stocks: El cual permite conocer si el stock de productos se está agotando para realizar nuevos pedidos y permitir que producción no se quede desabastecido.

#### **7.2.4 Flexibilidad.**

DeliVeggie atenderá principalmente a los trabajadores de la zona financiera de San Isidro, quienes tienen refrigerio de una hora aproximadamente; por lo tanto, es poca la posibilidad de flexibilizar los horarios de atención.

Es decir, considerando que la hora de refrigerio ya se encuentra definida en las empresas, y teniendo en cuenta que DeliVeggie sólo servirá almuerzos, es imposible

que ese horario sea cambiado; porque se debe aprovechar el tiempo que asignan las empresas para que sus empleados almuercen.

Una vez que el restaurante se encuentre en funcionamiento, se evaluará la opción de ofrecer desayunos, coffee breaks, cenas u otros servicios.

### 7.2.5 Selección del tamaño ideal.

Para conocer el mejor punto de operación, se utiliza el Índice de Utilización de la Capacidad (Chase & Jacobs, 2009), y se determina dividiendo la capacidad utilizada entre el mejor nivel de operación.

- Por ser un negocio en etapa de introducción, considerando a la competencia y teniendo en cuenta que los beneficios de la comida vegana son poco difundidos el pronóstico de ventas estima que se venderán 31,104 tickets al año. Esto significa una atención diaria a 108 comensales (31,104 entre 12 meses entre 24 días de atención al mes)
- En el caso de este proyecto el mejor nivel de operación es el trabajar a su capacidad máxima, lo que quiere decir, el mantener sus 18 mesas llenas (total de usuarios: 72). Cada mesa tiene una capacidad para cuatro personas, además se estiman tres turnos o rotaciones de asientos por día. Es decir, la capacidad máxima del restaurante o su mejor nivel de operación ascendería a 216 comensales por día.

Por lo tanto, dividiendo la capacidad utilizada (108) entre el mejor nivel de operación (216), el Índice de utilización de la capacidad es del 50%.

Se establecieron las tres rotaciones de asientos por día según las respuestas que se registraron por dueños y administradores de restaurantes veganos en el estudio de mercado.

Además, para determinar el tamaño ideal, se ha analizado los negocios cercanos existentes en el distrito de San Isidro, con la finalidad de conocer la capacidad de atención a sus comensales (ver Tabla 26).

Tabla 26

#### *Información de Restaurantes Ubicados en la Zona Financiera de San Isidro*

| Restaurante    | Capacidad Máxima | Horario       | Días de atención | Costo de menú | Menú incluye                         |
|----------------|------------------|---------------|------------------|---------------|--------------------------------------|
| Fusión         | 95               | 12 a 16 horas | Lunes a viernes  | S/.13.00      | Entrada, segundo y refresco.         |
| Aioli          | 72               | 8 a 16 horas  | Lunes a viernes  | S/.18.90      | Entrada, segundo y refresco.         |
| Sabor Cuzqueño | 105              | 12 a 15 horas | Lunes a viernes  | S/.15.00      | Entrada, segundo, refresco y postre. |

El tiempo promedio de permanencia de los comensales no excede de una hora, debido a que el tiempo que las empresas asignan a sus trabajadores es máximo una hora.

Según las respuestas analizadas en el estudio de mercado (cuestionarios), la hora punta de atención en el día sería de 1 pm a 2 pm. Igualmente, considerando el análisis del estudio de mercado (encuestas y entrevistas) se determinó que la distribución entre los dos tipos de platos sería de 81.5% de menús y 18.5% de platos a la carta.

### **7.3 Estudio de Localización**

El objetivo de encontrar una localización adecuada para DeliVeggie, es captar la mayor cantidad de clientes y satisfacer a los stakeholders (gobierno, comunidad, accionistas, etc.).

#### **7.3.1 Definición de factores locacionales.**

Según lo investigado por Olarte (2012), en Lima existen cuatro centros de empleo que constituyen los principales conglomerados con mayor densidad de empleo: El Centro Financiero de San Isidro, el Centro Comercial de Miraflores, el Centro Comercial Mesa Redonda y Mercado Central y el Centro Comercial e Industrial de Gamarra.

Gracias a este análisis, se pudo evaluar las posibles zonas en donde establecer el presente proyecto. Considerando que es un producto especial y dirigido un sector diferenciado, los millennials, se decidió el ubicar el restaurante dentro del distrito de San Isidro. Por lo tanto, se atenderá así a los millennias que laboren o transiten en la zona financiera del distrito de San Isidro.

Después de definir que el distrito donde se ubicará este proyecto será San Isidro, se revisó el Plan Local de Seguridad Ciudadana (Municipalidad de San Isidro, 2017) para este distrito. Este documento indica que el sector cuatro (ver Figura 33) alberga el Centro Financiero y Empresarial más importante del país, además de tener gran cantidad de instituciones privadas y públicas. También, se ubica en esta zona el Centro comercial Las Begonias (Tottus, Saga, Ripley y Plaza Veá) y el Hotel Westin con el Centro de Convenciones más importante del país.



Figura 33. Sector 4 del distrito de San Isidro. Tomado de “Plan Local de Seguridad Ciudadana 2017”, por la Municipalidad de San Isidro, 2017.

Schroeder et al. (2011) indican que, para determinar la ubicación, puede emplearse los factores relacionados al costo y los factores no relacionados al costo. Los relacionados al costo son objetivos, mientras que los no relacionados al costo son subjetivos, pero pueden ser evaluados en forma lógica y sistemática.

Se han determinado los siguientes factores no relacionados al costo:

- Cercanía a los clientes potenciales: Es importante que el restaurante se encuentre lo más cerca posible a empresas o instituciones con gran cantidad de personas, asegurando así la alta afluencia de público. Dentro del distrito de San Isidro se encuentra el centro financiero, centros comerciales, entidades públicas y privadas.
- Accesibilidad al local: La zona de ubicación del restaurante debe estar señalizada apropiadamente y de preferencia debería ubicar cerca de vías de acceso principales como avenidas. Según el Plan Local de Seguridad Ciudadana, en el sector cuatro se presentan problemas de congestión en calle Las Begonias, avenida Rivera Navarrete, avenida Juan de Arona, calle Andrés Reyes y avenida Javier Prado Este en horas punta.
- Seguridad: La zona en la que se ubique el local debe ser seguro ante robos u otros actos que puedan afectar la integridad de los clientes. Según el Plan Local de Seguridad Ciudadana, en el sector cuatro se presentan algunos

problemas como mendicidad callejera fuera de los centros comerciales, presencia de cambistas informales en las calles, zona con mayor incidencia de accidentes de tránsito (atropellos) y presencia de arrebatadores de celulares y billeteras a transeúntes en las intersecciones de las avenidas Javier Prado Este con avenida Paseo Parodi, avenida Rivera Navarrete y la avenida Francisco Masías, sobre todo en las cercanías a los paraderos ubicados en dichas vías.

- Cercanía a proveedores: Los proveedores principales del restaurante se ubicarán en los principales mercados mayoristas de Lima. En este factor se considera importante la cercanía a proveedores como tiendas o supermercados en caso se necesiten realizar compras no programadas o que se requieran en casos especiales con una respuesta rápida.

Se ha determinado el siguiente factor relacionado al costo:

- Costo de alquiler u otros: Cabe resaltar que es necesario tomar en cuenta los costos por alquiler, mantenimiento u otros costos relacionados para compararlos entre las alternativas disponibles dentro del distrito de San Isidro.

### **7.3.2 Consideraciones legales.**

A continuación, se detallará la identificación del Marco Legal y Ordenamiento Jurídico de la Empresa.

#### ***7.3.2.1 Identificación del marco legal.***

- Reglamento de Seguridad y Salud en el Trabajo D.S. 009-2005-TR: Marco regulatorio encargado de velar por el bienestar de los trabajadores, incidiendo en temas de Seguridad y Salud en el Trabajo.
- Reglamento sobre Vigilancia y Control Sanitario de Alimentos y Bebidas. Decreto Supremo N° 007-98-SA: Normas que garantizan la producción y el suministro de alimentos y bebidas de consumo humano sanos y facilita el comercio seguro.
- Norma Sanitaria para el funcionamiento de restaurantes y servicios afines Resolución Ministerial N° 363 – 2005 / MINSA: Esta Norma Asegura la calidad sanitaria e inocuidad de los alimentos y bebidas de consumo humano en las diferentes etapas de la cadena alimentaría: adquisición, transporte, recepción, almacenamiento, etc.

- Ordenanza que aprueba el Reglamento de Licencias de Funcionamiento en el distrito de San Isidro: Se establece el marco jurídico de las disposiciones aplicables al procedimiento para el otorgamiento de la Licencia de Funcionamiento en San Isidro (Municipalidad de San Isidro, 2015).
- Reglamento de Inspecciones Técnicas de Seguridad en Defensa Civil D.S. N°066-2007-PCM: Establece y regula los procedimientos referidos a las inspecciones técnicas de seguridad en defensa civil. Se tomarán en cuenta aquí a las normas específicas para restaurantes.
- Reglamento de Restaurantes D.S. N° 025-2004-MINCETUR: Establece disposiciones para la calificación y supervisión del funcionamiento de los restaurantes. Incluye requisitos de infraestructura específicos para restaurantes, cualquier otro requisito general no previsto en este reglamento se registrará por el Reglamento Nacional de Construcciones.

#### **7.3.2.2 Ordenamiento jurídico de la empresa.**

Para la creación de la empresa, se puede utilizar el Servicio de Constitución de Empresas en Línea (Gestión, 2014), siguiendo este proceso:

- Registro en línea en Superintendencia Nacional de los Registros Públicos (SUNARP) y realizar el pago por Internet.
- Respalda el trámite ante una notaría.
- Seleccionar el tipo de persona jurídica o empresa a constituir.
- Completar los datos de la empresa a constituir: datos personales, número del título de reserva, rubro de la empresa.
- Al culminar el paso anterior se genera el documento Acto Constitutivo el cual debe ser completado y guardado en el computador.
- Adjuntar el Acto Constitutivo.
- Legalizar los libros societarios y contables en una notaría.

El tipo de sociedad a iniciar es de Persona Jurídica, es decir que está conformada por personas naturales o jurídicas con existencia legal; específicamente es una Sociedad Anónima Cerrada (S.A.C.). Este tipo de Sociedad tiene un capital social que se representa en acciones, distribuidas a los accionistas de acuerdo a su aporte.

Las acciones se pueden emitir en distintas clases, por ende, otorgan diferentes derechos a sus titulares (acciones sin derecho a voto, a dividendos preferenciales, etc.); además las titularidades de las acciones no son públicas.



Además, es conveniente la S.A.C. debido a que cuando se transfieren acciones, sólo deben ser anotadas en el Libro de Matrícula de Acciones de la Sociedad, no es necesario realizar el trámite en Registros Públicos. La S.A.C. tiene como característica que se requiere un mínimo de dos socios, y un máximo de 20. (Ministerio de la Producción, 2009).

Acerca de los regímenes tributarios como empresa, DeliVeggie se encuentra en el grupo tributario de Negocios, en la categoría Rentas de Tercera Categoría. Debido a que DeliVeggie inicialmente tiene una proyección de ventas menores a 150 UIT's al año y contará con menos de 10 empleados, estará inscrita en el Registro Nacional de las Micro y Pequeñas Empresas (REMYPE) y será considerada una Microempresa (SUNAT, 2016).

Este Régimen permite emitir boletas de venta, facturas, liquidaciones de compra, tickets o cintas emitidas por máquinas registradoras, notas de crédito, notas de débito y guías de remisión.

Los impuestos a pagar para este tipo de empresas son: (SUNAT, 2018)

- Impuesto a la Renta: El restaurante se acoge al Régimen MYPE Tributario, el cual está dirigido a personas que realicen actividades empresariales (renta de tercera categoría) y cuyos ingresos no superen las 17000 UIT en el ejercicio grabable. Si los ingresos anuales del ejercicio no superan las 300 UIT's, se declara y paga el 1% de los ingresos netos mensuales, (SUNAT, 2018). Por lo tanto, debido a que DeliVeggie inicialmente tiene una proyección de ventas menores a 300 UIT's al año (el Plan de Ventas considera ingresos en el primer año por S/. 536,815) deberá pagar el 1% de los ingresos mensuales por concepto de Impuesto a la Renta.
- Impuesto General a las Ventas (IGV): Es un tributo que los prestadores de servicios deben abonar al fisco en calidad de contribuyentes. El IGV se calcula deduciendo el crédito fiscal del Impuesto Bruto producido por las operaciones realizadas en el periodo. Actualmente es el 18%.

Como se mencionó, este restaurante estará calificado como microempresa. La Ley N° 28015 Ley de Promoción y Formalización de la Micro y Pequeña empresa establece un régimen Especial Laboral, dirigido a fomentar la formalización y desarrollo de las micro y pequeñas empresas. (SUNAFIL, 2018)

En lo laboral, la Microempresa presenta los siguientes beneficios (Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo, 2015):

- Remuneración mínima vital.
- Jornada de trabajo de ocho horas al día o 48 horas a la semana.
- 24 horas de descanso a la semana y pago por sobretiempo cuando se presente.
- El trabajador decide si aporta al Sistema Pensionario que está conformado por la Administradoras de Fondos de Pensiones (AFP) y Oficina de Normalización Previsional (ONP).
- El trabajador tiene derecho a 15 días calendario de descanso vacacional por cada año completo de servicio.
- No existe compensación por tiempo de Servicios, Gratificaciones, Utilidades ni Asignación familiar.
- El empleador deberá realizar un aporte mensual equivalente al 50% del aporte mensual total del régimen semi-contributivo del Seguro Integral de Salud (SIS), el otro 50% será completado por el Estado.
- En el caso de que un trabajador sea despedido sin causa legal, tiene derecho a percibir como indemnización el equivalente a 10 remuneraciones diarias por cada año completo de servicios con un máximo de noventa (90) remuneraciones diarias. Las fracciones de año se abonan por dozavos.
- Para Jornadas Nocturnas (Entre las 10 p.m. y las 6 a.m.), si la jornada habitualmente es nocturna, no se aplicará la sobre tasa del 35%.

#### **7.4 . Determinación de la Localización Óptima**

Para la evaluación de la zona óptima, Schroeder et al (2011) establece una metodología que asigna un peso a cada factor, luego se califica cada uno y finalmente se ponderan ambos para obtener el peso ponderado.

Acorde a los factores locacionales establecidos en el punto 7.3.1, se ha determinado que la localización más óptima para el presente plan de negocios es el distrito de San Isidro. Se ha realizado la búsqueda de locales dentro de este distrito para alquiler por medio de la página web Urbania, uno de los buscadores de inmuebles líderes del mercado, y se obtuvieron las siguientes alternativas:

- Local 1: Este local se ubica en la avenida General Arenales y Javier Prado - San Isidro. Tiene 120 metros cuadrados de espacio techado, 24 metros

cuadrados de espacio sin techar en la entrada del local, servicios de agua/desagüe, luz, conexiones de cable e internet, cocina y depósito. Se encuentra a tres cuadras del Centro Comercial Risso, a treinta metros de la Avenida Javier Prado y a una cuadra de la Avenida Arequipa. El costo de alquiler mensual es de \$2,400 (ver Figura 34).



Figura 34. Fotografías del local 1. Tomado de “Alquiler de local comercial en San Isidro”, por Urbania Perú, 2018. Recuperado de <https://urbania.pe/inmueble/alquiler-de-local-comercial-en-san-isidro-lima-4111489>

- Local 2: Este local comercial se encuentra a la cuadra dos de la Avenida Arenales. Tiene dos baños, dos estacionamientos, se permite el alquiler para todo rubro y tiene zonificación comercial. Área total de 130 m<sup>2</sup>. El costo de alquiler mensual es de \$2,500 (ver Figura 35).



Figura 35. Fotografías del local 2. Tomado de “Alquiler de local comercial en San Isidro”, por Urbania Perú, 2018. Recuperado de <https://urbania.pe/inmueble/alquiler-de-local-comercial-en-san-isidro-lima-4126800>

- Local 3: Este local comercial se encuentra a la calle Los Libertadores (A una cuadra de Camino Real y Vivanda) y tiene un área total de 134m<sup>2</sup>. El local tiene dos niveles, con amplio salón en cada nivel, cuatro medios baños, dos estacionamientos y tiene ocho años de antigüedad.

El costo del alquiler es de \$2000 y se paga adicionalmente S/.300 por mantenimiento (ver Figura 36).



*Figura 36.* Fotografías del local 3. Tomado de “Alquiler de local comercial en San Isidro”, por Urbania Perú, 2018. Recuperado de <https://urbania.pe/inmueble/alquiler-de-local-comercial-en-san-isidro-lima-4128079>

Se asigna un peso a cada factor, y luego se califica del uno al cuatro (uno es el menor puntaje y cuatro es mayor puntaje). Los pesos de todos los factores deben sumar uno, es decir el 100%.

Una vez asignados los pesos y las calificaciones, se multiplican ambos números por cada factor y estos resultados se suman para determinar así la puntuación total de cada local. El local que obtenga una mayor puntuación, será la mejor alternativa para este proyecto.

- Cercanía a los clientes potenciales: En este punto, se evaluó que los locales fueran lo más cercano al público objetivo, es decir, a aquellos que se encuentran en la zona cuatro. Durante la búsqueda se seleccionó tres locales que están cerca, y se elaboró un mapa con las ubicaciones referenciales. Según lo graficado, se distingue el local uno tiene mejor ubicación, seguido por el local dos y finalmente el local tres que se encuentra más alejado (ver Figura 37).



Figura 37. Ubicación de las tres alternativas de locales a alquilar en sector 4 del distrito de San Isidro.

- Accesibilidad al local: Los locales uno y dos se encuentran en avenidas céntricas, por eso se les asignó mayor puntuación. El local tres se encuentra en una calle, es decir, tiene menos tránsito directo de público; por lo tanto obtuvo menor calificación.
- Costos de alquiler u otros: El precio por alquiler del primer local es \$2400, el segundo \$2500, mientras que el tercer local cuesta \$2000 más S/.300 por mantenimiento; es decir, un aproximado de \$2090 mensual. Por lo tanto, se calificó mejor a la tercera opción por el menor precio a pagar por alquiler.
- Cercanía a proveedores: Debido a que las primeras alternativas se encuentran cerca al distrito de Lince, se tienen opciones para compra de insumos como el mercado Lobatón o Supermercado Plaza Vea en la Avenida Arequipa. Por este motivo, se consideró mayor puntaje a los primeros dos locales.
- Seguridad: Los tres locales se encuentran en el distrito de San Isidro, pero los primeros dos colindan con el distrito de Lince. Por este motivo se consideró menor puntaje para estos establecimientos.

Por lo tanto, después de haber evaluado a los tres locales, se decidió elegir al local uno; ubicado en la avenida General Arenales y Javier Prado, al haber obtenido el mayor puntaje al momento de la evaluación (3.30), mientras que los otros establecimientos llegaron a los puntajes de 2.80 y 2.05 cada uno (ver Tabla 27).

Tabla 27  
Evaluación de Locales

| Factores determinantes del éxito | Peso        | Local 1<br>Avenida Arenales y<br>Javier Prado |                | Local 2<br>Avenida Arenales<br>cuadra 2 |                | Local 3<br>Calle Libertadores |                |
|----------------------------------|-------------|---|----------------|---|----------------|-------------------------------|----------------|
|                                  |             | Calificación                                  | Peso Ponderado | Calificación                            | Peso Ponderado | Calificación                  | Peso Ponderado |
| Cercanía a clientes (1)          | .30         | 4   | 1.20           | 3                                       | .90            | 1                             | .30            |
| Accesibilidad al local (2)       | .25         | 3   | .75            | 3                                       | .75            | 1                             | .25            |
| Costos de alquiler (3)           | .20         | 3   | .60            | 2                                       | .40            | 4                             | .80            |
| Cercanía a proveedores (4)       | .15         | 3   | .45            | 3                                       | .45            | 2                             | .30            |
| Seguridad (5)                    | .10         | 3   | .30            | 3                                       | .30            | 4                             | .40            |
| <b>TOTAL</b>                     | <b>1.00</b> |   | <b>3.30</b>    |   | <b>2.80</b>    |                               | <b>2.05</b>    |

## Capítulo VIII: Aspectos Organizacionales

Este capítulo presenta importantes aspectos que servirán como eje fundamental para el ordenamiento y desarrollo del negocio. Se detallan aquí las características de la cultura organizacional, las estrategias del negocio y las ventajas competitivas críticas; asimismo se diseña la estructura organizacional, los perfiles de puesto clave y la política de recursos humanos de la empresa.

### 8.1 Caracterización de la Cultura Organizacional Deseada

La organización formula y diseña la visión, misión y principios que guiarán a todas las políticas establecidas por la organización y a todas las acciones y esfuerzo de sus colaboradores.

#### 8.1.1 Visión.

La visión debe reflejar a dónde quiere llegar la empresa en un futuro; normalmente es el deseo del empresario y/o socios, y se establece en un lapso de tiempo superior a tres años (Weinberger, 2009).

Para determinar la visión de este proyecto, se han tomado en cuenta las consideraciones propuestas por Collins y Porras (como se cita en D'Alessio, 2008), quienes establecen que una visión se compone de dos partes:

##### 1. La ideología central

El propósito central de este restaurante es ofrecer una alimentación saludable que a la vez contribuya a promover el respeto por los animales y la conservación del medio ambiente.

##### 2. La visión de futuro

Ser el restaurante vegano más reconocido en Lima.

Además, se consideraron las características propuestas por D'Alessio (2008) .

En la Tabla 28 se incluye la aplicación de tres de estas características.

Tabla 28

*Elaboración de la Visión según Características de D'Alessio*

| Característica   | Redacción                                 |
|--|---|
| Ambiciosa, convencible y realista                          | Será el restaurante vegano más reconocido |
| Definida en un horizonte de tiempo que permita los cambios | Para el 2023                              |
| Proyectada a un alcance geográfico                         | En Lima                                   |

También se aplicaron las restantes cuatro características propuestas por D'Alessio (2008): simple, clara y comprensible; conocida por todos, expresada de tal manera que permita crear un sentido de urgencia y una idea clara desarrollada de a dónde desea ir la organización.

Tomando en cuenta todas las consideraciones mencionadas, la visión planteada es la siguiente:

Para el 2023, DeliVeggie será el restaurante vegano más reconocido en Lima, ofreciendo una alternativa de comida saludable y deliciosa que contribuya a promover el respeto por los animales y la conservación del medio ambiente.

### **8.1.2 Misión**

Según Druker (como se cita en David, 2013) la misión responde a la pregunta fundamental ¿Cuál es nuestro negocio? Y debe servir de guía para la organización delimitando de forma clara la dirección que esta va a tomar sirviendo de base para la definición de los objetivos y la definición de estrategias organizacionales.

David (2013) establece que una misión debe contar con nueve características específicas y propone nueve preguntas para ello. A continuación, se desarrollan las preguntas propuestas por David para definir la misión de este negocio.

1. Clientes. ¿Quiénes son los clientes de la organización?

Personas interesadas en una alimentación saludable. No necesariamente vegetarianos o veganos.

2. Productos o servicios. ¿Cuáles son los principales productos o servicios que ofrece la empresa?

Los principales productos de la organización son platos de la comida tradicional peruana en versión vegana. Comida sin colesterol, baja en grasas y carbohidratos, y alta en nutrientes.

3. Mercados. En términos geográficos, ¿En dónde compite la empresa?

En el distrito de San Isidro y alrededores.

4. Tecnología. ¿La empresa está al día desde el punto de vista tecnológico?

Se espera mantener a la organización actualizada tecnológicamente en procesos propios del negocio.

5. Preocupación por la supervivencia, el crecimiento y la rentabilidad. ¿La empresa está comprometida con el crecimiento y la solidez financiera?



Este es un proyecto de un negocio nuevo con solvencia financiera que le permita crecer en el mercado.

6. Filosofía. ¿Cuáles son las creencias, valores, aspiraciones básicas, y prioridades éticas básicos de la empresa?

Promover una alimentación saludable, el respeto por los animales y el medio ambiente. Cuenta con principios los cuales son: Honestidad, ética, respeto, confianza, trabajo en equipo e innovación.

7. Autoconcepto. ¿Cuál es la competencia distintiva o la ventaja competitiva más importante de la empresa?

Ofrecer platos cotidianos de la cocina peruana en versión vegana, sin el uso de productos o sub productos de origen animal.

8. Preocupación por la imagen pública. ¿La empresa responde a las preocupaciones sociales, comunitarias y ambientales?

Sí, la organización es sensible a los altos índices actuales de obesidad y a los problemas de salud que genera esta condición como diabetes, enfermedades del corazón, hipertensión, altos niveles de colesterol, entre otros. También promueve el respeto hacia todos los animales y a la conservación del medio ambiente. Este tipo de alimentación, en comparación con el tradicional, permite un empleo reducido de agua y genera un menor impacto a la contaminación del aire, entre otros beneficios para el ambiente.

9. Preocupación por los empleados. ¿Los empleados son un activo valioso para la empresa?

Sí, los empleados son un activo valioso para la organización.

En base a las consideraciones anteriores, la misión planteada es la siguiente:

Ofrecer a las personas en el distrito de San Isidro y alrededores platos populares de la cocina peruana en versión vegana, una alternativa saludable y además deliciosa. Enfocando esfuerzos en la innovación continua de los productos a ofrecer con participación del valioso aporte de sus colaboradores, promoviendo el respeto por los animales y la conservación del medio ambiente.

### **8.1.3 Principios.**

Los principios de una empresa son los que la organización define serán los lineamientos que guiarán a la cultura empresarial tanto internamente como en la interacción con su entorno y van en concordancia con la misión y visión. Estos valores

definen la conducta de la empresa y pueden representar una ventaja competitiva si es que son difundidos correctamente y puestos en práctica de forma eficiente (Mejía, 2004).

A continuación, se detallan los principios establecidos para este negocio y sus significados para la empresa:

- **Honestidad:** Se fomentará la actuación sincera y auténtica que asumirá abiertamente tanto logros como errores.
- **Ética:** Es el valor fundamental de la organización que guiará el comportamiento moral con justicia y respetando el bien común.
- **Respeto:** Se fomentará el respeto por las personas, los animales y el medioambiente en todas las actividades de la empresa.
- **Confianza:** La organización creará un ambiente positivo de integridad y seguridad que se proyecte tanto hacia los clientes como a los colaboradores de la empresa.
- **Trabajo en equipo:** Se construirá un grupo de trabajo motivado donde las interacciones individuales permitan crear una sinergia positiva en el desempeño de la organización.
- **Innovación:** Se fomentará la contribución y puesta en práctica de nuevas ideas para mejorar constantemente las propuestas de la empresa promoviendo un tipo de alimentación poco explorado en Lima.

## **8.2 Formulación de Estrategias del Negocio**

### **- Estrategia Genérica**

Considerando las estrategias genéricas de Michael Porter, se determinó que la estrategia de este negocio es la estrategia tipo cinco: Enfoque – mejor valor.

Este tipo de estrategia es similar a la estrategia de diferenciación, pero en este caso está enfocada a un segmento de mercado más pequeño donde los consumidores no son sensibles al precio siempre y cuando reciban productos o servicios de la calidad que ellos valoren y justifiquen así sus preferencias (David, 2013).

Dentro de la industria de los restaurantes, este negocio se enfocará en un área geográfica específica: la zona financiera de San Isidro y en un segmento determinado, personas que trabajan en el área mencionada y tienen interés por opciones de comida saludable. Este segmento identificado está compuesto por personas que pertenecen a los

NSE B y C y a la vez pertenecen a la generación denominada millennials, cuyas edades están entre los 23 y 37 años. Como se mencionó en un capítulo anterior, algunas características resaltantes de este grupo generacional es el hecho de que comen fuera de casa con mayor regularidad y están dispuestos a pagar más por alimentos con beneficios (The Nielsen Company, 2015).

Este negocio se diferenciará al no solo ofrecer comida saludable sino a la vez ofrecer platos de comida populares, rompiendo con la idea de que la comida saludable es insípida o solo son ensaladas. En la investigación cuantitativa se identificó que el tipo de comida más popular para el mercado objetivo es la comida criolla, por lo que se escogió ofrecer este tipo de platos. Además de ello, se utilizarán solo productos de alta calidad y se enfocarán esfuerzos en brindar un buen servicio al cliente.

#### - Estrategias específicas

Para determinar las estrategias específicas, se hizo un análisis del entorno externo e interno con la finalidad de identificar las oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades para este negocio. Si bien es cierto, al ser este un proyecto de negocio y no un negocio que se encuentre en marcha, un análisis interno puede resultar subjetivo. Sin embargo, se decidió hacerlo con el objetivo de poder aplicar la mayor cantidad de las herramientas teóricas aprendidas a lo largo del programa de maestría.

#### Análisis Entorno Externo

Como se identificó en el Capítulo 2, estos con las oportunidades y amenazas identificadas:

##### Oportunidades:

- O1. Fomento para la creación y/o formalización de MYPES.
- O2. Mayor ingreso de los hogares y mayor gasto de consumo primario.
- O3. No existen restaurantes 100% veganos en San Isidro.
- O4. Los consumidores peruanos pagan hasta 123% más en la compra de productos saludables, versus otras opciones no saludables.
- O5. La mayoría de peruanos (68%) estarían dispuestos a cambiar su estilo de vida si esto contribuye al ahorro de energía y a la reducción del impacto ambiental.
- O6. La mayor parte de la población tiene acceso a internet e invierte muchas horas en redes sociales (Publicidad a través de redes sociales).

##### Amenazas:

- A1. Demoras en el otorgamiento de licencia de funcionamiento (retraso en apertura del negocio).

A2. La apertura de la información puede permitir que la competencia conozca la oferta de la empresa y esta puede ser copiada.

A3. Desabastecimiento y/o encarecimiento de insumos para elaboración de comidas por fenómenos climatológicos (Ejemplo: Fenómeno de El Niño).

A4. Información insuficiente sobre formas de como contribuir a la conservación del medioambiente.

### Análisis Interno

El análisis interno permite identificar las debilidades y fortalezas de la empresa, para ello se realiza una auditoria interna que analiza información acerca de las operaciones de la empresa en la gerencia, marketing, finanzas, contabilidad, producción y operaciones, investigación y desarrollo, y en los sistemas de administración de información de la empresa (David, 2013).

A continuación, se analizan las áreas funcionales de la empresa:

- Gerencia

El gerente general de la empresa y el gerente de operaciones son profesionales en la carrera de administración de empresas y cuentan con experiencia en servicios. Por lo que, la gerencia reconoce la importancia de la elaboración de un plan estratégico como guía para la empresa y de establecer un sistema de comunicación interna que permita que este se implemente con éxito.

Además, se contará con personal capacitado de acuerdo a las especificaciones de cada puesto gracias a las actividades establecidas para la selección del personal. Por otro lado, al ser esta una empresa pequeña, se aplicará un régimen laboral que resulte conveniente para la empresa. Pero, podría no ser el más atractivo al compararse a empresas más grandes en términos de los beneficios para los empleados.

Fortalezas:

F1: Gerencia capacitada en planeamiento estratégico.

F2: Sistema de comunicación efectivo que compromete a toda la empresa. Cultura organizacional.

Debilidades:

D1: Pertener a un régimen laboral con limitados beneficios para el personal.

- Marketing

Se establecerán programas para evaluar periódicamente el desempeño de la empresa por medio de encuestas dirigidas a clientes, en base a el análisis de estos programas se establecerán modificaciones en el plan de marketing anual.

Como se mencionó en el punto anterior, se contará con personal capacitado, especialmente los puestos que tienen interacción directa con el público, ya que ellos serán la fuerza de ventas de la empresa.

La publicidad será principalmente por medio de redes sociales como Facebook, empleando anuncios que permitan enfocarse en un público con características específicas en términos de edad y ubicación. Por ello, se enfocarán esfuerzos en mantener la presencia online de la empresa atractiva y actualizada para que el público objetivo se pueda identificar con ella.

Al ser una empresa pequeña, el presupuesto para las actividades de marketing será reducido al compararse a empresas más grandes.

Fortaleza:

F3: Monitoreo continuo del desempeño de la empresa y plan de ajustes a realizar.

F4: Fuerte presencia online.

Debilidades:

D2: Presupuesto para actividades de marketing limitado.

- Finanzas y Contabilidad

Debido a la naturaleza de la empresa, los pagos que se percibirán de los clientes serán en efectivo por lo que se contará con razones de liquidez atractivas. Esto permitirá a la empresa cumplir con sus obligaciones a corto plazo.

Por otro lado, al ser una empresa nueva, no podrá acceder a créditos con tasas tan atractivas como otras empresas que cuenten con más años de funcionamiento.

Fortalezas:

F5: Liquidez financiera.

Debilidades:

D3: Acceso a créditos con tasas de interés poco atractivas.

- Producción y Operaciones

Se contarán con alianzas con proveedores de productos de alta calidad y confiables. Además, se establecerán procedimientos estandarizados que permitan un eficiente control de inventarios y de la elaboración de platos.

La ubicación de la empresa será en una avenida dentro de la zona del centro financiero de San Isidro, por el alto tránsito de personas que existe en la zona. Por otro lado, esto implica también que el tamaño del local será limitado por el costo por m<sup>2</sup> de la zona.

Fortalezas:

F6: Ubicación atractiva del local.

Debilidades:

D4: Tamaño del local limitado.

- Investigación y Desarrollo

Habrá una innovación continua por parte directa de los dueños en la elaboración de nuevos platos populares en versión saludable y completamente veganos. Esto gracias a un monitoreo constante de nuevas técnicas en la cocina vegana y a pruebas en las que estas se apliquen a platos tradicionales.

Fortalezas:

F7: Innovación continua por parte dueños en elaboración de platos populares en versión saludable exclusivamente veganos.

- Sistemas de Administración de Información

Se contará con un sistema de información básico de acuerdo a las necesidades del negocio que permita centralizar la información de las funciones del negocio en una base de datos que servirá para la toma de decisiones gerencial.

Fortalezas:

F8: Sistema de información básico de acuerdo a necesidades de la empresa.

A continuación, el consolidado de las fortalezas y debilidades identificadas:

Fortalezas:

F1: Gerencia capacitada en planeamiento estratégico.

F2: Sistema de comunicación efectivo que compromete a toda la empresa. Cultura organizacional.

F3: Monitoreo continuo del desempeño de la empresa y plan de ajustes a realizar.

F4: Fuerte presencia online.

F5: Liquidez financiera.

F6: Ubicación atractiva del local.

F7: Innovación continua por parte dueños en elaboración de platos populares en versión saludable exclusivamente veganos.

F8: Sistema de información básico de acuerdo a necesidades de la empresa.

Debilidades:

D1: Pertenecer a un régimen laboral con limitados beneficios para el personal.

D2: Presupuesto para actividades de marketing limitado.

D3: Acceso a créditos con tasas de interés poco atractivas.

D4: Tamaño del local limitado.

De acuerdo al enfoque basado en recursos, el análisis del ambiente externo de una organización no es suficiente para determinar una ventaja competitiva. Es necesario analizar los factores estratégicos internos de la organización, es decir, sus recursos y capacidades. El modelo de análisis VRIO (valor, rareza, inimitable y organización), desarrollado por Jay B. Barney, permite identificar que recursos y capacidades pueden traducirse en ventajas competitivas sostenibles (Hunger & Wheelen, 2007).

En la Tabla 29, se presenta el análisis VRIO aplicado a este proyecto de negocios considerando las fortalezas identificadas como los recursos y capacidades a ser evaluados:

Tabla 29

*Matriz VRIO*

| Recursos y Capacidades   | V | R | I | O | Implicancia Competitiva      |
|--|---|---|---|---|------------------------------|
| F1. Gerencia capacitada en planeamiento estratégico.   | S | S | N | S | Ventaja competitiva temporal |
| F2. Sistema de comunicación efectivo que compromete a toda la empresa. Cultura organizacional.   | S | S | N | S | Ventaja competitiva temporal |
| F3. Monitoreo continuo del desempeño de la empresa y plan de ajustes a realizar.   | S | S | N | S | Ventaja competitiva temporal |
| F4. Fuerte presencia online.   | S | N | N | S | Igualdad competitiva         |
| F5. Liquidez financiera.   | S | S | N | S | Ventaja competitiva temporal |
| F6. Ubicación atractiva del local.   | S | N | N | S | Igualdad competitiva         |
| F7: Innovación continua de dueños en elaboración de platos populares de la cocina criolla en versión saludable exclusivamente veganos. | S | S | S | S | Ventaja competitiva          |
| F8. Sistema de información básico de acuerdo a necesidades de la empresa.  | S | S | N | S | Ventaja competitiva temporal |
| T: Tangible I: Intangible S: Si N: No  |   |   |   |   |                              |

### Matriz de Evaluación de Factores Internos

La Matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI), se encarga de resumir la información obtenida de la auditoría interna y determinar si la posición interna de la organización es fuerte o débil.

Para la elaboración de esta matriz, se debe:

- Elaborar una lista con factores internos clave, dentro de los cuales se deben considerar fortalezas y debilidades.
- Se debe asignar una ponderación entre 0 (no importante) y 1 (muy importante), este valor indica la relevancia de ese factor para alcanzar éxito de la empresa en la industria. Cabe indicar que estos pesos han sido asignados por la Srta. Krystel Seminario, ingeniera en industrias alimentarias que labora supervisando servicios de alimentación (Experta en la materia).
- Asignar a cada factor un valor del 1 al 4, donde 1 es una debilidad importante, 2 es una debilidad menor, 3 es una fortaleza menor y 4 es una fortaleza importante.
- Multiplicar la ponderación por la calificación, obteniendo la puntuación ponderada.
- Sumar las puntuaciones ponderadas para obtener el puntaje ponderado de la empresa.

La puntuación máxima es cuatro, la mínima es uno y la puntuación ponderada promedio es 2.5. Si el resultado es muy inferior a 2.5, esto quiere decir que la empresa tiene grandes debilidades internas y puntuaciones superiores al promedio quieren decir que la organización posee una posición interna fuerte (David F. R., 2013). Para la elaboración de esta matriz se consideraron solo las fortalezas más importantes identificadas en la Matriz VRIO (ver Tabla 30).



Tabla 30  
Matriz *EFI*

| Factores Internos Clave  | Ponderación | Calificación | Puntuación Ponderada |
|--|-------------|--------------|----------------------|
| <i>Fortalezas</i>  |             |              |                      |
| F1. Gerencia capacitada en planeamiento estratégico.   | .09         | 4            | .36                  |
| F2. Sistema de comunicación efectivo que compromete a toda la empresa. Cultura organizacional.                           | .15         | 4            | .60                  |
| F3. Monitoreo continuo del desempeño de la empresa y plan de ajustes a realizar.   | .16         | 4            | .64                  |
| F5. Liquidez financiera.   | .08         | 3            | .24                  |
| F7: Innovación continua por parte dueños en elaboración de platos populares en versión saludable exclusivamente veganos. | .15         | 4            | .60                  |
| F8. Sistema de información básico de acuerdo a necesidades de la empresa.  | .06         | 3            | .18                  |
| <i>Debilidades</i>   |             |              |                      |
| D1: Pertenecer a un régimen laboral con limitados beneficios para el personal.   | .07         | 2            | .14                  |
| D2: Presupuesto para actividades de marketing limitado.  | .08         | 1            | .08                  |
| D3: Acceso a créditos con tasas de interés poco atractivas.  | .09         | 1            | .09                  |
| D4: Tamaño del local limitado.   | .07         | 2            | .14                  |
| Total  | 1.00        |              | 3.07                 |

La puntuación ponderada total 3.07 lo que nos indica que la empresa tendría una posición interna fuerte, ya que está por encima del promedio de 2.5 puntos.

### 8.3 Determinación de las Ventajas Competitivas Críticas

Como se determinó en la Matriz VRIO, la ventaja competitiva del negocio será la innovación continua por parte de los dueños en la elaboración de platos populares en versión saludable y sin el uso de productos o subproductos de origen animal.

A continuación, se describe la cadena de valor para este negocio (ver Figura 38). La cadena de valor es una herramienta para determinar las fuentes de la ventaja competitiva en una empresa analizando todas las actividades que se realizan dentro de ella y como estas interactúan entre sí (Porter M. E., 2015).

| Infraestructura                           |   |   |  |                                       |   |
|---|---|---|--|---------------------------------------|---|
| <b>Administración de Recursos Humanos</b> | Capacitación  | Reclutamiento y capacitación                                      | Reclutamiento y Capacitación   | Reclutamiento                         | Capacitación  |
| <b>Desarrollo Tecnológico</b>             | Manual de procesos                                    | Programa para la creación de nuevos platos.<br>Manual de procesos | Manual de procesos   | Manual de procesos                    | Procesamiento y análisis de encuestas.<br>Plan de cambios |
| <b>Compras y Abastecimiento</b>           | Servicios de transporte e insumos                     | Suministros y equipos de cocina                                   |  | Gastos de promoción                   |   |
|   | Almacenamiento adecuado manteniendo la cadena de frío | Proceso estandarizado para la elaboración de alimentos            | Entrega de platos según estándares establecidos en un ambiente agradable | Promoción por medio de redes sociales | Encuestas para medir satisfacción                         |
|   | <b>Logística de Entrada</b>                           | <b>Operaciones</b>  | <b>Logística de Salida</b>   | <b>Marketing y Ventas</b>             | <b>Servicio Postventa</b>                                 |

Figura 38. Cadena de valor DeliVeggie

- Infraestructura

La dirección del negocio estará a cargo de profesionales en administración y las actividades de contabilidad se llevarán a cargo por medio de un servicio subcontratado.

- Administración de Recursos Humanos

Se contará con un proceso de selección establecido de acuerdo a los requerimientos de cada puesto dentro de la empresa. Además, de establecer un programa de capacitación y motivación para el personal.

- Desarrollo Tecnológico

Se establecerá un cronograma para el desarrollo de nuevas versiones veganas de platos de la cocina tradicional. Esto apoyado en un monitoreo constante de nuevas técnicas e insumos empleados en la cocina vegana a nivel mundial. También se analizarán las encuestas aplicadas a los clientes para tomar en cuentas sus sugerencias y adaptar a ellas las actividades que sean necesarias. Asimismo, con el objetivo de estandarizar y tener un mejor control de los procesos, se desarrollarán manuales con el detalle de los principales procesos dentro de la organización.

Además, se contará con un sistema de información básico donde se centralice la información de la empresa.

- Compras y Abastecimiento

Se contarán con proveedores de insumos de alta calidad y de preferencia orgánicos con quienes se establecerán alianzas a largo plazo. Se contará con proveedores de mercados locales, así como de bioferias. Las bioferias se han convertido en un lugar donde contactar directamente a productores de diferentes regiones.

- Logística de Entrada

Se establecerá un proceso de almacenamiento que permita el adecuado mantenimiento de la cadena de frío y así asegurar la inocuidad de los insumos. Además, de un proceso estandarizado para el control de inventarios.

- Operaciones

La elaboración de los platos se realizará siguiendo procesos estandarizados que permitan ofrecer productos deliciosos y saludables sin el empleo de ningún producto o subproducto de origen animal.

- Logística de Salida

Se establecerá la como se verá la presentación final de cada plato y esto servirá para estandarizar todos los productos finales. Además, se ofrecerá un ambiente

acogedor y agradable donde los clientes puedan disfrutar de todas las comodidades necesarias para consumir los alimentos que provee el restaurante.

- Marketing y Ventas

La publicidad del negocio se realizará principalmente por medio de redes sociales y se dará especial importancia en la capacitación del personal que tiene contacto directo con el cliente tanto en servicio al cliente como en temas relacionados con la alimentación vegana específicamente.

- Servicio Postventa

Se aplicarán encuestas a los clientes para medir su satisfacción y cualquier recomendación que pudieran tener. Además de ello, se proveerá de información adicional disponible gratuitamente para quienes deseen conocer más sobre el veganismo y recetas sencillas para hacer en casa y acercar este tipo de alimentación a todos.

#### 8.4 Diseño de la Estructura Organizacional Deseada

La estructura organizacional considerada para este restaurante es una estructura principalmente funcional. Este tipo de estructura considera la agrupación de acuerdo a funciones y actividades similares, permite desarrollar en mayor profundidad conocimientos y habilidades entre grupos de personas con similares especialidades, pero podría significar una limitada coordinación horizontal entre departamentos (Daft, 2011). Por ello se consideró contar con vínculos horizontales para mejorar la coordinación entre departamentos, específicamente en el departamento de operaciones para de esta forma integrar esfuerzos entre los trabajadores de cocina y los que se dedican a la atención directa con los clientes (ver Figura 39).

