

Universidad de Lima  
Facultad de Ingeniería y Arquitectura  
Carrera de Ingeniería Industrial



# **ESTUDIO DE PRE FACTIBILIDAD PARA LA INSTALACIÓN DE UN FAST FOOD SALUDABLE EN UNA ZONA EMPRESARIAL DE LIMA**

Trabajo de investigación para optar el Título Profesional de Ingeniero Industrial

**Andrea Liliana Castañeda Rubio**

**Código 20110267**

**Vanessa Leonor Dibos Nemi**

**Código 20100363**

**Asesor**

Luis Moy

Lima – Perú

Mayo de 2019





**ESTUDIO DE PRE FACTIBILIDAD PARA LA  
INSTALACIÓN DE UN FAST FOOD  
SALUDABLE EN UNA ZONA EMPRESARIAL  
DE LIMA**

# TABLA DE CONTENIDO

<b>RESUMEN EJECUTIVO .....</b>	<b>1</b>
<b>EXECUTIVE SUMMARY .....</b>	<b>3</b>
<b>CAPÍTULO I: ASPECTOS GENERALES.....</b>	<b>5</b>
1.1. Problemática .....	5
1.2. Objetivos de la investigación.....	5
1.2.1. Objetivo general.....	5
1.2.2. Objetivos específicos .....	5
1.3. Alcance de la investigación .....	5
1.4. Justificación del tema.....	5
1.4.1. Justificación técnica.....	6
1.4.2. Justificación económica.....	6
1.4.3. Justificación social.....	6
1.5. Hipótesis de trabajo .....	6
1.6. Marco referencial de la investigación.....	6
1.7. Marco conceptual.....	10
1.7.1. Glosario de términos.....	11
<b>CAPÍTULO II: ESTUDIO DE MERCADO .....</b>	<b>13</b>
2.1. Aspectos generales del estudio de mercado.....	13
2.1.1. Definición comercial del servicio.....	13
2.1.2. Principales características del servicio .....	14
2.1.2.1. Usos y características del servicio .....	14
2.1.2.2. Servicios sustitutos y complementarios.....	15
2.1.3. Determinación del área de influencia del servicio.....	15
2.1.4. Análisis del sector.....	15
2.1.5. Determinación de la metodología que se empleará en la investigación de mercado.....	17
2.2. Análisis de la demanda .....	17
2.2.1. Demanda histórica .....	17
2.2.2. Demanda potencial .....	18
2.2.2.1. Patrones de consumo .....	18

2.2.2.2.	Determinación de la demanda potencial .....	19
2.2.3.	Demanda mediante fuentes primarias .....	19
2.2.4.	Proyección de la demanda .....	21
2.3.	Análisis de la oferta .....	22
2.3.1.	Análisis de la competencia. Número de operadores y ubicaciones .....	22
2.3.2.	Características del servicio ofertado por los principales competidores .....	23
2.3.3.	Planes de ampliación existentes .....	25
2.4.	Determinación Demanda para el proyecto .....	26
2.4.1.	Segmentación del mercado .....	26
2.4.2.	Selección del mercado meta .....	26
2.4.3.	Demanda Específica para el Proyecto .....	27
2.5.	Definición de la estrategia de comercialización .....	28
2.5.1.	Políticas de plaza .....	28
2.5.2.	Publicidad y promoción .....	28
2.5.3.	Análisis de precios .....	29
2.5.3.1.	Tendencia histórica de los precios .....	29
2.5.3.2.	Precios actuales y niveles de servicio .....	29
<b>CAPÍTULO III: LOCALIZACIÓN DEL SERVICIO.....</b>		<b>31</b>
3.1.	Identificación y análisis detallado de los factores de localización .....	31
3.2.	Identificación y descripción de las alternativas de localización .....	32
3.3.	Evaluación y selección de localización .....	33
<b>CAPÍTULO IV: DIMENSIONAMIENTO DEL SERVICIO .....</b>		<b>35</b>
4.1.	Relación tamaño-mercado .....	35
4.2.	Relación tamaño-recursos .....	35
4.3.	Relación tamaño-tecnología: .....	36
4.4.	Relación tamaño-inversión: .....	36
4.5.	Relación tamaño-punto de equilibrio .....	36
4.6.	Selección de la dimensión del servicio .....	38
<b>CAPÍTULO V: INGENIERÍA DEL PROYECTO.....</b>		<b>39</b>
5.1.	Definición del servicio basada en sus características de operación .....	39
5.1.1.	Especificaciones técnicas del servicio: .....	39
5.2.	Proceso para la realización del servicio .....	39
5.2.1.	Descripción del proceso del servicio .....	39
5.2.2.	Diagrama de flujo del servicio .....	41

5.3.	Tecnología, Instalaciones y equipo.....	43
5.3.1.	Selección de la tecnología, instalaciones y equipos .....	43
5.3.2.	Descripción de la tecnología.....	45
5.4.	Capacidad instalada .....	46
5.4.1.	Cálculo de la capacidad instalada del servicio.....	46
5.5.	Resguardo de la calidad .....	49
5.5.1.	Medidas de resguardo de la calidad .....	49
5.5.2.	Niveles de satisfacción del cliente .....	50
5.6.	Impacto ambiental.....	50
5.7.	Seguridad y salud ocupacional .....	51
5.8.	Sistema de mantenimiento .....	52
5.9.	Programa de operaciones del servicio .....	53
5.9.1.	Consideraciones sobre la vida útil del proyecto .....	53
5.9.2.	Programa de operaciones del servicio durante la vida útil del proyecto ....	53
5.10.	Requerimiento de materiales, personal y servicios.....	54
5.10.1.	Materiales para el servicio .....	54
5.10.2.	Determinación del requerimiento de personal de atención al cliente .....	55
5.10.3.	Servicios de terceros .....	56
5.10.4.	Otros: energía eléctrica, agua, transportes, etc. ....	56
5.10.4.1.	Energía eléctrica .....	56
5.10.4.2.	Agua.....	57
5.11.	Soporte físico del servicio.....	57
5.11.1.	Factor edificio .....	57
5.11.2.	El ambiente del servicio.....	58
5.12.	Disposición de la instalación del servicio .....	58
5.12.1.	Disposición general.....	59
5.12.2.	Disposición de detalle .....	59
5.12.2.1.	Análisis relacional.....	59
5.12.2.2.	Plano detallado.....	61
	<b>CAPÍTULO VI: ORGANIZACIÓN ADMINISTRATIVA .....</b>	<b>63</b>
6.1.	Formación de la organización empresarial .....	63
6.2.	Requerimiento de personal administrativo y de servicios .....	64
6.3.	Esquema de la estructura organizacional y funciones generales de los principales puestos .....	64

<b>CAPÍTULO VII: PRESUPUESTOS Y EVALUACIÓN DEL PROYECTO.....</b>	<b>67</b>
7.1. Inversiones .....	67
7.1.1. Estimación de las inversiones de largo plazo .....	67
7.1.2. Estimación de las inversiones de corto plazo .....	69
7.2. Costos de las operaciones del servicio.....	69
7.2.1. Costos de materiales del servicio.....	69
7.2.2. Costos de los servicios.....	70
7.2.3. Costo del personal.....	70
7.2.3.1. Personal de atención al cliente.....	71
7.2.3.2. Personal de soporte interno del servicio .....	71
7.3. Presupuesto de ingresos y egresos .....	71
7.3.1. Presupuesto de ingresos por ventas .....	72
7.3.2. Presupuesto operativo de costos .....	72
7.3.3. Presupuesto operativo de gastos administrativos.....	72
7.3.4. Estado de resultados.....	73
7.3.5. Financiamiento.....	74
7.4. Flujo de fondos netos .....	75
7.4.1. Flujo de fondos económico.....	75
7.4.2. Flujo de fondos financiero .....	76
<b>CAPÍTULO VIII: EVALUACIÓN ECONÓMICA Y FINANCIERA DEL PROYECTO.....</b>	<b>77</b>
8.1. Evaluación económica .....	77
8.2. Evaluación financiera .....	77
8.3. Análisis de los resultados económicos y financieros del proyecto .....	77
8.4. Análisis de sensibilidad .....	79
<b>CAPÍTULO IX: EVALUACIÓN SOCIAL DEL PROYECTO.....</b>	<b>81</b>
9.1. Identificación de las zonas y comunidades de influencia .....	81
9.2. Impacto social del proyecto .....	81
<b>CONCLUSIONES .....</b>	<b>83</b>
<b>RECOMENDACIONES .....</b>	<b>84</b>
<b>REFERENCIAS.....</b>	<b>86</b>
<b>BIBLIOGRAFÍA .....</b>	<b>87</b>
<b>ANEXOS.....</b>	<b>89</b>

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 2.1 Demanda proyectada .....	22
Tabla 2.2 Número de operadores .....	23
Tabla 2.3 Área construida por sector .....	27
Tabla 2.4 Demanda específica del proyecto .....	28
Tabla 2.5 Precios de los principales competidores .....	30
Tabla 3.1 Ponderaciones de los factores de localización .....	32
Tabla 3.2 Puntaje del factor costo .....	33
Tabla 3.3 Puntaje del factor adaptabilidad .....	34
Tabla 3.4 Ranking de factores .....	34
Tabla 4.1 Demanda específica del proyecto .....	35
Tabla 4.2 Costos variables .....	37
Tabla 4.3 Costos fijos .....	37
Tabla 4.4 Margen de contribución .....	38
Tabla 4.5 Cálculo del punto de equilibrio (unidades por año) .....	38
Tabla 4.6 Demanda específica del proyecto .....	38
Tabla 5.1 Equipos .....	44
Tabla 5.2 Tiempo estándar en minutos .....	48
Tabla 5.3 Capacidad en platos/año .....	48
Tabla 5.4 Capacidad mínima del local (en personas) .....	48
Tabla 5.5 Impacto ambiental .....	51
Tabla 5.6 Matriz IPER .....	52
Tabla 5.7 Matriz de mantenimiento de los equipos .....	53
Tabla 5.8 Demanda específica del proyecto .....	54
Tabla 5.9 Requerimiento de insumos y materiales por día .....	55
Tabla 5.10 Requerimiento de personal .....	56
Tabla 5.11 Requerimiento de energía eléctrica .....	57
Tabla 6.1 Requerimiento de personal .....	64
Tabla 6.2 Funciones del personal .....	65
Tabla 7.1 Inversión de largo plazo .....	67
Tabla 7.2 Inversión de largo plazo (Tangibles) .....	68

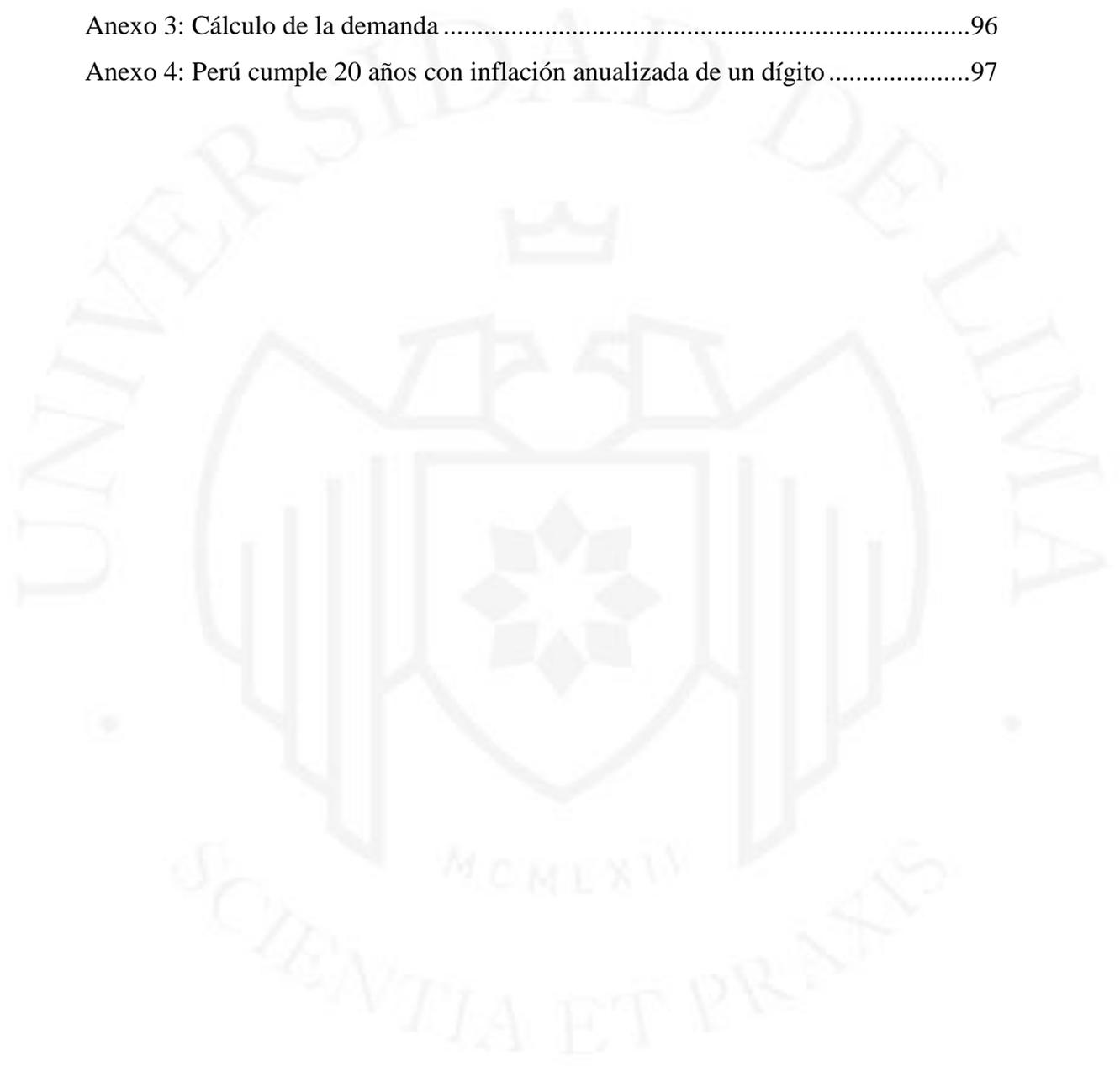
Tabla 7.3 Inversión de largo plazo (Intangibles) .....	69
Tabla 7.4 Inversión de corto plazo.....	69
Tabla 7.5 Insumos por día.....	70
Tabla 7.6 Costo de servicios .....	70
Tabla 7.7 Costo personal atención al cliente .....	71
Tabla 7.8 Costo personal soporte interno .....	71
Tabla 7.9 Presupuesto de ingresos .....	72
Tabla 7.10 Presupuesto de costos .....	72
Tabla 7.11 Presupuesto de gastos administrativos.....	73
Tabla 7.12 Estado de resultados .....	73
Tabla 7.13 Cronograma de deuda .....	74
Tabla 7.14 Flujo de fondos económico.....	76
Tabla 7.15 Flujo de fondos financiero .....	76
Tabla 8.1 Resultados económicos.....	77
Tabla 8.2 Resultados financieros .....	77
Tabla 9.1 Valor agregado.....	82

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 2.1 Modelo molecular de Shostack .....	14
Figura 2.2 Demanda histórica de fast food .....	18
Figura 2.3 Patrones de consumo en América Latina .....	19
Figura 2.4 Disposición a adquirir el servicio .....	20
Figura 2.5 Intensidad de adquisición el servicio.....	21
Figura 5.1 Flujograma del proceso de atención .....	41
Figura 5.2 Esquema del proceso de atención.....	43
Figura 5.3 Análisis relacional .....	60
Figura 5.4 Plano primera planta.....	61
Figura 5.5 Plano segunda planta .....	62
Figura 6.1 Organigrama.....	65
Figura 8.1 Probabilidad de éxito.....	80
Figura 8.2 Explicación del resultado .....	80

## ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1: Encuesta .....	90
Anexo 2: Estudio de ipsos apoyo.....	95
Anexo 3: Cálculo de la demanda .....	96
Anexo 4: Perú cumple 20 años con inflación anualizada de un dígito .....	97



## RESUMEN EJECUTIVO

En el primer capítulo del presente estudio, se presentan los aspectos generales de la investigación. En él se pueden encontrar la problemática y los objetivos así como las limitaciones y alcance del proyecto. Asimismo, se presentan las justificaciones económicas, sociales y tecnológicas, seguidas por la hipótesis de trabajo. A su vez, se expone el marco referencial con las principales fuentes de información utilizadas en la presente investigación, además del marco conceptual el cual incluye el glosario de términos.

En el segundo capítulo se realiza el estudio de mercado. Este incluye la definición del servicio, sus principales características, usos y análisis de los servicios/productos sustitutos. Además, se analiza el sector y se expone la metodología con la cual se trabajó la investigación de mercado. También en este capítulo se analiza la demanda histórica de los fast foods en general, y se especifica la demanda potencial en base al consumo per cápita de Brasil debido a que muestra un alto consumo comparado con otros países vecinos como Argentina, Chile y México. Luego se explica la aplicación de encuestas y se determina y proyecta la demanda. Asimismo, se analiza la competencia de fast foods en general, incluyendo aquellos que brindan comida saludable y/o comida no saludable y se especifica los planes de ampliación existentes. Además, se explica la segmentación del mercado, la selección del mercado meta y se presenta la demanda específica del proyecto. Finalmente, se define la estrategia de comercialización que incluye las políticas de plaza, publicidad y promoción, además de analizarse los precios históricos y actuales de los servicios similares.

En el capítulo 3, se analizan, en primer lugar, los factores de localización importantes para escoger la ubicación indicada para el servicio de un fast food saludable, tales como la ubicación, costo y adaptabilidad del local a un local comercial. En segundo lugar, se identifican y analizan las diferentes alternativas de localización, y finalmente, se selecciona la mejor ubicación.

En el capítulo 4, se determina el dimensionamiento del servicio analizando el tamaño- mercado, tamaño-recursos, tamaño- tecnología, tamaño-inversión y tamaño

punto de equilibrio, para finalmente determinar que el tamaño limitante del proyecto es el tamaño-mercado.

En el capítulo 5 de ingeniería del proyecto, en primer lugar, se presentan las especificaciones técnicas del servicio, y luego se explica el proceso de atención en el fast food; además se presenta el flujograma respectivo del proceso. En el punto 5.3, se selecciona y describe la tecnología requerida. En el punto 5.4 se calcula la capacidad instalada para determinar la capacidad de personas que el servicio puede atender. En el punto 5.5 se explicó las diferentes maneras de resguardar la calidad en todo el proceso del servicio. Así mismo, se tratan los temas de impacto ambiental del servicio, la seguridad y salud ocupacional, los sistemas de mantenimiento y el programa de operaciones durante la vida útil del proyecto. Por otro lado, se presentan los requerimientos de materiales, personal y servicios, así como el soporte físico del servicio. Además se presenta la disposición de la instalación del servicio aplicando el método de análisis relacional. Finalmente se expone el cronograma de implementación del proyecto.

En el capítulo 6 del estudio se analiza la organización administrativa. Se determina cuanto personal se requiere y sus principales funciones; además de presentar el organigrama respectivo.

El capítulo 7 aporta toda la información de presupuestos y evaluación del proyecto, se presentan las inversiones tanto de largo como de corto plazo; los costos de operaciones del servicio; los presupuestos de ingresos y egresos y los flujos de fondo económico y financiero.

En el capítulo 8 se evalúa económica y financieramente el proyecto con el VAN, TIR, relación B/C y el periodo de recupero. Finalmente se presenta un análisis de sensibilidad en el que se utilizó la herramienta Risk, en este se evaluaron como potenciales variables la variación del precio, unidades vendidas, costos y proporciones.

El estudio culmina con la evaluación social en el capítulo 9 y las principales conclusiones y recomendaciones, además de las especificaciones de las fuentes de información y los anexos del estudio.

## **EXECUTIVE SUMMARY**

The first chapter of the study presents the general aspects of the research as the problem, the objectives, the limitations and the scope of the project. It exposes, as well, the economic, social and technological justifications, followed by the proposed hypothesis of the research. The reference frame is also presented with the main sources of information used in the present research, in addition to the conceptual framework which includes the glossary of terms.

In the second chapter the market study is carried out. This includes the definition of the service; its main characteristics; uses and analysis of substitute services and products; besides the analysis of the sector. As complement of the last one, the historical demand for fast foods, potential demand based on per capita consumption in Brazil (highest consumption compared to other neighboring countries such as Argentina, Chile and Mexico) are analyzed. Then the application of surveys is explained and the demand is determined and projected. It also discusses the competition of fast foods in general, including those that provide healthy and unhealthy food and specifies the existing expansion plans. In addition, the market segmentation and the selection of the target markets are explained, and the specific demand of the project is presented. Finally, the marketing strategy is defined, (includes the policies of place, publicity and promotion), in addition to the historical and current prices of similar services.

In Chapter 3, the location factors such as location, cost and adaptability of the premises are explained. Also, the different location alternatives are identified and finally, the best location is selected.

In chapter 4, the size of the service is determined by analyzing the size-market, size-resources, size-technology, size-investment and break-even size.

In chapter 5, engineering of the project, the technical specifications of the service and the way it should work (flowchart) are explained. In point 5.3, the required technology is described. Point 5.4 shows the installed capacity to determine the capacity of people that the service can attend. Section 5.5 explains the different ways of safeguarding quality throughout the service process; it also addresses the environmental impact of the service, occupational safety and health, maintenance systems and the

program of operations during the life of the project. On the other hand, the requirements of materials, personnel and services, as well as the physical support of the service, are presented. Additionally, the layout of the service installation is presented using the relational analysis method. Finally, the project implementation schedule is presented.

Chapter 6, analyzes the administrative organization. It establishes how much personnel is required and its main functions; in addition to the respective organization chart.

Chapter 7 provides the project's budget. It presents both, long and short term investments; the costs of operating the service; income and expenditure budgets, and the cash flow.

In chapter 8 the project is evaluated economically and financially with the VAN, TIR, B / C ratio and the recovery period. Finally, a sensitivity analysis was performed. Variations in price, visits, costs and proportions were evaluated as potential variables.

The study culminates with the social assessment in Chapter 9, the main conclusions and recommendations, as well as the specifications of the sources, references and the annexes of the study.

# **CAPÍTULO I: ASPECTOS GENERALES**

## **1.1. Problemática**

A pesar del creciente interés en un estilo de vida saludable, todavía existe escasez de servicios que satisfagan las preferencias del consumidor. Específicamente los fast foods ofrecen alimentos altamente calóricos y con un alto contenido de grasas saturadas, los cuales son consumidos en gran parte por la población debido a su cercanía (gran cantidad de locales) y rapidez de servicio.