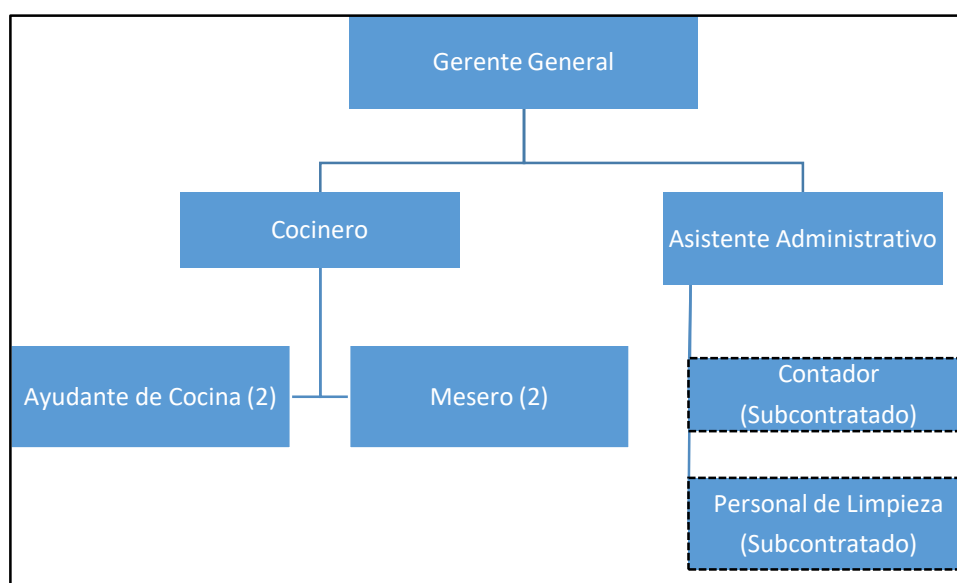


Figura 39. Organigrama del Restaurante.

### **8.5 Diseño de los Perfiles de Puestos Clave**

Se elaboraron los perfiles para los puestos más relevantes para la empresa, éstos son: el gerente general, asistente administrativo y el cocinero.

El gerente general, tendrá el puesto de mayor jerarquía y se encargará de planear, organizar, dirigir y controlar todas las actividades dentro de la empresa para lograr así los objetivos trazados. Entre sus requisitos principales se incluye un título profesional universitario en administración de empresas, hoteles o afines; además de cuatro años de experiencia en un puesto similar. Este puesto depende directamente de los accionistas (ver Apéndice 15).

El asistente administrativo, se encargará de asegurar el cumplimiento de las políticas internas de la empresa, atendiendo tanto a los requerimientos del personal, así como haciendo seguimiento e implementando mejoras en el producto y servicio que brinda la organización. Entre sus requisitos principales se incluye un título profesional o técnico en administración, marketing o afines; además de un año de experiencia en un puesto similar. Este puesto depende directamente del gerente general (ver Apéndice 16).

El cocinero, se desempeñará como jefe de cocina y será el responsable de que los platos que se laboren cumplan con los lineamientos previamente establecidos, así como de asegurar el correcto abastecimiento de los insumos empleados. Entre sus requisitos principales se incluye un título profesional universitario o técnico en gastronomía; además de dos años de experiencia en puesto similar (ver Apéndice 17).

### **8.6 Remuneraciones, Compensaciones e Incentivos**

Las remuneraciones consideradas para los puestos en este restaurante se establecieron luego de analizar el rango de sueldos en el mercado peruano según la carrera estudiada, experiencia (Diario Correo, 2018) y actividad económica (El Comercio, 2017).

Los siete trabajadores incluidos en la tabla anterior formarán parte de la planilla de la empresa y gozarán de todos los beneficios que les corresponden según ley de acuerdo al régimen laboral de la microempresa.

Estos beneficios incluyen (SUNAT, 2017):

- Derecho a 15 días calendario de descanso vacacional por cada año de servicio completo.
- Cobertura de seguridad social en salud por medio del Seguro Integral de Salud (SIS).

- El trabajador decide a que sistema pensionario aportar (AFP u ONP).
- En el caso de que un trabajador sea despedido sin causa legal, tiene derecho a percibir como indemnización el equivalente a 10 remuneraciones diarias por cada año completo de servicios con un máximo de noventa (90) remuneraciones diarias.

El régimen de la microempresa no considera la compensación por tiempo de servicio, gratificaciones, utilidades, ni asignación familiar. Ver Tabla 31.

Tabla 31  
*Remuneraciones Mensuales Trabajadores de DeliVeggie*

| Puesto                   | Cant. Trabajadores | Sueldo Mensual |
|--------------------------|--------------------|----------------|
| Gerente general          | 1                  | S/. 2,700.00   |
| Asistente Administrativo | 1                  | S/. 1,100.00   |
| Cocinero                 | 1                  | S/. 2,000.00   |
| Ayudante de cocina       | 2                  | S/.980.00      |
| Mesero                   | 2                  | S/.940.00      |

Además, se ha considerado contar con los servicios subcontratados de asesoría contable y limpieza. La Tabla 32 muestra los costos mensuales de los servicios subcontratados.

Tabla 32  
*Servicios Subcontratados*

| Servicios Subcontratados | Remuneración Mensual |
|--------------------------|----------------------|
| Asesoría contable        | S/.250               |
| Servicio de limpieza     | S/.240               |

## 8.7 Política de Recursos Humanos

1. Políticas de selección y contratación de personal
  - En este negocio se respetarán los principios de libertad de contratación (Constitución Política del Perú, 1993), así como la condición de igualdad al acceso a oportunidades de empleo y libertad de discriminación directa o indirecta (Ley N°26772, 1997).
  - El tipo de contrato de trabajo que se celebrará con todos los colaboradores de la empresa será el contrato de trabajo por inicio o incremento de actividad respetando todas las obligaciones de la empresa y los beneficios establecidos por ley de acuerdo al régimen laboral de la microempresa.

- Los procesos de selección se realizarán bajo la supervisión del Gerente General con la aprobación de los socios.
- Las fuentes de reclutamiento de personal incluyen anuncios en portales de empleo web y por medio de recomendaciones de empleados de la empresa.
- Se aceptará la contratación de personas que sean familiares del personal.
- De acuerdo a las proyecciones de ventas consideradas para el proyecto, en el segundo año se necesitará incrementar el número del personal para el puesto de mesero de 2 a 3 personas.

## 2. Políticas de capacitación

- Todos los empleados deberán asistir a una charla de inducción general al iniciar sus labores en la empresa.
- Se aceptarán solicitudes para capacitación por parte de empleados que hayan cumplido con un mínimo de un año de permanencia en la empresa.

## 3. Políticas de remuneraciones

- La empresa determina las remuneraciones de acuerdo al mercado, la experiencia en el puesto y el perfil determinado.
- Los sueldos serán depositados el último día útil de cada mes a las cuentas personales de los empleados.
- En el caso de los meseros, además de contar con una remuneración fija mensual, reciben propinas directamente de los consumidores por la atención diaria.
- Como microempresa nueva, se consideraron las limitaciones de recursos que esto significaba al determinar los sueldos para el primer año. Pero se establecieron aumentos considerables para el segundo año de acuerdo a la importancia del puesto para las operaciones de la empresa, inflación y el buen desempeño de los trabajadores, estos aumentos son de entre 20% y 11%. Luego del segundo año, se consideraron aumentos de entre el 10% y 8% anuales. En la Tabla 33 se presenta la evolución de los sueldos durante los cinco años del proyecto según el puesto.

Tabla 33  
Remuneraciones Trabajadores de DeliVeggie a 5 años en Soles

| Puesto                   | 2019         | 2020         | 2021         | 2022         | 2023         |
|--------------------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|
| Gerente general          | S/. 2,700.00 | S/. 3,105.00 | S/. 3,353.40 | S/. 3,621.67 | S/. 3,911.41 |
| Asistente Administrativo | S/. 1,100.00 | S/. 1,265.00 | S/. 1,366.20 | S/. 1,475.50 | S/. 1,593.54 |
| Cocinero                 | S/. 2,000.00 | S/. 2,400.00 | S/. 2,640.00 | S/. 2,904.00 | S/. 3,194.40 |
| Ayudante de cocina       | S/. 980.00   | S/. 1,127.00 | S/. 1,217.16 | S/. 1,314.53 | S/. 1,419.70 |
| Mesero                   | S/. 940.00   | S/. 1,043.40 | S/. 1,126.87 | S/. 1,217.02 | S/. 1,314.38 |

#### 4. Horarios de Trabajo

El horario de atención del restaurante será de lunes a sábado de 12:00 a 16:00 horas. Con la finalidad de cumplir con la cantidad de horas de trabajo establecidas por Ley (48 horas semanales), se ha elaborado el siguiente horario acorde las necesidades específicas del negocio (ver Tabla 34). Dentro de este horario se considera una hora para el almuerzo, que será tomado por turnos de acuerdo a las actividades del día.

Tabla 34  
Horario de Trabajo según puesto

| Puesto                          | Horario de trabajo<br>(De lunes a sábado) | Cantidad total<br>de horas al día | Cantidad total de<br>horas a la semana |
|---------------------------------|---|-----------------------------------|--|
| Gerente General (Administrador) | 09:00 a 18:00 horas                       | 08 horas                          | 48 horas                               |
| Asistente Administrativo        | 09:00 a 18:00 horas                       | 08 horas                          | 48 horas                               |
| Cocinero                        | 08:00 a 16:00 horas                       | 08 horas                          | 48 horas                               |
| Ayudantes de Cocina             | 08:00 a 16:00 horas                       | 08 horas                          | 48 horas                               |
| Meseros                         | 10:00 a 18:00 horas                       | 08 horas                          | 48 horas                               |



## Capítulo IX: Planificación Financiera

En el presente capítulo, se analizará la inversión, el financiamiento, los Presupuestos Base y los Presupuestos de Resultados.

### 9.1 La Inversión

La inversión es la cantidad de dinero a desembolsar para conseguir una rentabilidad. En el presente capítulo, se describen los componentes de la misma: Inversión pre-operativa e inversión en capital de trabajo

#### 9.1.1 Inversión pre-operativa.

La inversión pre-operativa está conformada por los montos que se requieren para la compra de todos los activos necesarios desde la formulación de la idea del negocio hasta antes de iniciar operaciones. La inversión pre-operativa incluye costos como inversión en maquinaria, licencias, mobiliario, etc. Todo ello formará parte del activo de la empresa (Landaure, 2016).

##### 9.1.1.1 Activos fijos.

Los activos fijos son aquellos activos de relativa larga duración y que no están considerados para la venta, pero se emplean para las actividades que generan ingresos en la actividad principal del negocio. En el caso de este proyecto, se clasificaron los activos fijos según las áreas del restaurante en el que se utilizarían, estas áreas incluyen: área de atención, de cocina, salón y equipos de oficina. En detalle de los activos fijos se presenta en la Tabla 35.

Tabla 35  
Relación de Activos Fijos

| Área    | Activos                       | Tipo de activos   | Cant. | Precio unit. | Total con IGV | Total sin IGV |
|---------|-------------------------------|-------------------|-------|--------------|---------------|---------------|
| Comedor | Vitrina exhibidora            | Muebles y enseres | 1     | S/.2,300.00  | S/.2,300.00   | S/.1,949.15   |
| Comedor | Mueble tipo counter           | Muebles y enseres | 1     | S/.630.00    | S/.630.00     | S/.533.90     |
| Cocina  | Cocina semi industrial        | Equipo            | 1     | S/.2,500.00  | S/.2,500.00   | S/.2,118.64   |
| Cocina  | Horno eléctrico               | Equipo            | 1     | S/.1,000.00  | S/.1,000.00   | S/.847.46     |
| Cocina  | Refrigeradora                 | Equipo            | 2     | S/.799.00    | S/.1,598.00   | S/.1,354.24   |
| Cocina  | Lavadero                      | Equipo            | 1     | S/.900.00    | S/.900.00     | S/.762.71     |
| Cocina  | Mesa de trabajo               | Equipo            | 2     | S/.500.00    | S/.1,000.00   | S/.847.46     |
| Cocina  | Anaqueles                     | Muebles y enseres | 2     | S/.400.00    | S/.800.00     | S/.677.97     |
| Cocina  | Campana extractora            | Equipo            | 1     | S/.600.00    | S/.600.00     | S/.508.47     |
| Cocina  | Batidora                      | Equipo            | 1     | S/.140.00    | S/.140.00     | S/.118.64     |
| Cocina  | Procesador de alimentos       | Equipo            | 1     | S/.269.00    | S/.269.00     | S/.227.97     |
| Cocina  | Licuadaora                    | Equipo            | 2     | S/.99.00     | S/.198.00     | S/.167.80     |
| Comedor | Juego de mesa y sillas        | Muebles y enseres | 18    | S/.230.00    | S/.4,140.00   | S/.3,508.47   |
| Comedor | Enrejado diamante             | Muebles y enseres | 4     | S/.182.00    | S/.728.00     | S/.616.95     |
| Comedor | Macetas exterior              | Muebles y enseres | 6     | S/.72.00     | S/.432.00     | S/.366.10     |
| Comedor | Macetas interior              | Muebles y enseres | 15    | S/.14.00     | S/.210.00     | S/.177.97     |
| Comedor | Estante macetas               | Muebles y enseres | 4     | S/.170.00    | S/.680.00     | S/.576.27     |
| Comedor | Plantas interior y exterior   | Muebles y enseres | 30    | S/.14.00     | S/.420.00     | S/.355.93     |
| Comedor | Quitafog lateral              | Muebles y enseres | 2     | S/.595.00    | S/.1,190.00   | S/.1,008.47   |
| Comedor | Sistema de aire acondicionado | Equipo            | 2     | S/.1,600.00  | S/.3,200.00   | S/.2,711.86   |
| Comedor | Caja - Punto de Venta Pvssoft | Equipo            | 1     | S/.2,300.00  | S/.2,300.00   | S/.1,949.15   |
| Comedor | Televisor 48 pulgadas         | Equipo            | 1     | S/.1,400.00  | S/.1,400.00   | S/.1,186.44   |
| Comedor | Cámaras de vigilancia         | Equipo            | 2     | S/.280.00    | S/.560.00     | S/.474.58     |
| Almacén | Estantes de 4 niveles         | Muebles y enseres | 2     | S/.420.00    | S/.840.00     | S/.711.86     |
| Almacén | Laptop                        | Equipo de Cómputo | 1     | S/.800.00    | S/.800.00     | S/.677.97     |
| Almacén | Computadora de escritorio     | Equipo de Cómputo | 1     | S/.1,000.00  | S/.1,000.00   | S/.847.46     |
| Almacén | Impresora multifuncional      | Equipo de Cómputo | 1     | S/.500.00    | S/.500.00     | S/.423.73     |
| Almacén | Escritorio en L               | Muebles y enseres | 1     | S/.250.00    | S/.250.00     | S/.211.86     |
| Almacén | Silla giratoria               | Muebles y enseres | 1     | S/.150.00    | S/.150.00     | S/.127.12     |
| Comedor | Silla giratoria               | Muebles y enseres | 1     | S/.150.00    | S/.150.00     | S/.127.12     |
| Almacén | Armario archivador            | Muebles y enseres | 1     | S/.250.00    | S/.250.00     | S/.211.86     |
| Almacén | Mueble tipo credenza          | Muebles y enseres | 1     | S/.300.00    | S/.300.00     | S/.254.24     |
| TOTAL   |                               |                   |       |              | S/.31,435.00  | S/.26,639.83  |

La Tabla 36 muestra los totales de la inversión en activos fijos por área.

Tabla 36  
*Inversión Total en Activos Fijos por Área*

| Área    | Total con IGV | Total sin IGV | IGV         |
|---------|---------------|---------------|-------------|
| Cocina  | S/.9,005.00   | S/.7,631.36   | S/.1,373.64 |
| Comedor | S/.18,340.00  | S/.15,542.37  | S/.2,797.63 |
| Almacén | S/.4,090.00   | S/.3,466.10   | S/.623.90   |
| TOTAL   | S/.31,435.00  | S/.26,639.83  | S/.4,795.17 |

### 9.1.1.2 Activos intangibles.

Los activos intangibles son aquellos cuyo valor no proviene de propiedades físicas, como la obtención de licencias. Así como los activos fijos se deprecian, los activos intangibles reducen su valor en el tiempo a través de amortización (Horngren, Harrison, & Oliver, 2010). Los activos intangibles tienen una vida útil indefinida por lo que su amortización se definirá en cada caso particular de acuerdo al tiempo que estos activos generen entradas de efectivo para la organización (Norma Internacional de Contabilidad NIC 38 Activos Intangibles, 2004). Los activos intangibles incluyen los gastos pre-operativos que se necesitarían antes de iniciar las actividades del negocio. En la Tabla 37, se presenta el detalle de los activos intangibles.

Tabla 37  
*Activos Intangibles – Gastos Preoperativos*

| TIPO                  | DESCRIPCION   | Precio Total con IGV | Precio Total sin IGV | IGV          |
|-----------------------|---|----------------------|----------------------|--------------|
| Gastos Pre-Operativos | Gastos de constitución de la empresa y registro de marca    | S/. 1,500.00         | S/. 1,271.19         | S/. 228.81   |
|                       | Licencia de funcionamiento                                  | S/. 150.00           | S/. 127.12           | S/. 22.88    |
|                       | Gastos de remodelación del local                            | S/. 10,000.00        | S/. 8,474.58         | S/. 1,525.42 |
|                       | Alquiler del local (2 meses antes de inicio de operaciones) | S/. 15,180.00        | S/. 12,864.41        | S/. 2,315.59 |
|                       | Capacitación del personal (nutricionista)                   | S/. 120.00           | S/. 101.69           | S/. 18.31    |
|                       | Marketing Pre Operativo                                     | S/. 1,801.26         | S/. 1,526.50         | S/. 274.77   |
|                       | Personal Pre Operativo                                      | S/. 3,830.00         | S/. 3,830.00         | S/. -        |
|                       | Instalación de POS  | S/. 60.00            | S/. 50.85            | S/. 9.15     |
| TOTAL                 |   | S/. 32,581.26        | S/. 28,195.48        | S/. 4,385.79 |

Dentro de los gastos pre-operativos, se consideró el alquiler del local por dos meses antes de iniciar funciones, con la finalidad de hacer la adecuación necesaria del local para poder iniciar operaciones. Además, aquí se consideró los gastos de las acciones de marketing pre-operativo, estas son acciones de marketing que se realizarán

para captar a clientes y promover a este nuevo negocio antes de que se inaugure oficialmente. En la Tabla 38, se detallan los gastos de marketing pre-operativo.

Tabla 38  
*Detalle de Presupuesto de Marketing Pre-operativo*

| Concepto  | Costo Mensual    |
|---|------------------|
| Dominio y Pagina Web                                | S/.180           |
| Publicidad en Facebook                              | S/.250           |
| Publicidad impresa                                  | S/.250           |
| Marcha blanca                                       | S/. 1,455        |
| <b>Total Presupuesto de Marketing pre-operativo</b> | <b>S/. 2,135</b> |

Igualmente, se consideró dentro de los gastos pre-operativos al personal que se necesitaría inicie sus labores un mes antes que el negocio se inaugure para el público en general. El personal pre-operativo estaría conformado por el gerente general y el asistente administrativo (ver Tabla 39).

Tabla 39  
*Personal Pre-operativo*

|                          | Mensual             | Total               |
|--------------------------|---------------------|---------------------|
| Gerente general          | S/. 2,700.00        | S/. 2,700.00        |
| Asistente administrativo | S/. 1,100.00        | S/. 1,100.00        |
| Total sueldo bruto       | S/. 3,800.00        | S/. 3,800.00        |
| Gratificación            | S/. -               | S/. -               |
| Total sueldo             | S/. 3,800.00        | S/. 3,800.00        |
| Cts                      | S/. -               | S/. -               |
| SIS                      | S/. 30.00           | S/. 30.00           |
| <b>Total</b>             | <b>S/. 3,830.00</b> | <b>S/. 3,830.00</b> |

### **9.1.2 Inversión en capital de trabajo.**

El capital de trabajo está formado por todos los recursos que el proyecto necesitará para operar durante un ciclo productivo. Esto quiere decir, sus activos corrientes.

Con la finalidad de determinar el monto a invertir en capital de trabajo en este proyecto se utilizó el método de déficit acumulado máximo. Para la aplicación de este método se debe elaborar un presupuesto de caja donde se incluyan los ingresos y egresos mensuales durante un periodo de doce meses y considerar el monto acumulado de mes a mes. Una vez realizado esto, se identifica el máximo déficit acumulado en el año, y es este monto el que se deberá financiar como capital de trabajo (Sapag, 2011).

El monto de la inversión en capital de trabajo para este proyecto asciende a S/. 44,146 como se detalla en la Tabla 40.



### 9.1.3 Costo del proyecto.

El costo del proyecto es la suma de la inversión necesaria para adquirir todos los activos fijos e intangibles además del monto calculado de capital de trabajo necesario para el negocio. En la Tabla 41 se muestran estos cálculos.

Tabla 41  
*Costo del Proyecto*

| Concepto                         | Monto en S/.         |
|----------------------------------|----------------------|
| Inversión en Activos Fijos       | S/.31,435.00         |
| Inversión en Activos Intangibles | S/.33,249.74         |
| Inversión en Capital de Trabajo  | S/.44,146.64         |
| <b>Costo del Proyecto</b>        | <b>S/.108,831.38</b> |

### 9.1.4 Inversiones futuras.

Las inversiones futuras para el proyecto están conformadas por herramientas que se consideran serán repuestas en periodos mensuales, anuales y bianuales dependiendo de sus características y uso. En la Tabla 42 se presenta el resumen de las inversiones futuras para los próximos cinco años. La lista detallada de la relación de suministros se encuentra en el Apéndice 18.

Tabla 42  
*Inversiones Futuras*

| Activos      | 2019                | 2020                | 2021                | 2022                | 2023                |
|--------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|
| Suministros  | S/. 1,305.08        | S/. 6,885.17        | S/. 1,305.08        | S/. 6,885.17        | S/. 1,305.08        |
| <b>TOTAL</b> | <b>S/. 1,305.08</b> | <b>S/. 6,885.17</b> | <b>S/. 1,305.08</b> | <b>S/. 6,885.17</b> | <b>S/. 1,305.08</b> |

## 9.2 Financiamiento

A través del financiamiento se dotan de recursos a la organización. A continuación, se explican las fuentes de financiamiento que permitirían el funcionamiento de este proyecto.

### 9.2.1 Endeudamiento y condiciones.

Con la finalidad de identificar qué entidad financiera sería la que permitiría financiar el proyecto de manera más eficiente, se visitaron a diferentes bancos y financieras de Lima. Luego de estas visitas se concluyó que ninguna de ellas ofrecía financiamiento a empresas nuevas, y por ello, se optó por financiar el proyecto completamente con recursos propios de los socios.

Ambos socios aportarán el 50% del monto total de la inversión del proyecto, compartiendo así los mismos deberes y derechos de la empresa.

### 9.2.2 Capital y costo de oportunidad.

El costo de capital es la tasa de retorno exigida a la inversión en el proyecto para compensar el costo de oportunidad del inversionista al dejar de invertir en otro proyecto. Para la estimación del costo de capital se empleó el método del Capital Asset Pricing Model (CAPM), a continuación, su fórmula:

$$CAPM = R_f + \beta u(R_m - R_f) + RP + Size Premium$$

Donde:

$R_f$ : Tasa libre de riesgo. Se considera aquí la tasa de los bonos del tesoro de EEUU promedio 1928-2015 (Damodaran, 2018).

$\beta u$ : Beta desapalancada del sector de restaurantes (Damodaran, 2018).

$R_m$ : Rentabilidad del mercado según S&P 500.

$RP$ : Riesgo País Perú (Gestión, 2018).

Size Premium: Factor que cuantifica el riesgo adicional al invertir en un negocio de menor tamaño (Damodaran, 2018).

En la Tabla 43 se muestran los datos y cálculos para hallar el costo de oportunidad.

Tabla 43

#### *Costo de Oportunidad para el Inversionista COK*

| Concepto  | Valor  |
|---|--------|
| Tasa Libre de Riesgo USA  | 5.15%  |
| Beta desapalancada  | 0.68   |
| Rendimiento Mercado USA   | 11.53% |
| Prima por riesgo de mercado   | 6.38%  |
| Tasa de descuento nominal USA   | 9.51%  |
| Riesgo País   | 1.32%  |
| Size Premium  | 6.46%  |
| Costo de Oportunidad de Capital COK<br>(Beta desapalancada – SIN deuda) | 17.29% |

Es necesario señalar que el valor de Beta del sector de restaurantes, representa el riesgo asociado a esta industria. El valor de Beta desapalancada no considera el financiamiento, por lo que esta es empleada en la tabla anterior para evaluar así el costo de oportunidad de capital para el inversionista considerando que la inversión se realice íntegramente con recursos propios, sin financiamiento.

### 9.3 Presupuestos Base

Los presupuestos base han sido elaborados después de analizar la información de distintas variables detalladas anteriormente, como el precio, plan de ventas y estudio de mercado.

#### 9.3.1 Presupuesto de ventas.

El primer paso para elaborar el presupuesto de ventas fue definir los tipos de productos que se ofrecerán. Se definieron cuatro tipos de productos: menús, platos a la carta, bebidas frías y bebidas calientes.

Una vez definidos los tipos de productos a ofrecer, teniendo en cuenta el resultado de la investigación de mercados, se procedió a definir la proporción de ventas que cada uno de ellos significaría. Los productos principales del negocio serán los menús y los platos a la carta, y considerando que ambos platos incluirían una bebida, el porcentaje destinado para la venta de bebidas frías y calientes es un número reducido e independiente de la venta de los menús y platos a la carta.

En la Tabla 44, se incluyen el detalle de la proporción de ventas y precios por tipos de producto para el primer año.

Tabla 44  
*Proporción de Ventas y Precios por Producto*

| <b>Tipos de Plato</b>    | <b>%</b> | <b>S/.</b> |
|--------------------------|----------|------------|
| Ventas Menú              | 81.50%   | 17.00      |
| Ventas Platos a la Carta | 18.50%   | 28.00      |
| Ventas Bebidas Frías     | 8.00%    | 2.00       |
| Ventas Bebidas Calientes | 2.00%    | 1.50       |

Tomando como base las estimaciones consideradas en el Capítulo 4, proyección del mercado objetivo, se estableció cual sería la proyección de las ventas anuales en cantidad de personas tomando en cuenta la capacidad máxima del proyecto y el crecimiento de un año a otro (ver Tabla 45).

Tabla 45  
*Proyección de Ventas Anuales 2019 - 2023*

|                      | <b>2019</b> | <b>2020</b> | <b>2021</b> | <b>2022</b> | <b>2023</b> |
|----------------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
| Capacidad Máxima     | 62,208      | 62,208      | 62,208      | 62,208      | 62,208      |
| Capacidad a Utilizar | 50%         | 53%         | 57%         | 60%         | 64%         |
| Crecimiento Anual    | -           | 3.43%       | 3.43%       | 3.43%       | 3.43%       |
| Mercado Objetivo     | 31,104      | 33,238      | 35,371      | 37,505      | 39,639      |



Adicionalmente, se consideró que, durante los primeros tres meses de funcionamiento las ventas serían menores que el promedio anual estimado. Como se detalla a continuación (ver Tabla 46).

*Tabla 46*

*Proyección de Ventas para los 3 Primeros Meses*

|                      | Ene-19 |       |       |       | Feb-19 | Mar-19 |
|----------------------|--------|-------|-------|-------|--------|--------|
|                      | Sem 1  | Sem 2 | Sem 3 | Sem 4 |        |        |
| Capacidad Máxima     | 1,296  | 1,296 | 1,296 | 1,296 | 5,184  | 5,184  |
| Capacidad a Utilizar | 12%    | 20%   | 26%   | 32%   | 38%    | 43%    |
| Mercado Objetivo     | 156    | 259   | 337   | 415   | 1,970  | 2,229  |

Consideraciones especiales

Como se detalla en el plan de marketing, inicialmente se realizará una marcha blanca durante cinco días donde se ofrecerá el 50% de descuento en platos a la carta y menús. Durante la segunda semana sólo se atenderá por cuatro días, luego de ello se atenderá de manera regular por seis días por semana. Desde la segunda semana hasta el último día del segundo mes de funcionamiento se ofrecerá un descuento del 15% en toda la carta.

A continuación, se presentan las proyecciones de ventas en unidades, precios y en nuevos soles durante el primer mes (ver Tablas 47, 48 y 49), luego de manera mensual durante el primer año (ver Tablas 50, 51 y 52) y finalmente, de forma anual (ver Tablas 53, 54 y 55).

Tabla 47

*Proyección de Ventas en Semanas del Mes 1 (Unidades)*

| Unidades                | Semana 1 |    |    |    |    |    | Semana 2 |   |    |    |    |    | Semana 3 |    |    |    |    |    | Semana 4 |    |    |    |    |    |
|-------------------------|----------|----|----|----|----|----|----------|---|----|----|----|----|----------|----|----|----|----|----|----------|----|----|----|----|----|
|                         | L        | M  | M  | J  | V  | S  | L        | M | M  | J  | V  | S  | L        | M  | M  | J  | V  | S  | L        | M  | M  | J  | V  | S  |
| Menús                   | 0        | 21 | 21 | 21 | 21 | 21 | 0        | 0 | 35 | 35 | 35 | 35 | 46       | 46 | 46 | 46 | 46 | 46 | 56       | 56 | 56 | 56 | 56 | 56 |
| Platos a la carta       | 0        | 5  | 5  | 5  | 5  | 5  | 0        | 0 | 8  | 8  | 8  | 8  | 10       | 10 | 10 | 10 | 10 | 10 | 13       | 13 | 13 | 13 | 13 | 13 |
| Bebidas frías           | 0        | 2  | 2  | 2  | 2  | 2  | 0        | 0 | 3  | 3  | 3  | 3  | 4        | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 6        | 6  | 6  | 6  | 6  | 6  |
| Bebidas calientes       | 0        | 2  | 2  | 2  | 2  | 2  | 0        | 0 | 1  | 1  | 1  | 1  | 1        | 1  | 1  | 1  | 1  | 1  | 1        | 1  | 1  | 1  | 1  | 1  |
| <b>TOTAL DE PLATOS</b>  | 0        | 26 | 26 | 26 | 26 | 26 | 0        | 0 | 43 | 43 | 43 | 43 | 56       | 56 | 56 | 56 | 56 | 56 | 69       | 69 | 69 | 69 | 69 | 69 |
| <b>TOTAL DE BEBIDAS</b> | 0        | 3  | 3  | 3  | 3  | 3  | 0        | 0 | 4  | 4  | 4  | 4  | 6        | 6  | 6  | 6  | 6  | 6  | 7        | 7  | 7  | 7  | 7  | 7  |

Tabla 48

*Proyección de Ventas en Semanas del Mes 1 (Precios)*

| Precios           | Semana 1 |       |       |       |       |       | Semana 2 |   |        |        |        |        | Semana 3 |        |        |        |        |        | Semana 4 |        |        |        |        |        |
|-------------------|----------|-------|-------|-------|-------|-------|----------|---|--------|--------|--------|--------|----------|--------|--------|--------|--------|--------|----------|--------|--------|--------|--------|--------|
|                   | L        | M     | M     | J     | V     | S     | L        | M | M      | J      | V      | S      | L        | M      | M      | J      | V      | S      | L        | M      | M      | J      | V      | S      |
| Menús             | 0        | S/8.5 | S/8.5 | S/8.5 | S/8.5 | S/8.5 | 0        | 0 | S/14.5 | S/14.5 | S/14.5 | S/14.5 | S/14.5   | S/14.5 | S/14.5 | S/14.5 | S/14.5 | S/14.5 | S/14.5   | S/14.5 | S/14.5 | S/14.5 | S/14.5 | S/14.5 |
| Platos a la carta | 0        | S/14  | S/14  | S/14  | S/14  | S/14  | 0        | 0 | S/24   | S/24   | S/24   | S/24   | S/24     | S/24   | S/24   | S/24   | S/24   | S/24   | S/24     | S/24   | S/24   | S/24   | S/24   | S/24   |
| Bebidas frías     | 0        | S/1.7 | S/1.7 | S/1.7 | S/1.7 | S/1.7 | 0        | 0 | S/1.7  | S/1.7  | S/1.7  | S/1.7  | S/1.7    | S/1.7  | S/1.7  | S/1.7  | S/1.7  | S/1.7  | S/1.7    | S/1.7  | S/1.7  | S/1.7  | S/1.7  | S/1.7  |
| Bebidas calientes | 0        | S/1.3 | S/1.3 | S/1.3 | S/1.3 | S/1.3 | 0        | 0 | S/1.3  | S/1.3  | S/1.3  | S/1.3  | S/1.3    | S/1.3  | S/1.3  | S/1.3  | S/1.3  | S/1.3  | S/1.3    | S/1.3  | S/1.3  | S/1.3  | S/1.3  | S/1.3  |

Tabla 49

*Proyección de Ventas en Semanas del Mes 1 (Ventas)*

| Ventas \$/.         | Semana 1 |     |     |     |     |     | Semana 2 |   |     |     |     |     | Semana 3 |     |     |     |     |     | Semana 4 |       |       |       |       |       |
|---------------------|----------|-----|-----|-----|-----|-----|----------|---|-----|-----|-----|-----|----------|-----|-----|-----|-----|-----|----------|-------|-------|-------|-------|-------|
|                     | L        | M   | M   | J   | V   | S   | L        | M | M   | J   | V   | S   | L        | M   | M   | J   | V   | S   | L        | M     | M     | J     | V     | S     |
| Menús               | 0        | 180 | 180 | 180 | 180 | 180 | 0        | 0 | 511 | 511 | 511 | 511 | 664      | 664 | 664 | 664 | 664 | 664 | 817      | 817   | 817   | 817   | 817   | 817   |
| Platos a la carta   | 0        | 67  | 67  | 67  | 67  | 67  | 0        | 0 | 192 | 192 | 192 | 192 | 249      | 249 | 249 | 249 | 249 | 249 | 307      | 307   | 307   | 307   | 307   | 307   |
| Bebidas frías       | 0        | 3.5 | 3.5 | 3.5 | 3.5 | 3.5 | 0        | 0 | 6   | 6   | 6   | 6   | 8        | 8   | 8   | 8   | 8   | 8   | 9        | 9     | 9     | 9     | 9     | 9     |
| Bebidas calientes   | 0        | 0.7 | 0.7 | 0.7 | 0.7 | 0.7 | 0        | 0 | 1   | 1   | 1   | 1   | 1.5      | 1.5 | 1.5 | 1.5 | 1.5 | 1.5 | 1.8      | 1.8   | 1.8   | 1.8   | 1.8   | 1.8   |
| <b>TOTAL VENTAS</b> | 0        | 250 | 250 | 250 | 250 | 250 | 0        | 0 | 709 | 709 | 709 | 709 | 922      | 922 | 922 | 922 | 922 | 922 | 1,135    | 1,135 | 1,135 | 1,135 | 1,135 | 1,135 |



Tabla 53

*Proyección de Ventas Anuales (Unidades)*

|                                  | <b>2019</b>   | <b>2020</b>   | <b>2021</b>   | <b>2022</b>   | <b>2023</b>   |
|----------------------------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|
| Menús                            | 25,350        | 27,089        | 28,828        | 30,567        | 32,306        |
| Platos a la carta                | 5,754         | 6,149         | 6,544         | 6,938         | 7,333         |
| Bebidas frías                    | 2,488         | 2,659         | 2,830         | 3,000         | 3,171         |
| Bebidas calientes                | 622           | 665           | 707           | 750           | 793           |
| <b>TOTAL DE PLATOS VENDIDOS</b>  | <b>31,104</b> | <b>33,238</b> | <b>35,371</b> | <b>37,505</b> | <b>39,639</b> |
| <b>TOTAL DE BEBIDAS VENDIDAS</b> | <b>3,110</b>  | <b>3,324</b>  | <b>3,537</b>  | <b>3,751</b>  | <b>3,964</b>  |

Tabla 54

*Proyección de Ventas Anuales (Precios)*

|                   | <b>2019</b> | <b>2020</b> | <b>2021</b> | <b>2022</b> | <b>2023</b> |
|-------------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
| Menús             | S/. 17.00   | S/. 17.4    | S/. 17.9    | S/. 18.3    | S/. 18.8    |
| Platos a la carta | S/. 28.00   | S/. 28.7    | S/. 29.4    | S/. 30.2    | S/. 30.9    |
| Bebidas frías     | S/. 2.00    | S/. 2.1     | S/. 2.1     | S/. 2.2     | S/. 2.2     |
| Bebidas calientes | S/. 1.50    | S/. 1.5     | S/. 1.6     | S/. 1.6     | S/. 1.7     |

Tabla 55

*Proyección de Ventas Anuales (Ventas)*

|                        | <b>2019</b>           | <b>2020</b>           | <b>2021</b>           | <b>2022</b>           | <b>2023</b>           |
|------------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| Menús                  | S/. 389,196.27        | S/. 472,021.53        | S/. 514,881.58        | S/. 559,589.62        | S/. 606,211.26        |
| Platos a la carta      | S/. 145,572.68        | S/. 176,475.75        | S/. 192,499.93        | S/. 209,215.03        | S/. 226,645.57        |
| Bebidas frías          | S/. 4,500.40          | S/. 5,450.99          | S/. 5,945.94          | S/. 6,462.24          | S/. 7,000.64          |
| Bebidas calientes      | S/. 845.34            | S/. 1,022.06          | S/. 1,114.86          | S/. 1,211.67          | S/. 1,312.62          |
| <b>TOTAL VENTAS</b>    | <b>S/. 540,114.70</b> | <b>S/. 654,970.33</b> | <b>S/. 714,442.32</b> | <b>S/. 776,478.56</b> | <b>S/. 841,170.08</b> |
| <b>TOTAL Facturado</b> | <b>S/. 540,114.70</b> | <b>S/. 654,970.33</b> | <b>S/. 714,442.32</b> | <b>S/. 776,478.56</b> | <b>S/. 841,170.08</b> |
| <b>TOTAL sin IGV</b>   | <b>S/. 457,724.32</b> | <b>S/. 555,059.60</b> | <b>S/. 605,459.60</b> | <b>S/. 658,032.68</b> | <b>S/. 712,856.00</b> |
| <b>IGV</b>             | <b>S/. 82,390.38</b>  | <b>S/. 99,910.73</b>  | <b>S/. 108,982.73</b> | <b>S/. 118,445.88</b> | <b>S/. 128,314.08</b> |

### 9.3.2 Presupuesto de costos de producción.

Los costos de producción están compuestos por la suma de los costos de materia prima e insumos, mano de obra directa y los costos indirectos de servicio.

Los costos de materia prima e insumos se han definido calculando el costo promedio de tres modelos de menús, platos a la carta, bebidas frías y calientes (Ver Apéndice 19). El costo por tipo de producto se incluye en la Tabla 56.

Tabla 56

#### *Costo por Tipo de Producto*

| Producto          | S/.     |
|-------------------|---------|
| Menús             | S/.4.47 |
| Platos a la carta | S/.7.19 |
| Bebidas frías     | S/.1.06 |
| Bebidas calientes | S/.0.24 |

La mano de obra directa para el proyecto se detalla a continuación en la Tabla 57.

Tabla 57

#### *Presupuesto de Mano de Obra Directa*

|                           | 2019              | 2020              | 2021              | 2022              | 2023              |
|---------------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|
| Cocinero                  | S/. 24,000        | S/. 28,800        | S/. 31,680        | S/. 34,848        | S/. 38,333        |
| Ayudantes de cocina       | S/. 23,520        | S/. 27,048        | S/. 29,212        | S/. 31,549        | S/. 34,073        |
| <b>Total sueldo bruto</b> | <b>S/. 47,520</b> | <b>S/. 55,848</b> | <b>S/. 60,892</b> | <b>S/. 66,397</b> | <b>S/. 72,405</b> |
| Gratificación             | S/. 0             | S/. 0             | S/. 0             | S/. 0             | S/. 0             |
| Total sueldo              | S/. 47,520        | S/. 55,848        | S/. 60,892        | S/. 66,397        | S/. 72,405        |
| Cts                       | S/. 0             | S/. 0             | S/. 0             | S/. 0             | S/. 0             |
| SIS                       | S/. 360           | S/. 360           | S/. 360           | S/. 360           | S/. 360           |
| <b>Total</b>              | <b>S/. 47,880</b> | <b>S/. 56,208</b> | <b>S/. 61,252</b> | <b>S/. 66,757</b> | <b>S/. 72,765</b> |

Los costos indirectos del servicio están compuestos por la depreciación, herramientas o suministros, otros costos fijos (ver Apéndice 20) y gastos del personal indirecto. La Tabla 58 muestra los montos estimados para los próximos cinco años.

Tabla 58

#### *Presupuesto de Costos Indirectos del Servicio*

|                              | 2019        | 2020        | 2021        | 2022        | 2023        |
|------------------------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
| Depreciación                 | S/. 1,328   | S/. 1,328   | S/. 1,328   | S/. 1,328   | S/. 1,328   |
| Herramientas o suministros   | S/. 6,885   | S/. 168     | S/. 6,885   | S/. 1,305   | S/. 6,885   |
| Otros costos fijos           | S/. 90,654  | S/. 94,934  | S/. 99,421  | S/. 104,127 | S/. 109,061 |
| Gastos de personal indirecto | S/. 23,100  | S/. 38,102  | S/. 41,107  | S/. 44,353  | S/. 47,858  |
| Total                        | S/. 121,966 | S/. 134,531 | S/. 148,741 | S/. 151,112 | S/. 165,131 |

Con los cálculos anteriores se determina el presupuesto de costo de producción proyectado para los próximos cinco años (ver Tabla 59).

Tabla 59

*Presupuesto de Costos de Producción*

| Costos de Producción          | 2019                  | 2020                  | 2021                  | 2022                  | 2023                  |
|-------------------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| Materia Prima, insumos        | S/. 157,479.57        | S/. 168,282.67        | S/. 179,085.77        | S/. 189,888.87        | S/. 200,691.96        |
| Mano de Obra directa          | S/. 47,880.00         | S/. 56,208.00         | S/. 61,251.84         | S/. 66,756.79         | S/. 72,765.49         |
| Costos indirectos de servicio | S/. 121,966.44        | S/. 134,531.37        | S/. 148,741.31        | S/. 151,112.10        | S/. 165,131.32        |
| <b>Total</b>                  | <b>S/. 327,326.01</b> | <b>S/. 359,022.04</b> | <b>S/. 389,078.92</b> | <b>S/. 407,757.75</b> | <b>S/. 438,588.77</b> |

**9.3.3 Presupuesto de compras.**

El presupuesto de compras está compuesto por los insumos que se estima se necesitarán cada mes de acuerdo a la proyección de ventas y a la proporción del costo de éstos en relación al precio de venta. A continuación, el presupuesto de compras anual proyectado para los próximos 5 años (ver Tabla 60), el detalle del presupuesto de compras mensuales para el primer año se encuentra en el Apéndice 21.

Tabla 60

*Presupuesto de Compras*

| Compras De Insumos | 2019                 | 2020                 | 2021                 | 2022                 | 2023                 |
|--------------------|----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|
| Insumos            | S/.157,479.57        | S/.172,489.74        | S/.183,562.91        | S/.194,636.09        | S/.205,709.26        |
| <b>Pago total</b>  | <b>S/.157,479.57</b> | <b>S/.172,489.74</b> | <b>S/.183,562.91</b> | <b>S/.194,636.09</b> | <b>S/.205,709.26</b> |

**9.3.4 Presupuesto de costo de ventas.**

El costo de ventas se calculó considerando los costos variables del producto, los gastos de personal, costo de herramientas, depreciación y otros costos fijos (ver Tabla 61).

Tabla 61

*Presupuesto de Costo de Ventas*

| Costo de Ventas            | 2019                  | 2020                  | 2021                  | 2022                  | 2023                  |
|----------------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| Costo variable de producto | S/. 157,479.57        | S/. 168,282.67        | S/. 179,085.77        | S/. 189,888.87        | S/. 200,691.96        |
| Gastos de personal         | S/. 70,980.00         | S/. 94,310.40         | S/. 102,359.23        | S/. 111,109.57        | S/. 120,623.30        |
| Herramientas               | S/. 6,885.17          | S/. 167.80            | S/. 6,885.17          | S/. 1,305.08          | S/. 6,885.17          |
| Depreciación               | S/. 1,327.54          | S/. 1,327.54          | S/. 1,327.54          | S/. 1,327.54          | S/. 1,327.54          |
| Otros costos fijos         | S/. 90,653.73         | S/. 94,933.63         | S/. 99,421.21         | S/. 104,126.69        | S/. 109,060.80        |
| <b>Total</b>               | <b>S/. 327,326.01</b> | <b>S/. 359,022.04</b> | <b>S/. 389,078.92</b> | <b>S/. 407,757.75</b> | <b>S/. 438,588.77</b> |

**9.3.5 Presupuesto de gastos administrativos.**

Los gastos administrativos permiten dar soporte al proyecto, estos incluyen los honorarios de los servicios subcontratados de contabilidad, los gastos de personal administrativo, depreciación y amortización de activos tangibles e intangibles destinados a esta área, respectivamente (ver Tabla 62).

Tabla 62  
*Presupuesto de Gastos Administrativos*

| Gastos Administrativos             | 2019          | 2020          | 2021          | 2022          | 2023          |
|------------------------------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|
| Honorarios (serv. Sub contratados) | S/. 3,000.00  | S/. 3,075.00  | S/. 3,151.88  | S/. 3,151.88  | S/. 3,230.67  |
| Gastos de personal                 | S/. 45,960.00 | S/. 52,800.00 | S/. 56,995.20 | S/. 61,526.02 | S/. 66,419.30 |
| Depreciación                       | S/. 1,628.81  | S/. 1,628.81  | S/. 1,628.81  | S/. 1,628.81  | S/. 1,628.81  |
| Amortización de Intangibles        | S/. 5,752.40  | S/. 5,752.40  | S/. 5,752.40  | S/. 5,752.40  | S/. 5,752.40  |
| Total                              | S/. 56,341.21 | S/. 63,256.21 | S/. 67,528.29 | S/. 72,059.10 | S/. 77,031.18 |

### 9.3.6 Presupuesto de marketing y ventas.

El presupuesto estimado de marketing y ventas (ver Tabla 63) detalla el costo de todas las actividades descritas en el Capítulo V, además de considerar aquí a la comisión por el uso de POS del 3.99% por las transacciones que se consideran serán pagadas con tarjeta de crédito/débito en una proporción aproximada del 40% del total de las ventas.

Tabla 63  
*Presupuesto de Marketing y Ventas*

| Gastos de Marketing y Ventas    | 2019          | 2020          | 2021          | 2022          | 2023          |
|---------------------------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|
| Dominio y pagina web            | S/. 152.54    | S/. 152.54    | S/. 152.54    | S/. 152.54    | S/. 152.54    |
| Publicidad en facebook          | S/. 1,694.92  | S/. 1,525.42  | S/. 1,525.42  | S/. 1,525.42  | S/. 1,525.42  |
| Bloggers                        | S/. 296.61    | S/. 143.64    | S/. 143.64    | S/. 143.64    | S/. 143.64    |
| Degustación empresas de la zona | S/. 313.56    | S/. 211.86    | S/. 211.86    | S/. 211.86    | S/. 211.86    |
| Publicidad impresa              | S/. 635.59    | S/. 211.86    | S/. 211.86    | S/. 211.86    | S/. 211.86    |
| Marcha blanca                   | S/. 1,233.47  | S/. 0.00      | S/. 0.00      | S/. 0.00      | S/. 0.00      |
| Gastos de marketing             | S/. 4,326.69  | S/. 2,245.33  | S/. 2,245.33  | S/. 2,245.33  | S/. 2,245.33  |
| Comisión POS                    | S/. 7,305.28  | S/. 8,858.75  | S/. 9,663.14  | S/. 10,502.20 | S/. 11,377.18 |
| Total                           | S/. 11,631.97 | S/. 11,104.08 | S/. 11,908.47 | S/. 12,747.53 | S/. 13,622.51 |

## 9.4 Presupuestos de Resultados

Los presupuestos de resultados permitirán evaluar la gestión integral del Proyecto a través de lo que reflejen los principales Estados Financieros: Estado de ganancias y pérdidas, Balance General y el Flujo de Caja. Éstos serán proyectados por un periodo de tiempo de cinco años, que es el estimado para el presente Proyecto.

### 9.4.1 Estado de ganancias y pérdidas proyectado.

La proyección del estado de ganancias y pérdidas para los próximos cinco años muestra en el primer año una utilidad neta de S/. 16,652 y este monto se incrementa en los siguientes años (ver Tabla 64).

Tabla 64

*Estado de Ganancias y Pérdidas Proyectado*

|  | 2019           | 2020           | 2021           | 2022           | 2023           |
|--|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|
| Ventas                                       | S/. 457,724.32 | S/. 555,059.60 | S/. 605,459.60 | S/. 658,032.68 | S/. 712,856.00 |
| (-) Costo de ventas                          | S/. 327,326.01 | S/. 359,022.04 | S/. 389,078.92 | S/. 407,757.75 | S/. 438,588.77 |
| Utilidad Bruta                               | S/. 130,398.31 | S/. 196,037.56 | S/. 216,380.68 | S/. 250,274.92 | S/. 274,267.22 |
| (-) Gastos<br>Administrativos y de<br>ventas | S/. 67,973.18  | S/. 74,360.29  | S/. 79,436.75  | S/. 84,806.63  | S/. 90,653.69  |
| Utilidad operativa                           | S/. 62,425.13  | S/. 121,677.27 | S/. 136,943.92 | S/. 165,468.29 | S/. 183,613.53 |
| (-) Gastos Financieros                       | S/. 0.00       | S/. 0.00       | S/. 0.00       | S/. 0.00       | S/. 0.00       |
| Utilidad antes de<br>impuestos               | S/. 62,425.13  | S/. 121,677.27 | S/. 136,943.92 | S/. 165,468.29 | S/. 183,613.53 |
| (-) Impuesto a la Renta                      | S/. 45,772.43  | S/. 55,505.96  | S/. 60,545.96  | S/. 65,803.27  | S/. 71,285.60  |
| Utilidad Neta                                | S/. 16,652.70  | S/. 66,171.31  | S/. 76,397.96  | S/. 99,665.02  | S/. 112,327.93 |

Al realizar el análisis porcentual vertical del Estado de Ganancias y Pérdidas

Proyectado (ver Tabla 65), se puede apreciar que la utilidad neta pasa de significar un 3.64% de las ventas en el primer año a 11.92% en el segundo, 12.62% en el tercer año, 15.15% en el cuarto y 15.76% de las ventas del quinto año.

Tabla 65

*Análisis Porcentual Vertical del Estado de Ganancias y Pérdidas Proyectado*

|   | 2019    | 2020    | 2021    | 2022    | 2023    |
|---|---------|---------|---------|---------|---------|
| Ventas                                    | 100.00% | 100.00% | 100.00% | 100.00% | 100.00% |
| (-) Costo de ventas                       | 71.51%  | 64.68%  | 64.26%  | 61.97%  | 61.53%  |
| Utilidad Bruta                            | 28.49%  | 35.32%  | 35.74%  | 38.03%  | 38.47%  |
| (-) Gastos Administrativos y<br>de ventas | 14.85%  | 13.40%  | 13.12%  | 12.89%  | 12.72%  |
| Utilidad operativa                        | 13.64%  | 21.92%  | 22.62%  | 25.15%  | 25.76%  |
| (-) Gastos Financieros                    | 0.00%   | 0.00%   | 0.00%   | 0.00%   | 0.00%   |
| Utilidad antes de impuestos               | 13.64%  | 21.92%  | 22.62%  | 25.15%  | 25.76%  |
| (-) Impuesto a la Renta                   | 10.00%  | 10.00%  | 10.00%  | 10.00%  | 10.00%  |
| Utilidad Neta                             | 3.64%   | 11.92%  | 12.62%  | 15.15%  | 15.76%  |

**9.4.2 Balance proyectado.**

Se consideró mantener el 10% de la utilidad neta como reserva acumulada del ejercicio y capitalizar el 50%. En la tabla siguiente se muestran los cálculos en base a la información del Estado de Resultados Proyectados (ver Tabla 66).

Tabla 66

*Cálculo de la Reserva Acumulada Proyectada*

|                                 | 2019          | 2020          | 2021           | 2022           | 2023           |
|---------------------------------|---------------|---------------|----------------|----------------|----------------|
| Utilidad retenida<br>disponible | S/. 16,652.70 | S/. 72,832.39 | S/. 109,527.57 | S/. 163,353.81 | S/. 215,882.73 |
| Reservas<br>Capitalización      | S/. 1,665.27  | S/. 6,617.13  | S/. 7,639.80   | S/. 9,966.50   | S/. 11,232.79  |
| utilidades                      | S/. 8,326.35  | S/. 33,085.66 | S/. 38,198.98  | S/. 49,832.51  | S/. 56,163.97  |
| Utilidad retenida<br>final      | S/. 6,661.08  | S/. 33,129.60 | S/. 63,688.79  | S/. 103,554.80 | S/. 148,485.97 |
| Reserva<br>acumulada            | S/. 1,665.27  | S/. 8,282.40  | S/. 15,922.20  | S/. 25,888.70  | S/. 37,121.49  |



El monto calculado como reserva acumulada se traslada al Balance Projectado (ver Tabla 67) dentro del patrimonio, así como las utilidades capitalizadas que incrementan el capital social. La cuenta caja y bancos proviene del cálculo del Flujo de Caja Projectado y no se han considerado cuentas por cobrar ni tampoco cuentas por pagar corrientes debido a que por la naturaleza del proyecto todas las ventas y compras se realizan al contado.

Tabla 67  
*Balance General Projectado*

|                                      | Año 0                | 2019                 | 2020                 | 2021                 | 2022                 | 2023                 |
|--------------------------------------|----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|
| <b>ACTIVO</b>                        |                      |                      |                      |                      |                      |                      |
| Activo Corriente                     |                      |                      |                      |                      |                      |                      |
| Caja y Bancos                        | S/.13,604.14         | S/.54,863.22         | S/.123,025.91        | S/.213,712.72        | S/.316,506.41        | S/.443,123.18        |
| Cuentas por cobrar                   |                      |                      |                      |                      |                      |                      |
| Inventario                           | S/.5,747.88          | S/.167.80            | S/.6,885.17          | S/.1,305.08          | S/.6,885.17          | S/.1,305.08          |
| Depósito de garantía                 | S/.15,840.00         | S/.15,840.00         | S/.15,840.00         | S/.15,840.00         | S/.15,840.00         | S/.15,840.00         |
| Alquiler por adelantado              | S/.7,920.00          | S/.7,920.00          | S/.7,920.00          | S/.7,920.00          | S/.7,920.00          | S/.7,920.00          |
| <b>Total Activo Corriente</b>        | <b>S/.43,112.03</b>  | <b>S/.78,791.02</b>  | <b>S/.153,671.08</b> | <b>S/.238,777.80</b> | <b>S/.347,151.58</b> | <b>S/.468,188.26</b> |
| Activo no Corriente                  |                      |                      |                      |                      |                      |                      |
| Activo Fijo (Depreciación acumulada) | S/.26,639.83         | S/.2,956.36          | S/.5,912.71          | S/.8,869.07          | S/.11,825.42         | S/.14,781.78         |
| Activo Fijo Neto                     | S/.26,639.83         | S/.23,683.47         | S/.20,727.12         | S/.17,770.76         | S/.14,814.41         | S/.11,858.05         |
| Intangibles neto                     | S/.28,761.98         | S/.23,009.59         | S/.17,257.19         | S/.11,504.79         | S/.5,752.40          | S/.0.00              |
| <b>Total Activo No Corriente</b>     | <b>S/.55,401.81</b>  | <b>S/.46,693.06</b>  | <b>S/.37,984.31</b>  | <b>S/.29,275.56</b>  | <b>S/.20,566.80</b>  | <b>S/.11,858.05</b>  |
| <b>TOTAL ACTIVOS</b>                 | <b>S/.98,513.84</b>  | <b>S/.125,484.08</b> | <b>S/.191,655.39</b> | <b>S/.268,053.36</b> | <b>S/.367,718.38</b> | <b>S/.480,046.31</b> |
| <b>PASIVO</b>                        |                      |                      |                      |                      |                      |                      |
| Pasivo Corriente                     |                      |                      |                      |                      |                      |                      |
| Impuesto a la renta por pagar        |                      | S/.0.00              | S/.0.00              | S/.0.00              | S/.0.00              | S/.0.00              |
| IGV por pagar                        | S/.10,317.54         | S/.0.00              | S/.0.00              | S/.0.00              | S/.0.00              | S/.0.00              |
| Parte corriente de deuda             | S/.0.00              | S/.0.00              | S/.0.00              | S/.0.00              | S/.0.00              | S/.0.00              |
| CTS por pagar                        |                      | S/.0.00              | S/.0.00              | S/.0.00              | S/.0.00              | S/.0.00              |
| <b>Total Pasivo Corriente</b>        | <b>S/.10,317.54</b>  | <b>S/.0.00</b>       | <b>S/.0.00</b>       | <b>S/.0.00</b>       | <b>S/.0.00</b>       | <b>S/.0.00</b>       |
| Pasivo No Corriente                  |                      |                      |                      |                      |                      |                      |
| Deuda a largo plazo                  | S/.0.00              | S/.0.00              | S/.0.00              | S/.0.00              | S/.0.00              | S/.0.00              |
| <b>Total Pasivo No Corriente</b>     | <b>S/.0.00</b>       | <b>S/.0.00</b>       | <b>S/.0.00</b>       | <b>S/.0.00</b>       | <b>S/.0.00</b>       | <b>S/.0.00</b>       |
| <b>TOTAL PASIVOS</b>                 | <b>S/.10,317.54</b>  | <b>S/.0.00</b>       | <b>S/.0.00</b>       | <b>S/.0.00</b>       | <b>S/.0.00</b>       | <b>S/.0.00</b>       |
| <b>PATRIMONIO</b>                    |                      |                      |                      |                      |                      |                      |
| Capital social                       | S/.108,831.38        | S/.117,157.73        | S/.150,243.39        | S/.188,442.37        | S/.238,274.88        | S/.294,438.85        |
| Reserva acumulada                    |                      | S/.1,665.27          | S/.8,282.40          | S/.15,922.20         | S/.25,888.70         | S/.37,121.49         |
| Resultados acumulados                |                      | S/.6,661.08          | S/.33,129.60         | S/.63,688.79         | S/.103,554.80        | S/.148,485.97        |
| <b>TOTAL PATRIMONIO</b>              | <b>S/.108,831.38</b> | <b>S/.125,484.08</b> | <b>S/.191,655.39</b> | <b>S/.268,053.36</b> | <b>S/.367,718.38</b> | <b>S/.480,046.31</b> |
| <b>TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO</b>     | <b>S/.98,513.84</b>  | <b>S/.125,484.08</b> | <b>S/.191,655.39</b> | <b>S/.268,053.36</b> | <b>S/.367,718.38</b> | <b>S/.480,046.31</b> |

### 9.4.3 Flujo de caja proyectado.

El detalle del flujo de caja proyectado incluyendo los flujos mensuales del primer año se incluyen en el Apéndice 22. Como se comentó anteriormente, se considera que todos los pagos y las ventas se realizan al contado. La Tabla 68 muestra el flujo de caja proyectado para los 5 años del proyecto.

Tabla 68  
*Flujo de Caja Proyectado*

| INGRESOS                            | Año 0          | Año 1          | Año 2          | Año 3          | Año 4          | Año 5          |
|-------------------------------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|
| Ventas                              |                | S/. 457,724.32 | S/. 555,059.60 | S/. 605,459.60 | S/. 658,032.68 | S/. 712,856.00 |
| IGV                                 |                | S/. 82,390.38  | S/. 99,910.73  | S/. 108,982.73 | S/. 118,445.88 | S/. 128,314.08 |
| Impuesto de Servicio                |                | S/. 0.00       | S/. 0.00       | S/. 0.00       | S/. 0.00       | S/. 0.00       |
| Aporte de Capital                   | S/. 108,831.38 |                |                |                |                |                |
| Préstamo                            | S/. 0.00       |                |                |                |                |                |
| Ingresos totales                    | S/. 108,831.38 | S/. 540,114.70 | S/. 654,970.33 | S/. 714,442.32 | S/. 776,478.56 | S/. 841,170.08 |
| EGRESOS                             | Año 0          | 2019           | 2020           | 2021           | 2022           | 2023           |
| Activo Fijo                         | S/. 26,639.83  |                | S/. 0.00       |                |                |                |
| Intangibles                         | S/. 28,761.98  |                |                |                |                |                |
| Personal                            |                |                |                |                |                |                |
| Administrativo                      |                | S/. 45,960.00  | S/. 52,800.00  | S/. 56,995.20  | S/. 61,526.02  | S/. 66,419.30  |
| Honorarios                          |                | S/. 3,000.00   | S/. 3,075.00   | S/. 3,151.88   | S/. 3,151.88   | S/. 3,230.67   |
| Garantía de alquiler                | S/. 15,840.00  |                |                |                |                |                |
| Otros costos fijos                  |                |                |                |                |                |                |
| Inc alquiler                        | S/. 7,920.00   | S/. 90,653.73  | S/. 94,933.63  | S/. 99,421.21  | S/. 104,126.69 | S/. 109,060.80 |
| Herramientas                        | S/. 5,747.88   | S/. 1,305.08   | S/. 6,885.17   | S/. 1,305.08   | S/. 6,885.17   | S/. 1,305.08   |
| Costos directos                     |                | S/. 157,479.57 | S/. 168,282.67 | S/. 179,085.77 | S/. 189,888.87 | S/. 200,691.96 |
| Personal de Servicio                |                | S/. 70,980.00  | S/. 94,310.40  | S/. 102,359.23 | S/. 111,109.57 | S/. 120,623.30 |
| Gastos de MKT                       |                | S/. 4,326.69   | S/. 2,245.33   | S/. 2,245.33   | S/. 2,245.33   | S/. 2,245.33   |
| Comisión de POS                     |                | S/. 7,305.28   | S/. 8,858.75   | S/. 9,663.14   | S/. 10,502.20  | S/. 11,377.18  |
| Intereses Préstamo                  |                | S/. 0.00       | S/. 0.00       | S/. 0.00       | S/. 0.00       | S/. 0.00       |
| Amortización préstamo               |                | S/. 0.00       | S/. 0.00       | S/. 0.00       | S/. 0.00       | S/. 0.00       |
| Repartición de Impuesto al servicio |                | S/. 0.00       | S/. 0.00       | S/. 0.00       | S/. 0.00       | S/. 0.00       |
| IGV de compras                      | S/. 10,317.54  | S/. 4,148.71   | S/. 5,103.61   | S/. 4,290.62   | S/. 5,493.87   | S/. 4,695.96   |
| Ajuste a Sunat                      | S/. 0.00       | S/. 67,924.12  | S/. 94,807.12  | S/. 104,692.10 | S/. 112,952.01 | S/. 123,618.12 |
| Pago de impuesto a la renta         |                | S/. 45,772.43  | S/. 55,505.96  | S/. 60,545.96  | S/. 65,803.27  | S/. 71,285.60  |
| Egresos totales                     | S/. 95,227.24  | S/. 498,855.62 | S/. 586,807.64 | S/. 623,755.52 | S/. 673,684.87 | S/. 714,553.31 |
| Saldo de Caja Inicial               | S/. 0.00       | S/. 13,604.14  | S/. 54,863.22  | S/. 123,025.91 | S/. 213,712.72 | S/. 316,506.41 |
| Ingresos totales                    | S/. 108,831.38 | S/. 540,114.70 | S/. 654,970.33 | S/. 714,442.32 | S/. 776,478.56 | S/. 841,170.08 |
| Egresos totales                     | S/. 95,227.24  | S/. 498,855.62 | S/. 586,807.64 | S/. 623,755.52 | S/. 673,684.87 | S/. 714,553.31 |
| Saldo de Caja Final                 | S/. 13,604.14  | S/. 54,863.22  | S/. 123,025.91 | S/. 213,712.72 | S/. 316,506.41 | S/. 443,123.18 |

## Capítulo X: Evaluación Económico Financiera

Luego de haber elaborado los estados financieros proyectados para el proyecto, se analizó si este generaría o no beneficios para los inversionistas de modo que se justifique así la ejecución del mismo.

### 10.1 Evaluación Financiera

Dentro de la evaluación financiera se analizarán herramientas para determinar la viabilidad del proyecto como la Tasa Interna de Retorno (TIR), el Valor Actual Neto (VAN), la Rentabilidad Neta del Patrimonio (ROE) y otras ratios de liquidez, solvencia y rentabilidad.

#### 10.1.1 TIR.

La Tasa Interna de Retorno (TIR) mide la rentabilidad del proyecto como porcentaje, esta sería la tasa de rendimiento que generaría el negocio si se invierte en el proyecto y se obtienen los ingresos pronosticados, la TIR es la tasa de descuento que haría que el Valor Actual Neto (VAN) sea igual a 0.

Esta puede ser TIR Económica (TIRE) considerando solo los flujos económicos del proyecto o TIR Financiera (TIRF) que considera además los flujos que incluyen el financiamiento. Como se mencionó anteriormente, se optó por financiar íntegramente el proyecto con recursos propios.

Una vez calculada la TIRE, se debe comparar esta con costo de capital identificado para el proyecto. En caso la TIRE resulte ser mayor, se debe aceptar el proyecto, caso contrario se debe rechazar (Gitman & Zutter, 2012).

En el caso del proyecto, la TIRE (66.36%) es efectivamente mayor que el costo de capital del proyecto (17.29%), por lo tanto, esta herramienta demuestra que se debería aceptar el proyecto. A continuación, el presentan los resultados de la TIRE (ver Tabla 69).

Tabla 69

#### *TIR Económica*

|      |        |
|------|--------|
| TIRE | 66.36% |
|------|--------|

#### 10.1.2 VAN.

El VAN es una de las herramientas más usadas para evaluar proyectos de inversión. Esta herramienta considera el valor del dinero en el tiempo para actualizar los flujos de efectivo que se espera generará el proyecto (VAN Económico) y también considera el financiamiento externo con el VAN Financiero (Gitman & Zutter, 2012) .

Se busca realizar un análisis en una situación sin deuda. Para ello, en el cálculo del VAN económico se considera el flujo de caja libre o flujo de caja económico y el costo de oportunidad de capital (considerando el valor de Beta desapalancada). Ver Tabla 70.

Tabla 70

*VAN - Análisis SIN Deuda*

| Concepto               | Valor          |
|------------------------|----------------|
| VAN económico          | S/. 198,028.48 |
| COK (Bu)               | 17.29%         |
| TIR económica          | 66.36%         |
| Índice de rentabilidad | 2.82           |

Como regla general, si el VAN es mayor a cero, entonces se debe aceptar el proyecto, condición que se cumple en el caso del proyecto.

**10.1.3 ROE.**

La rentabilidad sobre el patrimonio o ROE es el principal índice de rentabilidad y se obtiene al dividir la utilidad neta entre el patrimonio neto (Stickney, Weil, Schipper, Francis, & Avolio, 2014). Ver Tabla 71

Tabla 71

*ROE*

|     | 2019    | 2020   | 2021   | 2022   | 2023   |
|-----|---------|--------|--------|--------|--------|
| ROE | 13.270% | 34.53% | 28.50% | 27.10% | 23.40% |

**10.1.4 Ratios.**

Al considerar financiar el proyecto íntegramente con recursos propios, no es posible calcular los ratios de liquidez y solvencia, pero si aquellos relacionados a la rentabilidad.

Los ratios de rentabilidad son los más importantes ya que demuestran el poder de generación de utilidades del proyecto y sus posibilidades de obtener rendimientos sobre los recursos invertidos en él. Todos los ratios de rentabilidad identificados para el proyecto demuestran su buena posición. El margen bruto refleja que la utilidad bruta representa el 28.49% de las ventas para el primer año y luego crece anualmente hasta alcanzar a representar el 38.47% de las ventas para el quinto año. El margen operativo asciende solo al 13.64% de las ventas para el primer año y luego se incrementa anualmente hasta llegar al 25.76%. El margen neto asciende solo al 3.64% de las ventas para el primer año y luego se incrementa anualmente hasta llegar al 15.76% en el quinto año. La rentabilidad sobre activos demuestra el grado en el que los activos totales del proyecto han generado beneficios, se puede observar que por cada S/.1 invertido en activos para el proyecto, se

obtiene un rendimiento del 13.27% para el primer año y luego crece anualmente hasta llegar a 23.40% para el quinto año (ver Tabla 72).

Tabla 72

*Ratios*

|                            | 2019   | 2020   | 2021   | 2022   | 2023   |
|----------------------------|--------|--------|--------|--------|--------|
| Margen Bruto               | 28.49% | 35.32% | 35.74% | 38.03% | 38.47% |
| Margen Operativo           | 13.64% | 21.92% | 22.62% | 25.15% | 25.76% |
| Margen Neto                | 3.64%  | 11.92% | 12.62% | 15.15% | 15.76% |
| Rentabilidad sobre Activos | 13.27% | 34.53% | 28.50% | 27.10% | 23.40% |

**10.2 Análisis de Riesgo****10.2.1 Análisis de punto de equilibrio.**

Para determinar el punto de equilibrio se consideraron dos tipos de análisis. El primero, es el análisis de punto de equilibrio tradicional conocido también como el análisis de costo, volumen y utilidad donde se determina cuál es el nivel de ventas que el proyecto requeriría para cubrir todos sus costos. Para ello se deben clasificar los costos y gastos operativos en costos fijos y variables del proyecto. En la tabla 73 se detalla cuáles serían los ingresos, costos fijos y costos variables anuales del proyecto.

Tabla 73

*Estado de Ganancias y Pérdidas por Costeo Variable*

|                                    | 2019               | 2020               | 2021               | 2022               | 2023               |
|------------------------------------|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|
| Ventas (Core Business)             | S/. 457,724        | S/. 555,060        | S/. 605,460        | S/. 658,033        | S/. 712,856        |
| (-) Costos Variables               | S/. 164,785        | S/. 177,141        | S/. 188,749        | S/. 200,391        | S/. 212,069        |
| Margen de contribución             | S/. 292,939        | S/. 377,918        | S/. 416,711        | S/. 457,642        | S/. 500,787        |
| (-) Costos fijos                   | S/. 230,514        | S/. 256,241        | S/. 279,767        | S/. 292,173        | S/. 317,173        |
| Utilidad operativa                 | S/. 62,425         | S/. 121,677        | S/. 136,944        | S/. 165,468        | S/. 183,614        |
| <b>Costos Variables</b>            | <b>2019</b>        | <b>2020</b>        | <b>2021</b>        | <b>2022</b>        | <b>2023</b>        |
| Comisión POS                       | S/. 7,305          | S/. 8,859          | S/. 9,663          | S/. 10,502         | S/. 11,377         |
| Costo variable de producto         | S/. 157,480        | S/. 168,283        | S/. 179,086        | S/. 189,889        | S/. 200,692        |
| <b>Total</b>                       | <b>S/. 164,785</b> | <b>S/. 177,141</b> | <b>S/. 188,749</b> | <b>S/. 200,391</b> | <b>S/. 212,069</b> |
| <b>Costos Fijos</b>                | <b>2019</b>        | <b>2020</b>        | <b>2021</b>        | <b>2022</b>        | <b>2023</b>        |
| Honorarios (serv. Sub contratados) | S/. 3,000          | S/. 3,075          | S/. 3,152          | S/. 3,152          | S/. 3,231          |
| Gastos de personal                 | S/. 116,940        | S/. 147,110        | S/. 159,354        | S/. 172,636        | S/. 187,043        |
| Gastos de marketing                | S/. 4,327          | S/. 2,245          | S/. 2,245          | S/. 2,245          | S/. 2,245          |
| Otros costos fijos                 | S/. 90,654         | S/. 94,934         | S/. 99,421         | S/. 104,127        | S/. 109,061        |
| Herramientas                       | S/. 6,885          | S/. 168            | S/. 6,885          | S/. 1,305          | S/. 6,885          |
| Depreciación                       | S/. 2,956          | S/. 2,956          | S/. 2,956          | S/. 2,956          | S/. 2,956          |
| Amortización de Intangibles        | S/. 5,752          | S/. 5,752          | S/. 5,752          | S/. 5,752          | S/. 5,752          |
| <b>Total Costos fijos</b>          | <b>S/. 230,514</b> | <b>S/. 256,241</b> | <b>S/. 279,767</b> | <b>S/. 292,173</b> | <b>S/. 317,173</b> |

Con estos datos se determinó cuales sería el nivel de la mezcla de productos que se necesitarían vender para cubrir los costos totales (costos fijos más costos variables totales). Estos cálculos se incluyen en la Tabla 74.

Tabla 74

*Determinación del Punto de Equilibrio*

|   | 2019        | 2020        | 2021        | 2022        | 2023        |
|---|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
| Costos Fijos                                | S/. 230,514 | S/. 256,241 | S/. 279,767 | S/. 292,173 | S/. 317,173 |
| Razón del Margen de Contribución            | 64.00%      | 68.09%      | 68.83%      | 69.55%      | 70.25%      |
| Punto de Equilibrio S/.                     | S/. 360,184 | S/. 376,349 | S/. 406,487 | S/. 420,110 | S/. 451,487 |
| Mezcla de productos con valor de venta      |             |             |             |             |             |
| Menú  | 72.06%      | 72.07%      | 72.07%      | 72.07%      | 72.07%      |
| Plato a la carta + bebida                   | 26.95%      | 26.94%      | 26.94%      | 26.94%      | 26.94%      |
| Bebidas frías                               | 0.83%       | 0.83%       | 0.83%       | 0.83%       | 0.83%       |
| Bebidas calientes                           | 0.16%       | 0.16%       | 0.16%       | 0.16%       | 0.16%       |
| Ventas en S/ en el punto de equilibrio      |             |             |             |             |             |
| Menú  | S/. 259,541 | S/. 271,225 | S/. 292,945 | S/. 302,763 | S/. 325,376 |
| Plato a la carta + bebida                   | S/. 97,077  | S/. 101,404 | S/. 109,524 | S/. 113,195 | S/. 121,649 |
| Bebidas frías                               | S/. 3,001   | S/. 3,132   | S/. 3,383   | S/. 3,496   | S/. 3,758   |
| Bebidas calientes                           | S/. 564     | S/. 587     | S/. 634     | S/. 656     | S/. 705     |
| Valor de venta promedio                     |             |             |             |             |             |
| Menú  | S/. 17      | S/. 17      | S/. 18      | S/. 18      | S/. 19      |
| Plato a la carta + bebida                   | S/. 28      | S/. 29      | S/. 29      | S/. 30      | S/. 31      |
| Bebidas frías                               | S/. 2       | S/. 2       | S/. 2       | S/. 2       | S/. 2       |
| Bebidas calientes                           | S/. 2       | S/. 2       | S/. 2       | S/. 2       | S/. 2       |
| Unidades vendidas en el punto de equilibrio |             |             |             |             |             |
| Menú  | 15,267      | 15,565      | 16,402      | 16,538      | 17,340      |
| Plato a la carta + bebida                   | 3,467       | 3,533       | 3,723       | 3,754       | 3,936       |
| Bebidas frías                               | 1,501       | 1,528       | 1,610       | 1,623       | 1,702       |
| Bebidas calientes                           | 376         | 382         | 402         | 406         | 426         |

A continuación, se comparan las cantidades de unidades vendidas en el punto de equilibrio calculadas con las cantidades de ventas proyectadas. Esto permite conocer a cuanto equivale el margen de seguridad. Se identifica así que el margen de seguridad menor se presenta en el primer año, en el cual, si las ventas pronosticadas bajaran en aproximadamente un 40% no se generaría ninguna utilidad, en los siguientes años el margen de utilidad es mayor hasta llegar al 46% al quinto año (ver Tabla 75).

Tabla 75

*Margen de Seguridad: Unidades Vendidas en Punto de Equilibrio vs. Ventas Pronosticadas*

| Unidades vendidas en el punto de equilibrio | 2019   | 2020   | 2021   | 2022   | 2023   |
|---|--------|--------|--------|--------|--------|
| Menú  | 15,267 | 15,565 | 16,402 | 16,538 | 17,340 |
| Plato a la carta + bebida                   | 3,467  | 3,533  | 3,723  | 3,754  | 3,936  |
| Bebidas frías                               | 1,501  | 1,528  | 1,610  | 1,623  | 1,702  |
| Bebidas calientes                           | 376    | 382    | 402    | 406    | 426    |
| Ventas en Unidades                          | 2019   | 2020   | 2021   | 2022   | 2023   |
| Menú  | 25,350 | 27,089 | 28,828 | 30,567 | 32,306 |
| Plato a la carta + bebida                   | 5,754  | 6,149  | 6,544  | 6,938  | 7,333  |
| Bebidas frías                               | 2,488  | 2,659  | 2,830  | 3,000  | 3,171  |
| Bebidas calientes                           | 622    | 665    | 707    | 750    | 793    |
| Margen de Seguridad                         | 2019   | 2020   | 2021   | 2022   | 2023   |
| Menú  | 39.77% | 42.54% | 43.10% | 45.90% | 46.33% |
| Plato a la carta + bebida                   | 39.75% | 42.54% | 43.10% | 45.90% | 46.33% |
| Bebidas frías                               | 39.70% | 42.54% | 43.10% | 45.90% | 46.33% |
| Bebidas calientes                           | 39.59% | 42.54% | 43.10% | 45.90% | 46.33% |

El segundo método empleado para el análisis del punto de equilibrio, es el denominado modelo unidimensional de la sensibilización del VAN (Sapag, 2011). Con este método se determinó cuál sería la variación máxima en el nivel de ventas para que el proyecto siga siendo atractivo, esto quiere decir, el nivel de ventas que haría que el VAN sea igual a cero. Se identificó que, si las ventas se reducen en 11.90%, el VAN del proyecto sería igual a cero. La Tabla 76 muestra los datos mencionados.

Tabla 76

*Determinación del Punto de Equilibrio vs Ventas Pronosticadas*

|                      | Variación en Ventas para Punto de Equilibrio |                |                |                |                | -11.90 |
|----------------------|--|----------------|----------------|----------------|----------------|--------|
|                      | 2019   | 2020           | 2021           | 2022           | 2023           |        |
| Ventas               | S/. 403,255.12                               | S/. 489,007.51 | S/. 533,409.90 | S/. 579,726.79 | S/. 628,026.14 |        |
| Ventas Pronosticadas |  |                |                |                |                |        |
|                      | 2019   | 2020           | 2021           | 2022           | 2023           |        |
| Ventas               | S/. 457,724.32                               | S/. 555,059.60 | S/. 605,459.60 | S/. 658,032.68 | S/. 712,856.00 |        |

### 10.2.2 Análisis de sensibilidad.

Los métodos de sensibilización consideran datos adicionales a los históricos, lo que puede permitir a los inversionistas decidir más adecuadamente sobre una inversión. El objetivo es medir los efectos de cambios en variables relevantes para el proyecto sobre los flujos de efectivo del mismo.

Se determinó que las variables a sensibilizar para el proyecto serían el precio, la demanda y el precio del alquiler del local. Las variaciones que se consideraron fueron de -15%, -10%, +10%, y +15%. Además, también se halló el punto de indiferencia en el cual

el VAN sería igual a cero (Abíznano, 2012). Todas estas variaciones se realizaron considerando el VAN en el escenario de un análisis sin deuda - tomando en cuenta el flujo de caja libre o económico.

A continuación, se presenta las variaciones en el VAN frente a variaciones en el precio. El punto de indiferencia o variación en el precio que hace que el VAN económico sea igual a cero es una disminución del 12% (ver Tabla 77).

Tabla 77

*Análisis de Sensibilidad – Variaciones en el Precio*

| <b>Análisis SIN Deuda – FCL o FCE – COK (Bu)</b> |               |               |                |                |                |             |
|--|---------------|---------------|----------------|----------------|----------------|-------------|
| <b>Variación Precio</b>                          | <b>-15%</b>   | <b>-10%</b>   | <b>0</b>       | <b>10%</b>     | <b>15%</b>     | <b>-12%</b> |
| Van económico                                    | S/. 47,235.96 | S/. 35,943.05 | S/. 198,028.48 | S/. 360,113.91 | S/. 441,156.62 | S/. 0.00    |
| COK (Beta desapalancada)                         | 17.29%        | 17.29%        | 17.29%         | 17.29%         | 17.29%         | 17.29%      |
| TIR económica                                    | 4.59%         | 26.78%        | 66.36%         | 103.31%        | 121.30%        | 17.29%      |
| Índice de rentabilidad                           | 0.6           | 1.3           | 2.8            | 4.3            | 5.0            | 1.0         |

A continuación, se presenta las variaciones en el VAN frente a variaciones en la demanda. El punto de indiferencia o variación en la demanda que hace que el VAN económico sea igual a cero es una disminución del 19% (ver Tabla 78).

Tabla 78

*Análisis de Sensibilidad – Variaciones en la Demanda*

| <b>Análisis SIN Deuda – FCL o FCE – COK (Bu)</b> |               |               |                |                |                |             |
|--|---------------|---------------|----------------|----------------|----------------|-------------|
| <b>Variación Precio</b>                          | <b>-15%</b>   | <b>-10%</b>   | <b>0</b>       | <b>10%</b>     | <b>15%</b>     | <b>-19%</b> |
| Van económico                                    | S/. 42,605.89 | S/. 94,413.42 | S/. 198,028.48 | S/. 301,643.53 | S/. 353,451.06 | S/. 0.00    |
| COK (Beta desapalancada)                         | 17.29%        | 17.29%        | 17.29%         | 17.29%         | 17.29%         | 17.29%      |
| TIR económica                                    | 28.96%        | 42.15%        | 66.36%         | 88.74%         | 99.48%         | 17.29%      |
| Índice de rentabilidad                           | 1.4           | 1.9           | 2.8            | 3.8            | 4.2            | 1.0         |

A continuación, se presenta las variaciones en el VAN frente a variaciones en el precio de alquiler del local. El punto de indiferencia o variación en el precio de alquiler que hace que el VAN económico sea igual a cero es un aumento del 63% (ver Tabla 79).

Tabla 79

*Análisis de Sensibilidad – Variaciones en el Precio del Alquiler*

| <b>Análisis SIN Deuda – FCL o FCE – COK (Bu)</b> |                |                |                |                |                |            |
|--|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|------------|
| <b>Variación Precio</b>                          | <b>-15%</b>    | <b>-10%</b>    | <b>0</b>       | <b>10%</b>     | <b>15%</b>     | <b>63%</b> |
| Van económico                                    | S/. 244,587.40 | S/. 229,133.40 | S/. 198,028.48 | S/. 166,751.68 | S/. 151,113.27 | S/. 0.00   |
| COK (Beta desapalancada)                         | 17.29%         | 17.29%         | 17.29%         | 17.29%         | 17.29%         | 17.29%     |
| TIR económica                                    | 81.50%         | 76.32%         | 66.36%         | 57.04%         | 52.66%         | 17.29%     |
| Índice de rentabilidad                           | 3.4            | 3.2            | 2.8            | 2.5            | 2.3            | 1.0        |

Adicionalmente, se han considerado dos tipos de análisis para considerar el riesgo en el proyecto: incremento en la tasa de descuento y castigar los flujos de fondos.



- Incremento en la tasa de descuento

La tasa de rentabilidad del accionista (COK) es considerablemente menor a la TIR. Esto quiere decir que hay un amplio margen para que la tasa de rentabilidad del accionista suba desde el 17.29% hasta el 66.36%, punto en el que el VAN del proyecto sería igual a cero. Esta tasa de descuento podría subir hasta el 66.36% y aún en este punto, se recuperaría la inversión con la rentabilidad mínima exigida (ver Tabla 80).

Tabla 80

*Análisis de Riesgo – Incremento en Tasa de Descuento*

|                      |        |
|----------------------|--------|
| COK                  | 17.29% |
| TIR económica Actual | 66.36% |

- Castigar los flujos de fondos

Aquí se determinó hasta cuanto pueden bajar los flujos de caja libre o flujos de caja económico para que el VAN económico sea igual a cero. Se determinó que los flujos de caja pueden bajar hasta en un 72.39% y el VAN sería igual a cero. Esto quiere decir que, aún con una disminución del 72.39% en los flujos de caja, se recuperaría la inversión con la rentabilidad mínima exigida (ver Tabla 81).

Tabla 81

*Análisis de Riesgo – Castigar los Flujos de Fondos*

|                 |              |           |           |           |           |           |
|-----------------|--------------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|
| Caída de Flujos | 72.66%       |           |           |           |           |           |
|                 | Año 0        | 2019      | 2020      | 2021      | 2022      | 2023      |
| Flujo Económico | (108,959.21) | 15,346.05 | 27,631.59 | 37,506.38 | 42,641.24 | 66,612.30 |
| Concepto        | Valor        |           |           |           |           |           |
| VAN económico   | 0.00         |           |           |           |           |           |
| COK (B desap)   | 17.29%       |           |           |           |           |           |

**10.2.3 Análisis de escenarios.**

Se consideraron aquí analizar dos tipos de escenarios: optimista y pesimista. Para el escenario optimista se consideró un incremento en el precio del 8%, lo equivale aproximadamente a un incremento de S/.1.5 en el precio del menú. También, se consideró un incremento del 10% en la demanda, lo que significa un incremento anual de entre 3,000 y 4,000 clientes en cada uno de los cinco años del proyecto. Y finalmente, se consideró que el alquiler se mantendría igual (ver Tabla 82).

Tabla 82  
*Análisis de Escenarios – Escenario Optimista*

| Factor   | Variación      |
|--|----------------|
| Precio   | 8%             |
| Demanda  | 10%            |
| Alquiler   | 0%             |
| <b>Análisis SIN Deuda – FCL o FCE – COK (Bu)</b> |                |
| Van económico                                    | S/. 444,067.87 |
| COK (Beta desapalancada)                         | 17.29%         |
| TIR económica                                    | 120.07%        |
| Índice de rentabilidad                           | 5.08           |

Para el escenario pesimista se consideró una disminución en el precio del 8%, lo equivale aproximadamente a una reducción de S/.1.5 en el precio del menú. También, se consideró una disminución en la demanda del 10%, lo que significa una reducción anual de entre 3,000 y 4,000 clientes en cada uno de los cinco años del proyecto. Y finalmente, se consideró que el alquiler se incrementaría en 10% (ver Tabla 83).

Tabla 83  
*Análisis de escenarios – Escenario Pesimista*

| Factor   | Variación      |
|--|----------------|
| Precio   | -8%            |
| Demanda  | -10%           |
| Alquiler   | 10%            |
| <b>Análisis SIN Deuda – FCL o FCE – COK (Bu)</b> |                |
| Van económico                                    | -S/. 55,795.53 |
| COK (Beta desapalancada)                         | 17.29%         |
| TIR económica                                    | 2.53%          |
| Índice de rentabilidad                           | 0.53           |

## Capítulo 11: Conclusiones y Recomendaciones

Luego de la elaboración de este proyecto, se determinaron las conclusiones y recomendaciones que se incluyen a continuación.

### 11.1 Conclusiones

Sobre el análisis de variables internas y externas, luego de haber analizado las tendencias globales hacia un tipo de alimentación más sana, identificando el reflejo de este tipo de tendencias también en nuestro país; la idea de este proyecto resulta atractiva ya que considera el ingreso a un mercado que no está desarrollado localmente. Además de ello, no se han identificado competidores directos y es posible acceder a diversidad de proveedores con poco poder de negociación.

En el estudio de mercado se identificó que el mercado objetivo está conformado por hombres y mujeres de NSE B y C pertenecientes al grupo generacional conocida como millennials, (de entre 23 y 37 años) que buscan alternativas saludables de alimentación y trabajan en la zona financiera del distrito de San Isidro, en su mayoría ya ha consumido este tipo de alimentos. Este grupo generacional es conocido por su interés en ejercitarse y comer saludable, además de preocuparse por temas ecológicos y del cuidado del medio ambiente. Se concluyó que esta propuesta tendría una aceptación alta con una frecuencia de consumo de entre dos y tres veces por semana. Además, la mayoría del público que acude a restaurantes veganos no tienen este tipo de alimentación como su dieta cotidiana, pero si están dispuestos a consumir este tipo de alimentos de forma esporádica. La propuesta de valor de la empresa sería la elaboración de platos tradicionales de la comida criolla adaptados a la dieta vegana, posicionándose como la alternativa de alimentación saludable por medio de platos que resulten familiares.

El estudio de ingeniería del proyecto permitió conocer todos los aspectos técnicos en términos de los recursos físicos y organizacionales que este requeriría para funcionar. Dentro de los recursos físicos necesarios, el alquiler del local donde funcionaría el restaurante es el gasto más significativo por encontrarse este en el distrito de San Isidro. Este tipo de proyecto no requiere de una gran inversión por no contar con procesos complejos, tampoco de un número elevado de colaboradores y según las proyecciones sus ventas no superarían las 150 UIT's en sus primeros años de funcionamiento, por lo que se determinó que la empresa sería inscrita como una microempresa con menos de 10 trabajadores en planilla.

El análisis de la planificación financiera demostró la viabilidad del proyecto al determinarse así por intermedio de herramientas como el VAN y la TIR. Se obtuvo como resultado un VANE mayor a 0, el que asciende a S/. 198,028.48. Además, de una TIRE (66.36%) que supera al COK (17.29%).

Finalmente, al realizar el análisis de riesgo, según el cálculo de punto de equilibrio tradicional de acuerdo a la proyección, demostró que el proyecto estaría trabajando a un 40% sobre el punto de equilibrio durante el primer año y llegaría a un 46% para el quinto año. Y al considerar el VAN de equilibrio, se determinó que el nivel de ventas podría reducirse hasta en un 12%. Al realizar el análisis de sensibilidad se pudo identificar que la rentabilidad del proyecto sería más sensible a una disminución en el precio seguido de la demanda. Pero se considera que los esfuerzos de marketing podrán evitar que estos escenarios ocurran.

## **11.2 Recomendaciones**

Se recomienda implementar el negocio, aprovechando así el crecimiento de la tendencia por la búsqueda de una alimentación más saludable ofreciendo un producto accesible dentro de un mercado que todavía se encuentra en desarrollo en la ciudad. Así mismo, se recomienda a futuro, evaluar la posibilidad de ampliar este proyecto a otras zonas de la ciudad.