## **1.2. Objetivos de la investigación**

A continuación, se presenta el objetivo general y específicos del proyecto.

### **1.2.1. Objetivo general**

Determinar la viabilidad de mercado, tecnológica, económica, financiera y social para la instalación de un servicio de comida rápida saludable en una zona empresarial.

### **1.2.2. Objetivos específicos**

- Evaluar los costos de la instalación y desarrollo del proyecto, así como la rentabilidad del mismo.
- Determinar la aceptación del proyecto analizando los hábitos alimentarios mediante un estudio de mercado.
- Contribuir a la mejora de la salud y nivel de vida de las personas, ofreciendo alternativas de alimentación más saludables.

## **1.3. Alcance de la investigación**

- Espacio: el mercado será las zonas empresariales de Lima.
- Circunstancia: cultura saludable

## **1.4. Justificación del tema**

Las justificaciones técnica, económica y social se detallan a continuación.

#### **1.4.1. Justificación técnica**

La tecnología necesaria para llevar a cabo el proyecto es simple y fácil de adquirir.

#### **1.4.2. Justificación económica**

Debido al "boom" de la comida saludable, existe un mercado creciente que está dispuesto a pagar un alto precio por un producto de calidad.

#### **1.4.3. Justificación social**

El proyecto busca mejorar la salud de las personas brindando una opción saludable y de calidad para su alimentación.

#### **1.5. Hipótesis de trabajo**

La instalación de un servicio de comida rápida saludable en una zona empresarial es viable debido a que existe un mercado con un creciente interés por la alimentación saludable; se cuenta con la tecnología necesaria y debido al valor agregado de la cercanía al mercado y la calidad del producto, es viable económicamente.

#### **1.6. Marco referencial de la investigación**

- Alimentación saludable  
País: Cuba  
Año: 2004  
Autor: Izquierdo, Amanda; Lancés, Luisa

Descripción:

La alimentación es una cadena de hechos que comienzan con el cultivo, selección y preparación del alimento hasta las formas de presentación y el consumo de un grupo de ellos. Existen enfermedades que pueden prevenirse o mejorarse con una alimentación saludable. El cuadro epidemiológico de Cuba indica la promoción

del consumo de una dieta variada y equilibrada. En el segundo semestre del año 2002 se realizó una revisión bibliográfica que incluyó diversos libros de textos, revistas y folletos, también se consultaron expertos en esta temática para actualizar y argumentar la importancia de una alimentación saludable, su interrelación con la nutrición adecuada y la variedad de la dieta. Se presentan a los vegetales como principales proveedores de vitaminas, minerales, fibras y otros elementos necesarios para el funcionamiento del organismo, el crecimiento y desarrollo de las capacidades físicas e intelectuales del individuo. Se relacionan las guías de alimentación de la población cubana mayor de 2 años y los aspectos fundamentales de cada una de ellas, así como las distintas formas de producción de hortalizas y vegetales en Cuba. Se expone la intervención de enfermería en la enseñanza de las necesidades básicas de nutrición y la promoción de salud. Se ofrece de forma gráfica una clasificación de los vegetales y frutas y su aporte en vitaminas y minerales.

- Estudio de factibilidad para la creación de una empresa móvil de comida saludable para las ciudades de Pereira y Dosquebradas

País: Colombia

Año: 2013

Autor: Buitrago, Kely

Descripción:

Este trabajo busca determinar la viabilidad de Food Truck Gourmet, una empresa dedicada a la venta de comida saludable. A pesar de tener similitudes con el proyecto planteado, Food Truck Gourmet difiere de este en ciertos aspectos relevantes:

- A pesar de ambos ser locales de comida rápida, el local de Food Truck es un camión, a diferencia del proyecto planteado el cual contaría con un local en una zona empresarial para realizar sus operaciones.
- Los mercados objetivos de Food Truck son algunos de los sectores industriales de Pereira y Dosquebradas; mientras que en el proyecto planteado el mercado lo constituyen las personas que trabajan en la zona empresarial dónde se ubicará el local.

- Factores sociales en las conductas alimentarias de estudiantes universitarios

País: Chile

Año: 2009

Autor: Troncoso, Claudia; Amaya, Juan Pablo

Descripción:

Las conductas alimentarias influyen directamente en el estado nutricional de los individuos pertenecientes a diversos grupos etarios, entre ellos, los estudiantes de educación superior. El objetivo de esta investigación fue interpretar la percepción de los estudiantes universitarios pertenecientes a la Universidad Católica de la Santísima Concepción, de las condicionantes que el entorno familiar, social y plantel educacional ejercen en sus conductas alimentarias. Para el logro de este fin se utilizó la metodología cualitativa, a través de un diseño fenomenológico. Como estrategia de recolección de información se realizó una entrevista semi-estructurada a 8 estudiantes, profundizando algunos resultados con un grupo focal integrado por 9 alumnos de la Universidad. Por los resultados y en conclusión del estudio, la familia, amigos y plantel universitario condicionan las conductas alimentarias de los estudiantes entrevistados, interpretando estas influencias como favorables en el caso de la familia y desfavorables por parte del plantel universitario y los amigos de aulas para mantener conductas alimentarias saludables

- Implementación de un Fast Food de comida saludable en el centro empresarial de San Isidro

País: Perú.

Año: 2011

Autor: Ramos, Alfredo; Huaynate, Edwin

Descripción:

Se trata de una tesis para optar el grado académico de Máster en Administración de Negocios. Este estudio posee rasgos muy similares al proyecto planteado; si bien buscan ofrecer comida saludable bajo el esquema de un fast-food, se asemeja más a un restaurante, pero se busca transmitir la idea de rapidez y calidad. La competencia descrita es, en su mayoría, restaurantes con mayores precios. Por otro lado, no hay un estudio de Localización como en el presente estudio; si bien el local se encontraría en la zona de Corpac, no está en el corazón de la zona empresarial (Entre Paseo de la República y República de Panamá, a 2 cuadras de Canaval y Moreyra). Asimismo, en el estudio no se encuentra el detalle de la Ingeniería del proyecto.

- Plan de negocios para la apertura de una cadena de restaurantes de comida rápida saludable y de licuados/jugos naturales: "NUTRI-GRILL"

País: Chile

Año: 2013

Autor: Valenzuela, Leonardo

Descripción:

Desarrollo un plan de negocios para la creación de Nutri Grill. Este es un negocio de comida rápida basado en la estrategia de diferenciación, el cual se dedica a ofrecer comida saludable, natural, creativa y sabrosa al igual que el servicio propuesto. Sin embargo, este difiere de Nutri Grill en ciertos aspectos:

- Nutri Grill ofrecerá aparte de comida, jugos y licuados naturales.
  - El público objetivo de Nutri Grill es la comuna de Las Condes, mientras que el del proyecto es Lima, más específicamente el centro empresarial de San Isidro.
- Plan de negocios para la creación de un restaurante de comida rápida saludable
- País: Colombia
- Año: 2012
- Autor: Bernal Gamba, Angélica; Varela Torres, Gloria; Carvajal Higuera, Harold

Descripción:

Speed Burger, comida rápida saludable, es un proyecto similar al planteado en esta investigación, ambos son fast foods de comida saludable. Sin embargo, presentan ligeras diferencias:

- Speed Burger se especializará en hamburguesas de carne de conejo mientras que el servicio planteado ofrecerá ensaladas, wraps y pastas.
  - Speed Burger estará ubicado en el Centro Internacional de Bogotá, por otro lado el proyecto planteado se ubicará en un centro empresarial de la ciudad de Lima.
- Plan de negocio para la implementación de una cadena de restaurantes de comida rápida con bajo contenido graso en la ciudad de Lima

País: Perú.

Año: 2012

Autor: Necochea, Melissa; Rios, Felipe

Descripción:

El presente estudio tiene como objetivo determinar la viabilidad de la implementación de una cadena de restaurantes de comida rápida en la ciudad de Lima. Al igual que el proyecto planteado, ambos buscan ofrecer comida baja en grasas y saludable sin embargo presentan ciertas diferencias.

- El estudio presentado busca implementar una cadena de restaurantes mientras que el proyecto aquí planteado en un inicio solo contempla un local.
- Asimismo, el mercado del estudio es distinto, este abarcará toda la ciudad de Lima, el proyecto planteado solo abarcará una comunidad empresarial.

### **1.7. Marco conceptual**

A continuación, se detalla el glosario de términos del proyecto.

### 1.7.1. Glosario de términos

- **Comida saludable**  
Una alimentación saludable es aquella que aporta todos los nutrientes esenciales y la energía que cada persona necesita para mantenerse sana. (Ministerio de Salud de Argentina, 2017)
- **Comida chatarra**  
Alimentos que disponen de importantes niveles de grasas, sal, azúcares, condimentos y aditivos. (Definición ABC, 2017)
- **Fast Food**  
Comida que se sirve en determinados establecimientos y se caracteriza por prepararse con rapidez, y servirse y consumirse también con rapidez, así como por ser bastante económica. (Oxford Dictionaries, 2017)
- **Grasas Trans**  
Tipo de ácido graso insaturado resultado de la elaboración de bollería industrial, platos fritos precocinados y margarina. Se produce por la hidrogenación y horneado de alimentos con el fin de solidificar las grasas y dar mejor presencia al producto (Enciclopedia Salud, 2017)
- **Orgánico**  
Se consideran “orgánicos” aquellos alimentos, en general vegetales y frutas que en ninguna etapa de su producción intervienen fertilizantes, herbicidas o pesticidas químicos, así como tampoco en los suelos donde son cultivados. (Alimentación Sana, 2017)
- **Wrap**  
Variante del taco o burrito que incluye rellenos típicos de sándwich envueltos en una tortilla, pita, lavash u otro pan plano blando. (De buena mesa, 2017)

- BTL

Es el acrónimo de Below The Line (debajo de la línea) y consiste en emplear formas de comunicación no masivas dirigidas a un segmento específico (target) empleando como armas principales la creatividad, la sorpresa o el sentido de oportunidad, creando a su vez canales novedosos para comunicar el mensaje deseado, ya sea publicidad como información corporativa interna. (Código Visual, 2017)

- Ácido graso insaturado

Los ácidos grasos insaturados se caracterizan por poseer dobles enlaces en su configuración molecular. Éstos son fácilmente identificables, ya que estos dobles enlaces hacen que su punto de fusión sea menor que en el resto de las grasas. Se presentan ante nosotros como líquidos, como aquellos que llamamos aceites. (Dietas.net, 2017)

## **CAPÍTULO II: ESTUDIO DE MERCADO**

### **2.1. Aspectos generales del estudio de mercado**

A continuación, se define el servicio y las principales características del mismo.

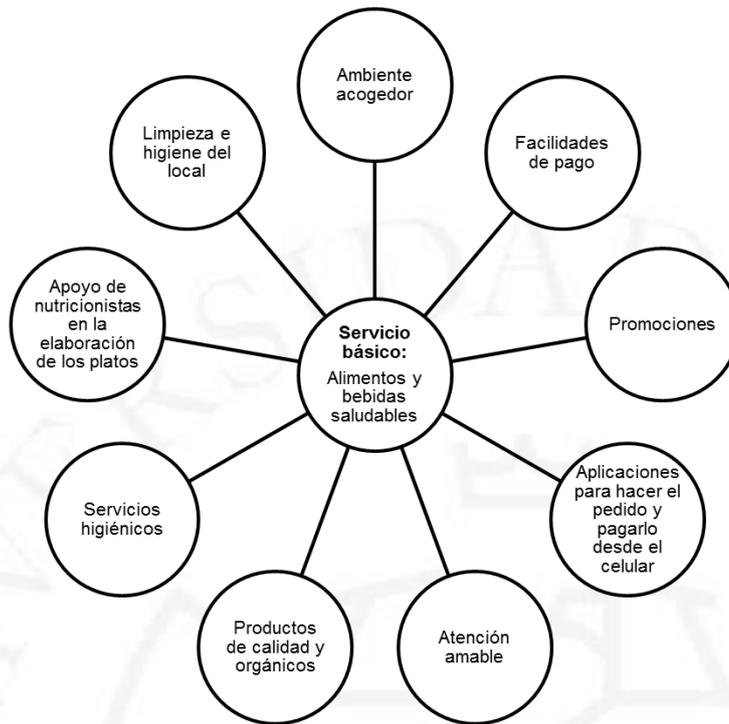
#### **2.1.1. Definición comercial del servicio**

El servicio a ofrecer consistirá en la producción y comercialización de alimentos y bebidas saludables. Debido a que la variedad de productos y la personalización son muy importantes; se buscará ofrecer un producto que cuente no solo con las características representativas de un fast food si no que, además de ser rápida y económica, ofrezca productos saludables y a la medida de cada uno de nuestros clientes. Para ello, se utilizarán insumos como verduras y frutas frescas y alimentos de origen animal con bajo contenido en grasa (preparados al vapor o a la parrilla). Además se contará con productos de alta calidad orgánicos y aptos para personas diabéticas.

Según el Modelo molecular de Shostack: En el siguiente diagrama se especifica el servicio básico y algunos servicios complementarios asociados al servicio del fast food saludable.

Figura 2.1

Modelo molecular de Shostack



Elaboración propia

El servicio de fast Food saludable pertenece al CIU 5610: Actividades de restaurantes y de servicio móvil de comidas; según la revisión 4 del INEI.

### 2.1.2. Principales características del servicio

A continuación, se especifica el uso y características del servicio, así como los servicios sustitutos y complementarios del proyecto, se determina el área de influencia y se analiza el sector de fast-food.

#### 2.1.2.1. Usos y características del servicio

El servicio de Fast Food saludable que se presenta como proyecto de investigación busca satisfacer las necesidades de alimentación saludable en las personas interesadas en un estilo de vida sano y que buscan rapidez al momento de ser atendido en un restaurante.

El servicio de Fast Food se brindará en un local con un ambiente agradable y acogedor, con una excelente limpieza. En este se encontrará un mostrador con los

principales ingredientes para realizar ensaladas y wraps. En la parte superior de la pared lateral se encontrará un afiche con los productos ofrecidos ya establecidos; sin embargo el cliente puede crear su propio pedido, según sus gustos y criterio. El cliente en primer lugar escogerá su pedido y lo pagará en la caja; luego el pedido pasará a ser realizado por los encargados. Finalmente, el cliente tiene la opción de quedarse a comer en las mesas que habrá a su disposición o puede optar por llevarse su pedido.

#### **2.1.2.2. Servicios sustitutos y complementarios**

En el mercado actual de restaurantes y cadenas de fast-food existe una gran variedad de opciones de servicios y productos sustitutos, podemos encontrar autoservicios, restaurantes especializados, cafeterías, puestos ambulantes, supermercados hasta incluso comida congelada por la facilidad y rapidez en preparación. En el caso de productos complementarios podemos encontrar los gimnasios pues estos establecimientos son concurridos por personas que buscan un estilo de vida saludable con un balance entre el ejercicio y la alimentación.

#### **2.1.3. Determinación del área de influencia del servicio**

El servicio está enfocado a centros empresariales de Lima Metropolitana, por lo que se verán influenciados trabajadores e incluso en algunos casos estudiantes.

#### **2.1.4. Análisis del sector**

- Amenaza de nuevos ingresos  
Esta representa una de las mayores amenazas, ya que las barreras de entrada son bajas y por ende ingresar al sector no implica un gran esfuerzo.
  - Los requerimientos de capital son relativamente bajos a comparación de otras industrias.
  - El acceso a los insumos, tecnología y canales de distribución es sencillo.
  - Para alcanzar una economía de escala no se necesita un nivel tan alto de producción.
- Poder de negociación de los clientes

El servicio ofrecido es diferenciado (existe poca oferta de alimentos saludables), los clientes no adquieren grandes cantidades y existe una gran demanda (no se trata de un monopsonio ni oligopsonio); por lo que los clientes cuentan con un poder de negociación bajo.

- Poder de negociación de los proveedores

En el Perú, existe una gran oferta de productos naturales (verduras, frutas, hortalizas, cereales, etc.), por lo que no es difícil cambiar de proveedor. Además, si bien es cierto que los insumos son esenciales para el negocio, existe una amplia variedad de estos (sustitutos) por lo que el poder de negociación de los proveedores se reduce al mínimo.

- Amenaza de productos sustitutos

Al igual que los nuevos ingresos, los productos sustitutos representan una gran amenaza. Esto se debe a que en el mercado existe una gran variedad de cadenas y restaurantes los cuales, a pesar de ofrecer un distinto estilo de comida, cumplen con las características representativas del servicio propuesto. Además al ser en muchos de los casos comida “chatarra” y de baja calidad los precios de los productos son menores; lo cual puede generar que muchas personas, en su afán por ahorrar, opten por un servicio de comida no saludable.

- Rivalidad de los competidores

Debido a que el sector se encuentra en crecimiento, esta no representa una amenaza significativa. Sin embargo, es posible que los fast foods existentes (Bembos, KFC, Pizza Hut, etc.) generen mucha rivalidad a pesar de ofrecer productos diferentes (en su mayoría alimentos de alto contenido calórico). Además, al ser muchos de estas cadenas de Fast foods marcas posicionadas en el mercado, los clientes pueden resistirse a probar opciones nuevas.

### **2.1.5. Determinación de la metodología que se empleará en la investigación de mercado**

Para la presente investigación se realizó una encuesta para conocer la opinión del mercado al cual está dirigido el servicio de una manera más precisa con una segmentación definida. Geográficamente se entrevistó a personas en los distritos que concentran un mayor porcentaje de habitantes pertenecientes a los niveles socioeconómicos altos. Demográficamente, se encuestó tanto al género femenino como masculino mayores de 18 años.

Adicionalmente, se empleó información estadística obtenida de diversas bases de datos como Euromonitor e INEI para hallar datos como la demanda de las cadenas de fast-food, el consumo per cápita de fast-food en diversos países, la población actual del Perú, así como información diversa especificada en la investigación.

Asimismo, en la etapa de implementación, se utilizarán focus groups para obtener información cualitativa del producto y el servicio pues al ser un grupo pequeño, se podrá obtener información más específica y certera.

## **2.2. Análisis de la demanda**

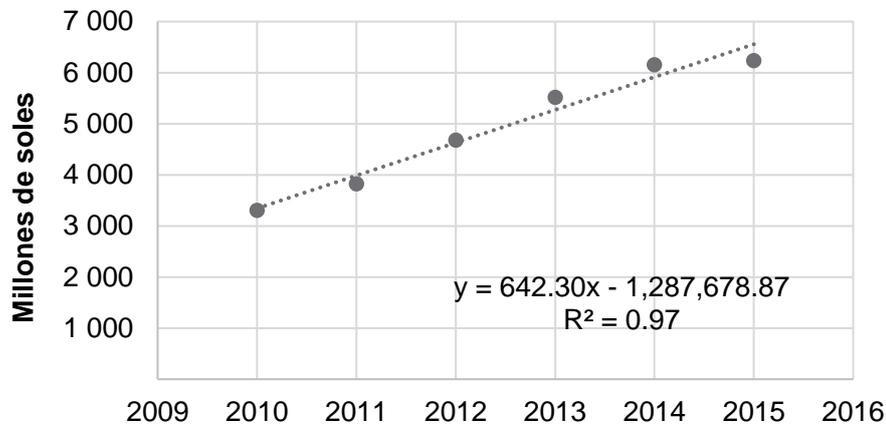
A continuación, se presenta la demanda histórica de los fast food en el Perú y luego se determina la demanda potencial y se proyecta la demanda.

### **2.2.1. Demanda histórica**

En los últimos años el ritmo de vida de los peruanos se ha acelerado por lo que el tiempo dedicado a la preparación de alimentos ha disminuido. Como consecuencia, la demanda por fast foods ha crecido aceleradamente (se ha duplicado en menos de 5 años).

Figura 2.2

Demanda histórica de fast food



Fuente: Euromonitor (2016)

### 2.2.2. Demanda potencial

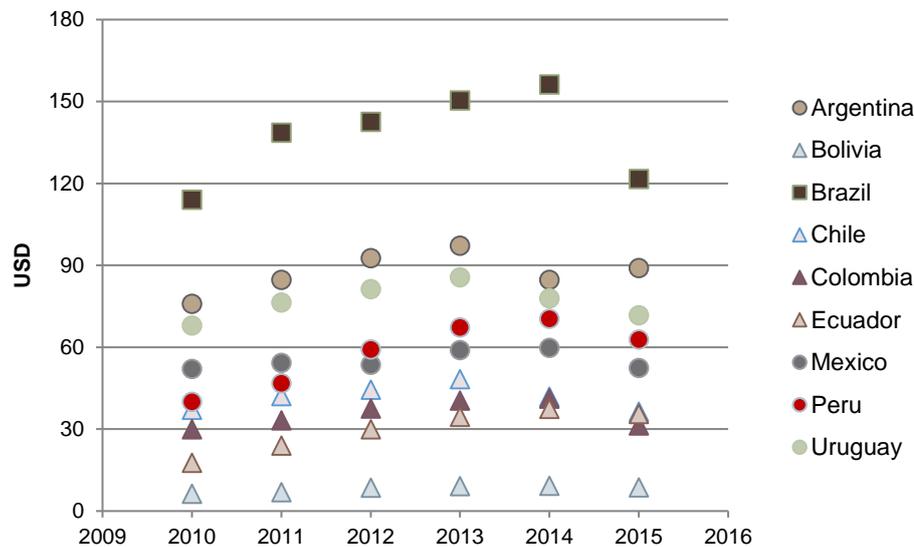
A continuación, se analiza el consumo per cápita de los países vecinos para determinar la demanda potencial del fast food.

#### 2.2.2.1. Patrones de consumo

Para determinar la demanda potencial, se analizó el comportamiento de los países vecinos y se determinó que Bolivia, Ecuador, Colombia y Chile son los países con menor consumo per cápita (CPC) de Latinoamérica (con un promedio de USD 28 al año). Seguidamente se encuentran Argentina, Perú, México y Uruguay con un CPC bastante similar (en promedio USD 69 al año); y finalmente Brasil con el consumo más alto de la región (USD 122 en el 2014).

Figura 2.3

Patrones de consumo en América Latina



Fuente: Euromonitor (2016)

#### 2.2.2.2. Determinación de la demanda potencial

Como se aprecia en la figura 2.3, Perú se encuentra en el segundo rango (representado por círculos) y dentro de este, presenta el mayor crecimiento año a año, por lo que se podría aspirar a que la industria crezca y alcance los niveles del mercado argentino. Dicho consumo daría una demanda potencial de USD 2,832 millones vs. USD 1,746 millones de la demanda actual.