Considerar como fundamental el acercamiento a los consumidores potenciales a través de redes sociales en un inicio y una vez que estos hayan sido identificados, implementar actividades que permitan asegurar la satisfacción de los clientes y también considerar alianzas con centros laborales de la zona que permitan acercar más la opción de DeliVeggie a sus colaboradores.

Adicionalmente, ampliar la propuesta de almuerzos en el local al ofrecer también un servicio de delivery que permita llegar a un mayor número de consumidores sin necesariamente tener que expandir el local previsto y también ofrecer otros servicios relacionados como catering para eventos de empresas de la zona.

## Referencias

- 50minutos.es. (5 de Marzo de 2018). *50 Minutos*. Obtenido de <https://www.50minutos.es/libro/el-analisis-pestel/>
- Aaker, D. A., Kumar, V., & Day, G. S. (2012). *Investigación de mercados*. Mexico: Limusa Wiley.
- Abíznano, I. (2012). *Finanzas Empresariales*. Madrid: Editorial Paraninfo.
- Academy of Nutrition and Dietetics. (1 de Diciembre de 2016). Position of the Academy of Nutrition and Dietetics: Vegetarian Diets. *Journal of the Academy of Nutrition and Dietetics*, 116(12), 1970-1980. Obtenido de [https://www.clinicalkey.es/service/content/pdf/watermarked/1-s2.0-S2212267216311923.pdf?locale=es\\_ES](https://www.clinicalkey.es/service/content/pdf/watermarked/1-s2.0-S2212267216311923.pdf?locale=es_ES)
- Acurio, G. (29 de Octubre de 2015). *EL PAIS - Semanal*. Obtenido de [http://elpais.com/elpais/2015/10/26/eps/1445861097\\_177338.html](http://elpais.com/elpais/2015/10/26/eps/1445861097_177338.html)
- Alimarket. (15 de Enero de 2018). *12 Tendencias que triunfarán n la alimentación en 2018*. Obtenido de Alimarket Online. Información Económica Sectorial: [https://www.alimarket.es/alimentacion/noticia\\_pdf/259117/12-tendencias-que-triunfaran-en-la-alimentacion-en-2018](https://www.alimarket.es/alimentacion/noticia_pdf/259117/12-tendencias-que-triunfaran-en-la-alimentacion-en-2018)
- Alvarez, D., Sanchez, J., Gomez, G., & Tarqui, C. (2012). Sobrepeso y Obesidad: Prevalencia y Determinantes Sociales del Exceso de Peso en la Poblacion Peruana (2009-2010). *Revista Peruana de Medicina Experimental y Salud Publica*, 305.
- Alvarez, D., Sanchez, J., Gomez, G., & Tarqui, C. (2012). Sobrepeso y Obesidad: Prevalencia y Determinantes Sociales del Exceso de Peso en la Poblacion Peruana (2009-2010). *Revista Peruana de Medicina Experimental y Salud Publica*, 305.
- Alvites, C., & Prado, J. (2012). *Estudio de prefactibilidad de un restaurant buffet criollo en la ciudad de Lima*. Lima: Pontificia Universidad Católica del Perú.
- APEGA. (12 de Septiembre de 2013). *APEGA Sociedad Peruana de Gastronomía*. Lima: APEGA.
- APEIM. (Agosto de 2017). *Niveles Socioeconómicos 2017*. Obtenido de Asociación Peruana de Empresas de Investigación de Mercados: <http://www.apeim.com.pe/wp-content/themes/apeim/docs/nse/APEIM-NSE-2017.pdf>
- Aramburú, C. (19 de Marzo de 2015). Lo Saludable como Normal Cultural. *El Comercio*, pág. 12.
- Arellano Marketing. (2009). *El Aporte Económico y Social de la Gastronomía en el Perú*. Lima.
- Armstrong, G., & Kotler, P. (2012). *Marketing*. México: Pearson .
- Banco Central de Reserva del Perú. (Junio de 2017). *Reporte de Inflación Junio 2017*. Obtenido de Banco Central de Reserva del Perú: <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Reporte-Inflacion/2017/junio/reporte-de-inflacion-junio-2017-sintesis.pdf>
- Banco Mundial. (17 de Abril de 2017). *El Banco Mundial en Perú*. Obtenido de <http://www.bancomundial.org/es/country/peru/overview>

- Banco Mundial. (24 de Setiembre de 2018). *Banco Mundial*. Obtenido de <http://www.bancomundial.org/es/country/peru/overview#1>
- Begazo, J., & Fernandez, W. (2015). Los millennials peruanos: características y proyecciones de vida. *Revista de Investigación de la Facultad de Ciencias Administrativas UNMSM*, 9-15. Obtenido de <http://revistasinvestigacion.unmsm.edu.pe/index.php/administrativas/article/download/11699/10489>
- Burriel, M., & Figarella, V. (2013). *El impacto de las redes sociales en el consumidor en línea: Compradores Sociales*. Lima: Interactive Advertising Bureau Perú.
- Cerda, J. (1 de Junio de 2015). Óscar Rizo: "Hay una necesidad del peruano de comer sano". *Diario Correo*. Obtenido de <http://diariocorreo.pe/miscelanea/oscar-rizo-hay-una-necesidad-del-peruano-de-comer-sano-591556/>
- Chase, R., & Jacobs, R. (2009). *Administración de Operaciones Producción y Cadena de Suministros*. México D.F.: Mc Graw Hill.
- Columbia University. (2015). *Guide to Healthier Eating*. Obtenido de [http://dining.columbia.edu/files/dining/content/guide\\_for\\_healthier\\_eating\\_1.26.15.pdf](http://dining.columbia.edu/files/dining/content/guide_for_healthier_eating_1.26.15.pdf)
- Comisión Multisectorial encargada del Estudio Nacional del Fenómeno "El Niño" - ENFEN. (15 de Febrero de 2018). *Senamhi*. Obtenido de <http://www.senamhi.gob.pe/?p=fenomeno-el-nino>
- Con tu cocina*. (2015). Recuperado el 15 de Agosto de 2016, de <http://contucocina.com/la-rotacion-de-clientes-y-mesas-en-tu-restaurant/>
- Cornett, J. E. (05 de Agosto de 2018). *La Voz de Houston*. Obtenido de <https://pyme.lavoztx.com/la-diferencia-entre-planes-de-ventas-y-proyecciones-de-ventas-11157.html>
- CPI. (Agosto de 2017). *Market Report*. Obtenido de CPI - Compañía peruana de estudios de mercado y opinión pública: [http://cpi.pe/images/upload/paginaweb/archivo/26/mr\\_poblacion\\_peru\\_2017.pdf](http://cpi.pe/images/upload/paginaweb/archivo/26/mr_poblacion_peru_2017.pdf)
- Cruz, F. (13 de Abril de 2016). Emerging Markets during Crisis: Busines Strategy in Times of Uncertainty. London, Reino Unido. Obtenido de [http://go.euromonitor.com/rs/805-KOK-719/images/WP\\_Emerging-Markets-Crisis\\_EN1.4-0416.pdf](http://go.euromonitor.com/rs/805-KOK-719/images/WP_Emerging-Markets-Crisis_EN1.4-0416.pdf)
- Daft, R. L. (2011). Teoría y diseño organizacional. En *Fundamentos de la estructura organizacional* (págs. 88-136). México: Cengage Learning .
- D'Alessio, F. (2008). El proceso estratégico Un enfoque de gerencia. Naucalpan de Juárez: Pearson Educación de México S.A.
- Damodaran. (Enero de 2018). *Data: Current*. Obtenido de Damodaran Online: [http://people.stern.nyu.edu/adamodar/New\\_Home\\_Page/datacurrent.html](http://people.stern.nyu.edu/adamodar/New_Home_Page/datacurrent.html)
- Damodaran, A. (Enero de 2018). *Country Default Spreads and Risk Premiums*. Obtenido de [http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New\\_Home\\_Page/datafile/ctryprem.html](http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/datafile/ctryprem.html)
- Datum International. (2013). *Los Peruanos no cuentan con la Información Nutricional Necesaria para seguir una Dieta Saludable*. Lima.

- Datum International. (2017). *¿En qué se diferencian los millennials del Perú?* Obtenido de Datum International - Estudios: [http://www.datum.com.pe/new\\_web\\_files/files/pdf/Millennials.pdf](http://www.datum.com.pe/new_web_files/files/pdf/Millennials.pdf)
- David. (2013). Conceptos de Administración Estratégica. En F. David, *Capítulo 5: Estrategias en Acción* (págs. 131-161). México: Pearson Education.
- David, F. R. (2013). *Administración Estratégica*. México D.F.: Pearson.
- Decreto Supremo N°025-2004-MINCETUR. (10 de Noviembre de 2004). *Reglamento de Restaurantes*. Lima.
- Diario Correo. (29 de Enero de 2018). *¿Cuánto ganan los profesionales y técnicos en el Perú?* Obtenido de Diario Correo: <https://diariocorreo.pe/peru/cuanto-ganan-los-profesionales-y-tecnicos-en-el-peru-lista-649824/>
- Dudley, C. (2009). Back on the (food) Chain Gang. *Gourmet*, 69(3), 20.
- El Comercio. (30 de Octubre de 2016). *Diario El Comercio*. Recuperado el 13 de Mayo de 2017, de <http://elcomercio.pe/politica/actualidad/revision-100-dias-analistas-evaluan-gobierno-ppk-noticia-1942951>
- El Comercio. (Junio de 14 de 2017). *Ránking: ¿De dónde egresan los profesionales de la gastronomía mejor pagados*. Obtenido de El Comercio Perú: <https://elcomercio.pe/economia/personal/universidades-gastronomia-egresan-profesionales-jovenes-mejor-pagados-434115?foto=5>
- El Comercio. (30 de Abril de 2018). *El Comercio*. Obtenido de <https://elcomercio.pe/economia/peru/mef-peajes-deben-respetarse-reglas-juego-noticia-515992>
- elEconomista.es. (31 de Octubre de 2017). *El auge de la comida vegana en España: crecen un 161% los pedidos a domicilio en el último año*. Obtenido de elEconomista.es: <http://www.economista.es/distribucion/noticias/8714108/10/17/El-auge-de-la-comida-vegana-en-Espana-crecen-un-161-los-pedidos-a-domicilio-en-el-ultimo-ano.html>
- Escorza, M. (04 de Marzo de 2018). *Político.pe*. Obtenido de <http://politico.pe/bitacora-de-febrero-2/>
- Escuela de Marketing Gastronómico. (Abril de 2014). *Escuela Online de Marketing Gastronómico*. Recuperado el 19 de Diciembre de 2016, de <http://escuelamarketinggastronomico.net/como-aplicar-las-nuevas-tecnologias-en-restaurantes/>
- Espinosa, R. (21 de Marzo de 2016). *Roberto Espinosa*. Obtenido de <https://robertoespinosa.es/2016/03/21/marketing-personal-plan/>
- Ester, B. (18 de Octubre de 2018). *Centro Latinoamericano de Geopolítica (CELAG)*. Obtenido de <https://www.celag.org/peru-el-fujimorismo-en-su-laberinto/>
- ExpressNEWS. (27 de Mayo de 2014). *El "Boom" de la gastronomía peruana*. Obtenido de ExpressNews: <http://www.expressnews.uk.com/texto-diario/mostrar/301548/el-boom-de-la-gastronomia-peruana>

- Ferrero, A. (17 de Agosto de 2015). *Estabilidad política y económica en Perú*. Obtenido de AméricaEconomía - El sitio de los negocios globales de America Latina: <http://www.americaeconomia.com/economia-mercados/comercio/estabilidad-politica-y-economica-en-peru>
- Franco de Franco, M. J., & Leal Guerra, M. (2013). Crear Valores - Vivir Los Valores De Liderazgo Espiritual a Nivel Individual y Organizacional. *Revista Daena (International Journal of Good Conscience)*, 130-146.
- Gamarra, J. M. (15 de Marzo de 2018). Entrevista a Expertos. (C. Fuentes, Entrevistador)
- Gestión. (7 de Junio de 2014). *Siete pasos para constituir una empresa en 72 horas*. Obtenido de <http://gestion.pe/empleo-management/siete-pasos-constituir-empresa-72-horas-2099622>
- Gestión. (11 de Octubre de 2017). 29% de millennials trabaja en oficio diferente a la profesión que estudió. *Gestión*, pág. 6.
- Gestión. (17 de Enero de 2017). *Diario Gestión*. Recuperado el 13 de Mayo de 2017, de <http://gestion.pe/economia/reducen-igv-18-15-condicionado-recaudacion-partir-1-julio-2179114>
- Gestión. (10 de Mayo de 2018). *Gestión*. Obtenido de <https://gestion.pe/economia/mef-aprueba-tasa-25-isc-bebidas-azucaradas-233342>
- Gestión. (31 de Agosto de 2018). *Gestión*. Obtenido de <https://www.gestion.org/estrategia-de-productos/>
- Gestión. (13 de Noviembre de 2018). *Riesgo país de Perú sube cuatro puntos básicos y cierra en 1.32 puntos porcentuales*. Obtenido de Gestión: <https://gestion.pe/economia/riesgo-pais-peru-sube-cuatro-puntos-basicos-cierra-1-32-puntos-porcentuales-249854>
- Gestión. (s.f.). 29% de millennials trabaja en oficio diferente a la profesión que estudió. *g*.
- Gestiopolis. (22 de Setiembre de 2001). *Gestiopolis*. Obtenido de <https://www.gestiopolis.com/cuales-son-las-tres-estrategias-genericas-de-porter/>
- GFK. (2012). *Informe - Gastronomía Peruana*. Lima: GFK.
- Gitman, L., & Zutter, C. (2012). *Principios de Administración Financiera*. México D.F.: Pearson.
- Grupo Banco Mundial. (17 de Abril de 2017). *Perú Panorama general*. Obtenido de El Grupo del Banco Mundial: <http://www.bancomundial.org/es/country/peru/overview>
- Hernández et al. (2010). *Metodología de la Investigación*. México D. F.: McGraw-Hill.
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2010). *Metodología de la Investigación*. México D. F.: McGraw-Hill.
- Horngren, C., Harrison, W., & Oliver, S. (2010). *Contabilidad*. México: Pearson Educación.
- Huamani, D. (4 de Diciembre de 2016). Veganos entre nosotros. *La República*, págs. 20-21.
- Huffpost. (24 de 11 de 2017). *'Plant-Based' Will Be The Hottest Food Trend Of 2018: Report*. Obtenido de Huffpost: [http://www.huffingtonpost.ca/2017/11/24/plant-based-food\\_a\\_23287312/](http://www.huffingtonpost.ca/2017/11/24/plant-based-food_a_23287312/)



- Hunger, D., & Wheelen, T. (2007). *Administración Estratégica y política de Negocios*. México: Pearson Educación. Obtenido de [http://aulavirtual.iberoamericana.edu.co/recursosel/documentos\\_para\\_descarga/2.%20Wheelen,%20T.,%20Hunger,%20J.%20\(2007\).pdf](http://aulavirtual.iberoamericana.edu.co/recursosel/documentos_para_descarga/2.%20Wheelen,%20T.,%20Hunger,%20J.%20(2007).pdf)
- INDECI. (Diciembre de 2009). *Manual para la Ejecución de Inspecciones Técnicas de Seguridad en Defensa Civil*. Obtenido de Instituto Nacional de Defensa Civil: [https://www.indeci.gob.pe/educ\\_cap/pdfs/man\\_itsdc.pdf](https://www.indeci.gob.pe/educ_cap/pdfs/man_itsdc.pdf)
- INEI. (2009). *Perú: Estimaciones y proyecciones de población total, por años calendario y edades simples, 1950-2050*. Lima: INEI. Obtenido de [https://www.inei.gob.pe/media/principales\\_indicadores/libro\\_1.pdf](https://www.inei.gob.pe/media/principales_indicadores/libro_1.pdf)
- INEI. (Noviembre de 2010). *PERÚ: Estimaciones y proyecciones de población departamental, por años calendario y edades simples 1995-2025*. Obtenido de PERÚ Instituto Nacional de Estadística e Informática INEI: <http://proyectos.inei.gob.pe/web/biblioineipub/bancopub/Est/Lib1039/index.htm>
- INEI. (2013). *Estadísticas de las Tecnologías de Información y Comunicación en los Hogares*. Lima.
- INEI. (2014). *Una mirada a Lima Metropolitana*. Lima: INEI.
- INEI. (2014). *Una Mirada a Lima Metropolitana*. Recuperado el 29 de Mayo de 2016, de [https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones\\_digitaless/Est/Lib1168/libro.pdf](https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitaless/Est/Lib1168/libro.pdf)
- INEI. (Agosto de 2016). *Encuesta Mensual Sector Servicios*. Obtenido de Boletín Estadístico: <https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/boletin-estadistico-del-sector-servicios-n-08-agosto-2016.pdf>
- INEI. (21 de Febrero de 2018). *Encuesta Mensual del Sector Servicios*. Obtenido de PERÚ Instituto Nacional de Estadística e Informática: <https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/boletin-estadistico-del-sector-servicios-n-02-febrero-2018.pdf>
- INEI. (Octubre de 2018). *Instituto Nacional de Estadística e Informática*. Obtenido de <https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/10-informe-tecnico-n10-produccion-nacional-ago2018.pdf>
- Instituto Nacional de Estadística e Informática. (04 de Agosto de 2015). *Instituto Nacional de Estadística e Informática*. Recuperado el 18 de Diciembre de 2016, de <https://www.inei.gob.pe/prensa/noticias/el-33-del-gasto-en-alimentos-de-los-peruanos-son-realizados-fuera-del-hogar-8539/>
- Ipsos. (Noviembre de 2016). *Perú 2017, de la Informalidad a la Modernidad*. Obtenido de Ipsos: [https://www.ipsos.com/sites/default/files/2017-02/Ipsos\\_Flair\\_Peru\\_0.pdf](https://www.ipsos.com/sites/default/files/2017-02/Ipsos_Flair_Peru_0.pdf)
- Jeong, H., & Lee, W. (2016). The level of collapse we are allowed: Comparison of different response scale in Savety Attitudes Questionnaire. *Biometrics & Biostatistics International Journal*, 4(4), 1-7. Obtenido de <https://pdfs.semanticscholar.org/11b6/93ac086e6322a63d8db5686eeea02a49d4763.pdf>
- Joy, M. (2010). *Why we love dogs, eat pigs and wear cows*. San Francisco: Red Wheel / Weiser, LLC.

- Kirkova, D. (2015 de Setiembre de 2015). *How animal rights activist Gary Yourofsky "turned 8% of Israel vegan" after comparing slaughterhouses to the Holocaust*. Obtenido de Metro News: <http://metro.co.uk/2015/09/28/how-animal-rights-activist-gary-yourofsky-turned-8-of-israels-population-vegan-after-comparing-slaughterhouses-to-the-holocaust-5361205/>
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2017). *Fundamentos de Marketing*. México: Pearson Educación de México.
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2017). *Fundamentos de Marketing*. México: Pearson Educación de México.
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2017). *Fundamentos de Marketing*. México: Pearson Educación de México.
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2017). *Fundamentos de Marketing*. México: Pearson Educación de México.
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2017). *Fundamentos de Marketing*. México: Pearson Educación de México.
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2017). *Fundamentos de Marketing*. México: Pearson Educación de México.
- Kotler, P., & Gary, A. (2017). *Fundamentos de Marketing*. México: Pearson Educación de México.
- Kotler, P., & Keller, K. L. (2012). *Dirección de marketing*. México: Pearson Educación de México.
- La República. (23 de Diciembre de 2017). *Economía*. Obtenido de La República: <http://larepublica.pe/economia/1161627-valor-de-la-uit-subira-para-el-2018-conoce-a-cuanto-ascendera>
- Landaure, J. C. (28 de Junio de 2016). *Conexión Esan*. Obtenido de Costos de inversión y de operación en la formulación de un proyecto: <http://www.esan.edu.pe/apuntes-empresariales/2016/06/costos-de-inversion-y-de-operacion-en-la-formulacion-de-un-proyecto/>
- Levin, S., Vesanto, M., & Winston, C. (Diciembre de 2016). Position of the Academy of Nutrition and Dietetics: Vegetarian Diets. *The journal of the academy of nutrition and dietetics*, 1979-1980. Obtenido de The Journey of the Academy of Nutrition and Dietetics: [http://jandonline.org/article/S2212-2672\(16\)31192-3/abstract](http://jandonline.org/article/S2212-2672(16)31192-3/abstract)
- Loarte, J., Yenque, J., & Lavado, A. (2006). Modelo de evaluación de mercado: herramienta para decisiones de negocios. *Industrial Data Revista de Investigación*, 32-39.
- Lozano, I. (20 de Marzo de 2017). *Economía*. Obtenido de Diario La República: <http://larepublica.pe/impres/economia/857721-desastres-en-el-peru-ponen-en-peligro-un-punto-del-pbi-al-2017>
- Malhotra, N. (2008). *Investigación de Mercados*. México: Pearson Educación.
- Marketing de Contenidos. (30 de Agosto de 2018). *¿Qué es un blogger? ¿duerme? ¿qué come?* Obtenido de <https://marketingdecontenidos.com/que-es-un-blogger/>

- Marsh, K., Zeuschner, C., & Saunders, A. (2011). Health Implications of a Vegetarian Diet: A Review. *Health Implications of a Vegetarian Diet: A Review*, 250-267.
- Mayo, A. (03 de Mayo de 2018). *La República*. Obtenido de <https://larepublica.pe/sociedad/1236484-gobierno-plantea-prohibir-bolsas-envases-tecnopor-canitas>
- McDaniel, C., & Gates, R. (1999). *Investigación de Mercados Contemporánea*. México D.F.: International Thomson Editores.
- Mejía, C. A. (Abril de 2004). *Los Valores Corporativos*. Obtenido de Planning Consultores Gerenciales: <http://www.planning.com.co/bd/documentosPlanning/Abril2004.pdf>
- Mendoza, P., & Robles, L. (2000). *Planeamiento Estratégico en Gerencia Aplicado a Servicios de Salud*. Lima: Universidad Nacional Mayor de San Marcos.
- Merino, Y. (09 de Abril de 2018). *Onza Perú*. Obtenido de <https://www.onzaperu.com/el-marketing-mix-de-servicios-las-7-ps/>
- Ministerio de la Producción. (6 de Octubre de 2016). *Ministerio de la Producción*. Recuperado el 26 de Agosto de 2017, de <http://www.produce.gob.pe/index.php/k2/noticias/item/75-produce-cumple-con-ayudar-a-formalizar-a-mas-de-600-empresas>
- Ministerio de la Producción. (2009). *Guía Constitución Empresas*. Recuperado el 22 de Jun de 2016, de [http://www.crecemype.pe/portal/images/stories/files/Guia\\_Constitucion\\_empresas.pdf](http://www.crecemype.pe/portal/images/stories/files/Guia_Constitucion_empresas.pdf)
- Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo. (15 de Abril de 2015). *El 1, 2, 3 de la Formación Laboral*. Obtenido de [http://www.trabajo.gob.pe/archivos/file/informacion/TRABAJADORES/DLT\\_formacion\\_laboral.pdf](http://www.trabajo.gob.pe/archivos/file/informacion/TRABAJADORES/DLT_formacion_laboral.pdf)
- MINTEL. (12 de Abril de 2016). *Vegetarian Meals and Meal Centres Increased Seven-Fold in Germany Between 2011-2015*. Obtenido de Mintel: <http://www.mintel.com/press-centre/food-and-drink/vegetarian-meals-and-meal-centres-increased-seven-fold-in-germany-between-2011-2015>
- Monferrer, D. (2013). *Fundamentos de Marketing*. Castelló de la Plana: Universitat Jaume I. Obtenido de <http://repositori.uji.es/xmlui/bitstream/handle/10234/49394/s74.pdf>
- Municipalidad de San Isidro - San Isidro Recicla. (17 de Diciembre de 2017). *Programa de Segregación en la fuente y recolección selectiva de residuos sólidos municipales del distrito de San Isidro*. Obtenido de [file:///D:/USIL/DA\\_024\\_2017%20Programa%20de%20segregacion%20San%20Isidro%20Recicla%202017.pdf](file:///D:/USIL/DA_024_2017%20Programa%20de%20segregacion%20San%20Isidro%20Recicla%202017.pdf)
- Municipalidad de San Isidro. (2011). *Plano Urbano Distrital 2012-2022*. Obtenido de Municipalidad de San Isidro: [http://www.msi.gob.pe/portal/repositorio/desarrollo-urbano/PLAN\\_URBANO\\_MSI%202012-2022\\_Version\\_Final.pdf](http://www.msi.gob.pe/portal/repositorio/desarrollo-urbano/PLAN_URBANO_MSI%202012-2022_Version_Final.pdf)
- Municipalidad de San Isidro. (8 de Abril de 2015). *Ordenanza que aprueba el Reglamento de Licencias de Funcionamiento en el distrito de San Isidro*. Obtenido de <http://www.msi.gob.pe/portal/wp-content/uploads/2011/09/2.-Ordenanza-387-2015-MSI.pdf>

- Municipalidad de San Isidro. (2015). *Plan Local de Seguridad Ciudadana de San Isidro 2016*. Obtenido de Municipalidad de San Isidro: <http://msi.gob.pe/portal/wp-content/uploads/2017/09/Plan-Local-de-Seguridad-Ciudadana-2017.pdf>
- Municipalidad de San Isidro. (22 de Marzo de 2017). *Plan Local de Seguridad Ciudadana 2017*. Lima, Lima, Perú. Recuperado el 23 de Agosto de 2017
- Municipalidad de San Isidro. (13 de Marzo de 2017). *Plan Local de Seguridad Ciudadana de San Isidro 2017*. Obtenido de Municipalidad de San Isidro: <http://msi.gob.pe/portal/wp-content/uploads/2017/09/Plan-Local-de-Seguridad-Ciudadana-2017.pdf>
- Muñoz. (2009). *Administración de Operaciones*. México D.F.: Cengage Learning.
- New Hope Natural Media. (2015). *2015 Food Tribes Report*. Milford: New Hope Natural Media.
- Offermanns, S., & Rosenthal, W. (2004). En *Encyclopedic Reference of Molecular Pharmacology* (pág. 962). Berlin: Springer-Verlag .
- Olarte, E. G., & Segura, J. M. (2012). Lima: una ciudad policéntrica. Un análisis a partir de la localización del empleo. *Investigaciones Regionales*, 29-52. Obtenido de Investigaciones Regionales: <http://www.redalyc.org/pdf/289/28924472002.pdf>
- Ortiz, S., & Pedroza, A. (2006). *JOTMI*. Recuperado el 2016, de <http://www.jotmi.org/index.php/GT/article/viewFile/rev1/327>
- Paan, C. (21 de Febrero de 2017). *Mira en el video cuál es el perfil del millennial peruano*. Obtenido de El Comercio: <https://elcomercio.pe/economia/dia-1/mira-video-perfil-millennial-peruano-404541>
- Perú 21. (22 de Diciembre de 2016). *Economía*. Obtenido de Perú 21: <http://peru21.pe/economia/nuevo-valor-uit-2017-aprobado-gobierno-2265661>
- Porter, M. (2013). *Estrategia Competitiva*. Madrid: Pirámide.
- Porter, M. (Enero de 2015). *Estrategia Competitiva*. Madrid: Pirámide. Recuperado el 26 de Junio de 2017
- Porter, M. E. (2015). *Ventaja Competitiva*. México: Grupo Editorial Patria.
- Prado, J. L. (2013). *Consumidores verdes y sus motivaciones para la compra ecológica*. Lima: Pontificia Universidad Católica del Perú.
- Presidencia del Consejo de Ministros. (16 de Octubre de 2016). *Presidencia del Consejo de Ministros*. Recuperado el 13 de Mayo de 2017, de <http://www.pcm.gob.pe/wp-content/uploads/2016/10/100-D%C3%ADAs-Resumen-de-los-avances-y-logros-de-Gobierno.pdf>
- Proexpansión. (23 de Julio de 2015). *El boom de la dieta vegana*. Obtenido de Proexpansión: [http://proexpansion.com/es/articulos\\_oe/369-el-boom-de-la-dieta-vegana](http://proexpansion.com/es/articulos_oe/369-el-boom-de-la-dieta-vegana)
- Pymes, P. (2008). *Peru Pymes*. Recuperado el 5 de Setiembre de 2016, de <http://perupymes.com/noticias/alcances-de-la-ley-de-micro-y-pequena-empresapyme>
- Ramos, E. (2 de Enero de 2012). *Reglamento Sanitario de Funcionamiento de Restaurantes y Servicios Afines (DIGESA/MINSA)*. Obtenido de Mi Empresa Propia:

- <http://www.mep.pe/reglamento-sanitario-de-funcionamiento-de-restaurantes-y-servicios-afines-digesaminsa-3/>
- Resolución Ministerial Nº 363-2005/MINSA. (24 de Agosto de 2005). *Norma Sanitaria para el Funcionamiento de Restaurantes y Servicios afines*. Lima.
- Riquelme, M. (4 de Mayo de 2018). *Web y Empresas*. Obtenido de <https://www.webyempresas.com/la-matriz-ansoff/>
- Rivera, M., & Ugaz, G. (2015). *Plan de negocio para la creación de una cadena de restaurantes de comida tipo rancho, ubicados en los principales paraderos de la ciudad de Chiclayo para los distritos del Departamento de Lambayeque: Caso Amapolas*. Chiclayo: Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo.
- Rodriguez, S. (23 de Abril de 2012). *Ocho datos de San Isidro en su aniversario*. Obtenido de Publimetro: <http://publimetro.pe/actualidad/noticia-ocho-datos-san-isidro-su-aniversario-4840?ref=ecr>
- Sapag, N. (2011). *Proyectos de Inversión Formulación y Evaluación*. Santiago de Chile: Pearson Educación.
- Schroeder, R., Meyer, S., & Rungtusanatham, J. (2011). *Administración de Operaciones*. México D.F.: Mc Graw Hill.
- Semana Económica. (4 de Agosto de 2015). *Semana Económica*. Obtenido de <http://semanaeconomica.com/article/economia/macroeconomia/166382-el-33-2-del-gasto-de-los-peruanos-en-comida-se-da-fuera-del-hogar-segun-inei/>
- Seminario, K. (18 de Marzo de 2018). (M. Bráñez, Entrevistador)
- Sociedad Peruana de Gastronomía. (12 de Setiembre de 2013). *APEGA*. Recuperado el 26 de Agosto de 2017, de <http://www.apega.pe/noticias/prensa-y-difusion/la-gastronomia-peruana-factor-de-desarrollo-economico-e-identidad-cultural.html>
- Sociedad Peruana de Gastronomía. (2017). *APEGA*. Recuperado el 26 de Agosto de 2017, de <http://www.apega.pe/nosotros/que-es-apega>
- Stein, J. (20 de Mayo de 2013). *TIME*. Obtenido de Millennials: The Me Me Me Generation: <http://time.com/247/millennials-the-me-me-me-generation/>
- Stelmach-Mardas, M., Rodacki, T., Dobrowolska-Iwanek, J., Brzozowska, A., Walkowiak, J., Wojtanowska-Krosniak, A., . . . Boeing, H. (2016). Link between Food Energy Density and Body Weight Changes in Obese Adults. *Nutrients*, 8(4), 229. doi:10.3390/nu8040229
- Stickney, C., Weil, R., Schipper, K., Francis, J., & Avolio, B. (2014). *Contabilidad Financiera*. Buenos Aires: Cengage Learning.
- Stucchi, P. (29 de Febrero de 2016). *Diario Gestión*. Obtenido de <https://gestion.pe/blog/reglasdejuego/2016/02/las-3-garantias-que-puede-exigir-el-consumidor.html?ref=gesr>
- SUNAFIL. (31 de Agosto de 2018). *Superintendencia Nacional de Fiscalización Laboral*. Obtenido de <http://ucsp.edu.pe/wp-content/uploads/2017/04/PPT-RLE-MYPE-INPA.pdf>

- SUNAT. (20 de Agosto de 2016). *¿Qué opciones tienen las MyPEs para tributar?* Obtenido de Guía Tributaria SUNAT: <http://www.guiatributaria.sunat.gob.pe/formalizacion-mype/registro-unico-del-contribuyente-ruc/71-mype/formalizacion2/registro-unico-del-contribuyente-ruc/226-que-opciones-tienen-las-mypes-para-tributar.html>
- SUNAT. (17 de Julio de 2016). *Guía Tributaria Sunat*. Obtenido de <http://www.guiatributaria.sunat.gob.pe/formalizacion-mype/remype/72-mype/formalizacion2/remype/229-cuales-son-los-beneficios-de-una-microempresa.html>
- SUNAT. (2016). *SUNAT*. Recuperado el 05 de Setiembre de 2016, de <http://www.sunat.gob.pe/orientacion/mypes/regimenLaboral.html>
- SUNAT. (9 de Marzo de 2017). *Si tengo trabajadores ¿Qué obligaciones y beneficios laborales existen?* Obtenido de Emprendedor SUNAT: <http://emprender.sunat.gob.pe/si-tengo-trabajadores-que-obligaciones-y-beneficios-laborales-existen>
- SUNAT. (09 de Abril de 2018). *Emprender - Formaliza ahora el fruto de tu esfuerzo*. Obtenido de <http://emprender.sunat.gob.pe/regimen-mype>
- SUNAT. (31 de Agosto de 2018). *Superintendencia de Administración Tributaria*. Obtenido de [http://orientacion.sunat.gob.pe/images/rmt/CARPETA\\_RMT.pdf](http://orientacion.sunat.gob.pe/images/rmt/CARPETA_RMT.pdf)
- Superintendencia de Banca, Seguros y AFP. (29 de Agosto de 2018). *Tasas de Interés Promedio de las Empresas Financieras*. Obtenido de Portal SBS: <http://www.sbs.gob.pe/app/pp/EstadisticasSAEEPPortal/Paginas/TIActivaTipoCreditoEmpresa.aspx?tip=F>
- Taksel, J. (20 de Agosto de 2013). *New study: Go vegan and help end world hunger*. Obtenido de PETA : <http://prime.peta.org/2013/08/hunger>
- Tecno Soluciones . (24 de Noviembre de 2015). *Tecno Soluciones* . Obtenido de <https://tecnosoluciones.com/article/919/las-7-p-del-marketing-mix>
- TFC Financiera. (29 de Agosto de 2018). *Tarifario Crédito Comercial*. Obtenido de TFC Financiera: <http://tfc.com.pe/assets/uploads/pdf/1430949335.pdf>
- The Lancet Oncology. (26 de Octubre de 2015). *Carcinogenicity of Consumption of Red and Processed Meat*. Obtenido de <http://www.thelancet.com/pdfs/journals/lanonc/PIIS1470-2045%2815%2900444-1.pdf>
- The Nielsen Company. (2013). *Nueva era, nuevo consumidor*. Nueva York: The Nielsen Company.
- The Nielsen Company. (Noviembre de 2015). *Estilos de Vida Generacionales*. Obtenido de Nielsen: <https://www.nielsen.com/content/dam/niensenglobal/latam/docs/reports/2016/EstilosdeVidaGeneracionales.pdf>
- The Nielsen Company. (20 de January de 2015). *What People Watch, Listen To, and Buy*. Obtenido de <http://www.nielsen.com/content/dam/niensenglobal/eu/nielseninsights/pdfs/Nielsen%20Global%20Health%20and%20Wellness%20Report%20-%20January%202015.pdf>
- The Nielsen Company. (2016). *¿Qué hay en nuestra comida y en nuestra mente?* New York: The Nielsen Company.

- The Nielsen Company. (2016). *¿Qué hay en nuestra comida y en nuestra mente?* Nueva York: The Nielsen Company.
- The Vegan Society. (22 de Mayo de 2016). *The Vegan Society*. Obtenido de <https://www.vegansociety.com/go-vegan/why-go-vegan>
- Trigoso, M., & Salas, L. (21 de Febrero de 2012). Peruanos Pagan mas por Productos Saludables en la Region. *Gestión*, pág. 4. Obtenido de <http://gestion.pe/noticia/1377316/peruanos-pagan-mas-productos-saludables-region>
- Trigoso, M., & Salas, L. (21 de Febrero de 2012). Peruanos Pagan mas por Productos Saludables en la Region. *Gestión*, pág. 4. Obtenido de <http://gestion.pe/noticia/1377316/peruanos-pagan-mas-productos-saludables-region>
- Urbania. (4 de Agosto de 2015). *Oficinas en Lima: ¿Cuál es el precio de alquiler y venta?* Obtenido de <http://urbania.pe/blog/noticia/oficinas-en-lima-cual-es-el-precio-de-alquiler-y-venta/>
- Valderrama, M. (2016). *¿Cuál es el futuro de la gastronomía peruana?* Lima: GRAMBS.
- Vallejos, S. (29 de Marzo de 2017). *La Nación*. Obtenido de <https://www.lanacion.com.ar/2000658-marcha-blanca-la-carrera-contra-reloj-antes-de-la-apertura-de-un-restaurante>
- Vivanco, F. (18 de Agosto de 2015). *Veganos, la nueva revolución*. Obtenido de MG Magazine: <http://www.magazinedigital.com/historias/reportajes/veganos-nueva-revolucion>
- Walker, J. (2011). *The Restaurant from Concept to Operation*. En J. Walker. New Jersey: John Wiley & Sons.
- Wang, G. (9 de Abril de 2017). *Go vegan, save the planet*. Obtenido de CNN: <http://edition.cnn.com/2017/04/08/opinions/go-vegan-save-the-planet-wang/index.html>
- Weinberger, K. (2009). *Plan de Negocios*. Lima, Perú: Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional (USAID).
- World Health Organization. (May de 2014). *World Health Organization Facts Files*. Obtenido de World Health Organization: <http://www.who.int/features/factfiles/obesity/en/#>
- World Health Organization. (Octubre de 2017). *10 Facts on obesity*. Obtenido de World Health Organization: <http://www.who.int/features/factfiles/obesity/en/#>

## Apéndice 1: Entrevistas a Expertos Industria de Restaurantes

Fecha: 15 de marzo del 2018

Entrevistador: Claudia Fuentes Joyo

Entrevistado: José Miguel Gamarra

Cargo: Presidente de la Asociación Peruana de Hoteles, Restaurantes y Afines

### INTRODUCCIÓN

Buenos días /tardes, mi nombre es Claudia Fuentes y quiero agradecerle por el tiempo que nos está brindando para esta entrevista. Como le comentamos anteriormente, somos alumnas de la Escuela de Post-grado USIL y nos encontramos trabajando en nuestro proyecto de graduación. Nuestro proyecto es un plan de negocios para un restaurante y estamos recabando información sobre la situación actual de la industria y sus tendencias. Siendo AHORA, la entidad oficialmente reconocida por el gobierno como la Institución representativa del sector de hoteles, restaurantes y afines, su opinión sobre este tema es muy importante para nuestro trabajo.

### OBJETIVO DEL ESTUDIO

Determinar el estado actual y las tendencias de la industria de los restaurantes en el Perú.

1.¿Cómo describiría usted el estado de la industria de los restaurantes en nuestro país?

Yo diría que es un sector que es muy dinámico, que ha venido creciendo en un tiempo relativamente corto a tasas muy importantes. Cuando digo tiempo muy corto, básicamente en los últimos 15 años. Hace probablemente 20 se inició de manera algo tímida una acción de promoción de la gastronomía peruana que estuvo de cierta forma liderada por el gobierno. PROMPERU junto con algunos cocineros importantes como Adolfo Perret, fue uno de los primeros, los dueños del Señorío de Sulco, Gastón Acurio, fue todo un conjunto. Todo un conjunto, porque alguna gente le da todo el mérito a Gastón, pero Gastón entró cuando ya se estaban dando las primeras iniciativas. Entonces, se inició eso y en un trabajo coordinado público y privado, se comenzó a participar en ferias internacionales en donde se presentaba a la gastronomía peruana como uno de los grandes atractivos.

Todo esto llevo a que se empezara a poner en cada vez más en la agenda del sector turismo – que tiene como uno de sus componentes a la parte gastronómica, el tema de la cocina peruana.

Al principio se hablada mucho de la cocina Novo andina y empezaron a aparecer algunos pequeños restaurantes que eran privilegiados por los operadores turísticos que consideraban que los turistas que venían de afuera debían ir a conocer estos restaurantes. Después, poco a poco, se va variando el tema, ya no necesariamente Novo andina, pero sí de fuerte presencia de productos nativos, pero donde la imaginación de los cocineros predominaba. Empezaron a hacer todo tipo de variaciones y sofisticaciones de la comida. Incluso los restaurantes que apuntaban hacia la comida tradicional peruana – lo que conocemos como comida criolla, comenzaron a sofisticar en temas de presentación, en procedimientos y procesos, cuidados de las distintas etapas que requiere el proceso de producción. Desde la investigación de que insumos incorporar, que tipo de comida presentar y después toda la parte de la cadena de logística.

Hace probablemente como 10 años comenzamos a ver el aparecimiento de restaurantes que van ocupando posiciones importantísimas en el ranking internacional, son reconocidos internacionalmente, entonces la cosa realmente trasciende, entonces llegamos a un punto como hoy en donde la cocina peruana es absolutamente reconocida a nivel internacional. Se



puede discutir si es la primera, segunda, cuarta, pero definitivamente la cocina peruana está entre los primeros. El Perú es reconocido hoy en día internacionalmente.

Así como uno habla de la parte buena, hay que hablar también de lo negativo. Dentro de esta vorágine y de esta dinámica tan fuerte que ha habido hemos tenido también problemas y que han sido conocidos. Problemas de muy diversa índole y abarcan una serie de ámbitos. Y son de difícil tratamiento, se pueden y deben corregir, pero no son temas menores y hay que ponerles mucha atención.

Para ir descartando los más mediáticos, hay restaurantes pues que tuvieron la visita de roedores, y yo incluiría dentro de este grupo a decenas de restaurantes que tú y yo podemos haber visitado en cualquier momento y no entramos al baño o a la cocina a ver el detalle de lo que puede aparecer en la noche, insectos, etc. Ese es un problema que tiene que ver con los cuidados en la salubridad, la higiene, la inocuidad alimentaria que cualquier restaurante que se interesa en ser de primer nivel tiene que tener mucho cuidado. Ahí hay una enorme tarea que hacer de parte nuestra en términos educativos, en términos de enseñarles a los empresarios y cocineros que no se trata solamente de cocinar ricos y presentar un plato que se ve bonito, sino a toda la parte que hay detrás y es la que va a asegurar que la experiencia a gastronómica de la persona que va a consumir va a ser en su integridad positiva. Ósea, no va a tener consecuencias, la persona o se va a intoxicar después, y eso puede suceder si es que hay un mal tratamiento de los procesos, siempre puede pasar en la cadena de frío que uno de sus componentes se descomponga y tenga efectos nocivos, basta que algo se descomponga, un marisco, una carne y la experiencia termina siendo una pesadilla.

También hay otro tipo de experiencia negativa, es la inseguridad. Asaltos a restaurantes reconocidos. Hace dos años aquí en Miraflores hubo una secuela de asaltos en muy corto tiempo en el que entraban ladrones armados y asaltaban a la gente que estaban ahí llevándose carteras, laptops, etc. Esa es otra vertiente, otro aspecto al que hay que enfocarse. Hace seis meses asaltaron al restaurante La Mora, que está en un sitio tranquilísimo a las 12 del mediodía, habían entrado cuatro personas.

El tercer componente que quería advertir dentro de estos puntos, es el tema que hay restaurantes y restaurantes, digo de buena calidad – y no me refiero a exclusivos. Puede haber un restaurante muy modesto pero que es un muy buen restaurante porque cuida los detalles. A lo mejor está en una calle o distrito en cuyo costo por metro cuadrado para alquilar un local no es tan elevado como en San Isidro, Miraflores, Surco o Barranco y eso le permite un margen de maniobra mucho mejor y tienen todos los cuidados entonces el producto que ofrecen y el servicio también lo es. No digo que solo los de mayor renombre sean buenos, puede haber restaurantes que no tienen el nombre de otros y son realmente estupendos. Este dinamismo lleva a mucha gente a este negocio y piensa que es algo sencillo de hacer, además está de moda y entonces dicen me meto al instituto y ya la hice y no es así. Obviamente el chef tiene que prepararse muchísimo, saber muchas cosas, conocer distintas alternativas, es realmente todo un mundo.

Para redondear esta pregunta, yo diría que hay mucho dinamismo, mucho crecimiento, muchas personas que hoy viven y sobreviven por la cocina. Tenemos además una feria, mistura, que comienza a llamar cada vez más la atención de expertos internacionales. Y ahí creo que hay que darle el mérito que se merece también al sector público por medio de PROMPERU porque se encargaron de iniciar la cosa, hace 15 años, cuando la gente todavía no hablaba en los términos que hablamos hoy de gastronomía.

2.¿Qué tendencias identifica usted para la industria de los restaurantes en nuestro país?

Creo que una de las cosas que distingue a nuestra gastronomía y al potencial que tenemos es lo que está por detrás, y es una de las maravillas que tenemos en nuestro país. Es la diversidad y la riqueza, la genética. La cantidad de productos nativos ancestrales que

tenemos aquí, la enorme capacidad que tiene el país de producir tanta diversidad de productos a lo largo de todo el año a comparación de diferentes países hace que el potencial de una de las vertientes de esa capacidad como es la cocina, sean prácticamente ilimitados. Dicho esto, lo que es necesario es justamente sacarle el provecho mediante mucha investigación. La tendencia que yo veo es hacia la investigación y hay varios ejemplos de lo que está pasando, cocineros jóvenes que están viajando mucho a la costa, sierra y selva probando productos nuevos – aunque no se está descubriendo nada realmente porque en las comunidades de origen se conocen desde hace muchos años.

Sin ir muy lejos, la semana pasada estuvieron aquí unos amigos de Portugal y los llevamos al mercado de Surquillo para pasear. Estaban fascinados y yo también, porque había cosas que yo tampoco conocía, como el plátano dedo, curiosísimo. Además de frutas de la selva de todo tipo. Hace un mes estuve en una localidad aquí en Lima, en justo el punto de partida para ir hacia Rupac. Ahí había una fruta totalmente nueva y la probé y realmente era interesantísimo.

Yo creo que la tendencia es hacia la investigación para poder ofrecer cosas nuevas y distintas que nadie más la va a poder ofrecer. Podrá venir el mejor cocinero de Francia o de donde sea y si no tiene la variedad de productos de los que tenemos nosotros – y además cuando hablamos de un producto en distintas formas y muchas vertientes y el habitante de la localidad del producto de donde viene eso sabe cuál es la diferencia entre uno y otro, color distinto, aroma distinto, textura distinta, la tendencia tiene que ser, si queremos ser exitosos, hacia la investigación de cosas distintas que atraiga a los potenciales consumidores. Eso es en cuando al producto.

En cuando a los locales, locales que tengan muy buen standard de servicio, donde el personal que te atiende tiene que conocer lo que están ofreciendo. Y es ahí donde muchas veces encontramos que están las deficiencias. Muchas veces uno pregunta y no saben y en el mejor de los casos te dicen que van a preguntar. Pero en cambio hay otros en los que es un deleite escucharlos. Entonces todo eso le agrega mucho a la experiencia del cliente.

Me parecen que tienen que ser muy cuidadosos con todo el tema de la limpieza, que el local sea acogedor y que tú puedas ir a los servicios higiénicos y que te de gusto entrar a un sitio que se nota ha sido bien cuidado. Todas esas cosas me parece que son fundamentales.

Tendencias de consumo, sin lugar a dudas, hay un creciente número – universitarios y profesionales jóvenes principalmente, que buscan comer más sano. Los más chicos todavía están mirando más al tema de los fast foods, los de colegio por ejemplo que quieren comer y pasar un buen rato con algo rápido y barato porque obviamente se van a un sitio de comida rápida pueden gastar S/12 y no todos tienen para gastar S/45 – S/50.

A pesar que no soy muy aficionado en el tema de los veganos, que es una forma de comida saludable para aquellos que consideran que no se debe comer carne ni nada que tenga vida, si son tendencias.

Aquí, por ejemplo, una cosa que me agrada mucho y veo que ha estado creciendo mucho en los últimos 3 años son los cafés. Comienzan a aparecer muchos cafés pequeños con muy buena calidad de café, cosa que es nueva en el Perú. Uno va a Europa o Estados Unidos y en todas las ciudades existen estos cafés donde uno puede ir y sentarse y comer algo pequeñito a cualquier hora. Si uno pasea por las calles pequeñas de Miraflores se encuentra con un montón de sitios.

Sin lugar a dudas, todo lo que es comida sana y el tema de la trazabilidad, la gente quiere saber de dónde vino determinado producto, como fue producido. Digamos que los más extremos quieren saber que lo que están comiendo no implique ningún tipo de maltrato o abuso hacía ya sea niños o animales, sino que se han seguido procedimientos correctos en toda la cadena. Sin ir muy lejos, recuerdo haber visto en un documental que en ciertos países de África utilizan a niños para la cosecha del cacao, esos tipos de prácticas es muy mal vista

por mucha gente. Y el propio trato de los animales, como se sacrifica al animal, hay mucho de eso, del interés por saber de dónde proviene y los métodos utilizados. Y eso está presente no solo en la gastronomía sino en muchos sectores.

3. ¿Cuáles considera usted son los factores críticos de éxito para un restaurante?

Sin lugar a dudas, el sabor de los platos. Para considerar que la experiencia gastronómica ha sido positiva, yo tengo que salir del restaurante realmente habiendo disfrutado de lo que he probado, sentir que han sido sabores distintos, agradables, que hay por detrás un cuidado muy especial al coordinar insumos en toda la preparación.

Dos, la presentación. El plato tiene que llegar a la mesa bien presentado y a diferencia de lo que piensan muchos, no cantidad. Por muchos años y a veces todavía se encuentra en el interior, te traen el plato casi metiendo el dedo en la sopa o en el arroz porque quieren tener estos platos enormes.

La calidad del servicio, que la persona no solo sea agradable en el trato, sino que conozca lo que está ofreciendo.

Y importantísimo que la persona esté bien presentada, desgraciadamente, no es poco frecuente ir a un restaurante y recuerdo hace poco haber ido a un restaurante donde el chico que me atendió tenía una camisa que no parecía haber sido planchado hace semanas. Si el encargado o encargada no tiene la costumbre de tener las cosas impecables en su casa, entonces difícilmente va a exigir eso en el lugar donde trabaja. Yo considero que la persona responsable de un restaurante debe estar constantemente cuidando ese tipo de aspectos, no es solamente que el empleado que atiende deben ser personas simpáticas, tienen que estar bien presentadas y pueden estar con ropa muy sencilla pero bien y limpia.

El sitio que se escoge para tener un restaurante es importantísimo. Y ahí lo que se requiere es un estudio de mercado y si uno no tiene para invertir en ello, uno mismo puede caminar por ciertas zonas y ver qué cosas hay, claro que va a tomar tiempo y esfuerzo, pero se tiene que hacer de ese tipo de trabajo, si es que no se puede contratar a empresas que hacen ese tipo de servicio. Escoger bien el local y el local varía dependiendo del tipo de servicio. En el caso de un restaurante vegano, por ejemplo, me imagino que no necesariamente se consideraría un sitio como para una cevichera, justamente para eso uno estudia cuáles son los lugares por donde circulan esa gente joven que busca nuevos estilos de vida. Tienen la tendencia a moverse en determinados ámbitos y lugares.

## Apéndice 2: Restaurantes en San Isidro – diciembre 2016

|    | Razón Social                           | Ubicación  |
|----|--|--|
| 1  | 7 Mares Restaurant S.A.C.              | Tamayo, Augusto N° 0188 2                        |
| 2  | A Tu Gusto E.I.R.L.                    | Petit Thouars N° 3580                            |
| 3  | Adecor S.A.C.                          | Bañon, Manuel N° 0255                            |
| 4  | Alarcon Alfaro Juan Carlos             | Dos De Mayo N 0708                               |
| 5  | Alarcon Vásquez Pepe                   | Central N 0155                                   |
| 6  | Alert Del Perú S.A.                    | Las Begonias N° 0705 105                         |
| 7  | Antica Pizzería S.A.C.                 | Dos De Mayo N 0728 0732                          |
| 8  | Arirang Cho E.I.R.L.                   | Las Orquídeas N° 0447                            |
| 9  | Arirang Cho E.I.R.L.                   | Salaverry, General N° 3261 3275                  |
| 10 | Aromas Peruanos Restaurante S.A.C.     | Guardia Civil N° 0856                            |
| 11 | Ascoli Salvatori Pier Luigi            | Dos De Mayo N° 0781 0783                         |
| 12 | Asociación Club De La Banca Y Comercio | Santo Toribio N° 0143 601                        |
| 13 | Asociación Real Club De Lima           | Los Castaños N 0535                              |
| 14 | Ateq Runa S.A.C.                       | Blondet, Mayor Armando N° 0265                   |
| 15 | B & G Emprendimiento Y Gestión S.A.C.  | Bañon, Manuel N° 0234                            |
| 16 | Balec S.A.C.                           | Santa Luisa N° 0110                              |
| 17 | Barragan Otero Laura Rosa              | Los Castaños N° 0535                             |
| 18 | Barza Gourmet S.A.C.                   | Schreiber, Germán N° 0271                        |
| 19 | Bautista Peña María Rosa               | Petit Thouars N° 4079                            |
| 20 | Bautista Peña Rosa María               | Petit Thouars N° 4055                            |
| 21 | Becerra Camacho Carlos Eduardo         | Del Parque Sur N 0125                            |
| 22 | Beer Chicken E.I.R.L.                  | Pérez Aranibal, Augusto N 2187                   |
| 23 | Bembos S.A.C.                          | Dos De Mayo N° 1599                              |
| 24 | Bembos S.A.C.                          | Las Begonias N° 0705 109                         |
| 25 | Bembos S.A.C.                          | Las Camelias N° 103 - 115                        |
| 26 | Bembos S.A.C.                          | Camino Real N° 0329                              |
| 27 | Bembos S.A.C.                          | Petit Thouars N° 3794                            |
| 28 | Bernardo Pozo Pele                     | Los Conquistadores N° 0349                       |
| 29 | Bon Beef S.A.C.                        | Pardo Y Aliaga, Felipe N° 0596                   |
| 30 | Bottega Dasso S.A.C.                   | Dasso, Miguel N° 0159                            |
| 31 | Bravo Restobar S.A.C.                  | Arca Parro, Alberto N° 0110 - - 0120             |
| 32 | Cafe Salaverry S.A.C.                  | Salaverry, General N° 3103                       |
| 33 | Caffe Maria S.A.C.                     | Merino Reyna, Amador N° 0461                     |
| 34 | Callo Pari Verónica                    | Schreiber, Germán N° 0115                        |
| 35 | Camuente S.A.                          | Prescott, Guillermo N 0391 0395                  |
| 36 | Canales De Dalla Pieta Rosa            | Masías, Francisco N 0555 0565                    |
| 37 | Capcha Rivera José Francisco           | Los Castaños N° 0535                             |
| 38 | Carambola Company S.A.C.               | Belaunde, Víctor A. 0147 - Vía Real N° 0123 0125 |
| 39 | Carlos Manuel S.R.L.                   | Calle El Parque N 0267 0271                      |
| 40 | Cavero Urdizar Garfias Leo Clover      | 1 (Oeste-Urb. Corpac) N° 0045 0049               |
| 41 | Chapeyquen Mora Roberto Marco          | Angulo Ramírez, Dr. Ricardo J. N° 1010           |
| 42 | Chauca Huamanu Trinidad                | Angulo Ramírez, Dr. Ricardo J. N 0731            |
| 43 | Chávez Espinoza Rubén Darío            | Los Conquistadores N° 0299                       |
| 44 | Chávez Magino Jorge Luis               | Prado Este, Javier N° 0481 0479                  |
| 45 | Chero Verde E.I.R.L.                   | Chinchón N 0955                                  |
| 46 | Cherry S.A.                            | Dos De Mayo N 1180 1186                          |
| 47 | Chifa Restaurant Pong Sem S.R.L.       | 21 Urb Corpac N 0961 0975                        |
| 48 | Chiong Barmuta Leonardo Miguel         | Santos Mateo, Alférez Mariano N° 0145            |
| 49 | Chipoco Carbajal Edda Fiorella         | Chinchón N° 0705                                 |
| 50 | Chocce Ríos Adolfo Bernardo            | Los Castaños N° 0535                             |
| 51 | Choy Yi Yau                            | Aramburu, Andrés N 0183                          |
| 52 | Chozha Cheff S.A.C.                    | Republica, Paseo De La N° 3581                   |

|     |  |  |
|-----|--|--|
| 53  | Chu Ken Kion                                     | Petit Thouars 3459 3463  |
| 54  | Chullis Gastronomica S.A.C.                      | Dos De Mayo N° 0429  |
| 55  | Cigüeñas Palacios Reyna Margarita                | Cavenecia, Emilio N° 0312  |
| 56  | Cinco Millas S.A.C.                              | Camino Real N° 1239  |
| 57  | Cinco Millas S.A.C.                              | Pancho Fierro N° 0115  |
| 58  | Cinco Millas S.A.C.                              | Paz Soldán N° 0290   |
| 59  | Cindel S.A.                                      | Dos De Mayo N° 0864  |
| 60  | Cindel S.A.                                      | Agustín Gutiérrez N° 0850 - Cavenecia 0106-0110 - Conquistadores 1290-1294 |
| 61  | Comercializadora De Alimentos Latinos S.A.       | Dos De Mayo N° 1607  |
| 62  | Comidas Al Paso S.A.C.                           | Camino Real N° 1215  |
| 63  | Como En Casa Gf S.A.C.                           | Canaval Moreyra, Enrique N° 0662   |
| 64  | Conciertos S.A.C.                                | Los Castaños N° 0535   |
| 65  | Corporación De Alimentos Dionisio´S S.A.C.       | Chinchón N° 0771   |
| 66  | Corporación De Antojos Peruanos S.A.C.           | Dos De Mayo N° 0909  |
| 67  | Corporación Restaurantera Peruana S.A.C.         | Cavenecia, Emilio N° 0122  |
| 68  | Costilla Huamani Ignacia                         | Petit Thouars N° 3136  |
| 69  | Cuatro Mares S.A.C.                              | Schreiber, Germán N° 0141  |
| 70  | D` El Barril S.A.C.                              | Merino Reyna, Amador N° 0360   |
| 71  | D`S 3 Corporation S.C.R.L.                       | Petit Thouars N° 3825  |
| 72  | Dánica S.A.C.                                    | Cavenecia, Emilio N° 0170  |
| 73  | Dasse Iturrino Nicolás Mathieu                   | Petit Thouars N° 3519  |
| 74  | De Los Ríos Huarcaya Fernando Héctor             | Blondet, Mayor Armando N 0258  |
| 75  | Delgado Abanto Ezequiel                          | Chinchón N° 0931   |
| 76  | Della Torre Roncoroni Daniele                    | Camino Real N 0498 A Tda 73  |
| 77  | Delosi S.A.                                      | Prado Oeste, Javier N° 1610  |
| 78  | Delosi S.A.                                      | Las Begonias N° 0705 0108  |
| 79  | Delosi S.A.                                      | Pezet, General Juan Antonio N° 1311  |
| 80  | Díaz Alejandría José Romario                     | Los Conquistadores N° 0336   |
| 81  | Díaz Pillaca Victoria                            | Santos Mateos, Alférez Mariano N° 0176                                     |
| 82  | DI Varkoo E.I.R.L.                               | Blondet, Mayor Armando N° 0216 218   |
| 83  | E Gambini Sociedad Anónima Cerrada               | Petit Thouars N° 3604  |
| 84  | Eco Trade Sac Eco Trade S.A.C.                   | Los Zorzales N° 0125   |
| 85  | El Abu E.I.R.L.                                  | Dos De Mayo N° 1619  |
| 86  | El Aliño 405 S.A.C.                              | Camino Real N° 0348 11   |
| 87  | El Gol Marino S.A.C.                             | Prescott, Guillermo N 0394 0396  |
| 88  | El Gusto Del Punto Marisko S.A.C.                | Pezet, General Juan Antonio N° 1467  |
| 89  | El Mogollón S.R.L.                               | Pancho Fierro N 0109 0115 0117   |
| 90  | El Negresco S.A.                                 | Rivera Navarrete, Ricardo N 0722   |
| 91  | El Pollon S.R.L. Tda                             | Perez Aranibar, Augusto N 1933   |
| 92  | El Rinconcito De Ariana S.A.C.                   | República De Panamá N° 3065 18   |
| 93  | Enfoque Innovador S.A.                           | Derteano, Dionisio N° 0115   |
| 94  | Entornosensible S.A.C.                           | Los Conquistadores N° 1083 1087  |
| 95  | Entremigas S.A.C.                                | Blondet, Mayor Armando N° 0149   |
| 96  | Eritos S.A.C.                                    | Las Palmeras N° 0345 103   |
| 97  | Espacio Saludable By An Sociedad Anonima Cerrada | Aramburu, AndréS N° 0293 0295  |
| 98  | Estilo Y Campo S.A.C.                            | Los Conquistadores N° 0605   |
| 99  | Eva Morales Damian                               | Plascencia, Ernesto N 0101   |
| 100 | Exactum Game S.A.C.                              | Paz Soldán N° 0190   |
| 101 | Fábrica De Dulces Charlotte S.A.                 | Panamá, Republica De N 3065 17-1   |
| 102 | Fajardo Pazos Silvia Elena                       | Petit Thouars N° 3911  |
| 103 | Fernández Callupe Betty Luz                      | Petit Thouars N° 4043  |
| 104 | Fernandez Callupe De Sanchez Mirtha              | Petit Thouars N° 4043  |
| 105 | Fernández Callupe Guido Fernando                 | Petit Thouars N° 4041  |
| 106 | Fich Remisse S.A.C.                              | Los Conquistadores N° 0215   |

|     |  |                                       |
|-----|--|---------------------------------------|
| 107 | Flores Zavala Benjamín Ángel                                       | Petit Thouars N° 3320                 |
| 108 | Fm Delivery Express Sociedad Anónima Cerrada                       | Petit Thouars N° 3735                 |
| 109 | Fong Wen I Wan   | Los Castaños N° 0535                  |
| 110 | Franchemar S.A.C.  | Santa Luisa N° 0156                   |
| 111 | Franquicias Del Sur S.A.C.   | Rivera Navarrete, Ricardo N° 0841     |
| 112 | Fratello Representaciones S.A.C.                                   | Petit Thouars N° 3910                 |
| 113 | Freddie Wu S.R.L.  | Derteano, Dionisio N 0115 02          |
| 114 | Fung Kuan Garden S.A.  | Los Conquistadores N 0802             |
| 115 | Fusión Marina S.A.C.   | Petit Thouars N° 3843                 |
| 116 | Fusión Norte S.A.C.  | Masías, Francisco N° 0590 0596        |
| 117 | Gaming Development S.A.C.  | Los Conquistadores N 0430             |
| 118 | Garazatua Vásquez Claudia Eliana                                   | Los Castaños N° 0535                  |
| 119 | García & Luna S.A.C.   | Cavenecia, Emilio N° 0162             |
| 120 | Gastronomía Real Española S.A.C.                                   | Los Laureles N 0285                   |
| 121 | Gastronomía S.A.   | Tudela Y Varela, Francisco N 0119     |
| 122 | Gonzales Pérez Elida   | Petit Thouars N° 4041 A               |
| 123 | Gonzales De Missiaglia Ana Maria                                   | Rio De La Plata N° 0230               |
| 124 | Gonzales Montero Carmen Rosa                                       | Camino Real N 0492 0496 Int 063       |
| 125 | Gonzales Rioja Maria Yovana  | La Florida N° 0180                    |
| 126 | Goyitos Representaciones S.A.C.                                    | Los Conquistadores N° 0594            |
| 127 | He Bing Wei  | Pezet, General Juan Antonio N° 1417   |
| 128 | He Bing Xiao   | Av Pezet, General Ju N° 1417          |
| 129 | Hemisphere S.A.C.  | Los Conquistadores N 0212 0214        |
| 130 | Hernandez Espinoza Ada Nelly                                       | 21 (Urb. Corpac) N° 0956              |
| 131 | Herrera Bautista Matías  | Petit Thouars N° 3077                 |
| 132 | Higa Shiroma Héctor Alexander                                      | Prescott, Guillermo N° 0502           |
| 133 | Hipermercados Tottus S.A.  | Republica, Paseo De La N° 3220        |
| 134 | Hoi Sin S.R.L.   | Merino Reyna, Amador N 0475 0489      |
| 135 | Huang Chiu Kong Hong   | Aramburu, Andrés N° 0185              |
| 136 | Iltab E.I.R. L   | Arenales, General N° 0240             |
| 137 | Industrial Recco S.A.  | Dos De Mayo N° 1496 1498              |
| 138 | Inversiones A.M.O.J.J.J. S.A.C.                                    | Canaval Moreyra, Enrique N° 0575      |
| 139 | Inversiones Adona S.A.C.   | Gavilanes N° 0195                     |
| 140 | Inversiones Bermer S.A.C.  | Dos De Mayo N 0465 0475               |
| 141 | Inversiones Chacas S.A.C.  | Masias, Francisco N° 0505             |
| 142 | Inversiones Covil S.A.C.   | Reyes, Coronel Andrés N° 0544         |
| 143 | Inversiones Daimaru S.A.C.   | Dos De Mayo N 0621                    |
| 144 | Inversiones Emc Gourmet S.A.C.                                     | Santa Luisa N° 0295                   |
| 145 | Inversiones Fepak S.A.   | Av Tudela Y Varela, N° 0150 0160      |
| 146 | Inversiones Ferp Gastronomicas Nacionales E Internacionales S.A.C. | Schreiber, Germán N° 0230             |
| 147 | Inversiones Ferro - Cuba S.A.C.                                    | Los Conquistadores N° 0545            |
| 148 | Inversiones Julieta E.I.R.L.                                       | Aramburu, Andres N 0975               |
| 149 | Inversiones Justafor Sac   | Dos De Mayo N° 0758                   |
| 150 | Inversiones La Carreta S.A.  | Rivera Navarrete, Ricardo N 0740      |
| 151 | Inversiones Marineras S.A.C.                                       | Calle Santa Luisa 02 N° 0285 0295     |
| 152 | Inversiones Merlot S.A.C.  | Dos De Mayo N° 0798                   |
| 153 | Inversiones Mesana S.A.C.  | Av Las Begonias N° 0463               |
| 154 | Inversiones Portofino S.A.   | Dos De Mayo N 1496 1498               |
| 155 | Inversiones Portofino S.A.   | Los Castaños N° 0535                  |
| 156 | Inversiones San Isidro Gourmet E.I.R.L.                            | Chinchon N° 0879                      |
| 157 | Inversiones Santo Sabor S.A.C.                                     | Petit Thouars N° 3138                 |
| 158 | Inversiones Sazon De San Isidro E.I.R.L.                           | Chinchon N° 0883                      |
| 159 | Inversiones Vgs S.A.C.   | Valmore Roncalla, Dr. Cayetano N 0313 |
| 160 | Inversiones Wave S.A.C.  | Los Conquistadores N° 1236            |

|     |   |   |
|-----|---|---|
| 161 | Inversiones Willoc S.A.C.                   | Las Begonias N° 0625 104  |
| 162 | Inversiones Y Representaciones Don Ugo S.A. | Los Conquistadores 948 A-C Tda D                                |
| 163 | J.A. Group S.A.C.                           | Pérez Aranibar, Augusto N° 2193                                 |
| 164 | Jian Wo Hua                                 | Guardia Civil N 0822  |
| 165 | Jijaed Gourmet S.A.C.                       | Schreiber, Germán N° 0253                                       |
| 166 | Jmr Inversiones S.A.C.                      | Merino Reyna, Amador N° 0374                                    |
| 167 | Joy Tim S.R.L.                              | Camino Real 492 64-6 Niv A                                      |
| 168 | Kameyama Nakahodo Patricia Ana              | Chinchon N° 0931  |
| 169 | Katane Sociedad Anónima Cerrada             | Valdivia, Deán N° 0305  |
| 170 | Kernfusie S.A.C.                            | Arca Parro, Alberto N° 0109 Esq. Av. Los Conquistadores N° 0999 |
| 171 | Kewimar Servis S.R.L.                       | Blondet, Mayor Armando N° 0268                                  |
| 172 | Key Club S.A.                               | Calle Los Zorzales 0 N° 0144                                    |
| 173 | Kitchen Beat S.A..C                         | Blondet, Mayor Armando N° 0195                                  |
| 174 | L.H. Food S.A.C.                            | Los Libertadores N° 0302  |
| 175 | La Brasserie Lima Restaurante S.A.C.        | Santo Toribio 0173 - Vía Central N° 0107                        |
| 176 | La Casa Verde De San Isidro E.I.R.L.        | Arequipa N° 2795  |
| 177 | La Nona Restaurante S.A.C.                  | De Arona, Juan N° 0795  |
| 178 | La Parada Begonias S.A.C.                   | Las Begonias N° 0419  |
| 179 | La Pasta Sciutta S.A.                       | Los Castaños N° 0535  |
| 180 | La Ribera Del Olivar S.A.C                  | Pancho Fierro N° 0109   |
| 181 | Lastres Ponce José Antonio                  | Camino Real N 0492 0496 A Int 062                               |
| 182 | León Mostacero Ricardo Jorge                | La Florida N° 0109  |
| 183 | Liang Jieling                               | Canaval Moreyra, Enrique N° 0573                                |
| 184 | Lima Golf Club                              | Camino Real N 0770  |
| 185 | Livia Alfaro Jean Pierre                    | Tamayo, Augusto N° 0162   |
| 186 | Lobo Caballero Rosario Maritza              | Camino Real N° 0456 Zc10  |
| 187 | Lobo Caballero Rosario Maritza              | Camino Real N° 0348 12  |
| 188 | Long Chu Kec Fong                           | De Arona, Juan N° 0776  |
| 189 | Long Yuan E.I.R.L.                          | Chinchón N° 0893  |
| 190 | Luna Rosas Julio Cesar                      | Prado Este, Javier N° 0195                                      |
| 191 | Luo Chuntao                                 | Canaval Moreyra, Enrique N° 0612                                |
| 192 | Mambrino S.A.C.                             | Dos De Mayo N° 0715   |
| 193 | Mambrino S.A.C.                             | Pardo Y Aliaga, Felipe N° 0656                                  |
| 194 | Mambrino S.A.C.                             | Bustamante Y Ballivian, Enrique N° 0115                         |
| 195 | Man Shi Da E.I.R.L.                         | Del Parque Sur N° 0195  |
| 196 | Manrique Barrientos Elmer                   | Camino Real N° 0348 06  |
| 197 | Manyari Utsunomiya Franco Piero             | Camino Real N° 0348 13  |
| 198 | Mar Y Tierra Scrl                           | Los Zorzales 144  |
| 199 | Marcos Guerra Maritza Elizabeth             | Camino Real N 0348 A Int 25-2                                   |
| 200 | Marroquin PeñA Asalita Elizabeth            | Prado Este, Javier N 1108                                       |
| 201 | Martinez Amaya Alfredo Christian            | Chinchón N° 0909  |
| 202 | Martínez Presentación Olga                  | Camino Real N° 0348 08 Nivel C                                  |
| 203 | Martínez Presentación Olga                  | Petit Thouars N° 3026   |
| 204 | Martínez Presentación Olga                  | Petit Thouars N° 3024   |
| 205 | Mava Corp S.A.C.                            | Dos De Mayo N° 1297   |
| 206 | Mayeda Masumura José Antonio                | 41 (Urb. Corpac) N° 0880 0878                                   |
| 207 | Medina De Tovar Marina                      | Camino Real N 0485 090  |
| 208 | Mena Chirinos Ana Maria                     | De Arona, Juan N° 0215  |
| 209 | Mendoza Torres Octavio Manuel Augusto       | Petit Thouars N° 3590   |
| 210 | Mífuce S.A.C.                               | Tamayo, Augusto N° 0196   |
| 211 | Mín Tradgard E.I.R.L.                       | Los Conquistadores N 0170 0176                                  |
| 212 | Miranda Murillo Alejandro                   | Psje. 26 (Urb. Córpac) N° 0171                                  |
| 213 | Montalvo Salinas Carlos Félix               | Bañon, Manuel N° 0238   |
| 214 | Montoya Dulanto Gloria                      | Panamá, Republica De N 3065 05So Sot                            |
| 215 | Morales Damian Susi Lorena                  | Los Conquistadores N° 0205                                      |

|     |  |  |
|-----|--|--|
| 216 | Morales Manzano Jean Paul                        | Blondet, Mayor Armando N° 0139           |
| 217 | Multiservice Espinoza E.I.R.L.                   | Arenales, General N 0206                 |
| 218 | Nave Grupo Hospitalario S.A.C.                   | Tudela Y Varela, Francisco N° 0160       |
| 219 | Olazabal Torres José Edgardo                     | Los Conquistadores N° 0326               |
| 220 | Olores Y Sabores S.A.C.                          | Los Castaños N° 0535                     |
| 221 | Operación De Restaurantes Unidas S.A.C.          | Dasso, Miguel N 0166                     |
| 222 | Operaciones Arcos Dorados Del Perú S.A.          | Prado Oeste, Javier N 0610               |
| 223 | Operaciones Kocizag S.A.C.                       | Prescott, Guillermo N° 0305              |
| 224 | Operadora A & B S.A.C.                           | Álvarez Calderón N 0198                  |
| 225 | Oriental Conquistadores S.A.C.                   | Arca Parro, Alberto N° 0109              |
| 226 | Oriental Pya S.A.C.                              | Pardo Y Aliaga, Felipe N° 0660           |
| 227 | Ortega Viacava Maurizio Enrique                  | Camino Real N° 0348 13 Nivel C           |
| 228 | Oscar Navarro Vivas                              | Dos De Mayo N° 0434 102                  |
| 229 | Ozaki S.A.C.                                     | Basadre Grohmann, Jorge N° 0275          |
| 230 | Pacha Gourmet Cuisine Sociedad Anónima Cerrada   | 1 (Oeste-Urb. Corpac) N° 0053            |
| 231 | Pachacama Díaz De Barzola Iveth                  | Seminario, Miguel Gerónimo N° 0220       |
| 232 | Pachas Cuadros Juan Carlos                       | Prescott, Guillermo N° 0354 0362         |
| 233 | Pachia & Co S.A.C.                               | Dos De Mayo N° 0704                      |
| 234 | Palomino Maldonado Falconerio                    | 31 (Urb. Corpac) N 0131                  |
| 235 | Parasound Investments S.A.C.                     | Canaval Moreyra, Enrique N° 0308         |
| 236 | Pariona Ramírez Timoteo                          | Petit Thouars N 3927                     |
| 237 | Parque Gourmet S.A.C.                            | Rivera Navarrete, Ricardo N° 0645 A      |
| 238 | Pcs Perú S.A.C.                                  | Las Begonias N° 0618 - El Parque 0231    |
| 239 | Pecova Eva                                       | Petit Thouars N° 4061                    |
| 240 | Pedro Miguel S.A.C.                              | Camino Real N° 0101                      |
| 241 | Piaget Conca Ivonne Germaine                     | Dos De Mayo N° 0712                      |
| 242 | Pineda Hidalgo Enrique                           | Chinchón N 0907 0202                     |
| 243 | Pollos Parrilladas Gourmet S.A. - Pollos Pg S.A. | Canaval Moreyra, Enrique N° 0471 0475    |
| 244 | Poma Bocanegra Wuile Roman                       | Petit Thouars N° 3865                    |
| 245 | Pompano Investments S.A.C.                       | Merino, Ignacio N° 0185                  |
| 246 | Porras Aranda Edinson Elvis                      | Petit Thouars N° 3040                    |
| 247 | Portugal Lazzarini Fernando Enrique              | Petit Thouars N° 3590                    |
| 248 | Prado Prado Griselda                             | República De Panamá N° 2997              |
| 249 | Príncipe Jara Fausta                             | 26 (Urb. Corpac) N 0154                  |
| 250 | Prodotti Enogastronomici S.A.C                   | Santa Luisa N° 0122 0124                 |
| 251 | Puerto Madero S.A.C.                             | Los Conquistadores N° 1048               |
| 252 | Puerto Perdido S.R.L.                            | Pezet, General Juan Antonio N 1455       |
| 253 | Punta Sal S.R.L.                                 | Canaval Moreyra, Enrique N° 0611 609 B   |
| 254 | Quezada Llanos Raúl                              | Petit Thouars N 3320                     |
| 255 | Quiroz Quispe De Chavarry Carmen                 | Republica, Paseo De La N 3028            |
| 256 | Quispe Bautista Ernesto Alonso                   | Petit Thouars N° 3077                    |
| 257 | R Y R Gastronomía S.A.C.                         | Tudela Y Varela, Francisco N° 0119       |
| 258 | Ramírez Fuero Benita                             | 1 (Oeste - Urb. Corpac) N 0067           |
| 259 | Ramirez De Serpa Lily Allison                    | Petit Thouars N° 3919                    |
| 260 | Resl E.I.R.L.                                    | Chinchón N° 0905                         |
| 261 | Restaurant Chifa Lung Fung S.A.                  | Av Republica De Pana N° 3165 01° Pis 02° |
| 262 | Restaurant Sabor Y Aroma S.R.L.                  | Schreiber, German N 0115 0121            |
| 263 | Restaurant San Isidro E.I.R.L.                   | Arenales, General N° 0228                |
| 264 | Restaurant Sanducera De La Tía Cesi E.I.R.L.     | Petit Thouars N° 3034                    |
| 265 | Restaurant Turístico El Patio Internacional      | Gonzales Olaechea, Manuel N 0424         |
| 266 | Restaurante Cafetería Bar Las Camelias S.A.C.    | Las Camelias N° 0596                     |
| 267 | Restaurante Royal S.A.                           | Prescott, Guillermo N° 0231 0235         |
| 268 | Restaurantes 365 S.A.C.                          | Pérez Aranibar, Augusto N° 2193          |
| 269 | Restaurantes De Nuevo Concepto S.A.C.            | Republica, Paseo De La N 3060            |
| 270 | Restobar 3 Mares Sociedad Anónima Cerrada        | Prescott, Guillermo N° 0370              |



|     |   |  |
|-----|---|--|
| 271 | Rivera Córdor Vitalicia                       | Flamencos N 0155                           |
| 272 | Rodríguez Aguirre Silvia                      | Blondet, Mayor Armando N° 0235             |
| 273 | Rodríguez Mariluz Guillermo Agustín           | BañOn, Manuel N 0295                       |
| 274 | Romero Tello Carlos E.                        | Rivera Navarrete, Ricardo N 0840 0105      |
| 275 | Rubio Patiño Valeria                          | Rivera Navarrete, Ricardo N° 0645 A        |
| 276 | Rueda Huaringa Margarita                      | Seminario, Miguel Gerónimo N 0288          |
| 277 | Sabor Cusqueño S.A.C.                         | Santos Mateo, Alférez Mariano N° 0154 0150 |
| 278 | Saga Falabella S.A.                           | Republica, Paseo De La N 3220              |
| 279 | Saigo S.A.C.                                  | 21 (Urb. Corpac) N° 0707                   |
| 280 | Sakura Mrm S.A.C.                             | Blondet, Mayor Armando N° 0252             |
| 281 | Salazar Flores Renato                         | Aramburu, Andrés N° 0235                   |
| 282 | Sam Jo Tung                                   | Prado Este, Javier N 0540                  |
| 283 | Samcris S.R. Ltda                             | Pérez Aranibar, Augusto N 1925 01-0        |
| 284 | Sánchez Cabellos Isidro                       | Pérez Aranibar, Augusto N 1500 035         |
| 285 | Sánchez Henostroza Erick Gonzalo              | Los Conquistadores N° 1286                 |
| 286 | Sánchez Rizo Patrón S.A.C.                    | Derteano, Dionisio N° 0115 01              |
| 287 | Sánchez Silva Lourdes                         | Petit Thouars N° 3657                      |
| 288 | Sarabia Calle Mariana                         | Canaval Moreyra, Enrique N° 0240           |
| 289 | Sazón Y Sol E.I.R.L.                          | Petit Thouars N° 3101                      |
| 290 | Scopi S.A.C                                   | Calle Los Libertador N° 0311               |
| 291 | Scopi Sociedad Anónima Cerrada                | Los Libertadores N° 0315                   |
| 292 | Señor Limón S.A.C.                            | Av Prescott, Guillermo N° 0415             |
| 293 | Seragaki Tanaka Gerardo                       | Petit Thouars N° 4085                      |
| 294 | Servi - July S.R.L.                           | Prado Este, Javier N 1114                  |
| 295 | Servicios Turísticos Pezet S.A.C.             | Pezet, General Juan Antonio N° 1467        |
| 296 | Servicios Y Representaciones Liselotte S.A.C. | Roma N° 0190                               |
| 297 | Servitec Inversiones China - Perú S.A.C.      | Petit Thouars N° 3095                      |
| 298 | Shawi S.A.C.                                  | Las Palmeras N° 0345 101                   |
| 299 | Shen Qiuzhuan                                 | Los Laureles N° 0194                       |
| 300 | Shuchao Ye                                    | Petit Thouars N° 4083                      |
| 301 | Sigdelo S.A.                                  | Dos De Mayo N° 1590 1592                   |
| 302 | Sigdelo S.A.                                  | Las Begonias N° 0705 0105                  |
| 303 | Sigdelo S.A.                                  | Las Begonias N° 0705 0101                  |
| 304 | Sigdelo S.A.                                  | Pezet, General Juan Antonio N° 1309        |
| 305 | Silva Diaz Reyna Marisela                     | Petit Thouars N° 3562                      |
| 306 | Silva Muenta Luis Felipe                      | Dos De Mayo N° 0434 101                    |
| 307 | Song Biao Li                                  | Aramburu, AndréS N° 0183                   |
| 308 | Su Jiang Kin Lau                              | Las Camelias N° 0848 0854                  |
| 309 | Su Way Shong                                  | Perez Aranibar, Augusto N 2195             |
| 310 | Su Yao Zhong                                  | Del Parque Sur N° 0195                     |
| 311 | Suarez De Ismodes Virginia                    | Angulo Ramirez, Dr. Ricardo J. N° 0730     |
| 312 | Sumi Hospitality Group S.A.C.                 | Los Conquistadores N° 1083                 |
| 313 | Supermercados Santa Isabel S.A.               | Camino Real N 1315 1335                    |
| 314 | Tenorio Guillen Tomas Felix                   | Calle Halcones 0289 N° 0285 0289           |
| 315 | Tercer Muelle S.A.C.                          | Los Conquistadores N° 0490                 |
| 316 | Tercer Muelle S.A.C.                          | Rivera Navarrete, Ricardo N° 0530          |
| 317 | Tercer Muelle S.A.C.                          | Canaval Moreyra, Enrique N° 0605           |
| 318 | Tierras Reales S.A.C.                         | Pancho Fierro N 0108                       |
| 319 | Tomairo Lopez Tania                           | Petit Thouars N 30000                      |
| 320 | Top Luz Services E.I.R.L.                     | Calle Machaypuito 01 N° 0177               |
| 321 | Tordo E Agostini S.A.C.                       | Prescott, Guillermo N° 0574                |
| 322 | Torres Hernandez Edwin Kevin                  | Camino Real N° 0111 101-A                  |
| 323 | Torres Loayza Wilbert                         | Dos De Mayo N° 1629 1625                   |
| 324 | Trinidad Verastegui Elizabeth Lucia           | De Arona, Juan N° 0672 0670 0101           |
| 325 | Trujillo Perez Victor Juan                    | Panama, Republica De N 2981                |
| 326 | Ttito Fernandez Felipa                        | Av. Canaval Moreyra N 0640                 |

|     |                                      |  |
|-----|--------------------------------------|--|
| 327 | Tumba Valenzuela Rosemarie           | Petit Thouars N° 3864                  |
| 328 | Tuon Gie Lin                         | Basadre Grohmann, Jorge N 0505         |
| 329 | Unicornio Gaming S.A.C.              | Dasso, Miguel N° 0160 202              |
| 330 | Vargas Chavezfredesvinda             | Petit Thouars N° 3233                  |
| 331 | Vargas Navarro Luis Ricardo          | Canaval Moreyra, Enrique N° 0622       |
| 332 | Vasquez Vaccari Mariella Jovanka     | Petit Thouars N° 2715                  |
| 333 | Vasquez Olivera Judith               | Petit Thouars N° 2884                  |
| 334 | Vega Gil Yohnny Fidel                | Petit Thouars N° 3303 3305             |
| 335 | Veronica Callo Pari                  | Schreiber, Germán N° 0115              |
| 336 | Viacava Patron Gian Carla Victoria   | Los Castaños N° 0535                   |
| 337 | Vilcarima Chinchay Brian             | Petit Thouars N° 3302                  |
| 338 | Vilela Arce Mirtha Isela             | Masias, Francisco N 0582               |
| 339 | Villafreda S.A.C.                    | Republica De Colombia N° 0791 A        |
| 340 | Weijie Liang                         | Chinchon N° 0935                       |
| 341 | Wok En Vivo S.A.C.                   | Los Conquistadores N° 0510             |
| 342 | Wong Gadea De Ayo Mirtha J.          | Los RuiseñOres Este N 0107             |
| 343 | Wong Kit Ching Celinda Susana        | Bastidas, Micaela N° 0152              |
| 344 | Wu Lau Ken Fei                       | Petit Thouars N° 3459 3463             |
| 345 | Wynk Internacional S.A.C.            | Dos De Mayo N° 1002                    |
| 346 | Xiao Biqing Sociedad Anonima Cerrada | Del Parque Sur N° 0123                 |
| 347 | Xiumei Huang E.I.R.L.                | Dos De Mayo N° 1636                    |
| 348 | Yan Yan S.A.C.                       | Prado Este, Javier N° 0402             |
| 349 | Yang De Huang Xiao Yan               | Aramburu, AndréS N° 0183               |
| 350 | Yeung Yuyan Lu De                    | Los Conquistadores N° 0113 201 Int 301 |
| 351 | Yi Feng S.A.C.                       | Galvez Barrenechea, José N° 0580       |
| 352 | Ying Kit S.A.C.                      | Av Galvez Barrenechea N° 0585          |
| 353 | Ying Kit S.A.C.                      | Galvez Barrenechea, José N° 0573 0579  |
| 354 | Ykee S.A.C. (Titi)                   | Prado Este, Javier N 1212              |
| 355 | Zenta S.A.                           | Manuel BañOn 215 0225 0231 0245        |
| 356 | Zevallos Mariazza Zoila              | Av Galvez Barreneche N° 0476           |

*Nota.* Adaptado de información brindada por la Municipalidad de San Isidro.

### Apéndice 3: Entrevistas a Expertos Industria de Restaurantes

Fecha: 24 de marzo del 2018

Entrevistador: Milagros Bráñez Bendezú

Entrevistado: Diego Alcántara

Cargo: Cheff Profesional dueño de cebichería La Gran Bolichera

#### INTRODUCCIÓN

Buenos días /tardes, mi nombre es Milagros Bráñez y quiero agradecerle por el tiempo que nos está brindando para esta entrevista. Como le comentamos anteriormente, somos alumnas de la Escuela de Post-Grado USIL y nos encontramos trabajando en nuestro proyecto de graduación. Nuestro proyecto es un plan de negocios para un restaurante y estamos recabando información sobre la situación actual de la industria y sus tendencias. Sabemos que usted tiene experiencia en el rubro gastronómico desde los 17 años, y parte de su experiencia profesional la adquirió en Casa Moreyra, La Mar, El Bulli (de Fernán Adriá), Papacho's, entre otros; su opinión sobre este tema es muy importante para nuestro trabajo.

#### OBJETIVO DEL ESTUDIO

Determinar el estado actual y las tendencias de la industria de los restaurantes en el Perú.

1. ¿Cómo describiría usted el estado de la industria de los restaurantes en nuestro país?

El estado de la industria actual yo creo que se ha estancado un poco, hay un grupo de cocineros que van a la vanguardia en su tipo de cocina, pero cada vez están habiendo más restaurantes digamos de comida tradicional, del día a día.

Actualmente como que está dormido el estado de los restaurantes, ha bajado su intensidad; poco a poco está despertando por la misma demanda de tanta gente que viaja o que ve fuera, y que reclama este tipo de diríamos conceptos nuevos, ya sean tacos, ya sea vegano, árabe o comida casera.

2. ¿Qué tendencias identifica usted para la industria de los restaurantes en nuestro país?

Las tendencias van a ser conceptos pequeños especializados en algún tipo de cocina, por ejemplo, algún proyecto relacionado a tacos (que ya se está haciendo). No van a ser restaurantes tan grandes o muy elaborados, se va ir más por lo orgánico, por lo especializado, por lo vegano porque cada vez va a haber más de este tipo de alternativas.

¿Por qué van a ser conceptos pequeños? Porque al final los costos operativos de un concepto pequeño te ayudan a que el restaurante sea mucho más rentable; no tan grande tanto en personal, tanto en alquiler y servicios. Entonces eso va a hacer que puedas mantener unos costos más bajos, dar un producto de calidad con buenas preparaciones, vas a hacerlo moderno-moderno, y conceptos que van a estar (la verdad) creo que mucho más trabajados en forma de estética. Lo que se va a ver serán conceptos más trabajados o más elaborados a comparación de los restaurantes que se veían antes ¿no? Incluso las nuevas tendencias se preocupan por el entorno, ya no se van a usar manteles por el tema medio ambiental; los clientes se están fijando cada vez más en el respeto al medio ambiente; entonces eso va a implicar un cambio bien grande en la puesta en escena o la oferta que uno va a dar.

3. ¿Cuáles considera usted son los factores críticos de éxito para un restaurante?

Los factores son: Primero, buen producto, buenos insumos, local bien posicionado, relación calidad – precio promedio (buena) digamos no, es decir; lo que tu comes concuerde realmente con lo que te están cobrando, buena atención, productos fuera de la carta para no aburrir a los clientes; con eso yo creo que estaría bien.

## **Apéndice 4: Entrevistas a Expertos Industria de Restaurantes**

Fecha: 18 de marzo del 2018

Entrevistador: Milagros Bráñez Bendezú

Entrevistado: Krystel Seminario Saldarriaga

Profesión: Ingeniera en Industrias Alimentarias con experiencia en la Supervisión de Restaurantes y afines, actualmente supervisa los servicios de alimentación en una empresa de sector público.