#### 2.2.3. Demanda mediante fuentes primarias

A través de encuestas, se buscó analizar comportamientos y conductas del mercado, así como la preferencia por el nuevo servicio. Las encuestas fueron aplicadas a personas que trabajan en zonas empresariales de Lima, incluyendo a estudiantes que realizan prácticas pre- profesionales. En total se realizaron 384 encuestas como lo indica la siguiente fórmula:

$$n = \frac{Z_{1-\frac{\alpha}{2}}^2 * p * q}{E^2} = \frac{1.96^2 * 0.5 * 0.5}{0.05^2} = 384 \text{ encuestas}$$

Donde:

n: tamaño de muestra

q: proporción de la población sin interés

p: proporción de la población con interés

Z = 1.96; para un NC (nivel de confianza) igual a 95%;  $\alpha = 5\%$ ;  $1 - \alpha/2 = 97.5\%$

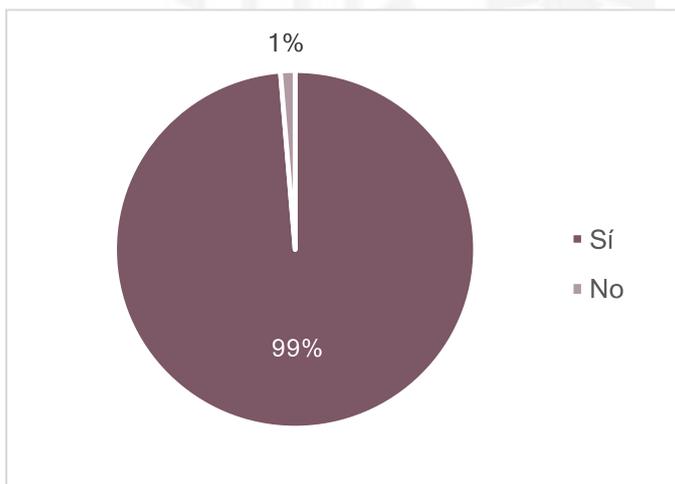
E = 5%

Los principales hallazgos fueron el porcentaje de personas que adquirirían el servicio y el grado de intensidad con que aplicarían el servicio.

El resultado que se muestra en la siguiente figura es el porcentaje de personas que adquirirían el servicio.

Figura 2.4

Disposición a adquirir el servicio

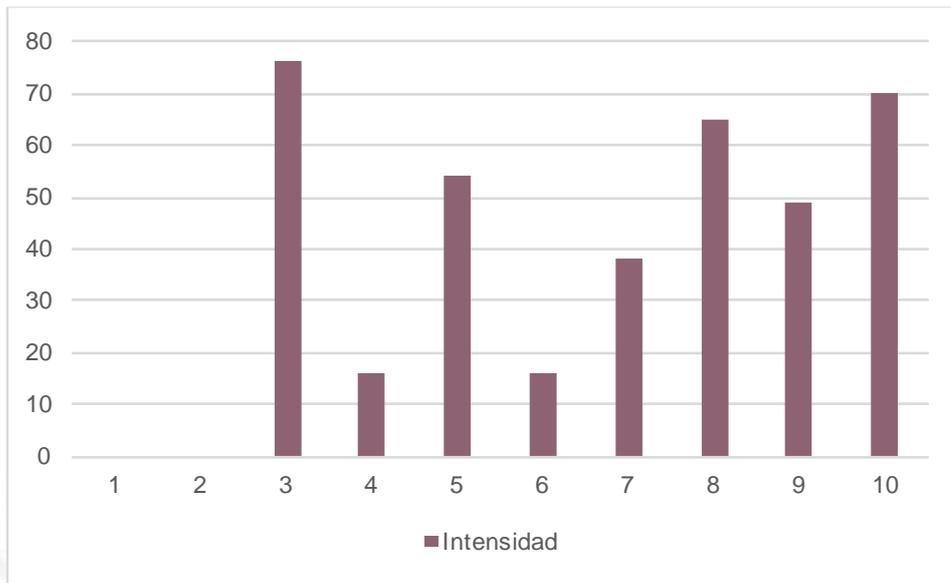


Elaboración propia

En cuanto a la intensidad de la aplicación del servicio se obtuvieron los siguientes resultados:

Figura 2.5

Intensidad de adquisición el servicio (cantidad de respuestas)



Elaboración propia

En términos generales, la encuesta obtuvo resultados favorables para el proyecto y muestra el alto interés que tienen los consumidores por tener cada vez más un estilo de vida saludable; el 97% (pregunta 9 del anexo 1) de los encuestados considera importante tener un estilo de vida saludable y al 60% (pregunta 10 del anexo 1) les parece atractiva la idea de un fast food de comida saludable cerca de su oficina.

#### 2.2.4. Proyección de la demanda

En el siguiente cuadro se muestra la demanda proyectada a 5 años. Para su cálculo se utilizó una regresión lineal cuyo coeficiente de correlación es igual a 0,9661.

Tabla 2.1

Demanda proyectada

Año	Demanda (PEN MN)
2010	3 303
2011	3 821
2012	4 678
2013	5 513
2014	6 151
2015	6 234
2016	7 198
2017	7 840
2018	8 483
2019	9 125
2020	9 767

Fuente: Euromonitor (2016)

### **2.3. Análisis de la oferta**

A continuación, se detalla la oferta de fast food en el Perú, número de locales y planes de ampliación.

#### **2.3.1. Análisis de la competencia. Número de operadores y ubicaciones**

A continuación se presenta un cuadro resumen indicando el número de locales de los principales Fast-Foods del Perú:

Tabla 2.2

Número de operadores

Fast Food	Número de locales
KFC	100
Bembos	50
Burger King	32
Pizza Hut	31
Mc Donald's	25
Papa John's	21
Subway	19
Green is better	2
Cottage	1

Elaboración propia

### 2.3.2. Características del servicio ofertado por los principales competidores

En Lima existe una amplia variedad de restaurantes de comida rápida, entre los principales se encuentran:

#### **Hamburgueserías**

- **Bembos**

Principal franquicia peruana que nació en 1988, se diferencia por resaltar la peruanidad en sus diferentes productos. En un inicio, ofrecía solamente hamburguesas; sin embargo, con el pasar de los años, su cartera de opciones ha aumentado por lo que es posible encontrar tacos, hot dogs, pollo a la parrilla, ensaladas, postres, entre otros. Actualmente cuenta con más de 50 locales en el Perú distribuidos en los principales distritos de Lima, 10 tiendas en provincia, así como de 14 módulos dedicados a la venta exclusiva de postres y helados.

- **Burger King**

Franquicia estadounidense que llegó al Perú en el año de 1993. Ofrece una gran variedad de productos entre ellos la popular “Whopper”, su producto estrella, cuentan con 32 locales, 24 en Lima y 8 en Provincias (Arequipa, Chimbote, Cusco, Ica, Huancayo y Piura).

- McDonald's

Franquicia estadounidense que abrió su primer restaurante en el Perú un 18 de Octubre de 1996. Actualmente cuenta con más de 25 restaurantes operando en el país con presencia en Lima, Trujillo, Cusco y Arequipa. Hogar de la Big Mac y la cuarto de libra, McDonald's ofrece una amplia variedad de productos (sándwiches de carne y pollo, wraps, pollo frito, postres, desayunos, etc.)

### **Pollerías**

- KFC

Perteneciente al grupo DELOSI, es una de las primeras franquicias estadounidenses en llegar al Perú y cuenta actualmente con la mayor participación en el mercado peruano. Su producto principal es el pollo frito en sus diferentes versiones: sándwiches, wraps, baldes, etc. sin embargo, cuenta también con postres, ensaladas y complementos.

### **Pizzerías**

- Pizza Hut

Franquicia perteneciente a DELOSI, se encuentra en el Perú desde 1983. Ofrece una gran variedad de pizzas, platos de origen italiano y postres.

- Papa John's

Franquicia que pertenece al grupo Intercorp, inició sus actividades en Perú en el 2004 y actualmente cuenta con 19 tiendas en Lima y 2 en provincia. Ofrece una gran variedad de pizzas las cuales complementa con su significativa mantequilla de ajo.

### **Sanguchería:**

- Subway

Franquicia especializada en elaborar sándwiches al gusto de los clientes, es decir, son ellos quienes escogen los insumos a utilizar en la preparación de sus sándwiches. Actualmente cuenta con 19 locales en el Perú. Ofrece combos que

contiene o una ensalada, wrap o sándwich, acompañado de una bebida y de una galleta o un snack.

### **Ensaladas y comida saludable**

- **Cottage**  
Uno de los primeros fast food saludables en Lima desde el 2015, cuenta con un solo local en el C.C. Real Plaza de Salaverry y ofrece una variedad de platos desde ensaladas hasta pastas.
- **Green is better**  
Franquicia europea que cuenta con 2 locales en Lima (san Isidro y C.C. Real Plaza de Salaverry). Ofrece un sistema de “salad bar” en el que se puede elegir como base pasta o lechuga.
- **Go Green**  
Fast food ubicado en la universidad de Lima, ofrece alternativas de alimentación saludables como ensaladas, wraps y sándwiches.

Según estadísticas de Ipsos Apoyo, el principal competidor con mayor participación de mercado de comida rápida dirigido a los niveles socioeconómicos A y B es KFC, éste estudio se presentará en los anexos.

### **2.3.3. Planes de ampliación existentes**

Actualmente, el Perú no está creciendo como lo viene haciendo hace algunos años, sin embargo, los centros comerciales continúan ampliándose y construyéndose, dando oportunidad a nuevos restaurantes y tiendas a ingresar a estos centros.

Según fuentes confiables, se precisa lo siguiente acerca del tema mencionado:

“En cuanto a las ampliaciones, es importante señalar que la desaceleración de la economía peruana no ha impactado en ningún momento los planes de los centros comerciales. La inversión más significativa será la del Jockey Plaza que invertirá unos US\$100 millones este año. Del mismo modo, Mega plaza y Plaza Norte están en constante cambio.” (El Comercio, 2015)

“Los proyectos anunciados en Lima son el Real Plaza Puruchuco, ubicado en el distrito de Ate que lo construirá Real Plaza con una inversión estimada de US\$ 69 millones; así como el Mall del Sur ubicado en San Juan de Miraflores operado por la Corporación EW que tendrá una inversión de US\$ 180 millones.” (La Republica, 2015)

## **2.4. Determinación Demanda para el proyecto**

A continuación, se detalla la demanda específica del proyecto, habiendo previamente segmentado el mercado y seleccionado el mercado meta.

### **2.4.1. Segmentación del mercado**

El servicio está enfocado a adultos jóvenes de los sectores socioeconómicos A y B quienes, por su agitado estilo de vida, no cuentan con tiempo para cocinar y prefieren comprar comida (fast food, comida congelada, delivery). Asimismo, se centra en aquellas personas que cuentan con un estilo de vida saludable y se preocupan por alimentarse adecuadamente. Desde el punto de vista geográfico, se enfoca a la población que trabaja en el distrito de San Isidro, ya que este es el principal centro financiero de la ciudad.

### **2.4.2. Selección del mercado meta**

El mercado meta lo componen los adultos jóvenes de sectores A y B que llevan una vida saludable y trabajan en el distrito de San Isidro, más específicamente en los sectores 4 y 5<sup>1</sup>.

Para determinar cuantitativamente este mercado se utilizó como base la población económicamente activa (PEA) en San Isidro, para luego ajustarlo con los distintos factores (geográficos, demográficos y conductuales).

Para el ajuste geográfico se asumió que la PEA está distribuida de manera similar a los metros cuadrados de zonificación comercial del distrito, Con ello se determinó que el porcentaje de la población que labora en el área de CORPAC es el 73%.

---

<sup>1</sup> Sector 4: Eje Javier Prado en el sentido Oeste-Este, Andrés Reyes, Paz Soldán – Canaval Moreyra y La Habana; el sentido Norte Sur Paseo de la Republica, República de Panamá, Rivera Navarrete y las Camelias

Tabla 2.3

Área construida por sector

Sector	Metros cuadrados	%
Sector 1	164 007,60	5%
Sector 2	204 104,15	7%
Sector 3	463 808,44	15%
Sector 4	1 735 655,02	57%
Sector 5	469 249,47	15%
	3,036,824.68	

Fuente: Municipalidad de San Isidro (2015)

Para el ajuste por nivel socioeconómico se utilizó como supuesto que la PEA de San Isidro, en mayoría, pertenece a los niveles socioeconómicos A y B (aproximadamente 74%). Además, se determinó que el 43% de los adultos jóvenes compran almuerzo en vez de llevar almuerzo o almorzar en su casa (Ver anexo 2). Debido a que la PEA se compone, en su mayoría, de adultos jóvenes se asumió que este comportamiento se replica en toda la población.

Finalmente de las encuestas se determinó el último factor, inclinación por una alimentación saludable, es de 97% (Ver anexo 1, pregunta 9).

### 2.4.3. Demanda Específica para el Proyecto

Tras analizar las encuestas, se determinó que la intención de compra es de 99% mientras que la intensidad es de 67%; esto nos deja un factor de ajuste (demanda susceptible de ser captada) de 66%. (Ver anexos). Además, se considerará que el proyecto captará al 2% del mercado objetivo el primer y segundo año hasta llegar a 2,5% del mercado en los años siguientes.

A continuación se presenta la demanda específica en unidades considerando un ratio de 2 unidades a la semana por persona en promedio.

Tabla 2.4

Demanda específica del proyecto

Año	Demanda específica (en unidades)
2017	70 893
2018	73 621
2019	95 437
2020	98 848
2021	102 258

Elaboración propia

## **2.5. Definición de la estrategia de comercialización**

A continuación, se presentan las políticas de plaza y se detalla las acciones a tomar frente a la publicidad y promoción.

### **2.5.1. Políticas de plaza**

El proyecto se desarrolla en un local comercial en una zona empresarial de Lima, los clientes deben ingresar al local para comprar los alimentos que deseen o pueden optar por comprar y llevarse su pedido. Si el cliente desea, se contará con la opción de hacer el pedido por teléfono o internet (facebook) para así evitar colas en el local pues solo se acerca para recoger su pedido.

### **2.5.2. Publicidad y promoción**

En cuanto a la exposición del servicio y el plan publicitario para la marca, se ha pensado en utilizar los distintos canales y plataformas de comunicación.

En primer lugar se ha considerado las redes sociales, específicamente Facebook. Gracias a esta nueva plataforma, la tendencia y la gran cantidad de seguidores que se puede adquirir por esta vía, no hay duda que es una herramienta ideal para iniciar el proceso de exposición de la marca.

Otra plataforma tradicional que no podemos dejar utilizar es la página web. En esta, se colocará información de la empresa, los productos, el valor nutricional, entre otras características relevantes a los productos y la marca.

Una vez que crezca el negocio se optará por participar en anuncios pagados en revistas especializadas y con alto tiraje. También se analizará la posibilidad de comprar espacios en paneles publicitarios.

Finalmente, se buscará aplicar una campaña “Below the line” a través de activaciones en los principales puntos de venta, en eventos relevantes de cocina (MISTURA) y otros.

Para captar clientes y fidelizarlos se buscará crear un sistema de puntos por recomendación y frecuencia de visitas. Asimismo, el programa “especial del día” el cual consiste en ofrecer cada día un plato específico de la carta a un menor precio, además se contará con una aplicación para móviles por el cual el cliente podrá hacer su pedido y pagar por este medio y así evitar las demoras por exceso de colas.

### **2.5.3. Análisis de precios**

#### **2.5.3.1. Tendencia histórica de los precios**

Los precios de los productos ofrecidos en los diferentes fast foods son variables y dependen mucho del estilo de comida (hamburguesa, pizza, pollo, etc.); sin embargo, estos no han cambiado significativamente (solo se ve el efecto de la inflación) a través del tiempo (ver anexo 4).

#### **2.5.3.2. Precios actuales y niveles de servicio**

Actualmente las redes sociales son una poderosa herramienta para los consumidores debido a la exposición de las marcas. Específicamente encontramos en las páginas de redes sociales de los fast foods reclamos por parte de los consumidores. Hemos podido recopilar los más importantes y más comunes entre ellos:

- Demora en el tiempo de delivery
- En el caso de Subway, hay quejas debido a hongos en las galletas que venden como parte del combo clásico.

- En el caso de delivery en general existen quejas por la llegada de los alimentos en condiciones desfavorables, muchas veces por ejemplo las cajas de pizza llegan pegadas a las pizzas porque se aplastan entre ellas; además la queja más visible es la llegada de los alimentos fríos y no calientes como debería ser.

Asimismo, se han dado muchas infracciones a estos locales debido al mal manejo sanitario que existe en ellos.

A continuación se presenta la relación de precios de los principales competidores:

Tabla 2.5

Precios de los principales competidores

<b>COMBO (Hamburguesa + papas fritas + gaseosa)</b>	
	<b>Precios (Incluyen IGV)</b>
Bembos	S/. 18.80
Burger King	S/. 16.90
McDonald's	

<b>COMBO (2 piezas de pollo + papas fritas + gaseosa)</b>	
	<b>Precios (Incluyen IGV)</b>
KFC	S/. 14.90

<b>COMBO (pizza personal + gaseosa)</b>	
	<b>Precios (Incluyen IGV)</b>
Pizza Hut	S/.15.90

<b>COMBO (sánduche 15 cm+ snack + gaseosa)</b>	
	<b>Precios (Incluyen IGV)</b>
Subway	S/. 14.00

<b>COMBO (Ensaladas + Bebida)</b>	
	<b>Precios (Incluyen IGV)</b>
Green Is Better	S/. 16.90
Go Green	S/. 16.90
Cottage	S/. 16.40

<b>COMBO (Wrap + Bebida)</b>	
	<b>Precios (Incluyen IGV)</b>
Go Green	S/. 15.90
Cottage	S/. 9.40

Elaboración propia

## **CAPÍTULO III: LOCALIZACIÓN DEL SERVICIO**

### **3.1. Identificación y análisis detallado de los factores de localización**

Los factores que se consideran importantes para la localización del local de comida rápida saludable son:

- **Ubicación**  
Se considera que es de suma importancia conocer cuáles son los locales colindantes, es decir, saber si existe competencia cercana al servicio propuesto, si hay edificios con oficinas al costado o encima del local.
- **Adaptabilidad del local**  
En algunos casos, hay oferta de locales comerciales adaptados a restaurantes por lo que no se invierte en modificarlos; pero por otro lado, hay muchas opciones de locales que necesitan muchos arreglos y hasta cambiar y/o modificar la estructura del local. Es por esta razón que la adaptabilidad del local juega un rol importante para la inversión del proyecto.
- **Costo del local**  
Se considera muy importante debido a que equivale a la mayor parte de la inversión total del proyecto.

A continuación, se presenta un cuadro especificando las ponderaciones de cada factor.

Tabla 3.1

Ponderaciones de los factores de localización

	Ponderación
Ubicación	50%
Costo	33%
Adaptabilidad	17%

Elaboración propia

### 3.2. Identificación y descripción de las alternativas de localización

Se buscará que el proyecto se ubique en la zona empresarial de Corpac debido al mayor número de edificios empresariales y personas que trabajan en ellos; sin embargo, en el análisis se ha considerado también una posible ubicación en la zona empresarial de Basadre en San Isidro. A continuación se presentan alternativas de locales en alquiler:

- **Opción 1**  
Av. Jorge Basadre 536 San Isidro (Torre Azul): el local se sitúa en el primer nivel de un edificio empresarial en Jorge Basadre San Isidro, cuenta con un área de 170 m<sup>2</sup> y cuenta con un estacionamiento; el costo mensual del alquiler es de USD 9,000 mensuales. Actualmente el local está ocupado por el Banco de comercio y al costado se encuentra el local del gimnasio Gold's Gym y edificios empresariales. Esta alternativa es cara a comparación de las otras alternativas pero muestra una gran oportunidad de flujo de personas con estilos de vida saludable debido al gimnasio que se encuentra al costado por lo que se considera con el mayor puntaje en cuanto a la ubicación).
- **Opción 2**  
Av. República de Panamá San Isidro con los Zorzales: el local se sitúa en el primer nivel de un edificio empresarial, cuenta con un área de 140 m<sup>2</sup>, cuenta con 2 estacionamientos; el costo mensual es de USD 6,500. Esta alternativa es atractiva debido a está situado en un edificio de 22 pisos, sin embargo, no se encuentra en una calle muy transcurrida.

- Opción 3

Calle las Camelias San Isidro (a una cuadra del parque Abtao): el local se sitúa en el primer y segundo nivel de una casa; cuenta con un área de 200 m<sup>2</sup> y cuenta con 4 estacionamientos; el costo mensual es de USD 6,900. Esta alternativa es atractiva pues está en la zona empresarial, sin embargo, está específicamente situado en una zona de casas además, se tendría que invertir dinero en adaptar el local para su óptimo funcionamiento.

- Opción 4

Calle las Orquídeas San Isidro: el local se sitúa en el corazón de la zona empresarial de Corpac, se trata de una casa con un área de 200 m<sup>2</sup> y el costo mensual es de USD 7,200. Esta alternativa es muy atractiva debido a la cercanía a múltiples edificios corporativos, se deberá invertir en adaptar el local. En cuanto a ubicación es la mejor de todas las alternativas anteriormente explicadas.

### 3.3. Evaluación y selección de localización

Se aplicó los siguientes rangos para evaluar el costo y la adaptabilidad de las alternativas de localización: (los puntajes van del 1 al 4).

Tabla 3.2

Puntaje del factor costo

Costo	Puntaje
\$6 000 - < \$7 000	4
\$7 000 - < \$8 000	3
\$8 000 - < \$9 000	2
\$9 000 o más	1

Elaboración propia

Tabla 3.3

Puntaje del factor adaptabilidad

<u>Adaptabilidad</u>	<u>Puntaje</u>
Local comercial	4
Casa	2

Elaboración propia

Tras aplicar el método de ranking de factores, la alternativa más atractiva para la localización de un fast food saludable es la opción 4; es decir aquel local que se sitúa en pleno corazón del centro empresarial más grande del Perú en calle Las Orquídeas San Isidro.

Tabla 3.4

Ranking de factores

	Ponderación	Opción 1	Opción 2	Opción 3	Opción 4
Ubicación	50%	4	2	2	4
Costo	33%	1	2	4	3
Adptabilidad	17%	4	4	2	2
		3	2.3	2.7	<b>3.3</b>

Elaboración propia

## CAPÍTULO IV: DIMENSIONAMIENTO DEL SERVICIO

### 4.1. Relación tamaño-mercado

En caso no hubiera otro limitante, la demanda es el tamaño máximo del proyecto. Para determinar el tamaño mercado se proyectó la demanda en los años de vida útil del proyecto y se tomó el mayor número que coincide con el año 5.