### **INTRODUCCIÓN**

Buenos tardes, mi nombre es Milagros Bráñez y quiero agradecerle por el tiempo que nos está brindando para esta entrevista. Como le comentamos anteriormente, somos alumnas de la Escuela de Post-grado USIL y nos encontramos trabajando en nuestro proyecto de graduación. Nuestro proyecto es un plan de negocios para un restaurante y solicitamos nos indique cómo califica los siguientes restaurantes existentes en el distrito de San Isidro.

Considerando que Ud. Es una especialista en la materia y que cuenta con más de ocho años de experiencia, es importante conocer su opinión respecto a las experiencias obtenidas en los restaurantes existentes dentro de la zona financiera del distrito de San Isidro, siendo de mucha importancia para continuar con nuestro Proyecto.

Cabe indicar que la especialista ya ha visitado los siguientes restaurantes:

Sabor Cuzqueño

La Rica miel

Aioli

Las respuestas se han colocado en tipo de letra Negrita.

### **OBJETIVO DEL ESTUDIO**

Calificar los restaurantes indicados como favoritos del público en la zona financiera del distrito de San Isidro, encuestados en un primer sondeo.

Entrevistador: Considerando que los tres restaurantes indicados como favoritos de los encuestados en un primer sondeo realizado en los meses de Julio y agosto del año 2016, agradeceré nos indique si está Usted de acuerdo en considerarlos dentro de nuestra Matriz de Perfil Competitivo: Sabor Cuzqueño, La Rica Miel, y Fusión:

Entrevistado: He visitado los restaurantes que indicas, pero considerando que su Plan de Negocio será una alternativa novedosa; creo que debe igualar o superar restaurantes que ofrecen calidad antes que precios bajos.

Los restaurantes Sabor Cuzqueño, La Rica Miel, y Fusión ofrecen menús de costo accesible y algunos platos a la carta, lo cual es bueno para el tipo de público que buscan (Ejecutivos que trabajen en la zona financiera de San Isidro que almuercen diariamente en restaurantes cercanos a sus centros de trabajo); pero es importante que mejoren en cuanto a calidad de servicio, insumos, infraestructura y otros factores críticos (mencionados por los Sres. Gamarra y Alcántara).

Considero que un restaurante con características a igualar y mejorar es Aioli, el cual brinda excelentes platos (entre menús y diversos platos a la carta), acompañados de buen servicio e insumos de primera calidad.

Mi recomendación es considerar los dos primeros restaurantes preferidos por sus encuestados: Sabor Cuzqueño y La Rica Miel, y el restaurante Aioli que según mi punto de vista otorga calidad a sus comensales.

Entrevistador: Para la calificación de la Matriz de Perfil competitivo, la puntuación asignada tiene valores del uno al cuatro, interpretándose de la siguiente manera:

- 1: Totalmente insatisfecho
- 2: Algo Insatisfecho
- 3: Algo Satisfecho
- 4: Totalmente satisfecho

Considerando el Sabor de la comida como factor crítico más importante para lograr el éxito de un negocio. Por favor indique qué puntuación asignaría a los siguientes restaurantes.

Entrevistado:

|                |   |          |
|----------------|---|----------|
| Sabor Cuzqueño | : | <b>4</b> |
| La Rica miel   | : | <b>3</b> |
| Aioli          | : | <b>4</b> |

Entrevistador: Considerando la presentación de la comida como segundo factor crítico más importante para lograr el éxito de un negocio. Por favor indique qué puntuación asignaría a los siguientes restaurantes.

Entrevistado:

|                |   |          |
|----------------|---|----------|
| Sabor Cuzqueño | : | <b>4</b> |
| La Rica miel   | : | <b>3</b> |
| Aioli          | : | <b>4</b> |

Entrevistador: Considerando la calidad del servicio como tercer factor crítico más importante para lograr el éxito de un negocio. Por favor indique qué puntuación asignaría a los siguientes restaurantes.

Entrevistado:

|                |   |          |
|----------------|---|----------|
| Sabor Cuzqueño | : | <b>3</b> |
| La Rica miel   | : | <b>3</b> |
| Aioli          | : | <b>3</b> |

Entrevistador: Considerando la presentación del personal como cuarto factor crítico más importante para lograr el éxito de un negocio. Por favor indique qué puntuación asignaría a los siguientes restaurantes.

Entrevistado:

|                |   |          |
|----------------|---|----------|
| Sabor Cuzqueño | : | <b>3</b> |
| La Rica miel   | : | <b>2</b> |
| Aioli          | : | <b>4</b> |

Entrevistador: Considerando la calidad del producto (insumos) como quinto factor crítico más importante para lograr el éxito de un negocio. Por favor indique qué puntuación asignaría a los siguientes restaurantes.

Entrevistado:

|                |   |          |
|----------------|---|----------|
| Sabor Cuzqueño | : | <b>4</b> |
| La Rica miel   | : | <b>3</b> |
| Aioli          | : | <b>4</b> |

Entrevistador: Considerando la relación calidad – precio como sexto factor crítico más importante para lograr el éxito de un negocio. Por favor indique qué puntuación asignaría a los siguientes restaurantes.

Entrevistado:

|                |   |          |
|----------------|---|----------|
| Sabor Cuzqueño | : | <b>3</b> |
| La Rica miel   | : | <b>4</b> |
| Aioli          | : | <b>3</b> |

Entrevistador: ¿Considera que debe agregarse, eliminarse o modificarse alguno de los factores críticos señalados anteriormente? ¿Por qué?

Entrevistado: Me parece que falta el factor de ubicación; es decir, si es un lugar que cuenta con vías de acceso, de fácil reconocimiento para llegar o que no esté por ejemplo en el quinto piso y sin ascensor.

Entrevistador: Teniendo en cuenta el factor ubicación como séptimo factor crítico más importante para lograr el éxito de un negocio. Por favor indique qué puntuación asignaría a los siguientes restaurantes.

Entrevistado:

|                |   |          |
|----------------|---|----------|
| Sabor Cuzqueño | : | <b>3</b> |
| La Rica miel   | : | <b>3</b> |
| Aioli          | : | <b>4</b> |

Entrevistador: Finalmente, ¿Cuál sería el restaurante que Usted recomendaría? ¿Por qué?

Entrevistado: Después de haber visitado estos lugares, encuentro que el restaurante Aioli ofrece platos muy agradables y con una presentación bastante atractiva. Recomendaría este lugar porque ofrece productos de calidad y el personal está capacitado para atender al público; pero debido a su poca capacidad de atención, es evidente que buscan una rotación rápida para seguir recibiendo comensales.

## **Apéndice 5: Guía de Pautas Focus Group**

### I. Preámbulo

Presentación de la idea del negocio y lineamientos generales de la actividad.

Buenas tardes, mi nombre es Claudia y quisiera agradecer a cada uno de ustedes el haber accedido a ser parte de esta actividad.

Como ya se los habíamos mencionado, estamos realizando este focus group como parte de nuestra tesis de maestría. Nuestra tesis es un plan de negocios de un restaurante vegano que se ubicará en el distrito de San Isidro y se concentrará en ofrecer comida peruana adaptada para personas que trabajen o transiten por este distrito.

Esta actividad tendrá una duración aproximada de 1 hora y con la finalidad de recopilar toda la información de forma detallada, será grabada. Para asegurarnos que no tengamos problemas con la grabación, por favor, recuerden hablar en voz alta y eviten hablar al mismo tiempo que otra persona.

Apaguen sus celulares y en caso tengan que recibir alguna llamada urgente, podrán pararse de la mesa y hacerlo.

Tenemos refrescos en este lado, por si es que alguien desea servirse durante la conversación.

Por favor, sepan que todas sus opiniones serán de gran importancia para esta investigación, no hay respuestas correctas o incorrectas. Tienen la libertad de expresar todas sus ideas, no es necesario seguir un orden específico, pero sí que todos den su opinión ante todas sus preguntas y tomen esta actividad como una conversación en la cual todos vamos a participar.

Mi rol aquí es el de guiar la conversación y asegurarnos que sigamos un tiempo estimado así que es posible que en algún momento yo interrumpa la conversación o los apure un poco, esto es solo para asegurarnos el terminar a tiempo.

### II. Calentamiento

Para empezar, vamos a iniciar conociéndonos un poco más presentándonos cada uno con nuestro nombre y que les gusta hacer en su tiempo libre (por ejemplo, salir a comer fuera de casa).

### III. Gustos y preferencias en restaurantes

1. ¿Qué tipo de comida prefieren?
2. Dentro de su semana laboral ¿Cuántos días acude a un restaurante a almorzar?
3. Dentro de su semana laboral ¿Cuánto tiempo tiene disponible para su almuerzo?
4. ¿Cuánto tiempo en promedio pasa en estos restaurantes en dichas ocasiones?
5. ¿Cuál es su gasto promedio individual cada vez que asiste a estos establecimientos?
6. Normalmente ¿acude a estos establecimientos solo o acompañado?
7. ¿Elige normalmente platos a la carta o menú?
8. En caso que consuma menús ¿En qué consiste el menú que normalmente consume y cuál es su precio promedio?
9. ¿Qué características debería tener el restaurante ideal? (ubicación, ambiente, atención, etc.)

### Comida Saludable

En esta sección vamos a hablar sobre comida saludable y se entiende por comida saludable a aquella comida alta en nutrientes y baja en grasas y carbohidratos.

10. Considerando lo anterior, al momento de elegir qué comer ¿Eligen comida saludable?
11. ¿Por qué razones le interesa consumir comida saludable?
12. ¿Con qué frecuencia asiste a establecimientos que ofrecen comida saludable?  
¿Cuáles son estos lugares? ¿Qué es lo que más le gusta de estos lugares? ¿En qué días y horarios?
13. ¿Asiste acompañado a estos lugares? ¿Con quiénes?
14. ¿Cuánto gasta en promedio individualmente cuando visita estos establecimientos?

#### IV. Principales competidores – Alternativas saludables y comida vegana

15. ¿Cómo se enteró de estos restaurantes?
16. ¿Cómo valora los siguientes factores en un restaurante de comida saludable?  
(Mostrar cartilla N1)

|  | 1<br>Nada<br>Importante | 2<br>Poco<br>Importante | 3<br>Moderadamente<br>Importante | 4<br>Importante | 5<br>Muy<br>Importante |
|--|-------------------------|-------------------------|----------------------------------|-----------------|------------------------|
| b. Calidad en la atención.                                       |                         |                         |                                  |                 |                        |
| c. Rapidez en la atención.                                       |                         |                         |                                  |                 |                        |
| d. Sabor de la comida.   |                         |                         |                                  |                 |                        |
| e. Variedad de la carta.   |                         |                         |                                  |                 |                        |
| f. Prestigio.<br>(Percepción del público por el negocio, imagen) |                         |                         |                                  |                 |                        |
| g. Limpieza  |                         |                         |                                  |                 |                        |
| h. Cercanía a su centro de trabajo.                              |                         |                         |                                  |                 |                        |
| i. Competitividad de precios.                                    |                         |                         |                                  |                 |                        |
| j. Oferta de promociones.  |                         |                         |                                  |                 |                        |
| k. Tamaño de sus porciones.                                      |                         |                         |                                  |                 |                        |
| l. Ambiente<br>(infraestructura del local, música, etc.)         |                         |                         |                                  |                 |                        |
| m. Otros<br>(especificar):                                       |                         |                         |                                  |                 |                        |

17. ¿Por qué razones cambiaría de restaurante?
18. ¿Alguna vez ha escuchado el término vegano?
19. ¿Sabe en qué consiste la comida vegana?



20. ¿Alguna vez ha probado este tipo de comida? ¿Qué platos? ¿Qué le pareció? ¿Con que frecuencia la consume?

#### V. Nivel de aceptación de idea de negocio

##### Presentación del proyecto

Tenemos un proyecto para abrir un restaurante de comida vegana que ofrecerá platos de la cocina criolla y cotidiana adaptados a este tipo de alimentación sin el empleo de productos o subproductos de origen animal y supervisados por un nutricionista. El establecimiento se ubicará en el distrito de San Isidro y contará con opciones como bebidas, entradas, platos de fondo y postres.

21. ¿Qué opinan de estos posibles nombres: DeliVeggie, Veggie Corner, El Rincón Verde, NutriVida, Casa Verde? ¿Cuál es su opción preferida? ¿tienen otras sugerencias? (Mostrar cartilla N2)
22. Se considera que como parte de la decoración se incluirán frases e imágenes relacionadas al tipo de alimentación ofrecido como: (Mostrar cartilla N3)



¿Qué opina de estas ideas?

23. Esta es la distribución del local y la idea que tenemos de su decoración (Mostrar cartilla N4). ¿Qué les parece la distribución y decoración? ¿Tiene alguna sugerencia sobre la distribución y decoración que le gustaría en este local?
24. ¿Le gustaría que el local cuente con música y/o televisores disponibles para los comensales?

##### Degustación (2-3 min)

25. ¿Qué opina de la comida vegana que acaba de degustar?
26. Luego de probar esta comida ¿Acudiría a comer a este restaurante?
27. ¿Qué tipo de promociones le gustaría encontrar?
28. ¿Qué medio o medios de pago quisiera usted encontrar en este negocio?
29. ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por un menú y por un plato a la carta?

30. ¿A través de qué medios de comunicación le gustaría enterarse de este negocio y sus promociones?
31. ¿Asistiría a este negocio? ¿En qué días de la semana y en que horario visitaría este restaurante?
32. ¿Recomendaría a este restaurante?

VI. Cierre

33. ¿Qué recomendaciones o sugerencias tendrían para este negocio?
34. ¿Desean compartir alguna otra opinión sobre el proyecto?

Agradecemos su participación.

### CARTILLA N1: PREGUNTA 16

¿Cómo valora los siguientes factores en un restaurante de comida saludable?  
En un rango del 1 al 5 donde 1 es nada importante y 5 es muy importante valorar los siguientes factores.

|   | 1<br>Nada<br>Importante | 2<br>Poco<br>Importante | 3<br>Moderadamente<br>Importante | 4<br>Importante | 5<br>Muy<br>Importante |
|---|-------------------------|-------------------------|----------------------------------|-----------------|------------------------|
| a. Calidad en la atención.                                    |                         |                         |                                  |                 |                        |
| b. Rapidez en la atención.                                    |                         |                         |                                  |                 |                        |
| c. Sabor de la comida.  |                         |                         |                                  |                 |                        |
| d. Variedad de la carta.                                      |                         |                         |                                  |                 |                        |
| e. Prestigio. (Percepción del público por el negocio, imagen) |                         |                         |                                  |                 |                        |
| f. Limpieza   |                         |                         |                                  |                 |                        |
| g. Cercanía a su centro de trabajo.                           |                         |                         |                                  |                 |                        |
| h. Competitividad de precios.                                 |                         |                         |                                  |                 |                        |
| i. Oferta de promociones.                                     |                         |                         |                                  |                 |                        |
| j. Tamaño de sus porciones.                                   |                         |                         |                                  |                 |                        |
| k. Ambiente (infraestructura del local, música, etc.)         |                         |                         |                                  |                 |                        |
| l. Otros (especificar) :                                      |                         |                         |                                  |                 |                        |

## CARTILLA N2: PREGUNTA 22

Se considera que como parte de la decoración se incluirán frases e imágenes relacionadas al tipo de alimentación ofrecido como:



**CARTILLA N3: PREGUNTA 23**

Esta es la distribución del local y la idea que tenemos de su decoración. ¿Qué les parece la distribución y decoración? ¿Tiene alguna sugerencia sobre la distribución y decoración que le gustaría en este local?



## Apéndice 6: Ficha de Reclutamiento Focus Group

Indicaciones: Marque con una X sobre la letra de la respuesta que corresponda.

### Filtro #1: Lugar de trabajo

1. ¿En qué distrito labora?
  - a. San Isidro.
  - b. Otros.

### Filtro #2: Edad

2. ¿Qué edad tiene?
  - a. Entre 18 y 22 años.
  - b. Entre 23 y 37 años.
  - c. Entre 38 y 45 años.
  - d. Más de 45 años.

### Filtro #3: Nivel Socio Económico

3. El tipo de vivienda en la que vive es:
  - a. Casa independiente.
  - b. Departamento en edificio.
  - c. Vivienda en quinta.
  - d. Vivienda en casa de vecindad.
  - e. Choza o cabaña.
  - f. Vivienda improvisada.
  - g. Local no destinado para habitación humana.
  - h. Otros.
4. ¿Cuál es su nivel de ingreso promedio familiar mensual (en soles)?
  - a. De 0 a S/. 2,200.
  - b. De S/. 2,201 a S/. 3,400.
  - c. De S/. 3,401 a S/. 4,600.
  - d. De S/. 4,601 a S/. 7,300.
  - e. Más de S/. 7,301.
5. ¿Cuenta en su hogar con servicio de internet?
  - a. Sí, permanentemente.
  - b. Sí, eventualmente.
  - c. No.
6. ¿Cuenta en su hogar con vehículo(s)?
  - a. Sí.
  - b. No.

#### DATOS DE CONTROL

Nombre : \_\_\_\_\_  
 Dirección : \_\_\_\_\_ Distrito: \_\_\_\_\_  
 Ocupación : \_\_\_\_\_ Teléfono Fijo : \_\_\_\_\_ Celular : \_\_\_\_\_  
 Edad : \_\_\_\_\_

## **Apéndice 7: Guía de Preguntas Entrevistas a Profundidad Restaurantes Veganos en Lima**

Fecha: \_\_/\_\_/\_\_

Entrevistado:

Restaurante:

Distrito:

### **Introducción**

La presente entrevista es parte de la investigación de mercado de un plan de negocios elaborado por alumnas de la escuela de postgrado de la Universidad San Ignacio de Loyola. Esta investigación espera determinar los factores más importantes a considerar para nuevos negocios de comida vegana en el distrito de San Isidro.

### **Características de la entrevista**

Los detalles de esta entrevista serán incluidos en el plan de negocios a presentar a la Escuela de Postgrado de la Universidad San Ignacio de Loyola, luego de la aprobación de este, será parte del material disponible en la biblioteca de la mencionada institución.

### **Preguntas**

1. ¿En qué año inicio este negocio? (pregunta introductoria)
2. ¿Desde un inicio ofreció comida vegana?
3. ¿Cuáles son los platos más populares entre sus clientes?
4. ¿Cuál es el precio promedio de los platos que ofrece? Si ofrece menú, ¿cuál es su precio?
5. Si ofrece menú, ¿qué es lo que incluye? ¿con que frecuencia cambia los platos que ofrece como menú? ¿Cuál considera es la hora punta para el servicio de menú? ¿Cuál considera es la proporción de los platos que venden entre menú” y platos a la carta?
6. ¿En qué horario ofrece almuerzos? ¿Cuántas rotaciones de asientos considera que hay dentro de este horario en promedio?
7. ¿Cómo clasifica los platos que ofrece? ¿Cuántos platos ofrece por cada clase?
8. ¿Ha tenido que retirar algún plato de la carta por falta de rotación? ¿Cuáles?
9. ¿Ha recibido alguna sugerencia de sus clientes sobre la comida que ofrece?
10. ¿Cuáles cree que son los factores más importantes que consideran los clientes para elegir un restaurante?
11. ¿Considera usted que la comida vegana tiene una mejor aceptación en la actualidad en comparación a años anteriores?
12. Suponga que usted estuviera próximo a abrir su restaurante nuevamente, considerando la experiencia que ha ganado ya, ¿hay algo que haría diferente?
13. ¿Qué recomendaciones le daría a alguien que quisiera abrir un nuevo negocio de comida vegana en Lima? Por ejemplo, en lo relacionado a insumos, implementos de cocina, etc.

### Apéndice 8: Matriz Resumen Respuestas Focus Groups

| P. | Variables   | Componentes                           | Respuestas  |
|----|---|---------------------------------------|---|
| 1  | Gustos y preferencias en restaurantes             | Tipo de comida preferida              | Casera  |
|    |   |                                       | Comida del Norte                                      |
|    |   |                                       | Comida Criolla (5)                                    |
|    |   |                                       | Saludable, proteica y vegetariana (3)                 |
|    |   |                                       | Pescados, mariscos y ensaladas (2)                    |
|    |   |                                       | Asiática (2)  |
|    |   |                                       | Parrilla  |
| 2  |   | Días de la semana en los que acude    | 0   |
|    |   |                                       | 2-3 (7)   |
|    |   |                                       | 5 (5)   |
| 3  |   | Tiempo disponible                     | 45 minutos a 1 hora (12)                              |
|    |   |                                       | 40 min  |
| 4  |   | Tiempo que pasa en restaurantes       | 1 hora / todo el tiempo posible (12)                  |
| 5  |   | Gasto promedio individual             | 20 soles (2)  |
|    |   |                                       | 15 a 20 soles (8)                                     |
|    |   |                                       | 15 soles (2)  |
|    |   |                                       | Entre 12 a 15 soles (1)                               |
| 6  |   | Acude solo o acompañado               | Acompañado (11)                                       |
|    |   |                                       | A veces solo  |
| 7  |   | Tipo de almuerzo que normalmente pide | Menú (12)   |
| 8  | Características del menú que consumen             | Consiste en                           | Entrada y plato de fondo (2)                          |
|    |   |                                       | Entrada, plato de fondo y postre (3)                  |
|    |   |                                       | Entrada, plato de fondo y refresco, a veces postre    |
|    |   |                                       | Entrada, plato de fondo y refresco (3)                |
|    |   |                                       | Ensalada, segundo, postre y bebida (2)                |
|    |   | Precio promedio                       |   |
|    |   |                                       | Entre 12 a 15 soles (1)                               |
|    |   |                                       | 15-16 soles (10)                                      |
|    |   |                                       | 18 a 26 soles   |
| 9  | Restaurante ideal                                 |                                       | Mesas no muy juntas, que sea fácil de desplazarse (2) |
|    |   |                                       | Buen sabor de la comida (3)                           |
|    |   |                                       | Buena atención y rapidez en atención (5)              |
|    |   |                                       | Cercanía al trabajo (3)                               |
|    |   |                                       | Higiene   |
|    |   |                                       | Con ventilación (2)                                   |
| 10 | Comida Saludable                                  | Elección de comida saludable          | Sí (12)   |
| 11 | Razones por las que elige comida saludable        | Salud                                 | Salud (12)  |
| 12 |   | Frecuencia                            | Siempre (11)<br>Casi siempre (1)                      |
|    | Asistencia a establecimientos de comida saludable | Nombres de lugares                    | Café 1972, La Folie                                   |
|    |   |                                       | Raw Café, Armónica (4), Delicass                      |
|    |   |                                       | Mara, Pickadelly, Sanurya                             |
|    |   |                                       | Veggie Pizza  |
|    |   |                                       | Chilli's  |
|    |   |                                       | Susy Wong   |
|    |   |                                       | Fusión Criolla (2)                                    |
|    |   |                                       | Sabor Cuzqueño (3)                                    |
|    |   |                                       | La Caravana   |
|    |   |                                       | Punta Arenas (2)                                      |
|    |   |                                       | El Escondite del Gordo (2)                            |
|    |   |                                       | La Rica Miel  |
|    |   |                                       | Plaza Veá   |
|    | Lo que más les gusta de ellos                     | Postres saludables                    |   |
|    |   | Cercanía al trabajo (3)               |   |
|    |   | Limpieza (2)                          |   |
|    |   | Sabor (3)                             |   |
|    |   | Variedad de productos (3)             |   |



|    |  |  |  |
|----|--|--|--|
|    |  | Días y horarios de asistencia                      | almuerzo fines de semana y después del trabajo (3)                                 |
|    |  |  | En la cena (3)   |
|    |  |  | Almuerzo entre semana (7)  |
| 13 |  | Asiste solo o acompañado                           | Acompañado (13)  |
|    |  | con quienes  | Amigos (2)   |
|    |  |  | Compañeros de trabajo (4)  |
|    |  |  | Familiares y amigos(8)   |
| 14 |  | Gasto promedio individual                          | Menos de 16 soles (1)  |
|    |  |  | 16 soles (4)   |
|    |  |  | 20 soles (5)   |
|    |  |  | 20 a 25 soles  |
|    |  |  | Entre 50 y 60 soles (2)  |
| 15 | Principales competidores - Alternativas Saludables         | La forma en la que se enteró de estos restaurantes | Redes sociales (3)   |
|    |  |  | Redes sociales y recomendación de amigos (7)                                       |
|    |  |  | Publicidad (1)   |
|    |  |  | Buscando en la calle cerca al trabajo (2)  |
| 16 | Valoración de factores en restaurantes de comida saludable | Calidad en la atención.                            | Importante (3) Muy Importante (9)<br>Moderadamente Importante (1)                  |
|    |  | Rapidez en la atención.                            | Moderadamente Importante (2) Importante (6)<br>Muy Importante (5)                  |
|    |  | Sabor de la comida.                                | Importante (1) Muy Importante (12)   |
|    |  | Variedad de la carta.                              | Moderadamente Importante (1) Importante (8)<br>Muy Importante (4)                  |
|    |  | Prestigio.   | Poco Importante (2) Moderadamente Importante (2) Importante (8) Muy Importante (1) |
|    |  | Limpieza   | Importante (2) Muy Importante (11)   |
|    |  | Cercanía a su centro de trabajo.                   | Poco Importante (3) Moderadamente Importante (2) Importante (5) Muy Importante (3) |
|    |  | Competitividad de precios.                         | Poco Importante (1) Moderadamente Importante (3) Importante (9)                    |
|    |  | Oferta de promociones.                             | Moderadamente Importante (8) Importante (5)  |
|    |  | Tamaño de sus porciones.                           | Poco Importante (1) Moderadamente Importante (4) Importante (8)                    |
|    |  | Ambiente (infraestructura del local, música, etc.) | Moderadamente Importante (2) Importante (8)<br>Muy Importante (3)                  |
|    | Otros.   | -  |  |
| 17 | Razones por las que cambiaría de restaurante               |  | Si aparece una buena oferta de similar calidad (2)                                 |
|    |  |  | Cambiaría por falta de variedad en la carta  |
|    |  |  | Falta de limpieza (3)  |
|    |  |  | Yo cambiaría por la calidad en la atención (5)                                     |
|    |  |  | Porque suban el precio   |
|    |  |  | Otros (Estado de ánimo) (2) Recomendación (1)                                      |
| 18 | Conocimiento y experiencia sobre comida vegana             | Conocimiento del término vegano                    | Sí (13)  |
| 19 |  | Conocimiento sobre en qué consiste la dieta vegana | Sí (13)  |
| 20 |  | Experiencia comiendo comida vegana                 | No (2)<br>Sí (11)  |
|    |  | Platos veganos probados                            | comida criolla (2)   |
|    |  |  | Hamburguesas (3)   |
|    |  |  | Pastas, pizzas   |
|    |  |  | Ensaladas (4)  |
|    |  |  | Tofu (1)   |
|    |  | Opinión de comida vegana                           | Rica (6)   |
|    |  | Frecuencia de consumo                              | Una nueva alternativa (2)  |
|    |  |  | una vez a la semana (2)  |
|    | 2 a 3 veces a la semana (3)                                |  |  |
|    | 5 días a la semana (2)                                     |  |  |
|    | Todos los días   |  |  |
|    |  | Una vez cada 15 días                               |  |

|  |  |                   |   |
|--|--|-------------------|---|
| 21   | Opinión sobre posibles nombres para el restaurante   | DeliVeggie (11)   | Yo elegiría el primero. Deli ya me dio la impresión que es rico y veggie que tipo de comida es. Lo recordaría fácilmente.   |
|  |  |                   | Me gusta (3)  |
|  |  |                   | Me parecen las más adecuadas  |
|  |  | Veggie Corner (2) | Me gusta que casi rima.   |
|  |  |                   | Me parecen las más adecuadas  |
|  |  | El Rincón Verde   | Me parecen las más adecuadas  |
|  |  | NutriVida (1)     | Me gusta, aunque solo tendría sentido si es que estaría en una esquina.   |
| Casa Verde   | Ya hay otros negocios que se llaman algo verde (5)   |                   |   |
|  | Parece que sólo hay vegetales, y esa no es la idea   |                   |   |
| Otros (1)  | Ya hay otros negocios que se llaman algo verde (5)   |                   |   |
| 22   | Ideas de decoración informativa para el local  | #1 (13)           | Parece que sólo hay vegetales, y esa no es la idea  |
|  |  |                   | No me parece apropiado para un restaurante, tal vez para un producto (3)  |
|  |  |                   | No elegiría este porque ser vegano no es solo ser saludable.  |
|  |  | Otros (1)         | Ya hay otros negocios que se llaman algo verde (5)  |
|  |  |                   | Parece que sólo hay vegetales, y esa no es la idea  |
|  |  | #2 (0)            | No me gusta ninguno, me parecen muy antiguos. Creo que para que sea fácil de encontrar en redes sociales debería tener la palabra vegano completa y algo como "Somos vegan" o algo así.   |
|  |  |                   | Elegiría este (5)   |
| Creo que este tipo de información sería mejor, como una introducción al veganismo.   |  |                   |   |
| Esta idea es más positiva, como temas de nutrición. Además, podría también haber datos positivos como, cuantos litros de agua hemos ahorrado con esta comida, etc. EL cambio que has ocasionado. |  |                   |   |
| Otros: Mini Recetas (2)  | Es el más adecuado y se puede agregar algo como "Si quieres saber más del veganismo entra a...." y ahí ya incluir toda la información.   |                   |   |
|  | Creo que exponer el maltrato animal como una razón para ser vegano a gente no vegana puede ser muy ofensivo o como muy en su cara mientras está comiendo. Todos saben lo que pasa, pero no quieren pensar en eso mientras están comiendo |                   |   |
| 23   | Características del local  | Distribución      | A mí esto me hace sentir mal y no me darían ganas de volver.  |
|  |  |                   | Sería bonito tener imágenes con mini recetas sencillas de platos veganos para que cada uno lo haga en casa. Eso se queda en la mente  |
|  |  |                   | Las mini recetas es una buena idea para hacer más accesible el concepto de lo vegano porque muchos piensan que o es muy complicado o solo es comer lechuga, no hay un intermedio.   |
|  |  |                   | No debería haber tanta cantidad de mesas, y si ventanas para que entre luz natural, tal vez las barras en la parte de coctelera.  |
| 23   | Características del local  | Distribución      | El hecho que todas las mesas están en una línea y fila se ve mecánico, si pones mesas de diferentes tamaños y ángulos ayudaría al ambiente a ser más personal   |
|  |  |                   | Muchas mesas, traería problemas de salud y seguridad. Además, no creo que deban ir mesas muy cerca a los baños ni a la cocina - tal vez haría mucho calor. Sería más atractivo un restaurante lleno con pocas mesas que uno vacío con muchas mesas. (4) |
|  |  |                   | Las mesas deberían estar bien separadas, dependiendo del local  |

|    |  |                                    |  |
|----|--|------------------------------------|--|
|    |  |                                    | Las mesas no son tan grandes en realidad, por el tipo de comida.   |
|    |  | Decoración                         | Colores verdes, tierra (2)   |
|    |  |                                    | Entre las mesas deberían haber como aires o espacios con adornos o decoración  |
|    |  |                                    | Debería haber bastante iluminación (ventanas grandes) (3), dependiendo del local.  |
|    |  |                                    | No sobrecargar ambiente, colores claros, que haya ventilación  |
|    |  |                                    | Modelo de sillas con bambú, o techos con ese material. Que refleje ambiente de naturaleza  |
| 24 |  | Música                             | Música relajante que deje conversar (4)  |
|    |  | Televisores                        | Sin televisor porque distrae.  |
| 25 | Degustación  | Opiniones sobre la comida          | La causa me gustó, los demás platos están ricos pero la textura es diferente, pero si lo podría comer. Tal vez no todos los días o volverme vegana pero esta rico.   |
|    |  |                                    | Si me engaña la jalea, todo estaba rico.   |
|    |  |                                    | La papa a la huancaína y la causa me pareció muy agradable. El anticucho y el lomo saltado tiene una textura un poco rara, pero buen sabor. La jalea me pareció rica |
|    |  |                                    | En general me pareció rico (7).  |
|    |  |                                    | La comida me parece de mucha mejor calidad que la comida de otros restaurantes veganos a los que he ido.   |
|    |  |                                    | El anticucho no me gustó, todo lo demás si me pareció rico.  |
|    |  |                                    | El anticucho no me gustó. La jalea no me supo a jalea pero sabe rico.  |
| 26 |  | Decisión de asistir al restaurante | Sí (13)  |
| 27 | Características esperadas del producto y servicio                              | Promociones                        | Incluir una bebida en el menú  |
|    |  |                                    | menú   |
|    |  |                                    | Para los cumpleaños algo especial (Cumpleañero no paga) (2)  |
| 28 |  | Medios de pago                     | Todos (13)   |
|    |  |                                    | Sin mínimo de consumo para pagos con tarjetas.   |
|    |  |                                    | Con POS inalámbrico  |
|    |  |                                    | Sin cobrar extra por pagar con tarjeta   |
| 29 | Precios  | Menú                               | 15 - 16 soles (12)   |
|    |  | Plato a la carta                   | Hasta 20 soles (3)   |
|    |  |                                    | Entre 21 y 25 soles (8)  |
|    |  |                                    | Entre 26 y 30 soles (1)  |
| 30 | Medios de comunicación por los que le gustaría recibir información del negocio |                                    | Redes Sociales, correo electrónico (13)  |
|    |  |                                    | También podrían ir al mismo centro de trabajo y promocionar directamente ahí.  |
| 31 | Asistencia al restaurante  | Días de la semana                  | Fines de semana  |
|    |  |                                    | Jueves y viernes (7)   |
|    |  |                                    | 1 vez a la semana (1)  |
|    |  |                                    | Todos los días (3)   |
|    |  | Horario                            | Almuerzo (13)  |
| 32 | Recomendación del restaurante a otras personas                                 |                                    | Sí (13)  |
| 33 | Recomendaciones o sugerencias  |                                    | Hacer sentir a sus clientes fieles importantes con algún detallito, como invitarles algo, eso te hace sentir bien. Dependiendo del local, podrían ser pet friendly.  |
|    |  |                                    | Incluir un menú para niños   |
|    |  |                                    | Incluir hamburguesas y papas fritas como platos a la carta. Ofrecer cada cierto tiempo alguna novedad, como un plato nuevo.  |
|    |  |                                    | Que sean consecuentes desde el inicio y en todo como la atención, limpieza, horarios, etc.   |
|    |  |                                    | Ofrecer postres de buena calidad y varias  |

|    |   |  |   |
|----|---|--|---|
|    |   |  | <p>opciones (2), no solo como mazamorras, que es lo que la mayoría de menús veganos ofrecen. Sería bueno si dentro del local podrían también ofrecer a la venta harinas o productos veganos y así incentivar a la gente a comer vegano.</p> <p>Algo importante es que todo el personal sepa sobre todos los ingredientes de los platos, por problemas de alergias o cosas como esas. Si van a tener un sitio web, que todos los datos estén siempre actualizados. Podrían ofrecer menú los fines de semana, no muchos sitios lo hacen. Conocer y entender la idea de la empresa y el veganismo desde arriba y para todos los empleados. Promocionar un plato bien particular como suyo para que las personas lo relacionen con el restaurante. Que todo vaya acorde con la idea como por ejemplo usar muebles reciclados.</p> <p>Ofrecer agua sola. Podrían ofrecer menú los fines de semana, poner el plato que más te sale. El personal que va a atender debería ser conocedor del tema de veganismo y del cliente. Vender productos veganos como si fuera un tipo de mercado los sábados.</p> <p>Que todo vaya acorde con la idea, he ido a restaurantes saludables que tienen tapers de tecnopor.</p> <p>Los platos deben tener una buena porción</p> <p>En verano deben ofrecer más ensaladas, y en invierno, más sopas.</p> <p>Debe llamar la atención por ser nuevo, que ofrezca variedad de productos sobre todo en los postres. Todo entra por los ojos y siempre es bueno darse un gustito y comer saludable.</p> <p>Que no haya mucha diferencia en sus precios en el tiempo</p> |
| 34 | Opiniones adicionales sobre el proyecto |  | <p>Creo que la mayoría de padres ahora ya han comenzado a ver la importancia de comer cosas que le hagan bien. Por ejemplo, la generación de mi hija están comiendo muy saludable y varios no quieren comer animales.</p> <p>Me parece una buena idea</p> <p>Me parece genial que hayan más negocios veganos que no relacionen el veganismo con el hippie que no se relaciona con el resto de la sociedad.</p>  |

## Apéndice 9: Entrevista sobre restaurantes veganos en Lima – La Chakra

Fecha: 16/07/2016

Entrevistado: Luz Angerami (Adm)

Restaurante: La Chakra

Distrito: Miraflores

### Introducción

La presente entrevista es parte de la investigación de mercado de un plan de negocios elaborado por alumnas de la escuela de postgrado de la Universidad San Ignacio de Loyola. Esta investigación espera determinar los factores más importantes a considerar para nuevos negocios de comida vegana en el distrito de San Isidro.

### Características de la entrevista

Los detalles de esta entrevista serán incluidos en el plan de negocios a presentar a la Escuela de Postgrado de la Universidad San Ignacio de Loyola, luego de la aprobación de este, será parte del material disponible en la biblioteca de la mencionada institución.

### Preguntas

1. ¿En qué año inicio este negocio?  
A principios del 2014.
  2. ¿Desde un inicio ofreció comida vegana?  
Sí, siempre vegano y crudivegano.  
¿Qué es crudivegano?  
Es comida que no ha sido cocida, comida en su estado crudo. De esta forma los alimentos conservan mejor todos sus beneficios y podemos absorberlos más fácilmente. Se trata de acercarse a lo más fresco posible aprovechando todo el valor nutricional.
  3. ¿Cuáles son los platos más populares entre sus clientes?  
Entre los platos cocidos el quinoto y hamburguesas de lentejas y garbanzos y entre los crudiveganos el pan esenio.
  4. ¿Cuál es el precio promedio de los platos que ofrece?  
En promedio entre S/.20 y S/.24.  
Si ofrece menú, ¿cuál es su precio?  
Sí, ofrecemos menú de lunes a viernes a S/.18.
  5. Si ofrece menú, ¿qué es lo que incluye?  
El menú incluye una infusión, una sopa y un plato de fondo.  
¿Con que frecuencia cambia los platos que ofrece como menú?  
Los platos varían cada día de la semana y en el mes se repiten los platos 1 o tal vez dos veces.
- ¿Cuál considera es la hora punta para el servicio de menú?  
Entre las 12:30pm y 2:30pm son las horas en las que servimos más menús, igual tenemos menús disponibles hasta las 3pm, pero después de las 2pm ya viene menos gente.

¿Cuál considera es la proporción de los platos que venden entre menú y platos a la carta?

Debe ser un 80% menús y 20% platos a la carta.

¿Ofrecen servicio de delivery?

Solo ofrecemos delivery para las cuadras cercanas a clientes habituales.

6. ¿En qué horario ofrece almuerzos? ¿Cuántas rotaciones de asientos considera que hay dentro de este horario en promedio?  
Los almuerzos se ofrecen desde las 12pm hasta las 3:30pm aproximadamente. Dentro de ese tiempo hay tal vez 3 rotaciones de asientos, a veces más o a veces menos, pero en promedio unas 3.
7. ¿Cómo clasifica los platos que ofrece?  
Tenemos: entradas y piqueos, platos de fondo, smoothies y shots, postres y probióticos e infusiones.  
¿Cuántos platos ofrece por cada clase?  
Entradas y piqueos tenemos 5, platos de fondo 6, smoothies y shots 8, postres 7 y probióticos e infusiones 9.  
De los platos que ofrecen ¿Cuál es la proporción aproximada entre platos cocidos y crudos?  
Más o menos 40% de platos crudiveganos y 60% cocidos.
8. ¿Ha tenido que retirar algún plato de la carta por falta de rotación?  
Algunos platos crudiveganos.  
¿Cuáles?  
Lasaña y espaguetis crudiveganos.
9. ¿Ha recibido alguna sugerencia de sus clientes sobre la comida que ofrece?  
Algunos de nuestros clientes habituales han pedido que hagamos mezclas de platos como agregarle una porción pequeña de humus a las hamburguesas.
10. ¿Cuáles cree que son los factores más importantes que consideran los clientes para elegir un restaurante?  
La calidad del producto y aquí vienen muchas personas que se encuentran en proceso de recuperación de algunas enfermedades que ven en la comida como una alternativa de medicina más natural a la convencional.
11. ¿Considera usted que la comida vegana tiene una mejor aceptación en la actualidad en comparación a años anteriores?  
Completamente, cada año vemos cómo va creciendo nuestra clientela.  
¿Considera que la mayor parte de las personas que vienen a este restaurante son veganas?  
No, la mayoría de las personas que viene no son veganas, pero pueden haber tenido a algún amigo o amiga vegana que los haya traído alguna vez y luego siguieron viviendo por su cuenta una vez que se enteran de los beneficios de este tipo de alimentación para la salud. Además, aquí nosotros también ofrecemos charlas y terapias sobre nutrición y alimentación como medicina.  
¿Estas charlas y terapias son para el público en general?  
Sí, las publicamos por Facebook y podemos aviso aquí en el local. Realizamos consultas individuales y charlas para grupos.

12. Suponga que usted estuviera próximo a abrir su restaurante nuevamente, considerando la experiencia que ha ganado ya, ¿hay algo que haría diferente? Creo que simplificar algunos platos, pero fuera de eso el producto que ofrecemos es óptimo como tal, consideramos que nuestra labor es una cuestión más de valores que concentrada en solo ventas de un producto en serie.
13. ¿Qué recomendaciones le daría a alguien que quisiera abrir un nuevo negocio de comida vegana en Lima? Por ejemplo, en lo relacionado a insumos, implementos de cocina, etc.

Es muy importante o tal vez lo más importante, el conseguir a proveedores que ofrezcan productos de alta calidad y de preferencia orgánicos en lo posible. También considerar los equipos de cocina que se va a necesitar, en nuestro caso al ofrecer platos crudiveganos necesitamos de equipos bastante particulares que nos fueron algo difíciles de conseguir aquí. Por ejemplo, una licuadora con base de cerámica para reducir la oxidación de los alimentos procesados. Tuvimos que importar este equipo de Estados Unidos.

## **Apéndice 10: Entrevista sobre restaurantes veganos en Lima – Seitan Urban Bistro**

Fecha: 16/07/2016

Entrevistado: Santiago Santolaya (chef y propietario) Restaurante: Seitan Urban Bistro

Distrito: Miraflores

### **Introducción**

La presente entrevista es parte de la investigación de mercado de un plan de negocios elaborado por alumnas de la escuela de postgrado de la Universidad San Ignacio de Loyola. Esta investigación espera determinar los factores más importantes a considerar para nuevos negocios de comida vegana en el distrito de San Isidro.

### **Características de la entrevista**

Los detalles de esta entrevista serán incluidos en el plan de negocios a presentar a la Escuela de Postgrado de la Universidad San Ignacio de Loyola, luego de la aprobación de este, será parte del material disponible en la biblioteca de la mencionada institución.

### **Preguntas**

1. ¿En qué año inicio este negocio?  
Tenemos solo 4 meses.
2. ¿Desde un inicio ofreció comida vegana?  
Sí, 100% vegano.
3. ¿Cuáles son los platos más populares entre sus clientes?  
Las hamburguesas, el curry de garbanzos y el coulant de chocolate.
4. ¿Cuál es el precio promedio de los platos que ofrece?  
El ticket promedio es S/.30.  
Si ofrece menú, ¿cuál es su precio?  
Sí, ofrecemos menú de lunes a viernes a S/.14.90
5. Si ofrece menú, ¿qué es lo que incluye?  
El menú incluye una entrada, un plato de fondo y un postre en versión más pequeña de los que ofrecemos en la carta.  
¿Con que frecuencia cambia los platos que ofrece como menú?  
Nosotros planificamos los menús semanalmente y hasta ahora hemos repetido los platos tal vez 3 veces.  
¿Cuál considera es la hora punta para el servicio de menú?  
Más o menos desde la 1pm o tal vez un poco antes hasta las 2:30 o 3pm.  
¿Cuál considera es la proporción de los platos que venden entre menú y platos a la carta?  
El menú representa alrededor del 70% y los platos a la carta el 30%.  
¿Ofrecen servicio de delivery?  
Por el momento no como tal, es por un tema de la calidad de los platos ya que si estos son empaquetados por un tiempo sabemos que no van a llegar a su destino en el estado que nosotros esperamos se disfrute de nuestra comida. Pero tenemos clientes habituales que nos piden que aun si lo preparemos para llevar y ellos lo recogen y se responsabilizan del estado en el que llegue la comida.



6. ¿En qué horario ofrece almuerzos? ¿Cuántas rotaciones de asientos considera que hay dentro de este horario en promedio?

Abrimos las puertas para el almuerzo desde las 12pm hasta las 4pm aproximadamente, o a veces antes dependiendo si se acaban los platos que tenemos preparados para el día. A veces se terminan temprano, por eso es que estamos sugiriendo a nuestros clientes el separar su menú por nuestra página de Facebook o llamándonos para asegurar su almuerzo. En el almuerzo la rotación es de 3 o hasta 4 dependiendo del día, normalmente los viernes hay un mayor movimiento y podemos llegar hasta a 4 rotaciones por almuerzo.

7. ¿Cómo clasifica los platos que ofrece?  
Tenemos piqueos, entradas, fondos, postres y una carta aparte de bebidas y licores.

¿Cuántos platos ofrece por cada clase?

Piqueos 3, entradas 5, fondos 9, postres 3, bebidas 7 y licores 3 tipos de macerados cada uno con diferentes sabores.

8. ¿Ha tenido que retirar algún plato de la carta por falta de rotación?

Sí.

¿Cuáles?

En un comienzo ofrecíamos ensalada de col tipo americana, pero la pedían muy poco así que la retiramos.

9. ¿Ha recibido alguna sugerencia de sus clientes sobre la comida que ofrece?

Sí, nos sugirieron reducir el dulce en los helados y ofrecer hamburguesas en porción grande porque antes solo las ofrecíamos en una versión pequeña como un piqueo.

10. ¿Cuáles cree que son los factores más importantes que consideran los clientes para elegir un restaurante?

Calidad de la comida, buen servicio, un ambiente agradable y la accesibilidad a estacionamiento.

11. ¿Considera usted que la comida vegana tiene una mejor aceptación en la actualidad en comparación a años anteriores?

Sí, claro. Es una tendencia mundial que poco a poco está creciendo aquí y por el momento se nota más en Miraflores tal vez por ser un distrito en donde hay muchos turistas que están de paso y extranjeros que se quedan a vivir.

12. Suponga que usted estuviera próximo a abrir su restaurante nuevamente, considerando la experiencia que ha ganado ya, ¿hay algo que haría diferente?

El tamaño, creo que optaría por un local más grande con una cocina mucho más amplia y salón, en general todo más grande. Pero ya estamos empezando los trámites para poder ampliar nuestro servicio e incluir mesas en la terraza, así como a mediano plazo buscar opciones para abrir un nuevo local.

13. ¿Qué recomendaciones le daría a alguien que quisiera abrir un nuevo negocio de comida vegana en Lima? Por ejemplo, en lo relacionado a insumos, implementos de cocina, etc.

Investigar un poco sobre negocios de este tipo en otros países y sus estrategias, también investigar sobre los diferentes subgrupos de la cocina vegana. Este es un mercado que por el momento no está saturado y por ello es una gran oportunidad. También es importante contar con chefs que cuenten con una formación profesional y encontrar a proveedores confiables y de calidad.

## **Apéndice 11: Entrevista sobre restaurantes veganos en Lima – El Jardín de Jazmín**

Fecha: 24/07/2016

Entrevistado: Meher Ether (Administradora)                      Restaurante: El Jardín de Jazmín

Distrito: Miraflores

### **Introducción**

La presente entrevista es parte de la investigación de mercado de un plan de negocios elaborado por alumnas de la escuela de postgrado de la Universidad San Ignacio de Loyola. Esta investigación espera determinar los factores más importantes a considerar para nuevos negocios de comida vegana en el distrito de San Isidro.

### **Características de la entrevista**

Los detalles de esta entrevista serán incluidos en el plan de negocios a presentar a la Escuela de Postgrado de la Universidad San Ignacio de Loyola, luego de la aprobación de este, será parte del material disponible en la biblioteca de la mencionada institución.

### **Preguntas**

1. ¿En qué año inicio este negocio?  
A mediados del 2014.
2. ¿Desde un inicio ofreció comida vegana?  
Primero solo ofrecíamos diferentes tipos de té y pequeños acompañamientos, pero siempre todo vegano. Desde hace ya como un año es que ampliamos los platos.
3. ¿Cuáles son los platos más populares entre sus clientes?  
Champipapas, hamburguesas, Nuggets y los combos (platos de fondo más té).
4. ¿Cuál es el precio promedio de los platos que ofrece?  
El promedio es S/.20 por plato.  
Si ofrece menú, ¿cuál es su precio?  
Sí, ofrecemos menú de lunes a viernes a S/.15.
5. Si ofrece menú, ¿qué es lo que incluye?  
El menú incluye una entrada y el plato de fondo.  
¿Con que frecuencia cambia los platos que ofrece como menú?  
Tenemos platos diferentes para cada día y estos se repiten un par de veces al mes.  
¿Cuál considera es la hora punta para el servicio de menú?  
Desde la 1pm a 2pm o 2:30pm normalmente.  
¿Cuál considera es la proporción de los platos que venden entre menú y platos a la carta?  
Ampliamente el menú es lo que más sale, debe ser un 80% menú y 20% platos a la carta.  
¿Ofrecen servicio de delivery?  
No contamos con personal para delivery, pero algunos clientes nos llaman para pedir menú o platos de la carta y ellos lo pasan a recoger.
6. ¿En qué horario ofrece almuerzos? ¿Cuántas rotaciones de asientos considera que hay dentro de este horario en promedio?

Ofrecemos almuerzos desde las 12pm hasta que se acabe el menú, que normalmente es entre 3pm y 3:30pm, los platos a la carta si los mantenemos durante todo el día así que ahí no hay horario específico. La rotación de asientos normalmente para el almuerzo es de 3 veces en promedio.

7. ¿Cómo clasifica los platos que ofrece?  
Tenemos piqueos, tacos, champipapas, cremas de otoño, saltipapas, pastas artesanales, hamburguesas artesanales, combos, canasta feliz y postres. Además de diferentes té, infusiones y bebidas con alcohol.  
  
¿Cuántos platos ofrece por cada clase?  
Piqueos 5, tacos 3, champipapas 5, cremas de otoño 3, saltipapas 3, pastas artesanales 3, hamburguesas artesanales 9, combos 4, canasta feliz 4 y postres 3.
8. ¿Ha tenido que retirar algún plato de la carta por falta de rotación?  
No, lo que si hemos hecho es aumentar los platos que ofrecemos y en algunos casos cambiarles de nombre a algo más atractivo como canasta feliz que son el equivalente a una cajita feliz de los fast foods orientadas más para niños.
9. ¿Ha recibido alguna sugerencia de sus clientes sobre la comida que ofrece?  
Sí, varias personas nos han dicho que quisieran que aumentemos la cantidad de platos en la carta.
10. ¿Cuáles cree que son los factores más importantes que consideran los clientes para elegir un restaurante?  
La calidad de la comida, una buena atención y un ambiente agradable, tranquilo y que los relaje.
11. ¿Considera usted que la comida vegana tiene una mejor aceptación en la actualidad en comparación a años anteriores?  
Sí, cada vez tenemos más clientes y no son solo veganos. Hay muchos que vienen tal vez con una persona que si es vegana pero después siguen viniendo por su cuenta con otros amigos o familia.
12. Suponga que usted estuviera próximo a abrir su restaurante nuevamente, considerando la experiencia que ha ganado ya, ¿hay algo que haría diferente?  
Consideraríamos contar con un local más amplio y así ofrecer un mayor número de mesas y trabajar en una cocina más amplia.
13. ¿Qué recomendaciones le daría a alguien que quisiera abrir un nuevo negocio de comida vegana en Lima? Por ejemplo, en lo relacionado a insumos, implementos de cocina, etc.  
La calidad de los insumos es muy importante así que deben buscar a proveedores que ofrezcan productos de calidad y orgánicos como los que se encuentran en las bioferias de diferentes distritos. También es importante tener claro que estamos para servir a la gente así que hay que mantener un buen humor y paciencia al atender.

## **Apéndice 12: Ficha para la Aplicación del Cuestionario acerca de Restaurante vegano en San Isidro**

### **Introducción**

La presente encuesta es parte de la investigación de mercado de un plan de negocios elaborado por alumnas de la escuela de postgrado de la Universidad San Ignacio de Loyola. Esta investigación espera determinar los factores más importantes a considerar para nuevos negocios de comida vegana en el distrito de San Isidro.

### **Características del cuestionario**

Los detalles de esta encuesta serán incluidos en el plan de negocios a presentar a la Escuela de Postgrado de la Universidad San Ignacio de Loyola, luego de la aprobación de éste, será parte del material disponible en la biblioteca de la mencionada institución.

- Tipo de Estudio: Cuantitativo
- Fecha de aplicación de encuestas: Desde el 01 de mayo al 15 de junio del 2018
- Población Objetivo: Personas que laboran en el distrito de San Isidro, que tengan entre 23 y 37 años, que compren su almuerzo al menos una vez a la semana en un restaurante y que su ingreso promedio familiar mensual en soles se encuentre en el rango de S/. 3,401 a S/. 7,300.
- Muestra: 383 personas encuestadas
- Error Muestral: 5%
- Confiabilidad: 95% confianza
- Personas encargadas: Claudia Fuentes y Milagros Bráñez
- Método de aplicación: Formato virtual elaborado en Google Forms y aplicación de formatos impresos.

### Apéndice 13: Cuestionario

Buenos días/tardes, somos alumnas de la Escuela de Postgrado de la Universidad San Ignacio de Loyola y estamos realizando una investigación acerca del potencial que existe para la creación de un restaurante de comida vegana en San Isidro. Por favor, les pedimos que responda todas las preguntas de manera sincera y le aseguramos que esta información será tratada de manera confidencial. Agradecemos su participación.

|  |   |
|--|---|
| <p>¿Trabaja Ud. en San Isidro?</p> <p><input type="checkbox"/> Sí. <input type="checkbox"/> No. (Fin de la encuesta)</p>   | <p>¿Su nivel de ingreso promedio familiar mensual en soles se encuentra en el rango de S/. 3,401 a S/. 7,300?</p> |
| <p>¿Tiene Ud. entre 23 y 37 años?</p> <p><input type="checkbox"/> Sí. <input type="checkbox"/> No. (Fin de la encuesta)</p>  | <p><input type="checkbox"/> Sí. <input type="checkbox"/> No. (Fin de la encuesta)</p>                             |
| <p>Dentro de su semana laboral ¿Almuerza en un restaurante 1 o más días?</p> <p><input type="checkbox"/> Sí. <input type="checkbox"/> No. (Fin de la encuesta)</p> |   |

1. ¿A cuál de los siguientes restaurantes acude con mayor frecuencia?
  - a. Sabor Cuzqueño
  - b. La Rica Miel
  - c. Fusión
  - d. Susy Wong
  - e. Vicky
  - f. Aioli
  - g. Otros (Especificar): \_\_\_\_\_
2. Dentro de su semana laboral ¿Cuántas veces a la semana suele acudir a un restaurante a almorzar?
  6. 1 vez a la semana
  7. 2 veces a la semana
  8. 3 veces a la semana
  9. 4 veces a la semana
  10. 5 veces a la semana
  11. 6 veces a la semana
3. ¿En qué horario suele acudir a almorzar?
  - a. Entre 11am y 12 am
  - b. Entre 12 am y 1pm
  - c. Entre 1pm y 2pm
  - d. Entre 2pm y 3pm
  - e. Después de las 3pm
4. ¿Qué tipo de plato compra con más frecuencia?
  - a. Plato a la carta
  - b. Menú
5. ¿Cuánto paga normalmente por un plato a la carta?
  - a. No consumo platos a la carta
  - b. S/.15 o menos
  - c. S/.16 a S/.19
  - d. S/.20 a S/.23
  - e. S/.24 a S/. 27
  - f. S/.28 a S/.31
  - g. S/.32 o más.

6. ¿Cuánto paga normalmente por un menú?
  - a. No consumo menú (pasar a P. 8)
  - b. S/.10 o menos
  - c. S/.11 a S/.13
  - d. S/.14 a S/.16
  - e. S/.17 a S/.19
  - f. S/.20 a S/.22
  - g. S/.23 a más.
7. Cuando consume menú ¿En qué consiste?
  - a. Solo plato de fondo.
  - b. Entrada y plato de fondo.
  - c. Entrada, plato de fondo y bebida.
  - d. Entrada, plato de fondo, bebida y postre.
  - e. Entrada, plato de fondo y postre.
8. ¿Cuál es el tipo de comida que consume normalmente?
  - a. Criolla.
  - b. Pescados y mariscos.
  - c. Italiana.
  - d. Japonesa.
  - e. Chifa.
  - f. Otros: \_\_\_\_\_

### **Explicación del Negocio**

Si Ud. supiese que existe un restaurante de comida vegana que ofrece platos criollos adaptados a este tipo de alimentación, que se considera puede generar beneficios para la salud\*, usted:

9. ¿Estaría dispuesto a comer esta comida vegana?
  - a. Sí.
  - b. No. (Fin de la encuesta)
10. ¿Con qué frecuencia estaría dispuesto a consumir este tipo de comida vegana?
  - a. Una vez al mes.
  - b. Una vez cada 15 días.
  - c. Una vez a la semana.
  - d. 2 veces a la semana.
  - e. 3 veces a la semana.
  - f. 4 veces a la semana
  - g. 5 veces a la semana.
  - h. 6 veces a la semana.
11. ¿En qué días estaría dispuesto a acudir a comer a este restaurante de comida vegana?
  - a. Lunes.
  - b. Martes.
  - c. Miércoles.
  - d. Jueves.
  - e. Viernes.
  - f. Sábados.
  - g. Domingos.
12. ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por un menú vegano considerando que este incluiría una entrada, plato de fondo, postre y refresco?
  - a. No consumo menú.
  - b. S/.10 o menos.

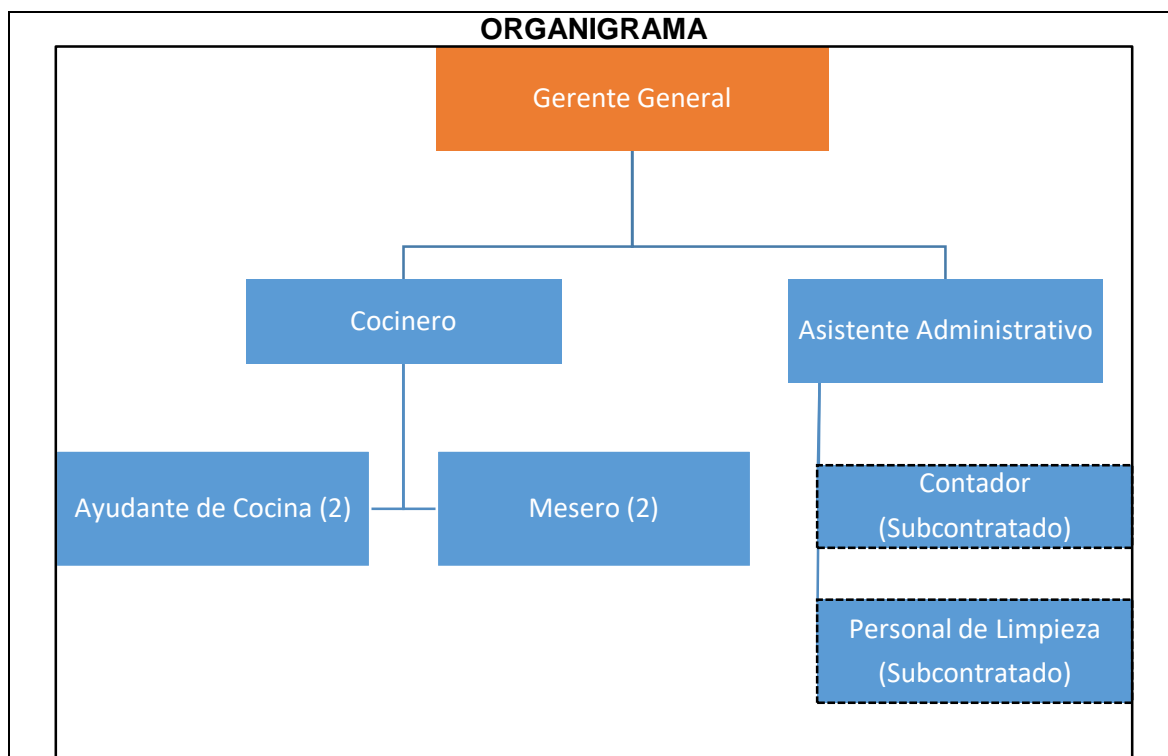
- c. S/.11 a S/.13
  - d. S/.14 a S/.16
  - e. S/.17 a S/.19
  - f. S/.20 a S/.22
  - g. S/.23 a más.
13. ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por un plato a la carta vegano?
- a. No consumo platos a la carta.
  - b. S/.15 o menos.
  - c. S/.16 a S/.19
  - d. S/.20 a S/.23
  - e. S/.24 a S/. 27
  - f. S/.28 a S/.31
  - g. S/.32 o más.
14. ¿Qué servicio o servicios adicionales le gustaría encontrar en este restaurante vegano?
- a. Wifi.
  - b. Delivery.
  - c. Otros: \_\_\_\_\_
15. ¿Qué tipos de promociones le gustaría encontrar en este restaurante vegano?
- a. Descuentos especiales para clientes frecuentes.
  - b. Especiales por cumpleaños.
  - c. Programa de acumulación de puntos.
  - d. Otros: \_\_\_\_\_
16. Se están considerando los siguientes nombres para el restaurante vegano, indicar ¿Cuál le parece el más adecuado?
- a. DeliVeggie.
  - b. Veggie Corner.
  - c. El Rincón Verde.
  - d. NutriVida.
  - e. Casa Verde.
  - f. Otro: \_\_\_\_\_
17. ¿Le gustaría que el Restaurante vegano tenga estas características?
- a. Decoración en colores claros, tierra o verdes.
  - b. Luminarias decorativas en los aires.
  - c. Mucha iluminación.
  - d. Sillas o mesas de bambú o similares que reflejen naturaleza.
  - e. Ambiente con música de fondo.
  - f. Todas las anteriores.
  - g. Otros: \_\_\_\_\_
18. ¿Vendría Ud. a este restaurante de comida vegana?
- a. Sí.
  - b. No.
19. ¿Recomendaría este restaurante de comida vegana a otras personas?
- a. Sí.
  - b. No.

\*Academy of Nutrition and Dietetics. (1 de Diciembre de 2016). Position of the Academy of Nutrition and Dietetics: Vegetarian Diets. *Journal of the Academy of Nutrition and Dietetics*, 116(12), 1970-1980. Obtenido de [https://www.clinicalkey.es/service/content/pdf/watermarked/1-s2.0-S2212267216311923.pdf?locale=es\\_ES](https://www.clinicalkey.es/service/content/pdf/watermarked/1-s2.0-S2212267216311923.pdf?locale=es_ES)



### Apéndice 14: Perfil de Puesto Gerente General

|                              |                                |
|------------------------------|--------------------------------|
| <b>Empresa: DeliVeggie</b>   | <b>Puesto: Gerente General</b> |
| Departamento: Gerencia       |                                |
| Puesto Superior: Accionistas |                                |
| <b>Aprobado por</b>          | Accionistas                    |
| <b>Fecha: 2018</b>           |                                |



#### A. Síntesis del Puesto

Planear, organizar, dirigir y controlar todas las actividades dentro de la empresa para lograr así los objetivos trazados. Es el representante legal de la empresa.

#### B. Responsabilidades del Puesto

1. Definir estrategias adecuadas para el cumplimiento de los objetivos de la empresa.
2. Aprobación de estados financieros.
3. Control de la caja.
4. Negociación con proveedores.
5. Elaboración de pronósticos de ventas y presentación de resultados a accionistas.
6. Aprobación y ejecución de presupuestos.
7. Aprobación de manuales de funciones y procedimientos.
8. Aprobación de la contratación de nuevos colaboradores.
9. Aprobación de la carta.
10. Evaluar y analizar la satisfacción de los clientes con el servicio brindado.
11. Motivar y dirigir a todos los colaboradores.

#### C. Requisitos Del Puesto

##### Formación

|                           |  |
|---------------------------|--|
| Nivel educativo alcanzado | Título profesional universitario                             |
| Profesión                 | Administración de empresas, de servicios, Hotelera o afines. |

##### Experiencia

|                      |  |
|----------------------|--|
| Experiencia (mínima) | 4 años de experiencia en puesto similar. |
|----------------------|--|

|  |   |
|--|---|
| <b>Conocimientos básicos</b>   |   |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Conocimientos de la administración de restaurantes y servicios.</li> <li>• Manejo Office Windows.</li> <li>• Manejo de personal.</li> <li>• Experiencia en elaboración de Estados Financieros.</li> </ul> |   |
| <b>D. Línea de Autoridad</b>   |   |
| <b>Depende de:</b>   | Accionistas                                   |
| <b>Ejerce mando – supervisión sobre</b>  | Departamento de operaciones y administrativo. |
| <b>E. PERFIL DE COMPETENCIAS</b>   |   |

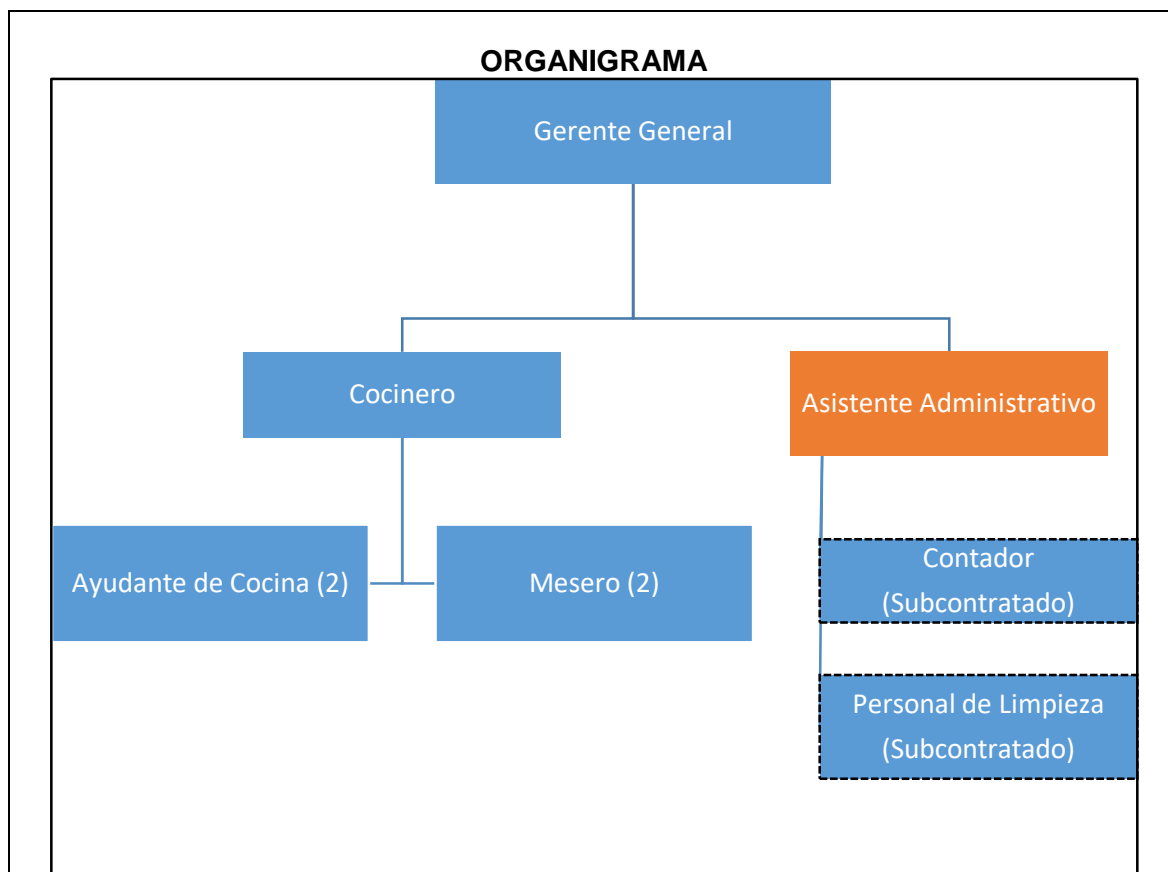
| Competencias                                | Nivel de Requerimiento |          |          |          |          |
|---|------------------------|----------|----------|----------|----------|
|   | A                      | B        | C        | D        | N        |
| <b>Competencias Genéricas</b>               |                        |          |          |          |          |
| 1. Compromiso                               | X                      |          |          |          |          |
| 2. Comunicación                             | X                      |          |          |          |          |
| 3. Flexibilidad y adaptabilidad             | X                      |          |          |          |          |
| 4. Integridad                               | X                      |          |          |          |          |
| 5. Organización y planificación             | X                      |          |          |          |          |
| 6. Orientación a los resultados             | X                      |          |          |          |          |
| 7. Orientación al cliente interno y externo | X                      |          |          |          |          |
| 8. Trabajo en equipo                        |                        |          |          |          |          |
| <b>Competencias Específicas</b>             | <b>A</b>               | <b>B</b> | <b>C</b> | <b>D</b> | <b>N</b> |
| 1. Desarrollo de su equipo                  | X                      |          |          |          |          |
| 2. Negociación                              | X                      |          |          |          |          |
| 3. Habilidad Analítica                      | X                      |          |          |          |          |
| 4. Liderazgo                                | X                      |          |          |          |          |
| 5. Pensamiento estratégico                  | X                      |          |          |          |          |

**GRADOS DE LA COMPETENCIA**

- A:** Competencia desarrollada en el máximo nivel (100%). Implica ser un referente cuya conducta tiene un impacto relevante en la institución y en los equipos de trabajo.
- B:** Competencia desarrollada en nivel alto (75%). Implica mostrar la competencia con gran dominio en el desempeño cotidiano.
- C:** Competencia desarrollada en nivel intermedio (50%). La competencia se evidencia con claridad, pero con dominio moderado.
- D:** Competencia desarrollada en el nivel mínimo (25%). La competencia se evidencia en su grado mínimo, como una característica apenas notoria y poco consistente.
- N:** Competencia NO desarrollada (0%). Describe las conductas que muestran la ausencia de la competencia.

### Apéndice 15: Perfil de Puesto Asistente Administrativo

|                                  |   |
|----------------------------------|---|
| <b>Empresa: DeliVeggie</b>       | <b>Puesto: Asistente Administrativo</b> |
| Departamento: Administración     |   |
| Puesto Superior: Gerente General |   |
| <b>Aprobado por</b>              | Gerente General                         |
| <b>Fecha: 2018</b>               |   |



#### A. Síntesis del Puesto

Asegurar el cumplimiento de las Políticas internas de la empresa, atendiendo tanto a los requerimientos del personal, así como haciendo seguimiento e implementando mejoras en el producto y servicio que brinda la organización.

#### B. Responsabilidades del Puesto

1. Manejo y control de caja.
2. Participar de la formulación e implementación de políticas internas de la organización cuando corresponda, así como iniciativas de mejora.
3. Supervisar los procesos técnicos de los sistemas de personal y contabilidad.
4. Administrar el récord de asistencias, horas extras, recuperaciones y vacaciones del personal.
5. Asistir en la dirección y ejecutar las políticas de reclutamiento y selección de personal.
6. Promover, coordinar y ejecutar el desarrollo de actividades de integración internas de la empresa.
7. Apoyo en la elaboración de manuales de funciones y procedimientos.
8. Labores generales administrativas.
9. Las demás funciones que le asigne o encargue el Gerente General.

| <b>C. Requisitos Del Puesto</b>  |  |  |  |   |   |   |   |
|--|--|--|--|---|---|---|---|
| <b>Formación</b>   |  |  |  |   |   |   |   |
| Nivel educativo alcanzado  |  |  | Título profesional técnico o universitario |   |   |   |   |
| Profesión  |  |  | Administración, Marketing o afines         |   |   |   |   |
| <b>Experiencia</b>   |  |  |  |   |   |   |   |
| Experiencia (mínima)   |  |  | 1 año de experiencia en puesto similar.    |   |   |   |   |
| <b>Conocimientos básicos</b>   |  |  |  |   |   |   |   |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Conocimiento de las normas del sistema administrativo de personal y administración en general.</li> <li>• Manejo Office Windows.</li> </ul> |  |  |  |   |   |   |   |
| <b>D. Línea de Autoridad</b>   |  |  |  |   |   |   |   |
| Depende de:  |  |  | Gerente General                            |   |   |   |   |
| Ejerce mando – supervisión sobre   |  |  | Contador y limpieza.                       |   |   |   |   |
| <b>E. PERFIL DE COMPETENCIAS</b>   |  |  |  |   |   |   |   |
| Competencias   |  |  | Nivel de Requerimiento                     |   |   |   |   |
| Competencias Genéricas   |  |  | A  | B | C | D | N |
| 1. Compromiso  |  |  | X  |   |   |   |   |
| 2. Comunicación  |  |  | X  |   |   |   |   |
| 3. Flexibilidad y adaptabilidad  |  |  |  | X |   |   |   |
| 4. Integridad  |  |  |  | X |   |   |   |
| 5. Organización y planificación  |  |  |  |   | X |   |   |
| 6. Orientación a los resultados  |  |  |  | X |   |   |   |
| 7. Orientación al cliente interno y externo  |  |  | X  |   |   |   |   |
| 8. Trabajo en equipo   |  |  | X  |   |   |   |   |
| Competencias Específicas   |  |  | A  | B | C | D | N |
| 1. Aprendizaje continuo  |  |  | X  |   |   |   |   |
| 2. Iniciativa  |  |  |  | X |   |   |   |
| 3. Habilidad analítica   |  |  | X  |   |   |   |   |
| 4. Liderazgo   |  |  |  | X |   |   |   |
| 5. Credibilidad técnica  |  |  | X  |   |   |   |   |

#### GRADOS DE LA COMPETENCIA

**A:** Competencia desarrollada en el máximo nivel (100%). Implica ser un referente cuya conducta tiene un impacto relevante en la institución y en los equipos de trabajo.

**B:** Competencia desarrollada en nivel alto (75%). Implica mostrar la competencia con gran dominio en el desempeño cotidiano.

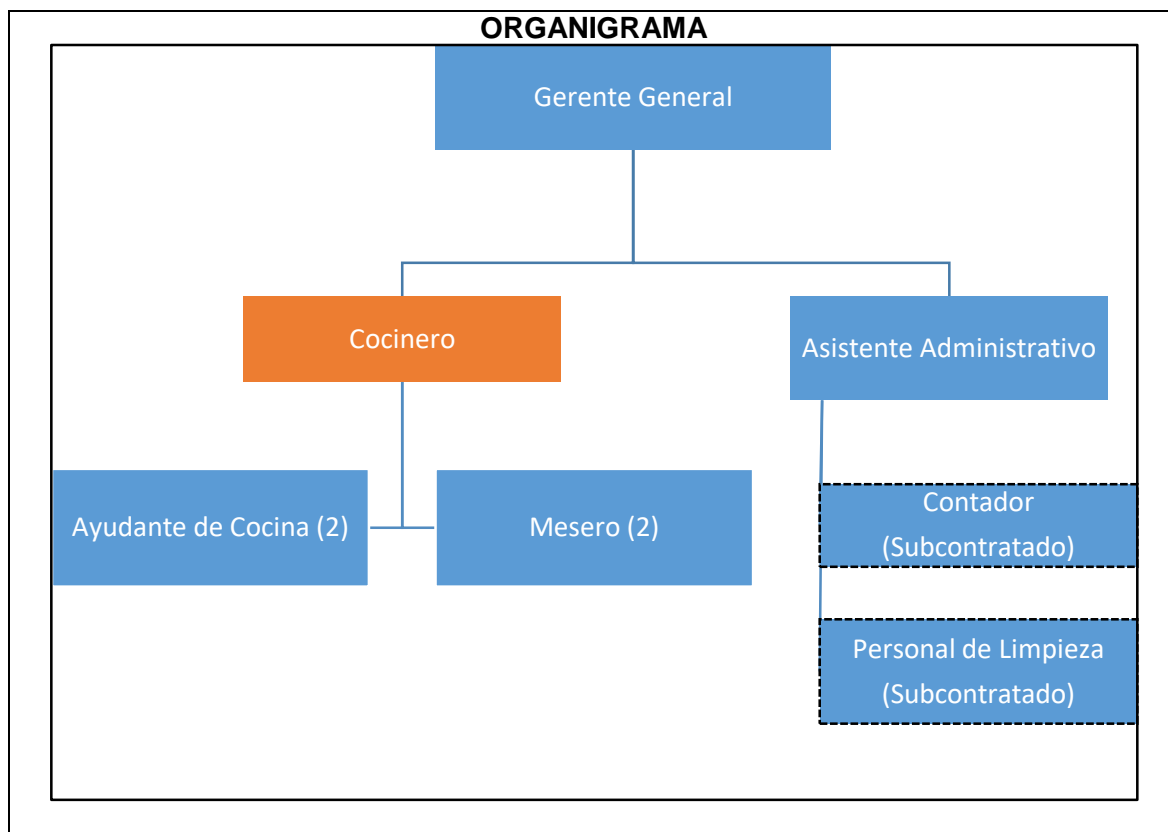
**C:** Competencia desarrollada en nivel intermedio (50%). La competencia se evidencia con claridad, pero con dominio moderado.

**D:** Competencia desarrollada en el nivel mínimo (25%). La competencia se evidencia en su grado mínimo, como una característica apenas notoria y poco consistente.

**N:** Competencia NO desarrollada (0%). Describe las conductas que muestran la ausencia de la competencia.

### Apéndice 16: Perfil de Puesto Cocinero

|                                  |                         |
|----------------------------------|-------------------------|
| <b>Empresa: DeliVeggie</b>       | <b>Puesto: Cocinero</b> |
| Departamento: Operaciones        |                         |
| Puesto Superior: Gerente General |                         |
| <b>Aprobado por</b>              | Gerente General         |
| <b>Fecha: 2018</b>               |                         |



#### A. Síntesis del Puesto

El jefe de cocina es el responsable de que los platos que se elaboran cumplan con los lineamientos previamente establecidos, así como de asegurar el correcto abastecimiento de los insumos empleados.

#### B. Responsabilidades del Puesto

1. Dirección y supervisión de la elaboración de la carta establecida y manual de procedimientos.
2. Elaboración de los inventarios de insumos y equipos.
3. Elaboración de requerimientos de insumos.
4. Supervisión de la calidad de los platos elaborados según lineamientos establecidos.
5. Supervisión de la limpieza general de la cocina y el correcto estado de los insumos.
6. Organizar, dirigir y coordinar el trabajo del personal de cocina.
7. Supervisar el cumplimiento de las normas sanitarias y de seguridad en cocina.

#### C. Requisitos Del Puesto

##### Formación

|                           |  |
|---------------------------|--|
| Nivel educativo alcanzado | Título profesional universitario o técnico |
| Profesión                 | Ciencias Gastronómicas                     |

|  |  |          |          |          |          |
|--|--|----------|----------|----------|----------|
| <b>Experiencia</b>   |  |          |          |          |          |
| Experiencia (mínima)   | 2 años de experiencia en puesto similar. |          |          |          |          |
| <b>Conocimientos básicos</b>   |  |          |          |          |          |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Conocimiento en manipulación de alimentos y normas sanitarias.</li> <li>• Manejo de control de inventarios.</li> <li>• Nivel de inglés intermedio.</li> <li>• Manejo Office Windows.</li> </ul> |  |          |          |          |          |
| <b>D.Línea de Autoridad</b>  |  |          |          |          |          |
| <b>Depende de:</b>   | Gerente General                          |          |          |          |          |
| <b>Ejerce mando – supervisión sobre</b>  | Ayudante de cocina y Mesero              |          |          |          |          |
| <b>E.PERFIL DE COMPETENCIAS</b>  |  |          |          |          |          |
| <b>Competencias</b>  | <b>Nivel de Requerimiento</b>            |          |          |          |          |
| <b>Competencias Genéricas</b>  | <b>A</b>                                 | <b>B</b> | <b>C</b> | <b>D</b> | <b>N</b> |
| 1. Compromiso  | X  |          |          |          |          |
| 2. Comunicación  | X  |          |          |          |          |
| 3. Flexibilidad y adaptabilidad  |  | X        |          |          |          |
| 4. Integridad  |  | X        |          |          |          |
| 5. Organización y planificación  |  | X        |          |          |          |
| 6. Orientación a los resultados  |  | X        |          |          |          |
| 7. Orientación al cliente interno y externo  | X  |          |          |          |          |
| 8. Trabajo en equipo   | X  |          |          |          |          |
| <b>Competencias Específicas</b>  | <b>A</b>                                 | <b>B</b> | <b>C</b> | <b>D</b> | <b>N</b> |
| 1. Desarrollo de su equipo   | X  |          |          |          |          |
| 2. Iniciativa  | X  |          |          |          |          |
| 3. Habilidad Analítica   |  | X        |          |          |          |
| 4. Liderazgo   | X  |          |          |          |          |
| 5. Tolerancia a la presión   | X  |          |          |          |          |

**GRADOS DE LA COMPETENCIA**

**A:** Competencia desarrollada en el máximo nivel (100%). Implica ser un referente cuya conducta tiene un impacto relevante en la institución y en los equipos de trabajo.





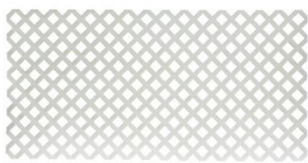




**B:** Competencia desarrollada en nivel alto (75%). Implica mostrar la competencia con gran dominio en el desempeño cotidiano.






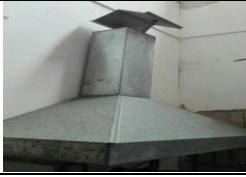

**C:** Competencia desarrollada en nivel intermedio (50%). La competencia se evidencia con claridad, pero con dominio moderado.

**D:** Competencia desarrollada en el nivel mínimo (25%). La competencia se evidencia en su grado mínimo, como una característica apenas notoria y poco consistente.










**N:** Competencia NO desarrollada (0%). Describe las conductas que muestran la ausencia de la competencia.



















### Apéndice 17: Muebles y/o Equipos a utilizar en Restaurante vegano

| Área de Comedor                             |  |                 |   |
|---|--|-----------------|---|
| Equipo / Mobiliario                         | Características  | Precio estimado | Foto referencial  |
| 01 vitrina exhibidora para postres, bebidas | Elaborada en acero inoxidable.<br>Medidas: 1,6 mt. de largo y 1.5 mt. de alto.           | S/. 2,300.00    |    |
| 01 mueble tipo counter para atención        | Elaborado en melamine.<br>Medidas: 1,3 mt. de largo x 0,75 cm. de ancho y 1 mt. de alto. | S/.630.00       |    |
| 01 caja Punto de Venta                      | Incluye: Monitor, CPU, teclado, ticketera térmica, gaveta y Sistema PVSOF2016.           | S/. 2,300.00    |   |
| 18 Juegos de mesa y sillas                  | Cada juego tiene 4 sillas.   | S/.4,140.00     |  |
| 4 enrejados diamante                        | 120 x 140 cm blanco  | S/.728.00       |  |
| 6 macetas exterior                          | Maceta tipo bandeja de cemento   | S/.432.00       |  |
| 15 macetas interior                         | Maceta 13.5 x 15.5 cm blanco   | S/.210.00       |  |
| 4 estantes para macetas                     | Escalera porta macetas madera  | S/.680.00       |  |
| 30 plantas interior y exterior              | Plantas para interior y exterior   | S/.420.00       |  |













| Equipo / Mobiliario           | Características   | Precio estimado | Foto referencial  |
|-------------------------------|---|-----------------|---|
| 2 quitasol lateral            | Quitasol lateral UV con cremallera  | S/.1,190.00     |    |
| 01 Sistema aire acondicionado | Incluye evaporador (exterior), condensador (interior) e instalación   | S/.1,600.00     |    |
| 01 Televisor 48´              | Pantalla LED Alto 110 cm., ancho 69,6 cm. Y profundidad 25,8 cm.  | S/.1,400.00     |    |
| 01 Silla                      | 01 Silla alta regulable de tela y acolchada. Base de 5 aspas. Resiste hasta 120 Kg. de peso.  | S/.150.00       |   |
| <b>Área de cocina</b>         |   |                 |   |
| Equipo / Mobiliario           | Características   | Precio estimado | Foto referencial  |
| 01 cocina semi industrial     | Elaborada en acero inoxidable (304). 6 quemadores a gas propano en alta presión con bandejas desmontables. Medidas: 1.45 x 1 x 0.89 cm. | S/. 2,500.00    |  |
| 01 campana extractora         | Medidas: 50.4 x 1.17 x 1.37 cm.   | S/.600.00       |  |
| 01 batidora                   | 5 velocidades y función turbo, clip para guardado de cable, marca Phillips.   | S/.140.00       |  |



| 01 horno eléctrico                 | Medidas: 60 alto x60 ancho x56.5 prof. 2 bandejas, 1 rejilla. Luna de cristal. Voltaje 220v-60Hz   | S/. 1,000.00                  |    |
|------------------------------------|--|-------------------------------|---|
| 02 refrigeradoras                  | Medidas: 1480mm x 520 mm x 560 mm. Capacidad 240 L., 2 puertas   | S/.1598.00<br>(S/.799.00 c/u) |    |
| 02 mesa de trabajo                 | Acero inoxidable   | S/.1000.00<br>(S/.500.00 c/u) |    |
| 01 lavadero                        | Acero inoxidable calidad 304. Medidas: 1.08 x 0,65 x 0.090 cm de altura. 01 Poza: medidas: 0.5 x 0.5 x 0.3 de altura. Estructura tubular 1 ½ | S/. 900.00                    |    |
| Equipo / Mobiliario                | Características  | Precio estimado               | Foto referencial  |
| 02 anaqueles                       | Acero inoxidable (Lavado de platos y menaje) Medidas: 1.8 alto x 1.07 largo x 0,40 ancho   | S/.800.00<br>(S/.400.00 c/u)  |  |
| 02 estantes de 04 niveles cada uno | Metal (Almacenamiento víveres) Medidas: 183 cm. x 196 cm x 61 cm.  | S/.840.00<br>(S/.420.00 c/u)  |  |
| 01 Procesador de Alimentos         | Cuchillas de acero inoxidable, motor de 550w y capacidad de 14 tazas. Marca: Oster   | S/. 269.00                    |  |
| 02 licuadoras                      | Vaso vidrio cap. 1.5 Lt., 4 aspas, panel con perilla, consumo 500w. Marca: Miray   | S/.198.00<br>(S/.99.00 c/u)   |  |
| 01 Balde cilindro                  | Para residuos sólidos. Capac. 100 Lt.  | S/.50.00                      |  |



|                      |                                      |                 |   |
|----------------------|--------------------------------------|-----------------|---|
| 04 bowl              | bowl regular 1.5 Lt.                 | S/.40.00        |    |
| 04 bowl              | bowl regular 6.57 Lt.                | S/.100.00       |    |
| 05 Tablas para picar | Tablas para cortar/picar en colores. | S/.100.00       |    |
| 02 Exprimidores      | Exprimidores de limones              | S/.24.00        |    |
| 01 Rallador          | Rallador acero                       | S/.18.00        |    |
| 01 Prensa papas      | Prensa papas acero                   | S/.30.00        |    |
| 02 Pela papas        | Pela papas acero                     | S/.16.00        |    |
| Equipo / Mobiliario  | Características                      | Precio estimado | Foto referencial  |
| 02 Coladores         | Coladores de plástico 18 cm.         | S/.20.00        |  |
| 01 Colador           | Colador mango de acero 26 cm.        | S/.18.00        |  |
| 01 Olla              | Olla sopera 28 x 20 cm.              | S/.35.00        |  |
| 01 Olla              | Olla sopera 60 x 51 cm.              | S/.80.00        |  |
| 01 Olla arrocera     | Olla arrocera 5 Lt.                  | S/.90.00        |  |
| 02 Sartenes          | Sartenes 40´                         | S/.120.00       |  |
| 02 Sartenes wok      | Sartenes wok antiadherentes          | S/.160.00       |  |
| 05 Cuchillos         | Cuchillos chef acero                 | S/.175.00       |  |
| 01 Cuchillo          | Cuchillo fileteador                  | S/.40.00        |  |
| 01 Tijera            | Tijera acero inoxidable              | S/.20.00        |  |
| 01 afilador          | Afilador de cuchillo                 | S/.40.00        |  |

|                       |   |                 |   |
|-----------------------|---|-----------------|---|
| 02 cucharones         | Cucharones de acero inoxidable 10 cm.       | S/.30.00        |    |
| 01 cucharón           | Cucharón chino                              | S/.18.00        |    |
| 02 espátulas          | Espátula fritura                            | S/.30.00        |    |
| 01 espátula perforada | Espátula perforada 47cm.                    | S/.15.00        |    |
| 02 espátulas pastel   | Espátulas pastel 7x3'                       | S/.24.00        |    |
| 02 Trinches           | Trinches de acero inoxidable                | S/.30.00        |    |
| 03 Pinzas             | Pinza multiuso 30 cm.                       | S/.30.00        |    |
| 300 Brochetas         | Brochetas de bambú (100 unid. Cada paquete) | S/.7.50         |    |
| Equipo / Mobiliario   | Características                             | Precio estimado | Foto referencial  |
| 04 Taper              | Taper conservador con tapa 1.8 lt           | S/.24.00        |  |
| 03 Taper              | Taper conservador con tapa 6.1 lt           | S/.75.00        |  |
| 02 Tablas de picar    | Tablas de picar                             | S/.24.00        |  |
| 04 Pinzas             | Pinza para hielo                            | S/.20.00        |  |
| 02 exprimidor         | Exprimidores de cítricos                    | S/.20.00        |  |
| 04 medidores          | Medidores de onzas                          | S/.32.00        |  |
| 03 abridores          | Abridores de latas                          | S/.9.00         |  |
| 48 vasos              | Vasos old fashioned (por docena)            | S/.100.00       |  |
| 72 tenedores          | Tenedor fondo (por docena)                  | S/.288.00       |  |
| 72 cucharas           | Cucharas soperas (por docena)               | S/.288.00       |  |

|                               |  |                        |   |
|-------------------------------|--|------------------------|---|
| 72 cuchillos                  | Cuchillos (por docena)   | S/.360.00              |    |
| 48 vasos                      | Vasos rock glass 16 oz. (Para platos a la carta)   | S/.240.00              |    |
| 8 bowls                       | Bowl para preparación de omelletes, mezclas varias. 4 de 1.5 lt. Y 4 de 6.7 lt.                                | S/.140.00              |    |
| 72 platos hondos              | Platos hondos (por docena)   | S/.324.00              |    |
| 72 platos de entrada / postre | Platos de postre 16 cm. (por docena)   | S/.216.00              |    |
| 01 Juego de ollas             | Acero inoxidable, 14 piezas (cacerola, 3 ollas, olla sopera, sartén grill, tetera, 6 tapas de vidrio templado) | S/.300.00              |    |
| <b>Equipo / Mobiliario</b>    | <b>Características</b>   | <b>Precio estimado</b> | <b>Foto referencial</b>   |
| 01 Set x2 Sartenes            | Sartenes antiadherentes<br>Marca: Record   | S/. 105.00             |  |
| 60 Platos                     | Platos pesados (grandes) para uso restaurante (carta)<br>Medidas: 26cm x 26cm                                  | S/.650.00              |  |
| 60 Platos                     | Platos pesados (pequeños) para uso restaurante (carta)<br>Medidas: 13cm x 13cm                                 | S/.430.00              |  |
| <b>Equipo / Mobiliario</b>    | <b>Características</b>   | <b>Precio estimado</b> | <b>Foto referencial</b>   |
| 72 vasos                      | Vasos de vidrio de 12 oz. (S/.30 la docena)  | S/.180.00              |  |
| 48 ajiceros                   | Ajiceros (por docena) para mayonesa, mostaza, ají, ketchup, etc.   | S/.72.00               |  |
| 5 azafates                    | Azafates redondos negros   | S/.125.00              |  |

| <b>Área de Almacén (Incluye espacio administrativo)</b> |  |                 |   |
|---|--|-----------------|---|
| 01 laptop   | 01 computadora portátil  | S/.800.00       |    |
| 01 computadora de escritorio                            | 01 computadora incluye pantalla, teclado y cpu   | S/.1,000.00     |    |
| 01 impresora  | 01 impresora multifuncional incluye tinta  | S/.500.00       |    |
| 2 dispensadores   | Dispensadores de cubiertos   | S/.70.00        |    |
| 10 focos  | Focos ahorradores  | S/.150.00       |    |
| 8 lámparas  | Lámparas   | S/.360.00       |    |
| Equipo / Mobiliario                                     | Características  | Precio estimado | Foto referencial  |
| 2 cámaras   | Cámaras de vigilancia  | S/.560.00       |  |
| Equipo / Mobiliario                                     | Características  | Precio estimado | Foto referencial  |
| Señalización  | Señales de seguridad   | S/.150.00       |  |
| 03 extintores   | Extintores 12 Kg.  | S/.270.00       |  |
| 01 Botiquín   | Botiquín emergencia  | S/.50.00        |  |
| 01 Sistema contra incendios                             | Sistema de detección de incendios  | S/.400.00       |  |
| 01 Sillas   | 01 Silla alta regulable de tela y acolchada. Base de 5 aspas. Resiste hasta 120 Kg. de peso. | S/.150.00       |  |
| 01 escritorio en L                                      | Material: Vidrio y metal color negro.  | S/.250.00       |  |