A continuación se presenta la demanda proyectada en unidades al año:

Tabla 4.1

Demanda específica del proyecto

Año	Demanda específica (en unidades)
2017	70 893
2018	73 621
2019	95 437
2020	98 848
2021	102 258

Elaboración propia

### 4.2. Relación tamaño-recursos

El éxito del fast food saludable está basado en sus insumos, entre estos, se encuentran básicamente las verduras para las ensaladas y los wraps, como también alimentos derivados de los animales como el pollo y el atún que son parte de la ración proteica que debe llevar, de manera balanceada, cada combo.

En este aspecto el negocio se ve beneficiado pues el acceso y abastecimiento de estos insumos es sumamente positivo. En primer lugar el Perú se encuentra en una zona geográfica especial, pues es un país que cuenta con uno de los mayores microclimas del mundo, lo cual permite producir una gran variedad de alimentos de manera abundante y con una excelente calidad. En segundo lugar y gracias a sus diversos pisos ecológicos, cuenta con una fauna diversa, especialmente acuícola, de donde se obtienen a lo largo del año un abastecimiento constante de la pesca industrial y artesanal.

Es entonces, gracias a estos factores que podemos concretar que el acceso a los insumos base de nuestros productos no son, en lo absoluto, un limitante para el negocio. En todo caso, es un beneficio que asegura el rendimiento, continuidad y calidad para el fast food saludable a lo largo de todo el año.

#### **4.3. Relación tamaño-tecnología:**

La tecnología necesaria para llevar a cabo el servicio de comida rápida es relativamente sencilla comparado con otras industrias; principalmente los equipos requeridos son electrodomésticos y, además, actualmente existe mucha oferta de ellos por parte de grandes empresas competidoras lo que genera cada vez más, productos de mayor calidad a menor precio. Los equipos que se empleará son: licuadoras, hornillas, plancha para pan, refrigeradora y congeladora, un mostrador, una caja registradora; entre otros. La elección y descripción de la tecnología a usar se detalla en el capítulo 5 del presente estudio. Se puede concluir que la relación tamaño- tecnología no es un limitante debido a la facilidad de comprar otro equipo en caso uno de ellos limite el servicio de comida rápida.

#### **4.4. Relación tamaño-inversión:**

La inversión necesaria para realizar el proyecto se considera baja por lo que es factible un préstamo a una entidad financiera para cubrir el porcentaje que no puede ser financiado por los accionistas. Se planea que el 39% de la inversión sea aporte propio de los accionistas y el 61% a través de financiamiento. Se considera que la inversión no es un limitante para el servicio pues existen bancos dispuestos a realizar préstamos para este tipo de proyecto y además los accionistas poseen el dinero y el interés para invertir en este proyecto debido a que, como se explica en los capítulos posteriores, los resultados obtenidos superan las expectativas que ellos tienen del proyecto.

#### **4.5. Relación tamaño-punto de equilibrio**

Los productos ofrecidos serán combos de wrap o ensalada con un vaso de limonada. Estos se prepararán bajo el concepto de “salad bar” en el cual el cliente elige 1 base, 4 verduras y 1 carne.

A continuación se presentan los costos en los que se incurriría.

Tabla 4.2

Costos variables

	Ensalada			Wrap		
<b>Base</b>						
Lechuga <sup>2</sup>	0,25 unidades	S/.	0,32	0,10 unidades	S/.	0,13
Pasta	90 g	S/.	0,34	-----		
Quinua	90 g	S/.	1,61	-----		
Tortilla	-----			1 unidad	S/.	0,20
<b>Verduras</b>						
Aceitunas	3 unidades	S/.	1,31	2 unidades	S/.	0,88
Brócoli	0,10 unidades	S/.	0,29	0,08 unidades	S/.	0,24
Cebolla	0,10 unidades	S/.	0,03	0,08 unidades	S/.	0,03
Champiñones	33,33 g	S/.	0,67	25 g	S/.	0,50
Choclo	0,25 unidades	S/.	0,36	-----		
Huevo	1 unidad	S/.	0,46	0,50 unidades	S/.	0,23
Palta	0,25 unidades	S/.	0,33	0,13 unidades	S/.	0,17
Papa	50 g	S/.	0,10	-----		
Queso Fresco	50 g	S/.	1,05	25 g	S/.	0,53
Tomate	1 unidad	S/.	0,14	0,25 unidades	S/.	0,07
Zanahoria	0,17 unidades	S/.	0,04	0,13 unidades	S/.	0,03
<b>Carne</b>						
Atún	0,50 unidades	S/.	2,00	0,25 unidades	S/.	1,00
Pollo en trozos	100 g	S/.	1,20	100 g	S/.	1,20
<b>Bebida</b>						
Limón	30 g	S/.	0,11	30 g	S/.	0,11
	<b>Costo promedio</b>	<b>S/.</b>	<b>4,21</b>	<b>Costo promedio</b>	<b>S/.</b>	<b>2,72</b>

Elaboración propia

Tabla 4.3

Costos fijos

Rubro	Año 1
Personal	S/.163,963.33
Local	S/.285,120.00
Luz	S/.3,972.48
Agua	S/.4,821.55
Otros servicios	S/.6,048.00
<b>Total</b>	<b>S/.463,925.37</b>

Elaboración propia

<sup>2</sup> El wrap lleva lechuga como complemento ya que la base es la tortilla.

Con los costos mencionados anteriormente se determinó el margen de contribución ponderado y con este el punto de equilibrio: 4 368 platos al mes.

Tabla 4.4

Margen de contribución

Producto	Peso	Valor	CVariable	MCont
Ensalada	60%	13.12	3.56	9.56
Wrap	40%	9.84	2.31	7.53

Elaboración propia

Tabla 4.5

Cálculo del punto de equilibrio (unidades por año)

$$PE = \frac{463,925.37}{8.75} = 53,042 \text{ unidades/año}$$

Elaboración propia

#### 4.6. Selección de la dimensión del servicio

Considerando que el tamaño tecnología, recursos e inversión no son limitantes por las razones anteriormente expuestas, y además que el tamaño de mercado supera el punto de equilibrio, la dimensión del servicio está dada por el mercado:

Tabla 4.6

Demanda específica del proyecto

Año	Demanda específica (en unidades)
2017	70 893
2018	73 621
2019	95 437
2020	98 848
2021	102 258

Elaboración propia

## **CAPÍTULO V: INGENIERÍA DEL PROYECTO**

### **5.1. Definición del servicio basada en sus características de operación**

A continuación, se detalla las especificaciones técnicas del servicio, se describe el proceso y se presenta el flujograma.

#### **5.1.1. Especificaciones técnicas del servicio:**

La tecnología que se usará para la elaboración de los productos consiste, principalmente, en: hornillas, campana extractora, plancha para pan, dispensador de bebidas, parrilla, refrigeradora y congeladora.

La estructura del local estará compuesta por mesas, sillas, área de cocina, salad bar y área de registro de pedido. Además se contará con baños y con servicio de limpieza para mantener el local de manera óptima.

Así mismo, se realizará publicidad mediante las redes sociales principalmente exponiendo los beneficios de una alimentación saludable para el organismo del ser humano.

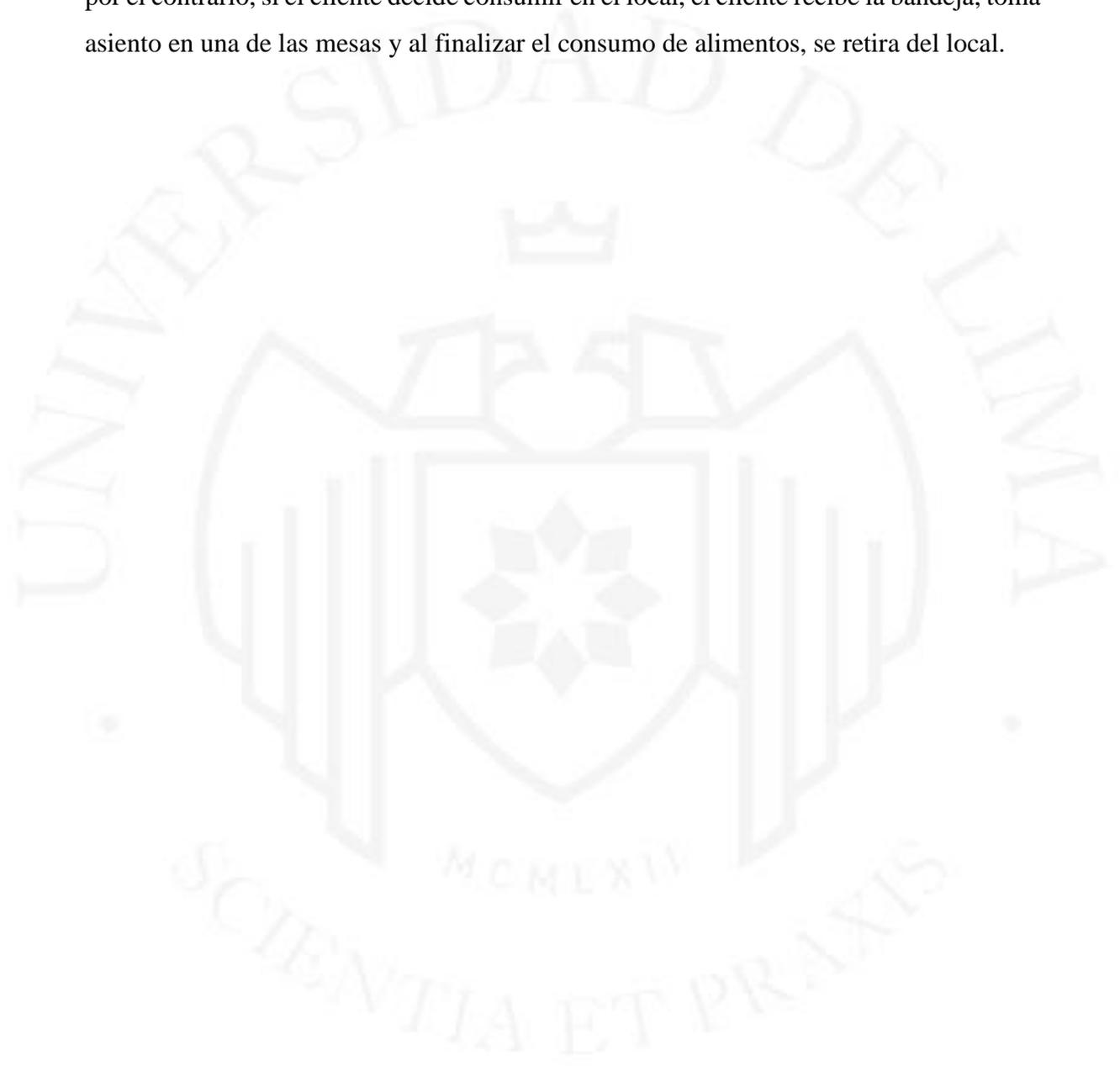
### **5.2. Proceso para la realización del servicio**

A continuación, se describe el proceso del servicio y se muestra el diagrama de flujo del mismo.

#### **5.2.1. Descripción del proceso del servicio**

El proceso inicia con el ingreso del cliente al local, el cual al llegar a la zona de pago, evalúa el menú ubicado en la parte posterior del cajero. Si el cliente decide no consumir nada del menú, se retira del local, en caso contrario, una vez hecha su elección, el cajero procede a tomar el pedido, ingresar la orden de preparación y luego indicar el monto a pagar y finalmente el cliente realiza el pago respectivo y recibe su comprobante de pago. Al ingresar el cajero, la orden de preparación, el cocinero realiza la preparación del

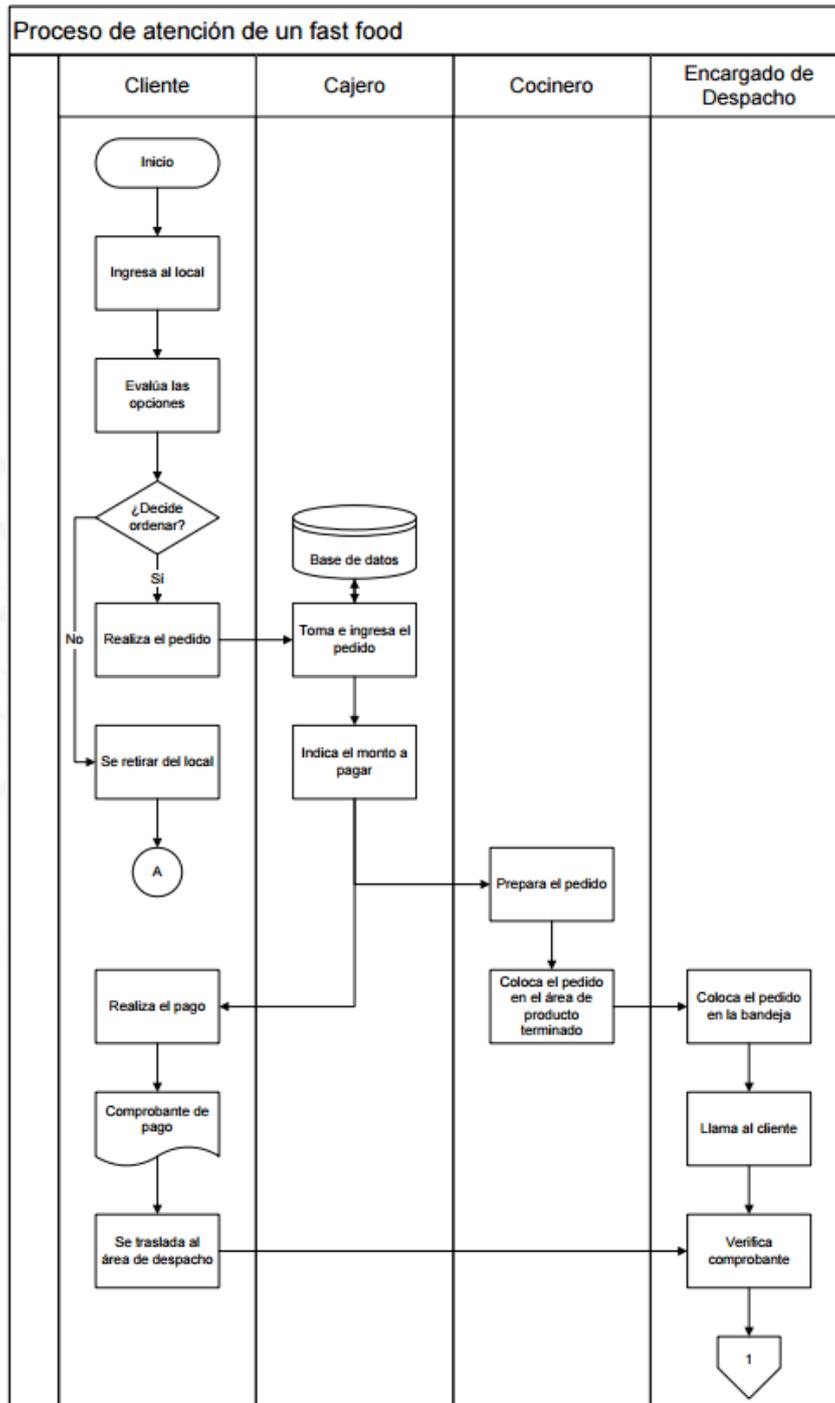
pedido y una vez finalizado, coloca el pedido en la zona de productos terminados para que sea recibido por el encargado de despacho que lo coloca en una bandeja y procede a llamar al cliente, el cual presenta el comprobante de pago y el encargado lo verifica para luego preguntarle si el pedido es para llevar o si es para ingerir en el local; si el cliente decide llevarse el pedido, el encargado empaca el pedido y el cliente se retira del local; por el contrario, si el cliente decide consumir en el local, el cliente recibe la bandeja, toma asiento en una de las mesas y al finalizar el consumo de alimentos, se retira del local.



### 5.2.2. Diagrama de flujo del servicio

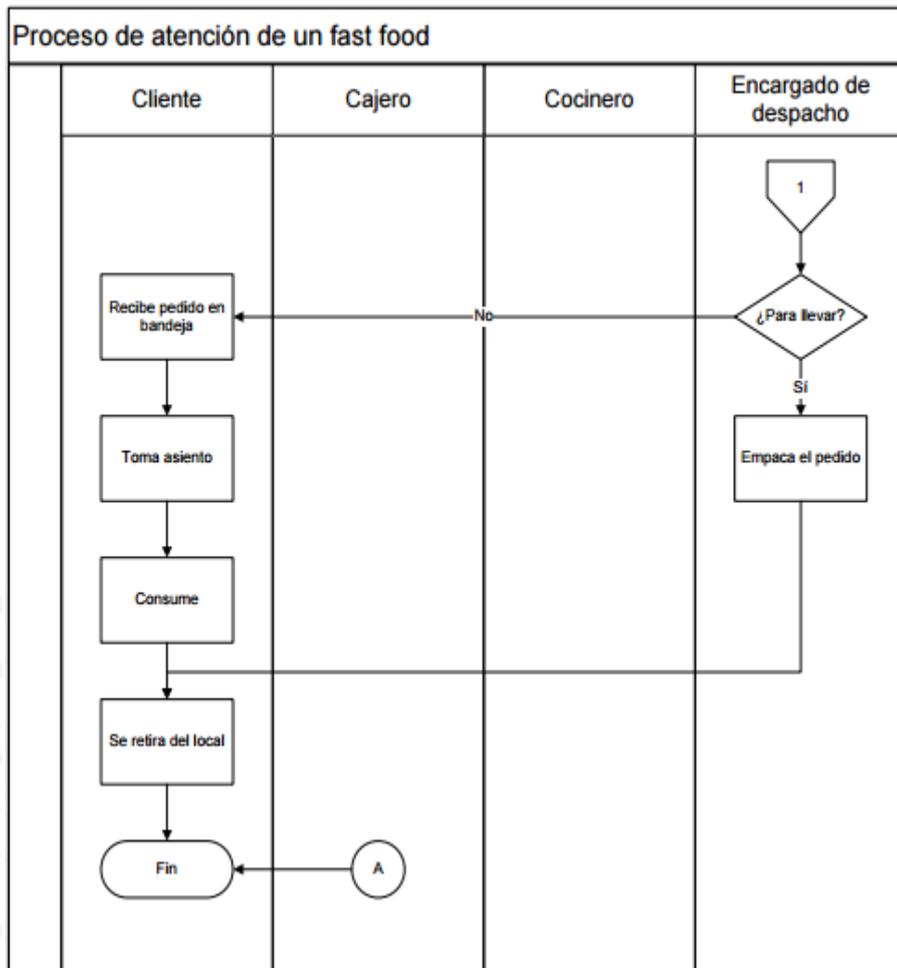
Figura 5.1

Flujograma del proceso de atención



(continúa)

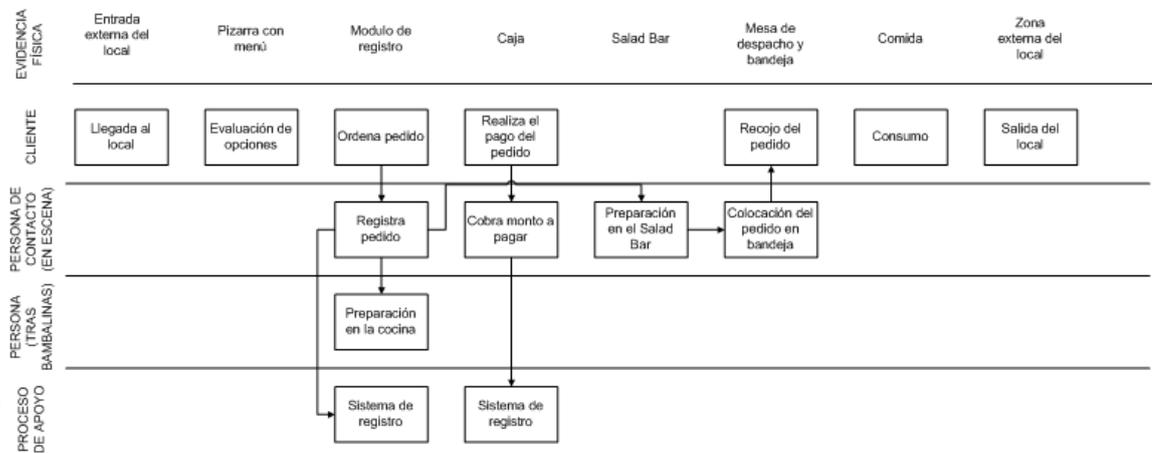
(continuación)



Elaboración propia

Figura 5.2

Esquema del proceso de atención



Elaboración propia

### 5.3. Tecnología, Instalaciones y equipo

A continuación, se presenta y describe la tecnología a emplear para el proyecto.

#### 5.3.1. Selección de la tecnología, instalaciones y equipos

Los equipos que se utilizarán son los siguientes:

Tabla 5.1

Equipos

Equipo	Descripción	Imagen
Parrilla a gas	Largo: 0,70 m Ancho: 0,56 m Alto: 0,40 m Material: Acero inoxidable Combustible: gas propano	
Cocina a 2 quemadores	Largo: 0,92 m Ancho: 0,54 m Alto: 0,75 m Material: Acero inoxidable Combustible: gas propano	
Refrigeradora y Congeladora	Largo: 0,67 m Ancho: 1,25 m Alto: 2,07 m Material: Acero inoxidable Capacidad: 750 L Consumo 850 W	
Licuada	Largo: 0,27 m Ancho: 0,25 m Alto: 0,55 m Capsula para absorción de ruidos Cuchilla de acero inoxidable Capacidad: 2L	
Campana Extractora	Largo: 0,9 m Capacidad: 150 m <sup>3</sup> /h Material: Acero inoxidable 3 niveles de extracción	
Dispensador de Bebidas	Sistema de agitación con paletas para bebidas con menor a mayor densidad Capacidad: 30 L	

Plancha para Pan	Largo: 0,84 m Ancho: 0,39 m Alto: 0,21 m Material: Acero inoxidable Temperatura: 50-300°C	
Mostrador	Largo: 1,51 m Ancho: 1,06 m Alto: 1,27 m Material: Acero inoxidable	
Caja Registradora	Sistema táctil Incluye gaveta de dinero, monitor, impresora y software	

Elaboración propia

### 5.3.2. Descripción de la tecnología

- Parrilla a gas:  
La parrilla a gas será utilizada para cocinar el pollo, parte esencial de los wraps y ensaladas.
- Cocina a 2 quemadores:  
Esta cocina es primordial para poder preparar insumos como la quinua, verduras salteadas, tubérculos hervidos, entre otros.
- Refrigeradora y congeladora:  
Para mantener los insumos y alimentos lo más frescos posible es indispensable contar con una refrigeradora/congeladora. Esta, además, ayudará a alargar la perecibilidad de los alimentos.
- Licuadora:  
Es la herramienta de cocina que permitirá elaborar la bebida del día que acompaña al combo.