---

|                            |   |           |   |
|----------------------------|---|-----------|---|
|                            | Medidas: 73 cm x<br>120 cm x 120 cm x<br>50 cm.                       |           |   |
| 01 mueble tipo<br>credenza | Material: Melamine<br>18 mm.<br>Medidas:                              | S/.300.00 |  |
| 01 mueble tipo<br>armario  | Material: Melamine<br>18 mm.<br>Medidas: 2 mt x 0.80<br>cm x 0.37 cm. | S/.400.00 |  |

---

Fuente: Elaboración propia

**Apéndice 18: Inversiones Futuras – Relación de Suministros**

| Área   | Activos                             | Cantidad | Precio unit. | Total con IGV | Total sin IGV |
|--------|-------------------------------------|----------|--------------|---------------|---------------|
| Cocina | Bowl regular 1.5 lt.                | 4        | S/.10.00     | S/.40.00      | S/.33.90      |
| Cocina | Bowl regular 6.7 lt.                | 4        | S/.25.00     | S/.100.00     | S/.84.75      |
| Cocina | Tabla para cortar (colores)         | 5        | S/.20.00     | S/.100.00     | S/.84.75      |
| Cocina | Exprimidor de limones               | 2        | S/.12.00     | S/.24.00      | S/.20.34      |
| Cocina | Rallador                            | 1        | S/.18.00     | S/.18.00      | S/.15.25      |
| Cocina | Prensa papas                        | 1        | S/.30.00     | S/.30.00      | S/.25.42      |
| Cocina | Pela papa                           | 2        | S/.8.00      | S/.16.00      | S/.13.56      |
| Cocina | Balde cilíndrico                    | 1        | S/.50.00     | S/.50.00      | S/.42.37      |
| Cocina | Juego de ollas                      | 1        | S/.300.00    | S/.300.00     | S/.254.24     |
| Cocina | Set de Sartenes                     | 1        | S/.100.00    | S/.100.00     | S/.84.75      |
| Cocina | Juego de 60 platos G                | 1        | S/.650.00    | S/.650.00     | S/.550.85     |
| Cocina | Juego de 60 platos Ch               | 1        | S/.330.00    | S/.330.00     | S/.279.66     |
| Cocina | Vasos de vidrio 12oz. Docenas       | 6        | S/.30.00     | S/.180.00     | S/.152.54     |
| Cocina | Colador 18 cm.                      | 2        | S/.8.00      | S/.16.00      | S/.13.56      |
| Cocina | Colador mango de acero 26 cm.       | 1        | S/.15.00     | S/.15.00      | S/.12.71      |
| Cocina | Ollas soperas 28x20                 | 1        | S/.35.00     | S/.35.00      | S/.29.66      |
| Cocina | Olla sopera 60x51                   | 1        | S/.80.00     | S/.80.00      | S/.67.80      |
| Cocina | Olla arrocera 5 lt.                 | 1        | S/.90.00     | S/.90.00      | S/.76.27      |
| Cocina | Sartenes 40'                        | 2        | S/.60.00     | S/.120.00     | S/.101.69     |
| Cocina | Sarten wok antiadherente            | 2        | S/.80.00     | S/.160.00     | S/.135.59     |
| Cocina | Cuchillo Chef                       | 5        | S/.35.00     | S/.175.00     | S/.148.31     |
| Cocina | Cuchillo Fileteador                 | 1        | S/.40.00     | S/.40.00      | S/.33.90      |
| Cocina | Tijera                              | 1        | S/.20.00     | S/.20.00      | S/.16.95      |
| Cocina | Afilador de cuchillo                | 1        | S/.40.00     | S/.40.00      | S/.33.90      |
| Cocina | Cucharon de acero inoxidable 10 cm. | 2        | S/.15.00     | S/.30.00      | S/.25.42      |
| Cocina | Cucharon chino                      | 1        | S/.18.00     | S/.18.00      | S/.15.25      |
| Cocina | Espátula fritura                    | 2        | S/.12.00     | S/.24.00      | S/.20.34      |
| Cocina | Espátula perforada 47cm.            | 1        | S/.15.00     | S/.15.00      | S/.12.71      |
| Cocina | Espátula pastel 7x3'                | 1        | S/.12.00     | S/.12.00      | S/.10.17      |
| Cocina | Trinche de acero inoxidable         | 2        | S/.12.00     | S/.24.00      | S/.20.34      |
| Cocina | Pinza multiuso 30 cm.               | 3        | S/.10.00     | S/.30.00      | S/.25.42      |
| Cocina | Brochetas de bambú (100 unid.)      | 3        | S/.2.50      | S/.7.50       | S/.6.36       |
| Cocina | Taper conservadora con tapa 1.8 lt  | 4        | S/.8.00      | S/.32.00      | S/.27.12      |
| Cocina | Taper conservadora con tapa 6.1 lt  | 3        | S/.25.00     | S/.75.00      | S/.63.56      |
| Cocina | Tabla de picar                      | 2        | S/.12.00     | S/.24.00      | S/.20.34      |
| Cocina | Pinza para hielo                    | 2        | S/.5.00      | S/.10.00      | S/.8.47       |
| Cocina | Exprimidor de cítricos              | 2        | S/.10.00     | S/.20.00      | S/.16.95      |
| Cocina | Medidor de onzas                    | 4        | S/.8.00      | S/.32.00      | S/.27.12      |
| Cocina | Abridor de latas                    | 3        | S/.3.00      | S/.9.00       | S/.7.63       |

|          |                                   |    |           |           |              |
|----------|-----------------------------------|----|-----------|-----------|--------------|
| Cocina   | Vaso old fashioned (doc.)         | 4  | S/.25.00  | S/.100.00 | S/.84.75     |
| Cocina   | Tenedor Fondo (doc.)              | 6  | S/.48.00  | S/.288.00 | S/.244.07    |
| Cocina   | Cucharas soperas (doc.)           | 6  | S/.48.00  | S/.288.00 | S/.244.07    |
| Cocina   | Cuchillos (doc.)                  | 6  | S/.60.00  | S/.360.00 | S/.305.08    |
| Cocina   | Vasos Rock Glass 16oz (doc.)      | 4  | S/.50.00  | S/.200.00 | S/.169.49    |
| Cocina   | Bowl(doc)                         | 4  | S/.45.00  | S/.180.00 | S/.152.54    |
| Cocina   | Plato Hondo(doc)                  | 6  | S/.54.00  | S/.324.00 | S/.274.58    |
| Cocina   | Plato de postre 16 cm (doc.)      | 6  | S/.36.00  | S/.216.00 | S/.183.05    |
| Cocina   | Ajicero (7cm) doc.                | 4  | S/.18.00  | S/.72.00  | S/.61.02     |
| Cocina   | Azafate redondo negro             | 5  | S/.22.00  | S/.110.00 | S/.93.22     |
| Cocina   | Dispensador de cubiertos          | 2  | S/.35.00  | S/.70.00  | S/.59.32     |
| Cocina   | Focos ahorrador                   | 10 | S/.15.00  | S/.150.00 | S/.127.12    |
| Cocina   | Lámparas                          | 6  | S/.45.00  | S/.270.00 | S/.228.81    |
| Salón    | Señalización                      | 1  | S/.150.00 | S/.150.00 | S/.127.12    |
| Salón    | Extintores 12kg.                  | 3  | S/.90.00  | S/.270.00 | S/.228.81    |
| Salón    | Botiquín                          | 1  | S/.45.00  | S/.45.00  | S/.38.14     |
| Salón    | Sistema de detección de incendios | 1  | S/.400.00 | S/.400.00 | S/.338.98    |
| Limpieza | Detergente 15kg                   | 2  | S/.6.00   | S/.12.00  | S/.10.17     |
| Limpieza | Tachos                            | 7  | S/.2.00   | S/.14.00  | S/.11.86     |
| Limpieza | Paños multiusos(doc)              | 1  | S/.12.00  | S/.12.00  | S/.10.17     |
| Limpieza | Limpiatodos (5Lt)                 | 1  | S/.12.00  | S/.12.00  | S/.10.17     |
| Limpieza | Escoba                            | 4  | S/.4.00   | S/.16.00  | S/.13.56     |
| Limpieza | Recogedor                         | 4  | S/.4.00   | S/.16.00  | S/.13.56     |
| Limpieza | Balde                             | 4  | S/.4.00   | S/.16.00  | S/.13.56     |
| Limpieza | Trapeador                         | 4  | S/.4.00   | S/.16.00  | S/.13.56     |
| Limpieza | Lavavajilla liquido (5Lt)         | 2  | S/.6.00   | S/.12.00  | S/.10.17     |
| Limpieza | Papel Toalla 200mts.              | 1  | S/.12.00  | S/.12.00  | S/.10.17     |
| Limpieza | Bolsa de Basura 75lts. x 10 unid. | 5  | S/.12.00  | S/.60.00  | S/.50.85     |
| Cocina   | Bowl regular 1.5 lt.              | 4  | S/.10.00  | S/.40.00  | S/.33.90     |
| Cocina   | Bowl regular 6.7 lt.              | 4  | S/.25.00  | S/.100.00 | S/.84.75     |
| Cocina   | Tabla para cortar (colores)       | 5  | S/.20.00  | S/.100.00 | S/.84.75     |
| Cocina   | Exprimidor de limones             | 2  | S/.12.00  | S/.24.00  | S/.20.34     |
| Cocina   | Rallador                          | 1  | S/.18.00  | S/.18.00  | S/.15.25     |
| Cocina   | Prensa papas                      | 1  | S/.30.00  | S/.30.00  | S/.25.42     |
|          |                                   |    |           |           | S/. 5,747.88 |



### Apéndice 19: Determinación del costo por tipo de producto

|                                    |         |
|------------------------------------|---------|
| Costo Promedio Unitario Menú A-B-C | S/.4.47 |
|------------------------------------|---------|

#### MODELO DE MENU A

**Menú: papa a la huancaína + arroz con seitan + ensalada de frutas + emoliente**

| Ingredientes (4 porciones)          | Unidad    | Cantidad | Precio unitario | Valor unitario | Valor total    |
|-------------------------------------|-----------|----------|-----------------|----------------|----------------|
| <b>Papa a la Huancaína</b>          |           |          |                 |                |                |
| Ají amarillo (ají escabeche fresco) | kilogramo | 0.300    | S/.2.45         | S/.2.08        | S/.0.62        |
| Aceite                              | litro     | 0.100    | S/.4.80         | S/.4.07        | S/.0.41        |
| Tofu                                | kilogramo | 0.250    | S/.7.00         | S/.5.93        | S/.1.48        |
| Cashews                             | kilogramo | 0.080    | S/.65.00        | S/.59.32       | S/.4.41        |
| Papa peruanita                      | kilogramo | 0.400    | S/.1.20         | S/.1.02        | S/.0.41        |
| Cebolla                             | kilogramo | 0.100    | S/.0.80         | S/.0.68        | S/.0.07        |
| Ajos                                | kilogramo | 0.100    | S/.2.00         | S/.1.69        | S/.0.17        |
| Galleta de soda                     | paquete   | 0.250    | S/.1.00         | S/.0.85        | S/.0.21        |
| <b>Arroz con Seitan</b>             |           |          |                 |                |                |
| Ají amarillo                        | kilogramo | 0.100    | S/.2.45         | S/.2.08        | S/.0.21        |
| Cebolla                             | kilogramo | 0.200    | S/.0.80         | S/.0.68        | S/.0.14        |
| Culantro                            | atado     | 0.167    | S/.1.60         | S/.1.36        | S/.0.23        |
| Perejil                             | atado     | 0.125    | S/.1.40         | S/.1.19        | S/.0.15        |
| Arvejas                             | kilogramo | 0.200    | S/.1.65         | S/.1.40        | S/.0.28        |
| Zanahoria                           | kilogramo | 0.200    | S/.1.80         | S/.1.53        | S/.0.31        |
| Choclo                              | unidad    | 1.000    | S/.0.40         | S/.0.34        | S/.0.34        |
| Seitan                              | kilogramo | 0.500    | S/.12.00        | S/.10.17       | S/.5.08        |
| Arroz                               | kilogramo | 0.400    | S/.2.80         | S/.2.37        | S/.0.95        |
| <b>Ensalada de Frutas</b>           |           |          |                 |                |                |
| Manzana                             | kilogramo | 0.2      | S/.2.40         | S/.2.03        | S/.0.41        |
| Naranja                             | kilogramo | 0.2      | S/.1.50         | S/.1.27        | S/.0.25        |
| Piña golden                         | kilogramo | 0.2      | S/.3.00         | S/.2.54        | S/.0.51        |
| Plátano                             | kilogramo | 0.4      | S/.3.20         | S/.2.71        | S/.1.08        |
| Papaya                              | kilogramo | 0.2      | S/.2.80         | S/.2.37        | S/.0.47        |
| <b>Refresco - Emoliente</b>         |           |          |                 |                |                |
| Paquete mezcla Emoliente            | paquete   | 0.25     | S/.1.00         | S/.0.85        | S/.0.21        |
| Costos Totales                      |           |          |                 |                | S/.18.39       |
| <b>Costo unitario</b>               |           |          |                 |                | <b>S/.4.60</b> |

### MODELO DE MENU B

**Menú: ensalada de verduras + carapulcra con sopa seca + mazamorra de piña + menta**

| <b>Ingredientes (4 porciones)</b>             | <b>Unidad</b> | <b>Cantidad</b> | <b>Precio unitario</b> | <b>Valor Unitario</b> | <b>Valor total</b> |
|---|---------------|-----------------|------------------------|-----------------------|--------------------|
| <b>Ensalada de verduras</b>                   |               |                 |                        |                       |                    |
| Lechuga                                       | docena        | 0.042           | S/.9.00                | S/.7.63               | S/.0.32            |
| Tomate  | kilogramo     | 0.150           | S/.4.50                | S/.3.81               | S/.0.57            |
| Choclo  | Unidad        | 1.000           | S/.0.40                | S/.0.34               | S/.0.34            |
| Cebolla blanca                                | kilogramo     | 0.150           | S/.1.70                | S/.1.44               | S/.0.22            |
| Palta   | kilogramo     | 0.125           | S/.6.00                | S/.5.08               | S/.0.64            |
| Pepinillo                                     | docena        | 0.042           | S/.0.75                | S/.0.64               | S/.0.03            |
| Limón   | kilogramo     | 0.100           | S/.1.30                | S/.1.10               | S/.0.11            |
| Brócoli                                       | kilogramo     | 0.200           | S/.1.80                | S/.1.53               | S/.0.31            |
| <b>Carapulcra con sopa seca y champiñones</b> |               |                 |                        |                       |                    |
| Papa seca                                     | kilogramo     | 0.500           | S/.6.20                | S/.5.25               | S/.2.63            |
| Fideos espagueti                              | kilogramo     | 0.300           | S/.3.00                | S/.2.54               | S/.0.76            |
| Ají panca                                     | kilogramo     | 0.200           | S/.7.80                | S/.6.61               | S/.1.32            |
| Cebolla                                       | kilogramo     | 0.200           | S/.0.80                | S/.0.68               | S/.0.14            |
| Albahaca                                      | atado         | 0.167           | S/.8.00                | S/.6.78               | S/.1.13            |
| Perejil                                       | atado         | 0.167           | S/.1.50                | S/.1.27               | S/.0.21            |
| Aceite  | litro         | 0.150           | S/.4.80                | S/.4.07               | S/.0.61            |
| Champiñones                                   | paquete       | 0.500           | S/.3.50                | S/.2.97               | S/.1.48            |
| Tomate  | kilogramo     | 0.200           | S/.4.50                | S/.3.81               | S/.0.76            |
| Ajos  | kilogramo     | 0.080           | S/.2.00                | S/.1.69               | S/.0.14            |
| Ají amarillo (ají escabeche fresco)           | kilogramo     | 0.100           | S/.2.45                | S/.2.08               | S/.0.21            |
| Maní molido                                   | kilogramo     | 0.100           | S/.42.00               | S/.35.59              | S/.3.56            |
| <b>Mazamorra de piña</b>                      |               |                 |                        |                       |                    |
| Piña golden                                   | kilogramo     | 0.250           | S/.3.00                | S/.2.54               | S/.0.64            |
| Maicena                                       | paquete       | 0.500           | S/.1.50                | S/.1.27               | S/.0.64            |
| Canela  | paquete       | 0.250           | S/.3.00                | S/.2.54               | S/.0.64            |
| Clavo de olor                                 | paquete       | 0.100           | S/.2.00                | S/.1.69               | S/.0.17            |
| Naranja                                       | kilogramo     | 0.150           | S/.1.50                | S/.1.27               | S/.0.19            |
| Canela en polvo                               | paquete       | 0.167           | S/.2.00                | S/.1.69               | S/.0.28            |
| Azúcar rubia                                  | kilogramo     | 0.060           | S/.2.80                | S/.2.37               | S/.0.14            |
| <b>Refresco - Menta</b>                       |               |                 |                        |                       |                    |
| Paquete mezcla muña                           | Paquete       | 0.25            | S/.4.00                | S/.3.39               | S/.0.85            |
| <b>Costos Totales</b>                         |               |                 |                        |                       | <b>S/.19.01</b>    |
| <b>Costo unitario</b>                         |               |                 |                        |                       | <b>S/.4.75</b>     |

### MODELO DE MENU C

**Menú: ensalada rusa + lentejas con tofu + queque de zanahoria + agua de Jamaica**

| <b>Ingredientes (4 porciones)</b> | <b>Unidad</b> | <b>Cantidad</b> | <b>Precio unitario</b> | <b>Valor Unitario</b> | <b>Valor total</b> |
|-----------------------------------|---------------|-----------------|------------------------|-----------------------|--------------------|
| <b>Ensalada rusa</b>              |               |                 |                        |                       |                    |
| Beterraga                         | atado         | 0.200           | S/.3.00                | S/.2.54               | S/.0.51            |
| Papa blanca                       | kilogramo     | 0.200           | S/.0.90                | S/.0.76               | S/.0.15            |
| Zanahoria                         | kilogramo     | 0.200           | S/.1.80                | S/.1.53               | S/.0.31            |
| Arvejas                           | kilogramo     | 0.100           | S/.1.65                | S/.1.40               | S/.0.14            |
| Tofu                              | kilogramo     | 0.100           | S/.7.00                | S/.5.93               | S/.0.59            |
| Limón                             | kilogramo     | 0.100           | S/.1.30                | S/.1.10               | S/.0.11            |
| <b>Lentejas con tofu</b>          |               |                 |                        |                       |                    |
| Lentejas                          | kilogramo     | 0.300           | S/.8.00                | S/.6.78               | S/.2.03            |
| Arroz integral                    | kilogramo     | 0.400           | S/.1.30                | S/.1.10               | S/.0.44            |
| Tofu                              | kilogramo     | 0.250           | S/.7.00                | S/.5.93               | S/.1.48            |
| Ajos                              | kilogramo     | 0.100           | S/.2.00                | S/.1.69               | S/.0.17            |
| Cebolla                           | kilogramo     | 0.200           | S/.0.80                | S/.0.68               | S/.0.14            |
| <b>Queque de Zanahoria</b>        |               |                 |                        |                       |                    |
| Harina                            | kilogramo     | 0.200           | S/.2.80                | S/.2.37               | S/.0.47            |
| Panela                            | kilogramo     | 0.250           | S/.16.00               | S/.13.56              | S/.3.39            |
| Zanahoria                         | kilogramo     | 0.150           | S/.1.80                | S/.1.53               | S/.0.23            |
| Almendras                         | kilogramo     | 0.060           | S/.72.00               | S/.61.02              | S/.3.66            |
| Naranja                           | kilogramo     | 0.125           | S/.1.50                | S/.1.27               | S/.0.16            |
| Aceite                            | litro         | 0.080           | S/.4.80                | S/.4.07               | S/.0.33            |
| Almendras                         |               | 0.200           | S/.2.60                | S/.2.20               | S/.0.44            |
| <b>Refresco - Agua de jamaica</b> |               |                 |                        |                       |                    |
| Paquete mezcla flor de jamaica    |               | 0.25            | S/.7.00                | S/.5.93               | S/.1.48            |
| <b>Costos Totales</b>             |               |                 |                        |                       | <b>S/.16.23</b>    |
| <b>Costo unitario</b>             |               |                 |                        |                       | <b>S/.4.06</b>     |

---

**Costo Promedio Unitario Plato a la Carta A-B-C** **S/7.19**

---

**MODELO DE PLATO A LA CARTA A**

**Plato a la Carta: Lomo Saltado Vegetariano con salsa huancaína + emoliente**

| <b>Ingredientes (4 porciones)</b>   | <b>Unidad</b> | <b>Cantidad</b> | <b>Precio unitario</b> | <b>Valor unitario</b> | <b>Valor total</b> |
|-------------------------------------|---------------|-----------------|------------------------|-----------------------|--------------------|
| Seitan                              | kilogramo     | 1.000           | S/.12.00               | S/.10.17              | S/.10.17           |
| Papa amarilla                       | kilogramo     | 1.500           | S/.2.00                | S/.1.69               | S/.2.54            |
| Cebolla                             | kilogramo     | 0.500           | S/.0.80                | S/.0.68               | S/.0.34            |
| Ajos                                | kilogramo     | 0.150           | S/.2.00                | S/.1.69               | S/.0.25            |
| Tomate                              | kilogramo     | 0.500           | S/.4.50                | S/.3.81               | S/.1.91            |
| Ají amarillo (ají escabeche fresco) | kilogramo     | 0.300           | S/.2.45                | S/.2.08               | S/.0.62            |
| Champiñones                         | paquete       | 1.000           | S/.3.50                | S/.2.97               | S/.2.97            |
| Arroz                               | kilogramo     | 0.500           | S/.2.60                | S/.2.20               | S/.1.10            |
| Arvejas                             | kilogramo     | 0.200           | S/.1.65                | S/.1.40               | S/.0.28            |
| Aceite                              | litro         | 0.300           | S/.4.80                | S/.4.07               | S/.1.22            |
| Tofu                                | kilogramo     | 0.200           | S/.8.00                | S/.6.78               | S/.1.36            |
| Leche de soya                       | litro         | 0.200           | S/.2.60                | S/.2.20               | S/.0.44            |
| Cashews                             | kilogramo     | 0.080           | S/.65.00               | S/.55.08              | S/.4.41            |
| Galleta de soda                     | paquete       | 0.250           | S/.1.00                | S/.0.85               | S/.0.21            |
| Pisco                               | litro         | 0.100           | S/.35.00               | S/.29.66              | S/.2.97            |
| <b>Refresco - Emoliente</b>         |               |                 |                        |                       |                    |
| Paquete mezcla Emoliente            | paquete       | 0.250           | S/.1.00                | S/.0.85               | S/.0.21            |
| <b>Costo totales</b>                |               |                 |                        |                       | <b>S/.31.00</b>    |
| <b>Costo unitario</b>               |               |                 |                        |                       | <b>S/7.75</b>      |

## MODELO DE PLATO A LA CARTA B

### Plato a la Carta: Tallarines verdes con apanado de seitan y ensalada criolla + menta

| Ingredientes (4 porciones)          | Unidad    | Cantidad | Precio unitario | Valor Unitario | Valor total    |
|-------------------------------------|-----------|----------|-----------------|----------------|----------------|
| Seitan                              | kilogramo | 1.000    | S/12.00         | S/10.17        | S/10.17        |
| Mezcla cereales para apanar         | paquete   | 0.500    | S/2.00          | S/1.69         | S/0.85         |
| Cebolla                             | kilogramo | 0.400    | S/0.80          | S/0.68         | S/0.27         |
| Ajos                                | kilogramo | 0.200    | S/2.00          | S/1.69         | S/0.34         |
| Albahaca                            | atado     | 0.200    | S/8.00          | S/6.78         | S/1.36         |
| Almendras                           | kilogramo | 0.100    | S/75.00         | S/63.56        | S/6.36         |
| Vainitas                            | kilogramo | 0.250    | S/3.40          | S/2.88         | S/0.72         |
| Semillas de girasol                 | paquete   | 0.300    | S/8.00          | S/6.78         | S/2.03         |
| Tofu                                | kilogramo | 0.400    | S/7.00          | S/5.93         | S/2.37         |
| Tomate                              | kilogramo | 0.300    | S/4.50          | S/3.81         | S/1.14         |
| Limón                               | kilogramo | 0.150    | S/1.30          | S/1.10         | S/0.17         |
| Aceite                              | litro     | 0.200    | S/4.80          | S/4.07         | S/0.81         |
| Ají amarillo (ají escabeche fresco) | kilogramo | 0.150    | S/2.45          | S/2.08         | S/0.31         |
| <b>Refresco - Menta</b>             |           |          |                 |                |                |
| Paquete mezcla muña                 | paquete   | 0.25     | S/4.00          | S/3.39         | S/0.85         |
| <b>Costos Totales</b>               |           |          |                 |                | <b>S/27.75</b> |
| <b>Costo unitario</b>               |           |          |                 |                | <b>S/6.94</b>  |

### MODELO DE PLATO A LA CARTA C

#### Plato a la Carta: Seco de verduras con frejoles y ensalada criolla + agua de Jamaica

| Ingredientes (4 porciones)          | Unidad    | Cantidad | Precio unitario | Valor Unitario | Valor total    |
|-------------------------------------|-----------|----------|-----------------|----------------|----------------|
| Seitan                              | kilogramo | 1.000    | S/.12.00        | S/.10.17       | S/.10.17       |
| Papa amarilla                       | kilogramo | 0.700    | S/.2.00         | S/.1.69        | S/.1.19        |
| Cebolla                             | kilogramo | 0.400    | S/.2.80         | S/.2.37        | S/.0.95        |
| Culantro                            | atado     | 0.250    | S/.1.60         | S/.1.36        | S/.0.34        |
| Perejil                             | atado     | 0.167    | S/.1.40         | S/.1.19        | S/.0.20        |
| Pimiento                            | kilogramo | 0.300    | S/.32.00        | S/.27.12       | S/.8.14        |
| Arvejas                             | kilogramo | 0.200    | S/.1.65         | S/.1.40        | S/.0.28        |
| Zanahoria                           | kilogramo | 0.200    | S/.1.80         | S/.1.53        | S/.0.31        |
| Ajos                                | kilogramo | 0.200    | S/.2.00         | S/.1.69        | S/.0.34        |
| Frijol panamito                     | kilogramo | 0.500    | S/.5.00         | S/.4.24        | S/.2.12        |
| Tomate                              | kilogramo | 0.300    | S/.4.50         | S/.3.81        | S/.1.14        |
| Limón                               | kilogramo | 0.150    | S/.1.30         | S/.1.10        | S/.0.17        |
| Ají amarillo (ají escabeche fresco) | kilogramo | 0.150    | S/.2.45         | S/.2.08        | S/.0.31        |
| Arroz integral                      | kilogramo | 0.400    | S/.1.30         | S/.1.10        | S/.0.44        |
| <b>Refresco - agua de jamaica</b>   |           |          |                 |                |                |
| Paquete mezcla flor de jamaica      | paquete   | 0.250    | S/.7.00         | S/.5.93        | S/.1.48        |
| Costos Totales                      |           |          |                 |                | S/.27.56       |
| <b>Costo Unitario</b>               |           |          |                 |                | <b>S/.6.89</b> |

| <b>Promedio Bebidas</b>                 |         |
|---|---------|
| <b>Costo Unitario Bebidas Frías</b>     | S/.1.06 |
| <b>Costo Unitario Bebidas Calientes</b> | S/.0.24 |

**MODELOS BEBIDAS FRÍAS**

| <b>Producto</b>                | <b>Unidad</b> | <b>Cantidad</b> | <b>Precio total</b> | <b>Valor total</b> | <b>Valor unitario</b> |
|--------------------------------|---------------|-----------------|---------------------|--------------------|-----------------------|
| Agua San Mateo 600ml           | paquete       | 15              | S/.17.99            | S/.15.25           | <b>S/.1.02</b>        |
| San Luis Agua Saborizada 500ml | paquete       | 6               | S/.7.60             | S/.6.44            | <b>S/.1.07</b>        |
| Free tea 450ml                 | paquete       | 12              | S/.15.50            | S/.13.14           | <b>S/.1.09</b>        |

**MODELOS BEBIDAS CALIENTES**

| <b>Producto</b>  | <b>Unidad</b> | <b>Cantidad</b> | <b>Precio total</b> | <b>Valor total</b> | <b>Valor unitario</b> |
|--|---------------|-----------------|---------------------|--------------------|-----------------------|
| Café instantáneo Altomayo (5gr x taza)                       | kilogramo     | 190             | S/.19.49            | S/.16.52           | <b>S/.0.43</b>        |
| Infusiones:<br>Manzanilla/Anís/Hierba Luisa/Boldo Mc Colin's | paquete       | 100             | S/.5.89             | S/.4.99            | <b>S/.0.05</b>        |

### Apéndice 20: Otros Costos Fijos

| Concepto                                | Monto Mensual | Costo Anual con IGV | Costo Anual sin IGV |
|---|---------------|---------------------|---------------------|
| Gastos de luz, agua, teléfono, internet | S/.800.00     | S/.9,600.00         | S/.8,135.59         |
| Alquiler                                | S/.7,920.00   | S/.95,040.00        | S/.80,542.37        |
| Gasto de gas                            | S/.115.25     | S/.1,383.05         | S/.1,172.08         |
| Gastos de mantenimiento                 | S/.240.00     | S/.2,880.00         | S/.2,440.68         |
| Servicios Subcontratados prod           | S/.18.00      | S/.216.00           | S/.183.05           |
| Alquiler POS                            | S/.800.00     | S/.9,600.00         | S/.8,135.59         |
| <b>Total</b>                            |               | S/.109,119.05       | S/.92,473.77        |

| Concepto                                | 2019                 | 2020                 | 2021                  | 2022                  | 2023                  |
|---|----------------------|----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| Gastos de luz, agua, teléfono, internet | S/.8,135.59          | S/.8,338.98          | S/.8,547.46           | S/.8,761.14           | S/.8,980.17           |
| Alquiler                                | S/.80,542.37         | S/.84,569.49         | S/.88,797.97          | S/.93,237.86          | S/.97,899.76          |
| Gasto de gas                            | S/.1,172.08          | S/.1,201.38          | S/.1,231.41           | S/.1,262.20           | S/.1,293.75           |
| Gastos de mantenimiento                 | S/.2,440.68          | S/.2,501.69          | S/.2,564.24           | S/.2,628.34           | S/.2,694.05           |
| Servicios Subcontratados prod           | S/.183.05            | S/.187.63            | S/.192.32             | S/.197.13             | S/.202.05             |
| Alquiler POS                            | <b>S/. 92,473.77</b> | <b>S/. 96,799.18</b> | <b>S/. 101,333.39</b> | <b>S/. 106,086.68</b> | <b>S/. 111,069.79</b> |
| <b>TOTAL</b>                            | <b>S/.90,653.73</b>  | <b>S/.94,933.63</b>  | <b>S/.99,421.21</b>   | <b>S/.104,126.69</b>  | <b>S/.109,060.80</b>  |
| <b>Total sin Igv</b>                    | <b>S/.1,820.04</b>   | <b>S/.1,865.55</b>   | <b>S/.1,912.18</b>    | <b>S/.1,959.99</b>    | <b>S/.2,008.99</b>    |
| <b>Igv</b>                              | S/.8,135.59          | S/.8,338.98          | S/.8,547.46           | S/.8,761.14           | S/.8,980.17           |





### Apéndice 22: Flujo de Caja Proyectado incluyendo detalle mensual del Primer Año

| <b>INGRESOS</b>                     | <b>Año 0</b>          | <b>Ene-19</b>        | <b>feb-19</b>        | <b>mar-19</b>        | <b>Abr-19</b>        | <b>may-19</b>        | <b>jun-19</b>        | <b>jul-19</b>        | <b>Ago-19</b>        | <b>sep-19</b>        | <b>oct-19</b>        | <b>nov-19</b>        | <b>Dic-19</b>        |
|-------------------------------------|-----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|
| Ventas                              |                       | S/. 13,927.09        | S/. 27,411.10        | S/. 36,317.65        | S/. 42,229.83        | S/. 42,229.83        | S/. 42,229.83        | S/. 42,229.83        | S/. 42,229.83        | S/. 42,229.83        | S/. 42,229.83        | S/. 42,229.83        | S/. 42,229.83        |
| IGV                                 |                       | S/. 2,506.88         | S/. 4,934.00         | S/. 6,537.18         | S/. 7,601.37         | S/. 7,601.37         | S/. 7,601.37         | S/. 7,601.37         | S/. 7,601.37         | S/. 7,601.37         | S/. 7,601.37         | S/. 7,601.37         | S/. 7,601.37         |
| Impuesto de servicio                |                       | S/. 0.00             | S/. 0.00             | S/. 0.00             | S/. 0.00             | S/. 0.00             | S/. 0.00             | S/. 0.00             | S/. 0.00             | S/. 0.00             | S/. 0.00             | S/. 0.00             | S/. 0.00             |
| Aporte de Capital                   | S/. 108,831.38        |                      |                      |                      |                      |                      |                      |                      |                      |                      |                      |                      |                      |
| Préstamo                            | S/. 0.00              |                      |                      |                      |                      |                      |                      |                      |                      |                      |                      |                      |                      |
| <b>Ingresos totales</b>             | <b>S/. 108,831.38</b> | <b>S/. 16,433.96</b> | <b>S/. 32,345.10</b> | <b>S/. 42,854.83</b> | <b>S/. 49,831.20</b> | <b>S/. 49,831.20</b> | <b>S/. 49,831.20</b> | <b>S/. 49,831.20</b> | <b>S/. 49,831.20</b> | <b>S/. 49,831.20</b> | <b>S/. 49,831.20</b> | <b>S/. 49,831.20</b> | <b>S/. 49,831.20</b> |
| <b>EGRESOS</b>                      | <b>Año 0</b>          | <b>Ene-19</b>        | <b>feb-19</b>        | <b>mar-19</b>        | <b>Abr-19</b>        | <b>may-19</b>        | <b>jun-19</b>        | <b>jul-19</b>        | <b>Ago-19</b>        | <b>sep-19</b>        | <b>oct-19</b>        | <b>nov-19</b>        | <b>Dic-19</b>        |
| Activo Fijo                         | S/. 26,639.83         |                      |                      |                      |                      |                      |                      |                      |                      |                      |                      |                      |                      |
| Intangibles                         | S/. 28,761.98         |                      |                      |                      |                      |                      |                      |                      |                      |                      |                      |                      |                      |
| Personal                            |                       |                      |                      |                      |                      |                      |                      |                      |                      |                      |                      |                      |                      |
| Administrativo                      |                       | S/. 3,830.00         | S/. 3,830.00         | S/. 3,830.00         | S/. 3,830.00         | S/. 3,830.00         | S/. 3,830.00         | S/. 3,830.00         | S/. 3,830.00         | S/. 3,830.00         | S/. 3,830.00         | S/. 3,830.00         | S/. 3,830.00         |
| Honorarios                          |                       | S/. 250.00           | S/. 250.00           | S/. 250.00           | S/. 250.00           | S/. 250.00           | S/. 250.00           | S/. 250.00           | S/. 250.00           | S/. 250.00           | S/. 250.00           | S/. 250.00           | S/. 250.00           |
| Garantía de alquiler                | S/. 15,840.00         |                      |                      |                      |                      |                      |                      |                      |                      |                      |                      |                      |                      |
| Otros costos fijos inc alquiler     | S/. 7,920.00          | S/. 7,554.48         | S/. 7,554.48         | S/. 7,554.48         | S/. 7,554.48         | S/. 7,554.48         | S/. 7,554.48         | S/. 7,554.48         | S/. 7,554.48         | S/. 7,554.48         | S/. 7,554.48         | S/. 7,554.48         | S/. 7,554.48         |
| Herramientas                        | S/. 5,747.88          | S/. 0.00             | S/. 101.69           | S/. 101.69           | S/. 155.93           | S/. 101.69           | S/. 113.56           | S/. 101.69           | S/. 155.93           | S/. 101.69           | S/. 101.69           | S/. 101.69           | S/. 167.80           |
| Costos directos                     |                       | S/. 5,368.09         | S/. 10,004.99        | S/. 11,317.32        | S/. 13,154.58        | S/. 13,154.58        | S/. 13,154.58        | S/. 13,154.58        | S/. 13,154.58        | S/. 13,154.58        | S/. 13,154.58        | S/. 13,154.58        | S/. 13,154.58        |
| Personal de Servicio                |                       | S/. 5,915.00         | S/. 5,915.00         | S/. 5,915.00         | S/. 5,915.00         | S/. 5,915.00         | S/. 5,915.00         | S/. 5,915.00         | S/. 5,915.00         | S/. 5,915.00         | S/. 5,915.00         | S/. 5,915.00         | S/. 5,915.00         |
| Gastos de MKT                       |                       | S/. 1,911.43         | S/. 355.93           | S/. 169.49           | S/. 127.12           | S/. 381.36           | S/. 127.12           | S/. 169.49           | S/. 127.12           | S/. 381.36           | S/. 127.12           | S/. 169.49           | S/. 279.66           |
| Comisión de POS                     |                       | S/. 222.28           | S/. 437.48           | S/. 579.63           | S/. 673.99           | S/. 673.99           | S/. 673.99           | S/. 673.99           | S/. 673.99           | S/. 673.99           | S/. 673.99           | S/. 673.99           | S/. 673.99           |
| Intereses Préstamo                  |                       | S/. 0.00             | S/. 0.00             | S/. 0.00             | S/. 0.00             | S/. 0.00             | S/. 0.00             | S/. 0.00             | S/. 0.00             | S/. 0.00             | S/. 0.00             | S/. 0.00             | S/. 0.00             |
| Amortización Ptmo                   |                       | S/. 0.00             | S/. 0.00             | S/. 0.00             | S/. 0.00             | S/. 0.00             | S/. 0.00             | S/. 0.00             | S/. 0.00             | S/. 0.00             | S/. 0.00             | S/. 0.00             | S/. 0.00             |
| Repartición de Impuesto al servicio |                       | S/. 0.00             | S/. 0.00             | S/. 0.00             | S/. 0.00             | S/. 0.00             | S/. 0.00             | S/. 0.00             | S/. 0.00             | S/. 0.00             | S/. 0.00             | S/. 0.00             | S/. 0.00             |
| IGV de compras                      | S/. 10,317.54         | S/. 535.74           | S/. 312.79           | S/. 304.82           | S/. 323.94           | S/. 359.94           | S/. 316.31           | S/. 321.80           | S/. 323.94           | S/. 359.94           | S/. 314.17           | S/. 321.80           | S/. 353.53           |
| Ajuste a Sunat                      | S/. 0.00              | S/. 0.00             | S/. 0.00             | S/. 2,507.16         | S/. 7,277.43         | S/. 7,241.43         | S/. 7,285.06         | S/. 7,279.57         | S/. 7,277.43         | S/. 7,241.43         | S/. 7,287.19         | S/. 7,279.57         | S/. 7,247.84         |
| Pago de impuesto a la renta         |                       | S/. 1,392.71         | S/. 2,741.11         | S/. 3,631.77         | S/. 4,222.98         | S/. 4,222.98         | S/. 4,222.98         | S/. 4,222.98         | S/. 4,222.98         | S/. 4,222.98         | S/. 4,222.98         | S/. 4,222.98         | S/. 4,222.98         |
| <b>Egresos totales</b>              | <b>S/. 95,227.24</b>  | <b>S/. 26,979.73</b> | <b>S/. 31,503.48</b> | <b>S/. 36,161.36</b> | <b>S/. 43,485.45</b> | <b>S/. 43,685.45</b> | <b>S/. 43,443.08</b> | <b>S/. 43,473.59</b> | <b>S/. 43,485.45</b> | <b>S/. 43,685.45</b> | <b>S/. 43,431.22</b> | <b>S/. 43,473.59</b> | <b>S/. 43,649.86</b> |
| Saldo de Caja Inicial               | S/. 0.00              | S/. 13,604.14        | S/. 3,058.38         | S/. 3,900.00         | S/. 10,593.47        | S/. 16,939.22        | S/. 23,084.96        | S/. 29,473.08        | S/. 35,830.70        | S/. 42,176.44        | S/. 48,322.19        | S/. 54,722.17        | S/. 61,079.78        |
| Ingresos totales                    | S/. 108,831.38        | S/. 16,433.96        | S/. 32,345.10        | S/. 42,854.83        | S/. 49,831.20        | S/. 49,831.20        | S/. 49,831.20        | S/. 49,831.20        | S/. 49,831.20        | S/. 49,831.20        | S/. 49,831.20        | S/. 49,831.20        | S/. 49,831.20        |
| Egresos totales                     | S/. 95,227.24         | S/. 26,979.73        | S/. 31,503.48        | S/. 36,161.36        | S/. 43,485.45        | S/. 43,685.45        | S/. 43,443.08        | S/. 43,473.59        | S/. 43,485.45        | S/. 43,685.45        | S/. 43,431.22        | S/. 43,473.59        | S/. 43,649.86        |
| Saldo de Caja Final                 | S/. 13,604.14         | S/. 3,058.38         | S/. 3,900.00         | S/. 10,593.47        | S/. 16,939.22        | S/. 23,084.96        | S/. 29,473.08        | S/. 35,830.70        | S/. 42,176.44        | S/. 48,322.19        | S/. 54,722.17        | S/. 61,079.78        | S/. 67,261.12        |