- Campana extractora:  
La extractora es la máquina que permitirá desahogar la cocina de los olores emitidos por los insumos, alimentos y las otras máquinas como la cocina y la parrilla.
- Plancha para pan:  
La plancha permitirá tostar los wraps antes de ser entregados al cliente.
- Mostrador:  
Todos los insumos de las ensaladas y wraps como verduras, frutos secos, huevos y otros se colocaran en el mostrador para que el cliente pueda observarlos y elegir los complementos de su pedido. El mostrador además ayudará a mantener una temperatura ideal para los productos.
- Caja registradora:  
Con esta máquina se podrá registrar el ingreso y salida del dinero. Además de recuperar todas las transacciones de venta del día gracias al software que tiene incorporado.

#### **5.4. Capacidad instalada**

A continuación, se calcula la capacidad instalada del proyecto con el método de unidades equivalentes.

##### **5.4.1. Cálculo de la capacidad instalada del servicio**

La capacidad del servicio se calculó mediante el método de unidades equivalentes. En primer lugar se determinó el tiempo estándar de las principales actividades productivas, estos tiempos se muestran a continuación. Además, se trabaja 8 horas al día, 5 días a la semana, 52 semanas al año. Existen 3 actividades netamente manuales con una eficiencia del 90%, y 1 actividad semi-automática que consiste en el calentado del wrap y el retiro de la plancha de pan con una eficiencia de 90% y utilización del 90%.



Tabla 5.2

Tiempo estándar en minutos

	Wrap	Ensalada
Selección	1,5	1,5
Preparar	1	1
Calentar	2	-
Despachar	1	1

Elaboración propia

Tabla 5.3

Capacidad en platos/año

	Prod std (Platos/H)	Hora/Día	Días/ Semana	Semana/ Año	U	E	# Op/Maq	Capacidad (Platos/Año)
Selección	40	8	5	52	1	0,9	2	149 760,00
Preparar	60	8	5	52	1	0,9	2	224 640,00
Calentar	30	8	5	52	0,9	0,9	4	202 176,00
Despachar	60	8	5	52	1	0,9	1	112 320,00

Elaboración propia

Asimismo, en base a la demanda, se determinó la cantidad de mesas necesarias. Esta fue calculada tomando en cuenta que el 80% de los clientes son atendidos a la hora de almuerzo y el 20% a la hora de desayuno. Además, utilizando los resultados de las encuestas, sólo el 40% se queda a consumir los alimentos y la rotación de mesas es 2 veces por horario.

Tabla 5.4

Capacidad mínima del local (en personas)

	%	Personas	Capacidad necesaria
Desayuno	20%	79	
Almuerzo	80%	315	
Para llevar	60%	189	
Para consumir en el local	40%	126	63

Elaboración propia

## **5.5. Resguardo de la calidad**

A continuación, se presentan las medidas de resguardo de calidad del proyecto en cada uno de sus procesos y se explica la importancia de un alto nivel de satisfacción del cliente.

### **5.5.1. Medidas de resguardo de la calidad**

Para asegurar la calidad, tanto del servicio como del producto, se buscará obtener el Certificado de Sanidad otorgado por el MINSA. Este documento avala que la empresa cumple con lo establecido en la Norma Sanitaria Para El Funcionamiento De Restaurantes Y Servicios Afines (Resolución Ministerial N° 363-2005/MINSA).

Dicha norma abarca 2 aspectos; el primero, de los restaurantes y servicios afines, explica de forma detallada los aspectos a tener en cuenta respecto a:

- **Ubicación e instalaciones**  
Condiciones de la edificación (pisos, paredes, techos, etc.), iluminación y ventilación.
- **Servicios**  
Abastecimiento de agua, evacuación de agua potable y residuos sólidos y servicios higiénicos (para el personal y para el público).
- **Equipos y utensilios**  
Lavado y desinfección, almacenamiento, mantelería.
- **Recepción y almacenamiento de los alimentos**  
Recepción y control y almacén de productos secos y al frío.
- **Cocina y comedor**  
Mobiliario, ubicación y diseño.

Por otro lado, el segundo aspecto abarca todo lo relacionado con los procesos operacionales:

- Preparación de comidas  
Preparación previa, descongelación, cocción, conservación de alimentos preparados, recalentamiento de comida y contaminación cruzada.
- Servido de comida  
Modalidades de servido y atención al cliente.
- Manipulación de bebidas
- Salud, higiene y capacitación del personal  
Hábitos del personal, vestimenta y capacitaciones.
- Medidas de saneamiento  
Limpieza y desinfección de establecimiento, plagas y animales y almacenamiento de plaguicidas y desinfectantes.

#### **5.5.2. Niveles de satisfacción del cliente**

El nivel de satisfacción del cliente es de suma importancia ya que de ello depende el éxito del proyecto. Para lograr un excelente servicio y como consecuencia la lealtad del cliente, se buscará otorgar un producto de calidad así como un servicio rápido, cordial y eficiente.

#### **5.6. Impacto ambiental**

El proyecto como tal tiene un bajo impacto ambiental comparado con otras grandes industrias; sin embargo, el proyecto busca minimizar los daños al medio ambiente.

Las actividades que representan una amenaza para el ambiente se detallan a continuación.

Tabla 5.5

Impacto ambiental

Actividad	Aspecto ambiental	Impacto ambiental
Preparación	Consumo energía eléctrica	Agotamiento de recursos
	Consumo de agua	Agotamiento de recursos
	Residuos Orgánicos	Contaminación
Consumo	Residuos Orgánicos	Contaminación
	Residuos Plásticos	Contaminación
Lavado	Consumo de agua	Agotamiento de recursos

Elaboración propia

Para evitar la contaminación que generan los residuos se trabajará el manejo de ellos de una manera exhaustiva y muy delicada. Para ello, se trabajará en base a las 3 R's.

- **Reducir**  
Tratar de disminuir la merma con cálculos más precisos de los insumos y así evitar desperdicios por sobrantes.
- **Reutilizar**  
Reusar residuos orgánicos para producir; por ejemplo, compost.
- **Reciclar**  
Los residuos orgánicos y los residuos plásticos se clasificarán en tachos especiales en la cocina.

Además, se buscará contratar una empresa dedicada al manejo de residuos como Petramas para que recoja los residuos y realice una disposición final adecuada de ellos.

Por otro lado, para evitar despilfarros de agua y energía eléctrica se capacitará al personal con procedimientos específicos sobre el uso de estos recursos.

### 5.7. Seguridad y salud ocupacional

Con el fin de garantizar la seguridad y salud ocupacional del personal, se realizó la matriz IPER (Identificación de peligros y evaluación de riesgos) para determinar los posibles

peligros a los cuales estarían expuestos y evaluar las medidas de prevención y/o protección.

Tabla 5.6

Matriz IPER

Peligros	Riesgos	Medidas de control	Probabilidad			Consecuencias		
			Baja	Media	Alta	Lig. Dañino	Dañino	Ext. Dañino
Manipulación de cuchillos	Corte de dedo	Ninguna			X		X	
Licuadaora en funcionamiento	Atrapamiento de dedos	Ninguna	X					X
Ollas /Sartenes caliente	Quemaduras	Ninguna		X			X	
Aceite hirviendo	Quemaduras	Ninguna		X			X	
Parrilla a gas	Explosión	Ninguna	X					X
	Quemaduras	Ninguna		X			X	
Plancha para pan	Quemaduras	Ninguna		X			X	
Equipos enchufados	Electrocución	Puesta a tierra	X					X

Elaboración propia

### 5.8. Sistema de mantenimiento

Tras consultar con expertos se determinó que para las máquinas con compresor hermético (mostrador y refrigeradora) será necesaria una limpieza trimestral del condensador. Para los demás equipos, el mantenimiento se limitará a limpiezas generales diarias y una limpieza a profundidad una vez por semana.

Tabla 5.7

Matriz de mantenimiento de los equipos

Activo	Mantenimiento Preventivo			Mantenimiento Reactivo
	Limpieza General	Limpieza a profundidad	Limpieza del condensador	
Parrilla a gas	Diario	1 vez por semana	No aplica	Cuando sea necesario
Cocina de 2 quemadores	Diario	1 vez por semana	No aplica	
refrigeradora y Congeladora	Diario	1 vez por semana	Cada 3 meses	
Licuadora	Diario	1 vez por semana	No aplica	
Campana extractora	Diario	1 vez por semana	No aplica	
Dispensador de Bebidas	Diario	1 vez por semana	No aplica	
Plancha para pan	Diario	1 vez por semana	No aplica	
Mostrador Refrigerado	Diario	1 vez por semana	Cada 3 meses	
Caja registradora computarizada	1 vez por semana	1 vez por semana	No aplica	

Elaboración propia

## 5.9. Programa de operaciones del servicio

A continuación, se detalla la vida útil del proyecto y se presenta la demanda.

### 5.9.1. Consideraciones sobre la vida útil del proyecto

Para lograr un óptimo funcionamiento del fast food saludable se requiere considerar el tiempo del contrato de alquiler del local en el que se desarrolla el proyecto. En el caso de los insumos, materiales y tecnología, no se consideran relevantes para la determinar la vida útil del proyecto.

### 5.9.2. Programa de operaciones del servicio durante la vida útil del proyecto

La demanda determina el programa de operaciones del fast food saludable durante los próximos 5 años; la demanda se presenta a continuación en unidades al año.

Tabla 5.8

Demanda específica del proyecto

Año	Demanda específica (en unidades)
2017	70 893
2018	73 621
2019	95 437
2020	98 848
2021	102 258

Elaboración propia

### **5.10. Requerimiento de materiales, personal y servicios**

A continuación, se detallan los requerimientos de insumos y materiales al día, del personal de atención al cliente y los requerimientos de servicios de terceros.

#### **5.10.1. Materiales para el servicio**

El servicio de fast food requiere de la tecnología anteriormente mencionada y explicada, además se requieren insumos y materiales para la preparación de los alimentos y materiales que serán utilizados por el consumidor final; a continuación se presenta un cuadro resumen de los principales materiales e insumos que se utilizará al día.

Tabla 5.9

Requerimiento de insumos y materiales por día

Insumos	Cantidades (300 personas/día)	
Lechuga	18,75	unid/día
Pasta	3 375,00	g/día
Quinoa	3 375,00	g/día
Tortilla	120,00	unid/día
Aceitunas	250,00	unid/día
Brócoli	9,17	unid/día
Cebolla	9,17	unid/día
Champiñones	2 916,67	g/día
Choclo	12,50	unid/día
Huevo	75,00	unid/día
Palta	18,75	unid/día
Papa	2 500,00	g/día
Queso Fresco	3 750,00	g/día
Tomate	37,50	unid/día
Zanahoria	14,58	unid/día
Atún	33,75	unid/día
Pollo en trozos	15 000,00	g/día
Limón	9 000,00	g/día

Elaboración propia

**5.10.2. Determinación del requerimiento de personal de atención al cliente**

El personal necesario para el servicio consta de un cajero que se encargará de tomar el pedido y realizar el pago del mismo y de informar a los cocineros sobre el pedido; por otro lado, se contará con 3 cocineros que se encargarán de la preparación de los pedidos, 2 de los cuales se encontrarán en la zona de selección y uno en la cocina, además habrá un despachador de pedidos y un empleado de limpieza; finalmente se contará con un administrador que llevará la contabilidad y se ocupará de la logística con los proveedores.

Tabla 5.10

Requerimiento de personal

Personal	Requerimiento
Administrador	1
Asistente	1
Auxiliar	1
Cajero	1
Cocineros	3
Contador externo	1
Despachador	1
Encargado de limpieza	1
Total	10

Elaboración propia

### 5.10.3. Servicios de terceros

En un principio se tercerizará el servicio de recojo de residuos, la limpieza y la contabilidad de la empresa además, conforme el proyecto vaya avanzando se evaluará la opción de contratar una empresa de seguridad en caso sea necesario.

### 5.10.4. Otros: energía eléctrica, agua, transportes, etc.

A continuación se muestran los requerimientos de energía eléctrica, y agua.

#### 5.10.4.1. Energía eléctrica

La necesidad de energía eléctrica se calculó en base a los equipos eléctricos que se necesitan para desarrollar el servicio, a continuación se presenta las especificaciones de consumo de cada equipo.

Tabla 5.11

Requerimiento de energía eléctrica

Equipo	Consumo nominal (Watts)	H/día	H/año	Total (kW-h/año)
Parrilla a gas	-	-	-	-
Cocina de 2 quemadores	-	-	-	-
Refrigeradora y congeladora	850	24	6 240	5 304
Licuada	500	1	260	130
Campana extractora	745	8	2 080	1 550
Dispensador de bebidas	280	8	2 080	582
Plancha para pan	1 000	6	1 560	1 560
Mostrador	850	8	2 080	1 768
Caja Registradora	350	8	2 080	728
				11 622

Elaboración propia

#### 5.10.4.2. Agua

Para el cálculo del consumo de agua se asumió que este equivale al doble del monto que se obtendría si todas las personas que asisten al restaurante utilizan el inodoro una vez (7 litros). Este supuesto se da para cubrir el gasto de agua para la preparación de alimentos y el lavado de los utensilios y el uso de los servicios.

$$\text{Consumo de agua} = 2 \times 7 \text{ l/persona} \times \text{Demanda anual (personas)}$$

### 5.11. Soporte físico del servicio

A continuación, se detalla el factor edificio y se determina el ambiente del servicio.

#### 5.11.1. Factor edificio

El local cuenta con 2 pisos, el primero será destinado netamente a la producción y atención al público, mientras el segundo estará dividido en oficinas administrativas, servicios higiénicos para el personal y atención al público. Cabe resaltar que el local

cumple con las especificaciones que el reglamento nacional de edificaciones (RNE) establece para restaurantes y cafeterías.

- El área de mesas debe contar con 1,5m<sup>2</sup> por persona
- La cocina debe tener mínimo 10 m<sup>2</sup> por persona
- Se debe contar, para los clientes, con baños separados para hombres y mujeres.

El local cuenta con 1 puerta de acceso que da a la calle que será por donde ingresarán los clientes y también la puerta para atender a los proveedores y hacer la descarga de los insumos. Para el ingreso del local se contará con una puerta enrollable, las puertas de baño y de las oficinas serán de una hoja y para el ingreso de la cocina la puerta será batiente de doble hoja.

#### **5.11.2. El ambiente del servicio**

Los ambientes al cual tendrá acceso el cliente serán: el comedor que estará equipado de sillas y de diferentes tamaños de mesas, será un ambiente completamente limpio y ordenado; el cliente también tendrá acceso a los servicios higiénicos, a la zona pago de pedidos y despacho del mismo.

El local contará con 4 baños, dos de ellos dedicados a los clientes en la primera planta, otro al personal de servicio que se situará en la segunda planta y el cuarto destinado al personal administrativo.

#### **5.12. Disposición de la instalación del servicio**

A continuación, se presenta el análisis relacional para el óptimo funcionamiento del servicio.

### **5.12.1. Disposición general**

Para determinar la disposición del servicio se utilizó la herramienta de Análisis Relacional para analizar las relaciones entre las áreas y de esa forma optimizar la distribución del local.

### **5.12.2. Disposición de detalle**

A continuación se detalla el análisis de los factores críticos para el correcto diseño del local

#### **5.12.2.1. Análisis relacional**

El local contará con 7 áreas establecidas: Cocina, Salad bar, Zona de pago, Zona de despacho, Comedor, Servicios higiénicos y oficina administrativa.

Como requisito para el buen funcionamiento del local se necesita que:

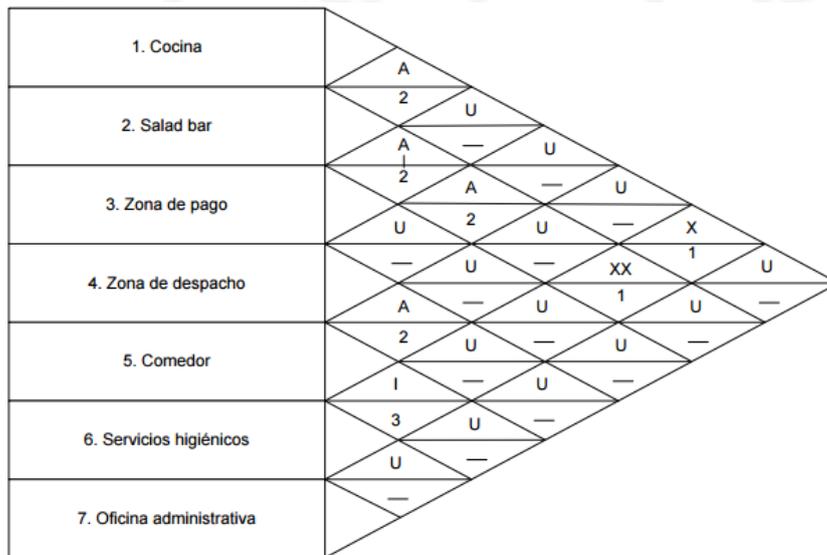
- Es recomendable que la cocina esté alejada de los servicios higiénicos por motivos de higiene y malos olores.
- Es altamente recomendable que la zona de salad bar esté alejada de los servicios higiénicos por motivos de higiene y malos olores.
- Es absolutamente necesario que la zona de cocina esté cerca de la zona de Salad bar por el flujo del proceso y así evitar traslados innecesarios.
- Es absolutamente necesario que la zona de pago esté cerca de la zona de Salad bar por el flujo del proceso.
- Es absolutamente necesario que la zona de despacho esté cerca de la zona de Salad bar por el flujo del proceso.
- Es importante que el comedor esté cerca de los servicios higiénicos por comodidad de los clientes.
- Es absolutamente necesario que la zona de despacho esté cerca del comedor por el flujo del proceso de atención.

A continuación se presentan las áreas enumeradas así como los motivos para realizar el análisis relacional respectivo.

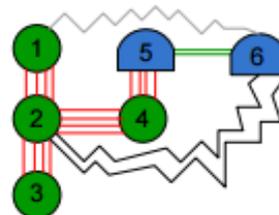
Figura 5.3

Análisis relacional

Áreas		Lista de motivos	
1	Cocina	1	Malos olores
2	Salad bar	2	Flujo del proceso
3	Zona de pago	3	Necesidades del cliente



Cocina	1
Salad bar	2
Zona de pago	3
Zona de despacho	4
Comedor	5
Servicios higiénicos	6
Oficina administrativa	7



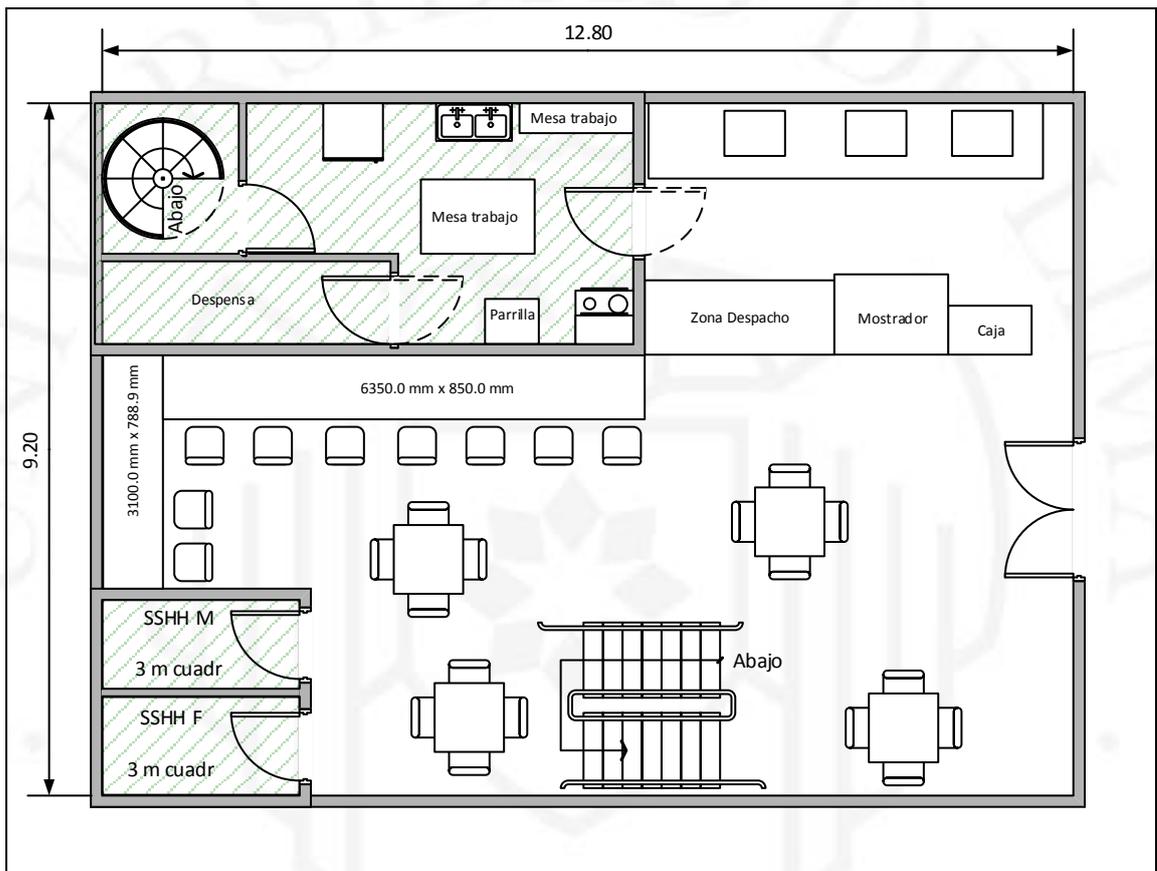
Elaboración propia

### 5.12.2.2. Plano detallado

A continuación se presenta el plano en escala 1:100

Figura 5.4

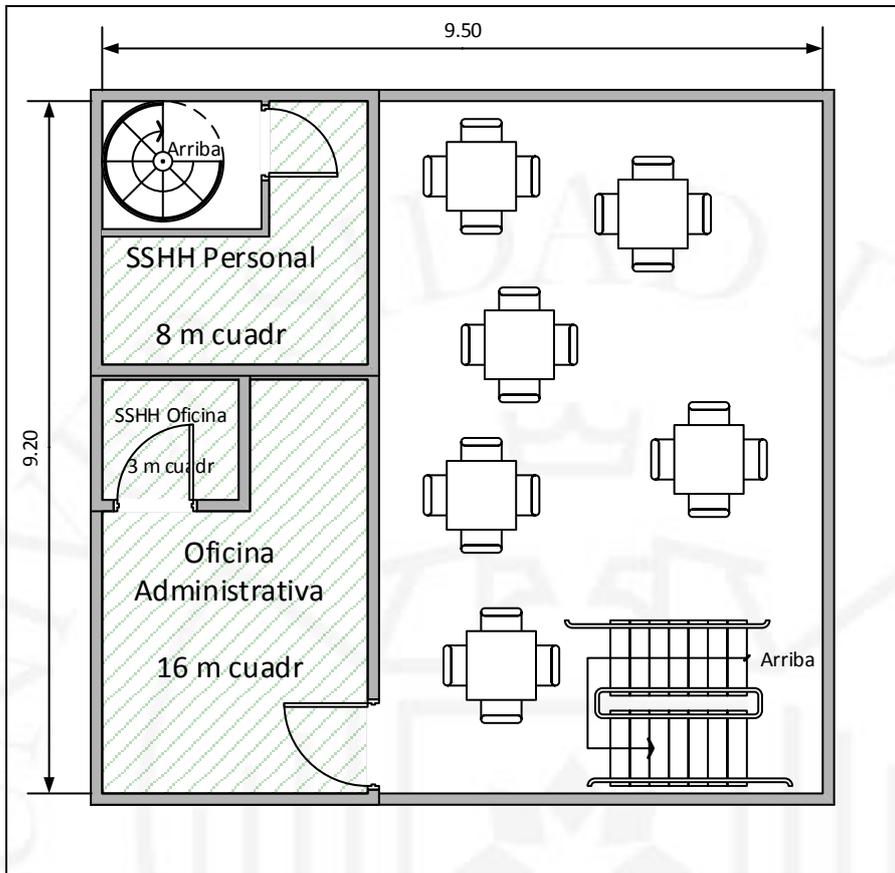
Plano primera planta



Elaboración propia

Figura 5.5

Plano segunda planta



Elaboración propia

## **CAPÍTULO VI: ORGANIZACIÓN ADMINISTRATIVA**

### **6.1. Formación de la organización empresarial**

Se optó por formar una sociedad anónima cerrada (S. A. C.) debido a sus beneficios tales como:

- Los accionistas no tienen responsabilidad personal por las deudas
- Cuenta con más de 1 accionista
- No es necesario la creación de un directorio
- No tiene límite de capital

Según COFIDE, los requisitos para la constitución de dicho tipo de empresa son:

- Fotocopia simple del D.N.I. de todos los socios y cónyuges
- 2 fotocopias simples del D.N.I. del representante legal
- 1 recibo de servicios (agua, luz, teléfono, etc.), original y copia
- 904 nuevos soles por concepto de “constitución de empresa”
- 24 nuevos soles por concepto de “búsqueda y reserva”
- 50 nuevos soles por la copia literal
- 180 nuevos soles por derechos registrales

## 6.2. Requerimiento de personal administrativo y de servicios

A continuación, se presenta un cuadro resumen de los requerimientos de personal del fast food saludable:

Tabla 6.1

Requerimiento de personal

	Cantidad
Cocinero	1
Seleccionadores	2
Cajeros	1
Despachador	1
Limpieza	1
Contador	1
Auxiliar	1
Administrador	1
Asistente	1
Total	10

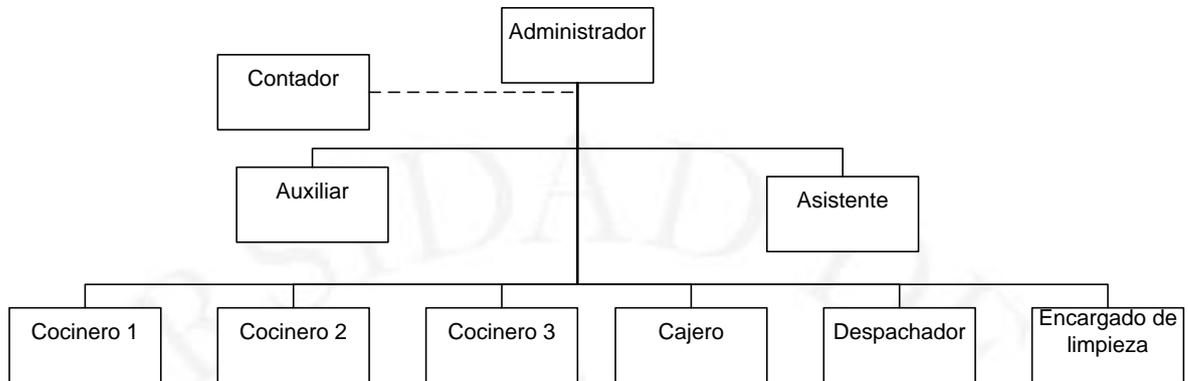
Elaboración propia

Se contará con un administrador y asistente para ocuparse de los asuntos administrativos y un auxiliar encargado de las compras; se contará con un contador que será externo; finalmente se tendrá al personal de producción y atención al cliente, además de un encargado de limpieza que será tercerizado.

## 6.3. Esquema de la estructura organizacional y funciones generales de los principales puestos

A continuación se presenta el organigrama del fast food de comida saludable.

Figura 6.1  
Organigrama



Elaboración propia

Las funciones y sueldos del personal se detallan a continuación:

Tabla 6.2  
Funciones del personal

ADMINISTRADOR	
Requisitos	Estudios de Administración o Ingeniería Industrial Experiencia en administración de locales comerciales
Principales Funciones	1. Verificar la calidad en la preparación de los alimentos 2. Analizar ventas diarias 3. Analizar rentabilidad 4. Analizar competencia 5. Ver oportunidades de mejora 6. Garantizar el óptimo funcionamiento del local
Sueldo	3 200 soles

Asistente	
Requisitos	Estudios de Administración o Ingeniería Industrial
Principales Funciones	1. Tesorería 2. Recibir insumos /Productos de los proveedores 3. Analizar el stock de insumos 4. Realizar pago al personal
Sueldo	1 500 soles
Auxiliar	
Requisitos	Sin requisitos técnicos pero debe ser una persona de mucha confianza
Principales Funciones	1. Realizar compras de los insumos a los mercados correspondientes diariamente.
Sueldo	850 soles

Cocinero	
<b>Requisitos</b>	Estudios de cocina básica
<b>Principales Funciones</b>	1.Preparar los alimentos (estrictamente en la cocina) bajo los estándares de calidad especificados
	2. Freír
	3.Cortar
	4.Hervir
<b>Sueldo</b>	850 soles

Cocineros (Seleccionadores)	
<b>Requisitos</b>	Estudios de cocina básica
<b>Principales Funciones</b>	1. Seleccionar del salad bar los componentes requeridos por el cliente
	2. Preparar los alimentos con los insumos seleccionados
<b>Sueldo</b>	850 soles

Despachador	
<b>Requisitos</b>	Experiencia en atención al cliente
<b>Principales Funciones</b>	1.Recibir los alimentos
	2. Colocar los alimentos en bandeja
	3.Empacar los alimentos para delivery
<b>Sueldo</b>	850 soles

Cajero	
<b>Requisitos</b>	Experiencia en atención al cliente
<b>Principales Funciones</b>	1. Registrar pedido del cliente
	2. Realizar el cobro del pedido
<b>Sueldo</b>	850 soles

Encargado de limpieza	
<b>Requisitos</b>	Servicio tercerizado
<b>Principales Funciones</b>	1. Limpiar mesas
	2.Limpiar baños
	3.Limpiar equipos al final del día
	4.Barrer el piso
	5.Colocar bolsas en los tachos de basura
	6.Retirar la basura
<b>Pago</b>	850 soles

Contador	
<b>Requisitos</b>	Estudios de contabilidad
<b>Principales Funciones</b>	1.Realizar la contabilidad de la empresa
<b>Pago</b>	850 soles

Elaboración propia

# CAPÍTULO VII: PRESUPUESTOS Y EVALUACIÓN DEL PROYECTO

## 7.1. Inversiones

A continuación, se detalla las inversiones de largo (tangibles e intangibles) y las inversiones de corto plazo.

### 7.1.1. Estimación de las inversiones de largo plazo

A continuación se presenta una tabla con el detalle de las inversiones de largo plazo, la cual consiste principalmente en los activos fijos de la empresa, la obra civil para adaptar la casa alquilada en un local comercial y los gastos pre-operativos que incluye el capital de trabajo por 3 meses de alquiler por trabajos de adaptación. Se puede concluir que la mayor inversión que se efectuará será en adaptar el local, se ha considerado \$300/m<sup>2</sup> para la zona de atención al cliente y el comedor y \$100/m<sup>2</sup> para el caso de la zona de oficinas administrativas.

Tabla 7.1

Inversión de largo plazo

<u>Inversión de largo plazo</u>	<u>Total</u>
Tangibles	S/.27,076.00
Intangibles	S/.2,804.00
<u>Adaptación del local</u>	<u>S/.135,000.00</u>
	S/.164,880.00

Elaboración propia

El detalle de la inversión de largo plazo en tangibles e intangibles se detalla a continuación.

Tabla 7.2

Inversión de largo plazo (Tangibles)

Producción	Cantidad	Precio unitario (S/.)	Total (S/.)
Anaqueles (Despensa)	1	300,00	300,0
Parrilla a gas	1	600,00	600,0
Cocina de 2 quemadores	1	1 290,00	1 290,0
Refrigeradora	1	3 000,00	3 000,0
Mesa de trabajo	1	1 000,00	1 000,0
Campana extractora	1	700,00	700,0
Balanza para alimentos	1	280,00	280,0
Cuchillos	5	15,00	75,0
Pinzas	13	5,00	65,0
Espátulas	2	8,00	16,0
Cucharones	10	5,00	50,0
Recipientes de preparación	9	5,00	45,0
Bowls	10	8,50	85,0
Envase para salsas	6	5,00	30,0
Cajas de plástico (alm.)	10	13,00	130,0
Colador	3	9,00	27,0
Tablas de picar	3	15,00	45,0
Ollas	4	70,00	280,0

Local comercial	Cantidad	Precio unitario (S/.)	Total (S/.)
Licuadora	1	400,00	400,0
Plancha para pan	1	2 000,00	2 000,0
Caja registradora	1	2 310,00	2 310,0
Mostrador	1	6 500,00	6 500,0
Dispensador de bebidas	1	350,00	350,0
Bandejas	50	5,00	250,0
Mesas	8	200,00	1 600,0
Sillas	30	70,00	2 100,0
Sillas altas	10	80,00	800,0

Oficina	Cantidad	Precio unitario (S/.)	Total (S/.)
Laptop + impresora	2	999,00	1 998,0
Mesa	1	400,00	400,0
Sillas	2	150,00	300,0
Teléfono	1	50,00	50,0

Elaboración propia

Tabla 7.3

Inversión de largo plazo (Intangibles)

Intangibles	Cantidad	Precio unitario (S/.)	Total (S/.)
Microsoft Office	2	950	1 900
Constitución de la empresa	1	904	904

Elaboración propia

**7.1.2. Estimación de las inversiones de corto plazo**

A continuación se muestra el detalle del cálculo del capital de trabajo; considerando sueldos, gastos financieros y servicios por 2 meses e insumos por 1 semana.

Tabla 7.4

Inversión de corto plazo

Capital de trabajo	Total
Sueldos (2 meses)	S/.27,327.22
Gastos financieros (2 meses)	S/.9,491.83
Alquiler (3 meses)	S/.71,280.00
Servicios (2 meses)	S/.2,473.67
Insumos (1 semana)	S/.4,087.57
	S/.114,660.30

Elaboración propia

**7.2. Costos de las operaciones del servicio**

A continuación, se presentan todos los costos del proyecto, de materiales, servicio y de personal.

**7.2.1. Costos de materiales del servicio**

A continuación se presenta el costo de los insumos necesarios por día.

Tabla 7.5

Insumos por día

Insumos	Cantidades (300 personas/día)	Costo (S/.)
Lechuga	18,75 unid	24,19
Pasta	3 375,00 g	12,83
Quinoa	3 375,00 g	60,41
Tortilla	150,00 unid	150,00
Aceitunas	250,00 unid	109,38
Brócoli	9,17 unid	26,54
Cebolla	9,17 unid	2,75
Champiñones	2 916,67 g	58,77
Choclo	12,50 unid	18,13
Huevo	75,00 unid	34,50
Palta	18,75 unid	24,94
Papa	2 500,00 g	4,95
Queso Fresco	3 750,00 g	78,75
Tomate	37,50 unid	10,13
Zanahoria	14,58 unid	3,21
Atún	33,75 unid	135,00
Pollo en trozos	15 000,00 g	179,85
Limón	9 000,00 g	33,21
		817,51

Elaboración propia

### 7.2.2. Costos de los servicios

A continuación se muestra el detalle del costo de los principales servicios.

Tabla 7.6

Costo de servicios

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Luz	S/.3,972.48	S/.3,972.48	S/.3,972.48	S/.3,972.48	S/.3,972.48
Agua	S/.4,821.55	S/.4,821.55	S/.4,821.55	S/.4,821.55	S/.4,821.55
Otros servicios	S/.6,048.00	S/.6,048.00	S/.6,048.00	S/.6,048.00	S/.6,048.00

Elaboración propia

### 7.2.3. Costo del personal

A continuación se detalla el costo del personal, tanto del de atención al cliente como el de soporte interno del servicio.

### 7.2.3.1. Personal de atención al cliente

La tabla siguiente resume los costos incurridos por pagos al personal de atención al cliente, considerando un aumento de 3% en los sueldos cada año y todos los beneficios laborales definidos por la legislación laboral.

Tabla 7.7

Costo personal atención al cliente

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Cocinero	S/.14,039.17	S/.14,460.34	S/.14,894.15	S/.15,340.98	S/.15,801.21
Seleccionadores	S/.14,039.17	S/.14,460.34	S/.14,894.15	S/.15,340.98	S/.15,801.21
Cajeros	S/.14,039.17	S/.14,460.34	S/.14,894.15	S/.15,340.98	S/.15,801.21
Despachador	S/.14,039.17	S/.14,460.34	S/.14,894.15	S/.15,340.98	S/.15,801.21

Elaboración propia

### 7.2.3.2. Personal de soporte interno del servicio

A continuación se detalla el costo por pagos al personal de soporte interno del servicio, éste incluye los pagos por servicios tercerizados como es el caso de la limpieza y la contabilidad de la empresa.

Tabla 7.8

Costo personal soporte interno

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Limpieza	S/.1,600.00	S/.1,600.00	S/.1,600.00	S/.1,600.00	S/.1,600.00
Contador	S/.500.00	S/.500.00	S/.500.00	S/.500.00	S/.500.00
Auxiliar	S/.14,039.17	S/.14,460.34	S/.14,894.15	S/.15,340.98	S/.15,801.21
Administrador	S/.52,853.33	S/.54,438.93	S/.56,072.10	S/.57,754.26	S/.59,486.89
Asistente	S/.24,775.00	S/.25,518.25	S/.26,283.80	S/.27,072.31	S/.27,884.48

Elaboración propia

## 7.3. Presupuesto de ingresos y egresos

A continuación, se detalla el presupuesto de ingresos por ventas, presupuesto operativo de costos y de gastos administrativos; asimismo, se detalla el Estado de Resultados así como el financiamiento y cronograma de deuda.

### 7.3.1. Presupuesto de ingresos por ventas

A continuación se presenta los ingresos por ventas de los primeros 5 años; la mezcla de ventas es: 60% ensaladas y 40% wraps. Además, el precio del combo de ensalada es de 16,00 Nuevos soles y el de wrap, 10,00 Nuevos soles. Para el análisis no se ha considerado un aumento de precios en ningún año.

Tabla 7.9

#### Presupuesto de ingresos

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Demanda ensaladas	S/.42,535.62	S/.44,172.72	S/.57,262.27	S/.59,308.64	S/.61,355.02
Demanda wraps	S/.28,357.08	S/.29,448.48	S/.38,174.85	S/.39,539.10	S/.40,903.34
Ventas en soles	S/.837,101.04	S/.869,319.12	S/.1,126,921.50	S/.1,167,194.10	S/.1,207,466.70

Elaboración propia

### 7.3.2. Presupuesto operativo de costos

El siguiente cuadro muestra los costos operativos incurridos en el servicio; la mano de obra expuesta está compuesta por el personal de atención al cliente. Además, se consideró que el 80% del costo del local se atribuye al área de producción y el 20% restante como un gasto administrativo por oficinas.

Tabla 7.10

#### Presupuesto de costos

Costos	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Insumos	S/.256,119.37	S/.265,976.81	S/.344,792.81	S/.357,114.61	S/.369,436.42
Mano de obra	S/.70,195.83	S/.72,301.71	S/.74,470.76	S/.76,704.88	S/.79,006.03
Local	S/.228,096.00	S/.228,096.00	S/.228,096.00	S/.228,096.00	S/.228,096.00
Servicios	S/.11,873.63	S/.11,873.63	S/.11,873.63	S/.11,873.63	S/.11,873.63
Costo de ventas	S/.566,284.83	S/.578,248.15	S/.659,233.20	S/.673,789.13	S/.688,412.08

Elaboración propia

### 7.3.3. Presupuesto operativo de gastos administrativos

A continuación, se detalla los gastos administrativos por cada año que incluye el gasto por personal administrativo, el 20% del alquiler del local y los servicios.

Tabla 7.11

Presupuesto de gastos administrativos

Gastos	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Personal administrativo	S/.93,767.50	S/.96,517.53	S/.99,350.05	S/.102,267.55	S/.105,272.58
Local	S/.57,024.00	S/.57,024.00	S/.57,024.00	S/.57,024.00	S/.57,024.00
Servicios	S/.2,968.41	S/.2,968.41	S/.2,968.41	S/.2,968.41	S/.2,968.41
Gastos Administrativos	S/.153,759.91	S/.156,509.93	S/.159,342.46	S/.162,259.96	S/.165,264.99

Elaboración propia

**7.3.4. Estado de resultados**

A continuación se presenta el estado de resultados de los primeros 5 años del Fast Food de comida saludable.

Tabla 7.12

Estado de resultados

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ventas	S/.837,101.04	S/.869,319.12	S/.1,126,921.50	S/.1,167,194.10	S/.1,207,466.70
Depreciación	-S/.2,998.00	-S/.2,998.00	-S/.2,998.00	-S/.2,998.00	-S/.1,873.00
C. Ventas	-S/.566,284.83	-S/.578,248.15	-S/.659,233.20	-S/.673,789.13	-S/.688,412.08
U. Bruta	S/.267,818.21	S/.288,072.97	S/.464,690.30	S/.490,406.97	S/.517,181.63
Depreciación	-S/.379.80	-S/.379.80	-S/.379.80	-S/.379.80	-S/.204.80
G. Adm	-S/.153,759.91	-S/.156,509.93	-S/.159,342.46	-S/.162,259.96	-S/.165,264.99
U. Operativa	S/.113,678.50	S/.131,183.24	S/.304,968.04	S/.327,767.21	S/.351,711.84
G. Financieros	-S/.36,237.06	-S/.31,058.57	-S/.24,585.47	-S/.16,494.08	-S/.6,379.85
UAI	S/.77,441.44	S/.100,124.66	S/.280,382.57	S/.311,273.13	S/.345,331.99
I.Renta	-S/.21,683.60	-S/.28,034.91	-S/.78,507.12	-S/.87,156.48	-S/.96,692.96
U. Neta	S/.55,757.83	S/.72,089.76	S/.201,875.45	S/.224,116.65	S/.248,639.03

Elaboración propia

Se consideró una depreciación de 10% al año para la maquinaria y equipos, y de 25% al año para el caso de los muebles y enseres.

Como se puede apreciar en el estado de resultados, ningún año muestra un escenario desfavorable, sino al contrario un resultado positivo año tras año que además se incrementa conforme avanza el tiempo.

### 7.3.5. Financiamiento

La inversión que se requiere para este proyecto es 279 540 soles y se financiará 39% con capital propio y 61% con un préstamo bancario. El banco elegido es el Banco Interamericano de Finanzas, el cual ofrece una TEA de 25%.

A continuación se muestra el cronograma de pagos; el préstamo es a 5 años con cuotas constantes mensuales.

Tabla 7.13

Cronograma de deuda expresada en soles

Mes	VI	Cuota	Intereses	Amort	VF
1	170 000	4 746	3 191	1 555	168 445
2	168 445	4 746	3 162	1 584	166 861
3	166 861	4 746	3 132	1 614	165 246
4	165 246	4 746	3 102	1 644	163 602
5	163 602	4 746	3 071	1 675	161 927
6	161 927	4 746	3 039	1 707	160 220
7	160 220	4 746	3 007	1 739	158 481
8	158 481	4 746	2 975	1 771	156 710
9	156 710	4 746	2 941	1 805	154 906
10	154 906	4 746	2 907	1 838	153 067
11	153 067	4 746	2 873	1 873	151 194
12	151 194	4 746	2 838	1 908	149 286
13	149 286	4 746	2 802	1 944	147 342
14	147 342	4 746	2 766	1 980	145 362
15	145 362	4 746	2 728	2 018	143 344
16	143 344	4 746	2 690	2 055	141 289
17	141 289	4 746	2 652	2 094	139 195
18	139 195	4 746	2 613	2 133	137 061
19	137 061	4 746	2 573	2 173	134 888
20	134 888	4 746	2 532	2 214	132 674
21	132 674	4 746	2 490	2 256	130 418
22	130 418	4 746	2 448	2 298	128 120
23	128 120	4 746	2 405	2 341	125 779
24	125 779	4 746	2 361	2 385	123 394
25	123 394	4 746	2 316	2 430	120 964
26	120 964	4 746	2 270	2 476	118 488
27	118 488	4 746	2 224	2 522	115 966
28	115 966	4 746	2 177	2 569	113 397
29	113 397	4 746	2 128	2 618	110 779
30	110 779	4 746	2 079	2 667	108 113
31	108 113	4 746	2 029	2 717	105 396
32	105 396	4 746	1 978	2 768	102 628
33	102 628	4 746	1 926	2 820	99 809
34	99 809	4 746	1 873	2 873	96 936

(continúa)

(continuación)

Mes	VI	Cuota	Intereses	Amort	VF
35	96 936	4 746	1 819	2 926	94 010
36	94 010	4 746	1 764	2 981	91 028
37	91 028	4 746	1 709	3 037	87 991
38	87 991	4 746	1 652	3 094	84 896
39	84 896	4 746	1 593	3 152	81 744
40	81 744	4 746	1 534	3 212	78 532
41	78 532	4 746	1 474	3 272	75 260
42	75 260	4 746	1 413	3 333	71 927
43	71 927	4 746	1 350	3 396	68 531
44	68 531	4 746	1 286	3 460	65 071
45	65 071	4 746	1 221	3 525	61 547
46	61 547	4 746	1 155	3 591	57 956
47	57 956	4 746	1 088	3 658	54 298
48	54 298	4 746	1 019	3 727	50 571
49	50 571	4 746	949	3 797	46 774
50	46 774	4 746	878	3 868	42 906
51	42 906	4 746	805	3 941	38 966
52	38 966	4 746	731	4 015	34 951
53	34 951	4 746	656	4 090	30 861
54	30 861	4 746	579	4 167	26 695
55	26 695	4 746	501	4 245	22 450
56	22 450	4 746	421	4 325	18 125
57	18 125	4 746	340	4 406	13 720
58	13 720	4 746	258	4 488	9 231
59	9 231	4 746	173	4 573	4 658
60	4 658	4 746	87	4 658	0

Elaboración propia

#### **7.4. Flujo de fondos netos**

A continuación, se presenta el flujo de fondos económico y financiero del proyecto.

##### **7.4.1. Flujo de fondos económico**

Para la elaboración del flujo de fondos económico (FFE) se utilizó como base la utilidad operativa (ya que para este análisis no se consideran los gastos financieros). A este resultado se le restó el impuesto a la renta (28% de este) y se le sumó la depreciación (ya que esta es un gasto teórico y por ende no representa una salida de efectivo). Finalmente, se colocó la inversión en el año 0.

Tabla 7.14

Flujo de fondos económico

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Inversión	-S/.279,540					
U. Operativa		S/.113,678	S/.131,183	S/.304,968	S/.327,767	S/.351,712
I. Renta		-S/.31,830	-S/.36,731	-S/.85,391	-S/.91,775	-S/.98,479
Capital de trabajo						S/.114,660
Depreciacion		S/.3,378	S/.3,378	S/.3,378	S/.3,378	S/.2,078
<b>FCE</b>	<b>-S/.279,540</b>	<b>S/.85,226</b>	<b>S/.97,830</b>	<b>S/.222,955</b>	<b>S/.239,370</b>	<b>S/.369,971</b>

Elaboración propia

**7.4.2. Flujo de fondos financiero**

A diferencia del FFE, el flujo de fondos financiero (FFF) sí considera el efecto de la deuda bancaria por lo que al resultado anterior (FFE) se le suma el ingreso del préstamo en el año 0, y se resta año a año la amortización y los intereses (después de impuestos).

Tabla 7.15

Flujo de fondos financiero

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
FCE	-S/.279,540	S/.85,226	S/.97,830	S/.222,955	S/.239,370	S/.369,971
Deuda	S/.170,000					
Amort. Deuda		-S/.20,714	-S/.25,892	-S/.32,366	-S/.40,457	-S/.50,571
Intereses DI		-S/.26,091	-S/.22,362	-S/.17,702	-S/.11,876	-S/.4,593
<b>FCF</b>	<b>-S/.109,540</b>	<b>S/.38,422</b>	<b>S/.49,575</b>	<b>S/.172,888</b>	<b>S/.187,038</b>	<b>S/.314,806</b>

Elaboración propia

# CAPÍTULO VIII: EVALUACIÓN ECONÓMICA Y FINANCIERA DEL PROYECTO

## 8.1. Evaluación económica

A continuación se presenta los siguientes resultados económicos del proyecto: VAN, TIR, Relación beneficio/costo y el periodo de recupero. El análisis e interpretación de estos resultados se detallan en el punto 8.3.

Tabla 8.1

### Resultados económicos

VANE	S/.271 264
TIR	46,83%
B/C	1,97
PR	3 años y 1 mes

Elaboración propia

## 8.2. Evaluación financiera

A continuación, se presenta los siguientes resultados financieros del proyecto: VAN, TIR, Relación beneficio/costo y el periodo de recupero. El análisis e interpretación de estos resultados se detallan en el punto 8.3.

Tabla 8.2

### Resultados financieros

VAN F	S/.273 669
TIR	74,99%
B/C	3,63
PR	2 años y 6 meses

Elaboración propia

## 8.3. Análisis de los resultados económicos y financieros del proyecto

Para el análisis económico se asume como inversión el aporte de terceros (entidad financiera); por ende el costo de esta se calcula con el CPPC: el promedio ponderado del

COK (costo de oportunidad de los accionistas) y la TEA bancaria (tasa efectiva anual). Por otro lado, en el análisis financiero el aporte bancario se asume como ingreso en el año 0 (solo se considera inversión el aporte de los accionistas), por lo que la tasa de descuento a utilizar es el COK.

Para evaluar la rentabilidad del proyecto se utilizó 4 herramientas financieras: VAN, TIR, relación beneficio/costo y periodo de recupero.

El valor actual neto (VAN) muestra el valor presente de los flujos futuros del proyecto descontando la inversión. Si este resulta positivo indica que las ganancias superan a la inversión y por ende el proyecto es rentable.

La tasa de retorno de la inversión (TIR) representa la tasa de descuento con la que el valor actual neto (VAN) es igual a cero; el proyecto será rentable siempre y cuando la TIR sea mayor o igual al CPPC, en caso del flujo económico; y al COK, en caso del flujo financiero.

La relación beneficio/costo, resulta de la división del VAN (beneficios) y la inversión (costos). Si este es superior a 1, los beneficios superan a los costos por lo que es rentable; caso contrario, la inversión supera a los beneficios y el proyecto sería inviable.

El periodo de recupero es el lapso de tiempo que se tardará en recuperar la inversión inicial mediante los flujos de caja. En caso este periodo sea mayor a la vida útil del proyecto, este sería inviable.

Finalmente, tras evaluar estas herramientas en los 2 flujos, se concluye que el proyecto es rentable debido a que:

- El VAN, tanto económico como financiero, es mayor a 0 (271 264 y S/.273 669).
- La TIR económica (46,83%) supera al CPPC (18,79%); y la financiera (74,99%) al COK (20%).
- La relación beneficio/costo es en ambos casos positivo (1,97 y 3,63, para el análisis económico y financiero respectivamente).
- El periodo de recupero es menor a 5 años (vida útil del proyecto) en ambos análisis (3 años y 1 meses en el económico y 2 años y 6 meses en el financiero).

#### 8.4. Análisis de sensibilidad

Para el análisis de sensibilidad se consideró como variable de salida (output u objetivo) el VAN financiero y como variables de entrada:

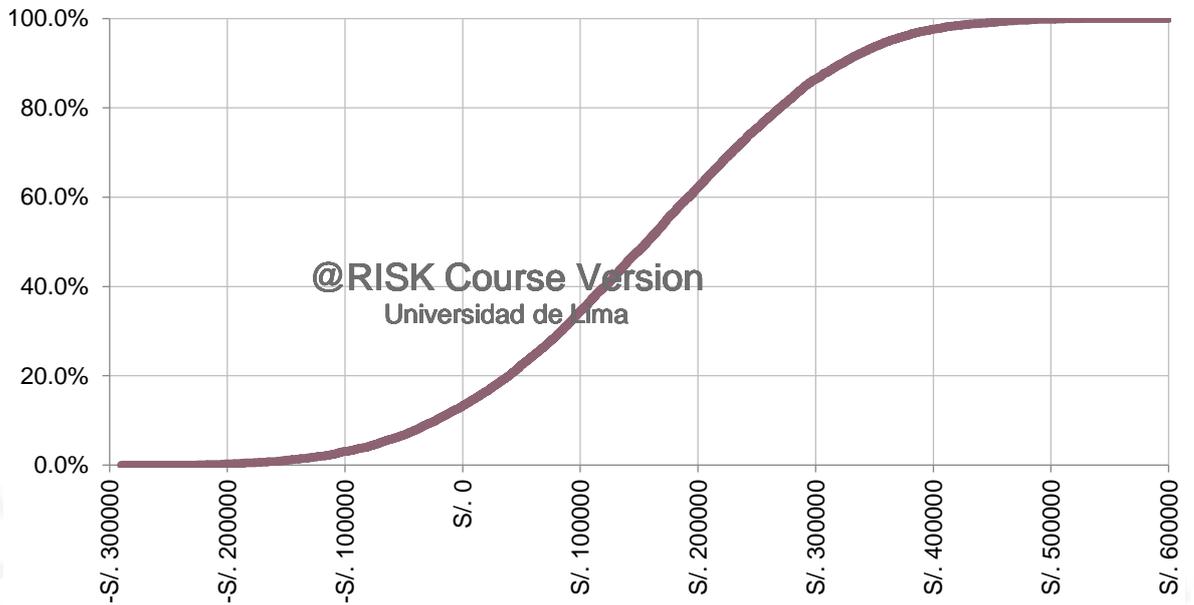
- Ratio de visitas: representa la demanda (se asume que por cada visita se vende una unidad); se utilizó una distribución triangular con valores mínimo 26, media 104 y máximo 150.
- Porcentaje de ventas de ensaladas: representa la mezcla de producción; se utilizó una distribución triangular con valores 50%, 60% y 70%. La diferencia (50%, 40%, 30%) es el porcentaje de ventas de wraps.
- Precios de venta: representa los ingresos; se utilizó una distribución triangular con valores 12, 16, 17 para ensaladas y 10, 12, 14 para wraps.
- % de aumento de sueldos: representa los gastos administrativos y costo de ventas; se utilizó una distribución triangular con valores 2%, 3%, 3%.

Se evaluaron 10,000 escenarios y se llegó a la conclusión que:

- Considerando escenarios conservadores, existe un 86,8% de probabilidad que el proyecto sea rentable (ver figura 8.1)
- Las 2 variables más relevantes son el precio de las ensaladas (producto con mayor margen de contribución) y el ratio de visitas. Por ende, es necesario fidelizar a los clientes con una política de renovación de carta, promociones y un servicio y productos de calidad. (Ver figura 8.2)
- El porcentaje de aumento de sueldos no es relevante, ya que solo explica el 0.01% de la variación del VAN financiero. (Ver imagen 8.2)

Figura 8.1

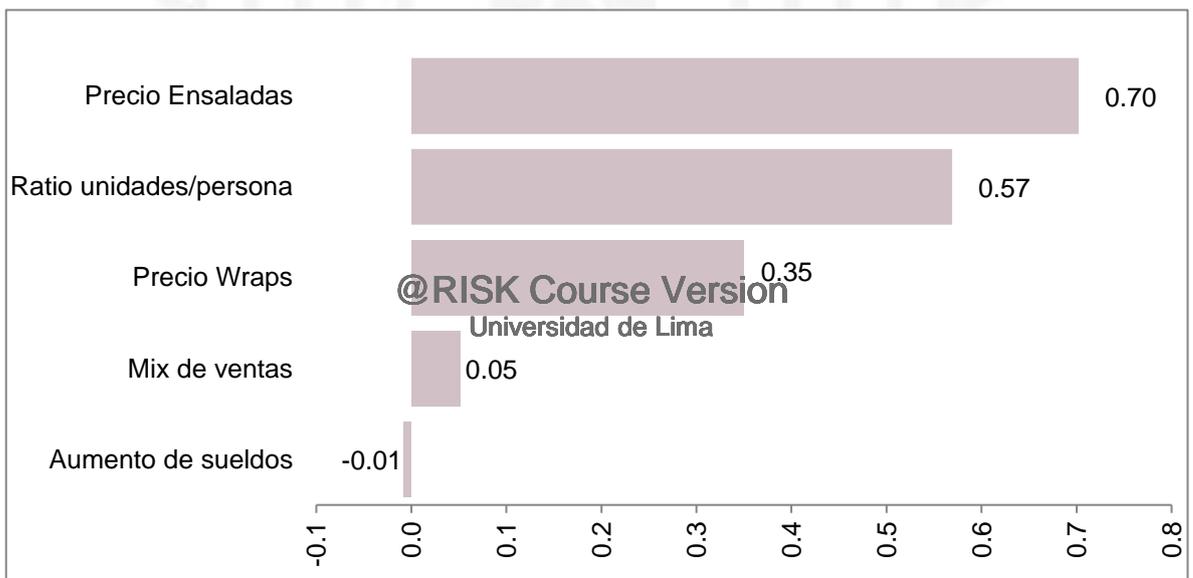
Probabilidad de éxito



Elaboración propia

Figura 8.2

Explicación del resultado



Elaboración propia

## **CAPÍTULO IX: EVALUACIÓN SOCIAL DEL PROYECTO**

### **9.1. Identificación de las zonas y comunidades de influencia**

El proyecto se desarrollará e impactará en las personas que viven en Lima y trabajan y/o viven en el distrito de San Isidro y más precisamente en la zona de Corpac donde se encuentra el centro empresarial más grande de Lima.

El principal impactado por el proyecto descrito son los consumidores y específicamente aquellos que buscan una alimentación balanceada, natural y saludable; el proyecto busca que los consumidores que eligen una alimentación saludable continúen en con esa elección de vida y así mismo se busca que más personas que no necesariamente llevan una vida saludable tengan la opción de probarla y optar por un estilo de vida saludable.

Por otro lado, entre los más impactados por el proyecto se encuentran los pequeños campesinos y proveedores de insumos naturales, saludables y en algunos casos orgánicos. Son ellos quienes tendrán un impacto positivo en su salario y vida.

Además, el proyecto también beneficiará al distrito de San Isidro con el pago de impuesto a la municipalidad que son utilizados para la infraestructura, proyectos y seguridad del distrito.

Finalmente, el proyecto contribuye al empleo de personas de la zona y la oportunidad de aprendizaje de un estilo de vida saludable y crecimiento profesional.

### **9.2. Impacto social del proyecto**

El proyecto tendrá un impacto positivo en la sociedad por los beneficios que brindará a los consumidores, proveedores y a la sociedad en general.

A continuación, se presenta los principales indicadores de evaluación social del proyecto:

- Valor agregado: Es la diferencia entre el precio de venta y el costo de los materiales.

Tabla 9.1

Valor agregado

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Valor agregado	S/.580,981.67	S/.603,342.31	S/.782,128.69	S/.810,079.49	S/.838,030.29
Valor agregado al 19%	S/.489,099.43	S/.427,595.61	S/.466,640.48	S/.406,880.20	S/.354,350.76
Valor agregado Acum.	S/.489,099.43	S/.916,695.05	S/.1,383,335.52	S/.1,790,215.72	S/.2,144,566.48

Elaboración propia

- Densidad de capital: Es la relación entre la Inversión del capital y el empleo generado; por cada empleo generado la inversión es de S/.34 943.

$$\frac{\text{Inversión total}}{\text{Número de empleados}} = \frac{S/.279,540}{8} = 34,943/\text{Empleado}$$

- Intensidad de capital: Es la relación entre la Inversión total y el valor agregado. Por cada Sol de valor agregado que se genera, la empresa aporta S/.0.13.

$$\frac{\text{Inversión total}}{\text{Valor agregado}} = \frac{279,540}{2,144,685} = 0.13$$

- Relación producto capital: Es la relación entre el valor agregado y la Inversión total del proyecto. Por cada sol Invertido, se genera 7,67 de valor agregado para la sociedad.

$$\frac{\text{Valor agregado}}{\text{Inversión total}} = \frac{2,144,685}{279,540} = 7.67$$

## CONCLUSIONES

- Tras analizar los resultados de los 4 conceptos financieros explicados anteriormente (VAN, TIR, relación B/C y periodo de recupero); se concluye que el proyecto de instalación de un Fast Food saludable en la zona empresarial de Corpac es viable económicamente. El VAN, tanto financiero como económico resulta positivo; la TIR económica supera al CPPC y la financiera al COK y para ambos casos la relación beneficio costo es positivo y el periodo de recupero es menor a 5 años.
- El proyecto es viable ya que la demanda del proyecto está en constante crecimiento. El boom saludable es cada vez más fuerte y debido al ritmo de vida acelerado que se vive en Lima, la necesidad de servicios que ofrezcan alimentos de calidad, saludables y de manera rápida es cada vez más alta.
- La tecnología necesaria para el funcionamiento óptimo del servicio es sencilla, de fácil acceso y bajo costo por lo que el proyecto es viable tecnológicamente.
- El proyecto cumple su objetivo de mejorar la salud y estilo de vida de la población, ya que ofrece una alternativa de alimentación saludable. Además, al ser un restaurante de comida rápida, logra satisfacer la necesidad de la población, específicamente la población económicamente activa (PEA), de un servicio de comida de calidad, que sea rápido y de bajo costo.

## RECOMENDACIONES

- Para obtener el éxito deseado se debe buscar fidelizar a los clientes, una forma efectiva es innovando la carta, haciéndola más creativa e innovando en nuevos platos, postres saludables, bebidas con semillas saludables como por ejemplo Chía, linaza. De esta forma, el cliente podrá degustar de diferentes platos y querrá ir más seguido al local. Otra forma de fidelizar a los clientes es con promociones y concursos constantes, por ejemplo, se pueden hacer cupones, cartillas para sellar cada vez que el cliente compre en el local y al cabo de un número específico de visitas se le regala un almuerzo gratis.
- Un punto muy importante para tratar de abaratar costos es, en un futuro, la creación del una “app”; con esta, el cliente puede ordenar su pedido y pagarlo vía este medio, de esta manera en un futuro se podrá evitar tener una persona específicamente en la caja pues todas las actividades asignadas al cajero las haría el cliente conjunto con el app. Se debe especificar que a pesar que el estilo de vida cada vez se vuelve más tecnológico, siempre habrá clientes que prefieren hacer el pago en el local; sin embargo se trata de una minoría y el mismo despachador podrá hacer la labor del cajero para estos clientes.
- Los empleados de atención al cliente son la “cara del negocio”, mantenerlos motivados es esencial para el óptimo funcionamiento del negocio pues son ellos quienes están en contacto directo con los clientes. La empresa debe hacerlos sentir como socios estratégicos del negocio y de esta forma, la atención que brinden será de la mejor calidad y la satisfacción del cliente la ideal.
- La empresa debe buscar a toda costa, ser consistente con los pagos que debe realizar a terceros, deberá pagar en las fechas establecidas para evitar moras y de esta manera mantener una excelente reputación crediticia.

- La empresa deberá tomar en cuenta el hecho de realizar campañas de marketing para que el fast-food se haga más conocido y sobre todo para que se expongan los beneficios de comer saludable, de esta manera las visitas aumentarían y se podría ver la oportunidad de que el local también funcione los fines de semana dependiendo del quorum que estaría dispuesto a ir esos días.



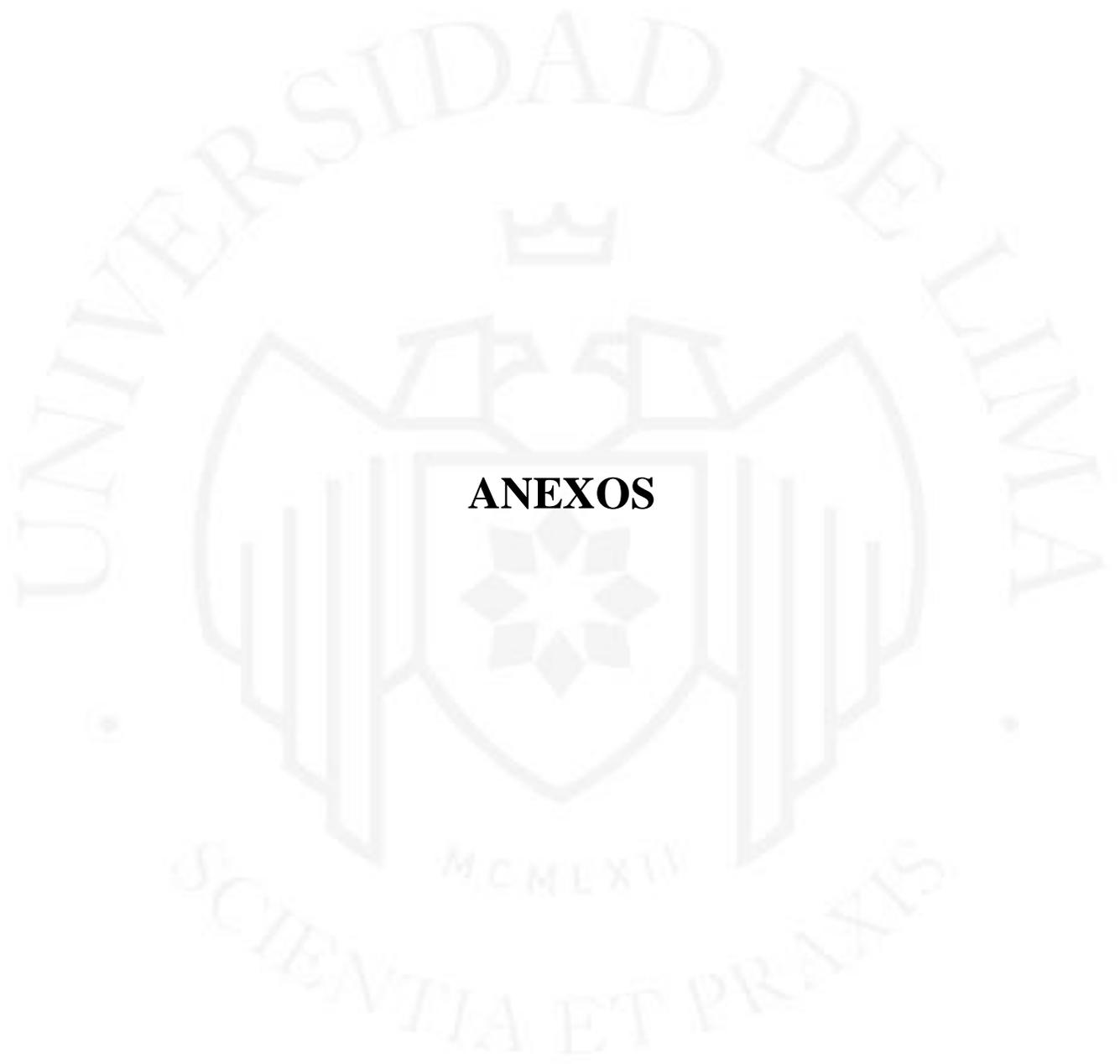
## REFERENCIAS

- Alimentación Sana. (Mayo de 2017). Alimentación Sana. Recuperado de <http://www.alimentacion-sana.org/informaciones/novedades/organicos1.htm>
- Código Visual. (Febrero de 2017). ¿Qué es el BTL? Recuperado de <https://codigovisual.wordpress.com/2009/07/29/%C2%BFque-es-el-btl/>
- De buena mesa. (Febrero de 2017). Receta: Wraps de dos sabores. Recuperado el 6 de Mayo de 2015, de <https://debuenamesa.wordpress.com/tag/burritos/>
- Definición ABC. (Febrero de 2017). Definición ABC. Recuperado de <http://www.definicionabc.com/salud/comida-chatarra.php>
- Dietas.net. (Febrero de 2017). Los ácidos grasos insaturados. Recuperado de <http://www.dietas.net/nutricion/las-grasas/los-acidos-grasos-insaturados.html>
- Ecología Verde. (21 de Julio de 2014). Diferencias entre alimentos orgánicos y naturales. Recuperado el 6 de Mayo de 2015, de <http://www.ecologiaverde.com/diferencias-entre-alimentos-organicos-y-naturales/>
- Enciclopedia Salud. (Febrero de 2017). Enciclopedia salud. Recuperado el 6 de Julio de 2015, de <http://www.encyclopediasalud.com/definiciones/acido-graso-trans>
- Euromonitor International. (Mayo de 2016). Fast Food in Peru. Recuperado de <http://www.euromonitor.com/fast-food-in-peru/report>
- Ministerio de Salud de Argentina. (Febrero de 2017). Ministerio de Salud de Argentina. Recuperado de <http://www.msal.gov.ar/ent/index.php/informacion-para-ciudadanos/alimentacion-saludable>
- Oxford Dictionaries. (Febrero de 2017). Definiciones. Recuperado el 6 de Mayo de 2015, de <http://www.oxforddictionaries.com/es/definicion/espanol/fast-food>

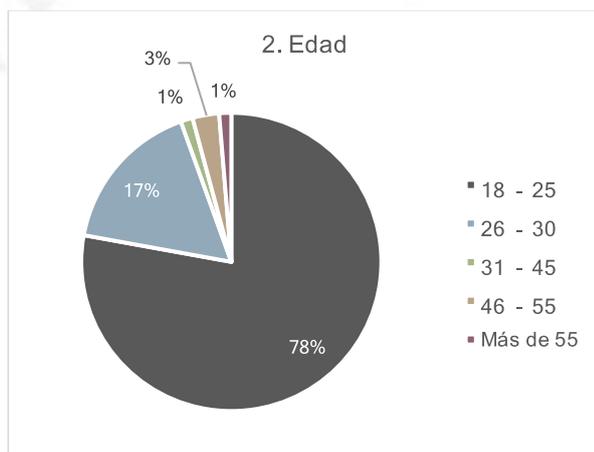
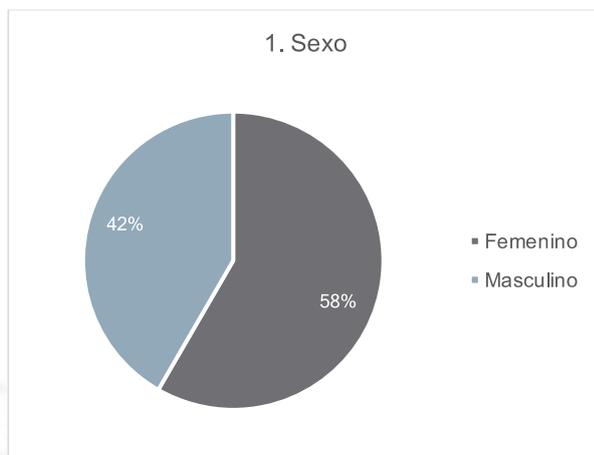
## BIBLIOGRAFÍA

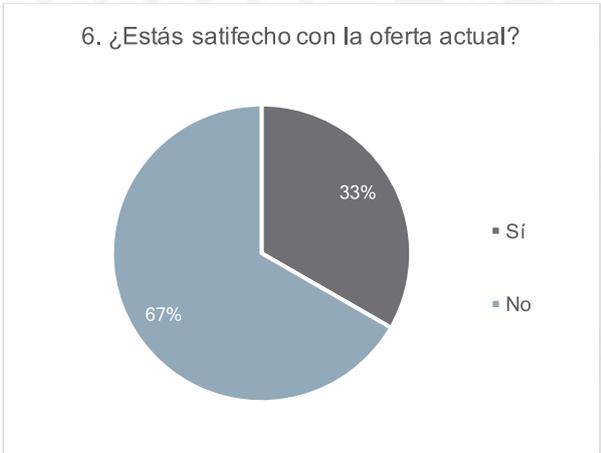
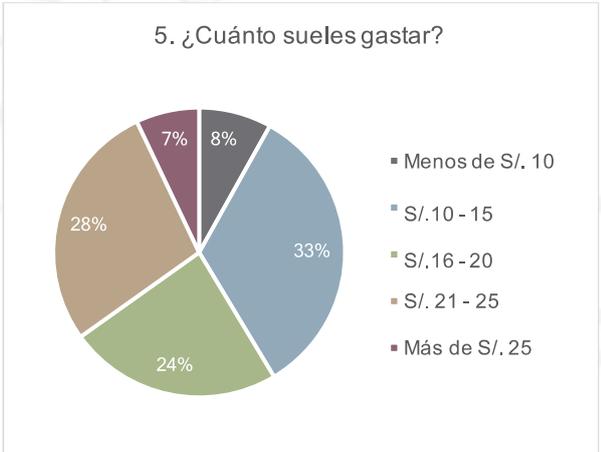
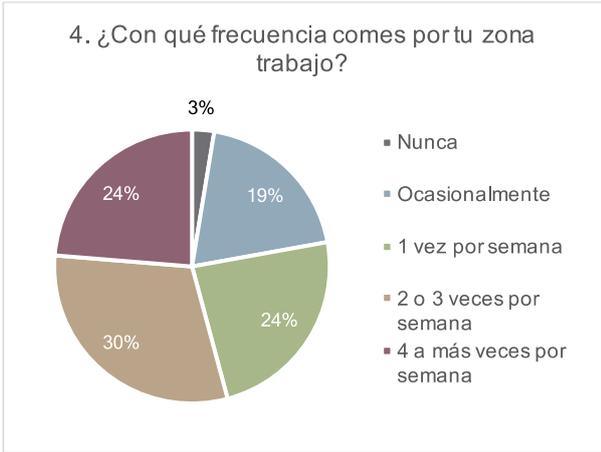
- Amaya, J., & Troncoso, C. (2009). Factores sociales en las conductas alimentarias de estudiantes universitarios. Recuperado el 6 de Mayo de 2015, de [http://www.scielo.cl/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0717-75182009000400005](http://www.scielo.cl/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0717-75182009000400005)
- Bernal, A., Varela, G., & Carvajal, H. (2012). Plan de negocios para la creación de un restaurante de comida rápida saludable. Universidad EAN.
- Buitrago, K. (2013). Estudio de factibilidad para la creación de una empresa móvil de comida saludable para las ciudades de Pereira y Dosquebradas. Universidad Tecnológica de Pereira.
- Durán, S., Castillo, M., & Vio del R, F. (2009). Diferencias en la calidad de vida de estudiantes universitarios de diferente año de ingreso del campus Antumapu. Recuperado el 6 de Mayo de 2015, de [http://www.scielo.cl/scielo.php?pid=S0717-75182009000300002&script=sci\\_arttext](http://www.scielo.cl/scielo.php?pid=S0717-75182009000300002&script=sci_arttext)
- El Comercio. (23 de Marzo de 2015). El PBI mes a mes. Recuperado el 06 de Mayo de 2015, de <https://public.tableau.com/profile/el.comercio#!/vizhome/shared/P65C2JY78>
- El Comercio. (13 de Abril de 2015). La imparable expansión de los centros comerciales en el país. Recuperado de [http://elcomercio.pe/economia/peru/imparable-expansion-centros-comerciales-pais-noticia-1803728?ref=flujo\\_tags\\_514391&ft=nota\\_13&e=titulo](http://elcomercio.pe/economia/peru/imparable-expansion-centros-comerciales-pais-noticia-1803728?ref=flujo_tags_514391&ft=nota_13&e=titulo)
- Enciclopedia Salud. (s.f.). Enciclopedia salud. Recuperado el 6 de Julio de 2015, de <http://www.encyclopediasalud.com/definiciones/acido-graso-trans>
- Euromonitor International. (Mayo de 2016). Fast Food in Peru. Recuperado de <http://www.euromonitor.com/fast-food-in-peru/report>
- Gestión. (11 de Diciembre de 2014). Congreso aprobó reducción de Impuesto a la Renta para trabajadores y empresas. Recuperado de Gestión: <http://gestion.pe/economia/congreso-aprobo-reduccion-impuesto-renta-trabajadores-y-empresas-2116473>
- INEI. (2010). Censo nacional universitario. Lima.
- Izquierdo, A., & Lancés, L. (2004). Alimentación saludable. Recuperado el 6 de Mayo de 2015, de [http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0864-03192004000100012](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0864-03192004000100012)
- La Republica. (7 de Abril de 2015). Al menos 13 nuevos proyectos de centros comerciales están previstos para el 2015-2016. Recuperado de <http://larepublica.pe/07-04-2015/unos-13-nuevos-proyectos-de-centros-comerciales-previstos-para-el-2015-2016>

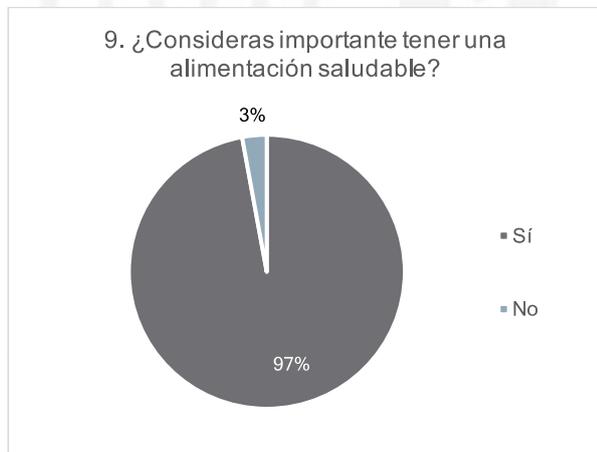
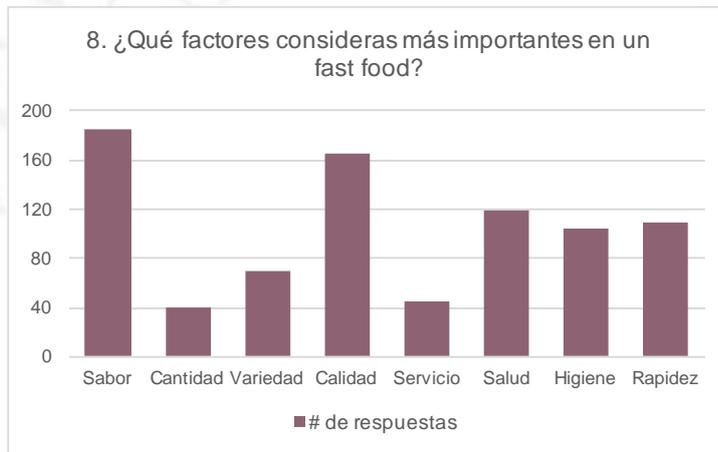
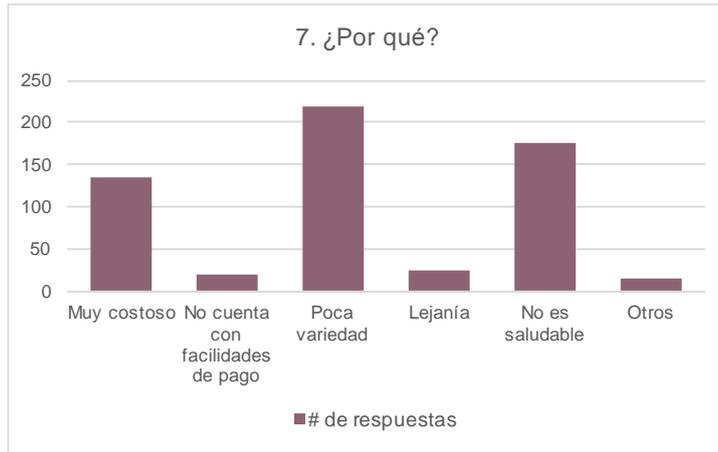
- Ministerio de Salud, Argentina. (s.f.). Alimentación saludable. Recuperado el 6 de Mayo de 2015, de Ministerio de Salud, Argentina: <http://www.msal.gov.ar/ent/index.php/informacion-para-ciudadanos/alimentacion-saludable>
- Municipalidad de San Isidro. (2011). Plan urbano distrital 2012 - 2020.
- Necochea, M., & Rios, F. (2012). Plan de negocio para la implementación de una cadena de restaurantes de comida rápida con bajo contenido graso en la ciudad de Lima. Universidad de Lima.
- Parales, C. (2006). Representaciones sociales del comer saludablemente: un estudio empírico en Colombia. Recuperado el 6 de Mayo de 2015, de [http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?pid=S1657-92672006000300015&script=sci\\_arttext&tlng=es](http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?pid=S1657-92672006000300015&script=sci_arttext&tlng=es)
- Ramos, A., & Huaynate, E. (2011). Implementación de un Fast Food de comida saludable en el centro empresarial de San Isidro. Universidad de Lima.
- RPP Noticias. (11 de Diciembre de 2014). Impuesto a la Renta: Congreso aprobó en segunda votación reducción. Recuperado de RPP Noticias: [http://www.rpp.com.pe/2014-12-11-impuesto-a-la-renta-congreso-aprobo-en-segunda-votacion-reduccion-noticia\\_750135.html](http://www.rpp.com.pe/2014-12-11-impuesto-a-la-renta-congreso-aprobo-en-segunda-votacion-reduccion-noticia_750135.html)
- Troncoso, C., Doepking, C., & Zúñiga, C. (2013). Alimentación saludable en la formación de estudiantes de carreras del área pedagógica. Recuperado el 6 de Mayo de 2015
- Vásquez Merino, C. A., & Núñez Sánchez, J. D. (1 de Julio de 2014). Estudio de pre-factibilidad de un fast food de comida peruana en Lima Metropolitana. PUCP.
- Valenzuela, L. (2013). Plan de negocios para la apertura de una cadena de restaurantes de comida rápida saludable y de licuados/jugos naturales: "NUTRI-GRILL". Universidad de Chile.

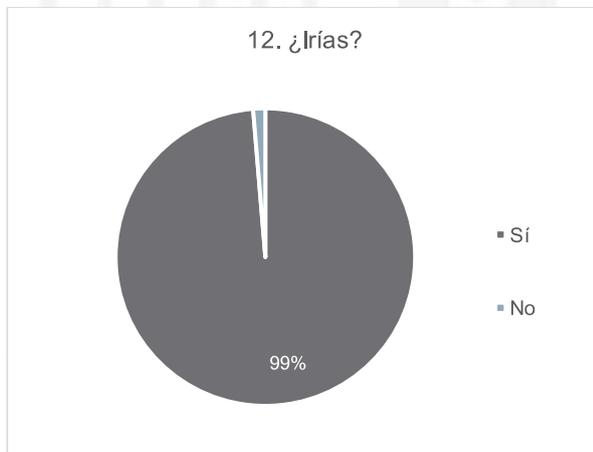
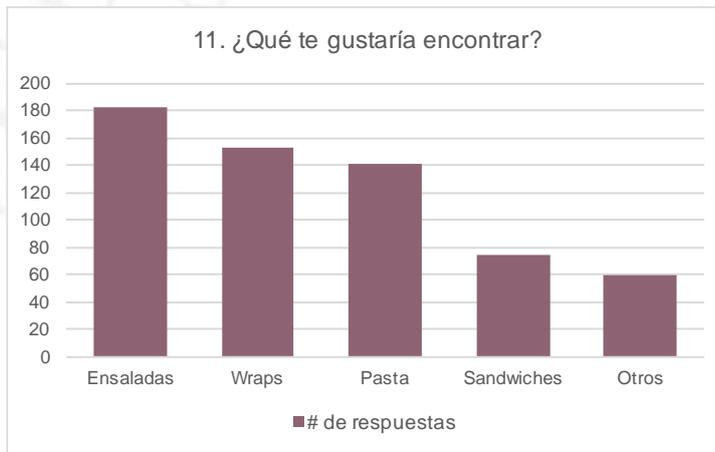
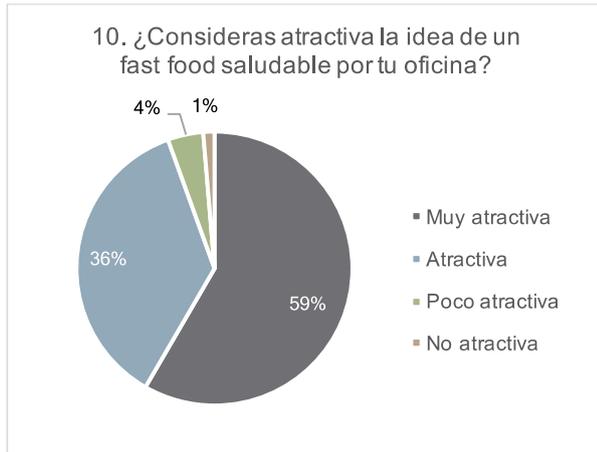


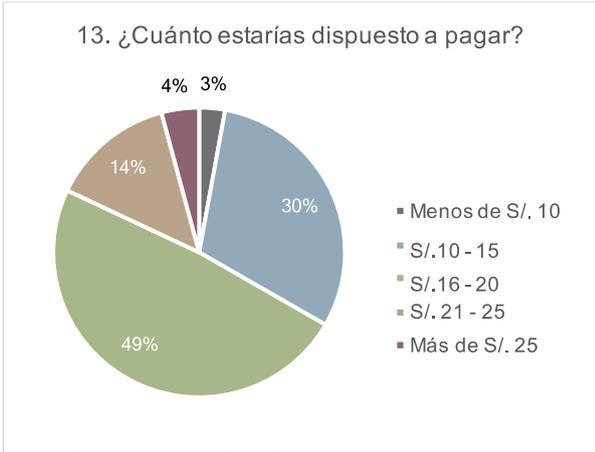
## ANEXO 1: ENCUESTA











## ANEXO 2: ESTUDIO DE IPSOS APOYO



### Hábitos de almuerzo en el trabajo

¿Usted acostumbra a llevar almuerzo al trabajo, compra comida o almuerza en su casa?  
Principales respuestas



Por nivel socioeconómico (%)



Base: Total de adultos jóvenes entrevistados que trabajan (407)



Ipsos Marketing

### ANEXO 3: CÁLCULO DE LA DEMANDA

	2017	2018	2019	2020	2021	Data
PEA San Isidro	233,153	242,126	251,100	260,073	269,047	Plan Urbano de SI
PEA Corpac	73%	73%	73%	73%	73%	Plan Urbano de SI
Sectores A-B	74%	74%	74%	74%	74%	APEIM
Compra comida	43%	43%	43%	43%	43%	Ipsos
Interes en buena alimentación Salud	96%	96%	96%	96%	96%	Encuestas
Dispuestos a comprar	66%	66%	66%	66%	66%	Encuestas
Demanda a captar	2.0%	2.0%	2.5%	2.5%	2.5%	Arbitrario
Ratio unidades/personas	104	104	104	104	104	Arbitrario
<b>Total</b>	<b>70,893</b>	<b>73,621</b>	<b>95,437</b>	<b>98,848</b>	<b>102,258</b>	

## **ANEXO 4: PERÚ CUMPLE 20 AÑOS CON INFLACIÓN ANUALIZADA DE UN DÍGITO**

Martes, 07 de febrero del 2017

Desde la implementación del esquema de metas explícitas de inflación, la inflación peruana promedio anual ha sido de 2.9%, dentro del rango meta, y la más baja entre los países que siguen el mismo esquema en América Latina.

En los últimos años, la política monetaria se ha modernizado y es comparable a la de los principales bancos centrales del mundo, destaca el Banco Central de Reserva (BCR).

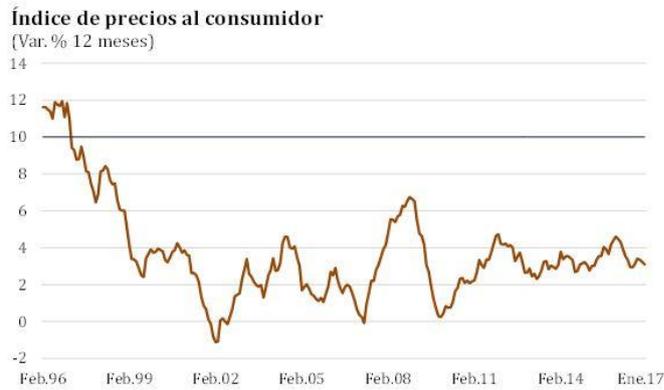
Pero si miramos atrás, en febrero de 1997, hace 20 años, la inflación anualizada llegó a la tasa de un dígito, 9,4 por ciento, dejando atrás un amplio período en el que el nivel de precios crecía a ritmos anuales de dos, tres y hasta cuatro dígitos en tiempos de hiperinflación.

Así, entre agosto de 1987 y agosto de 1990 la inflación acumulada en este período de hiperinflación fue de 3.5 millones por ciento. Ello contrasta con las dos últimas décadas, en las que la inflación promedio anual disminuyó a cerca de 3%.

Desde que se tiene estadística de precios, esta es la segunda oportunidad en que se consigue este hito. El antecedente se encuentra en el período comprendido entre 1921 y 1940, aunque por entonces se tuvo más bien episodios de deflación.

Luego de la hiperinflación de fines de los ochenta, la política monetaria experimentó una crucial reforma a inicios de los noventa. Así, se dotó de autonomía constitucional al BCRP en el marco de su Ley Orgánica, se centró su objetivo en la estabilidad monetaria y se le prohibió financiar al fisco.

Esta tendencia decreciente de los precios ha sido uno de los factores que permitió alcanzar la estabilidad macroeconómica y promover el crecimiento del PBI, ya que una inflación baja es una condición necesaria para promover la inversión de las empresas. Asimismo, con una inflación controlada las familias pueden planificar sin sobresaltos su consumo y ahorro, además de preservar el valor real de sus ingresos.



En 2002 el Banco Central adoptó el Esquema de Metas Explícitas de Inflación (MEI) por el cual fija un objetivo de inflación. Desde 2007, la meta inflacionaria es de un rango de 1 a 3 por ciento. Ello permite anclar las expectativas inflacionarias de los agentes económicos y reducir la dolarización.

Los resultados han sido notorios. Desde la implementación de este esquema, la inflación promedio anual ha sido de 2.9%, dentro del rango meta, y la más baja entre los países que siguen el mismo esquema en América Latina.

Además, la dolarización del crédito –una de las vulnerabilidades de la economía peruana- se redujo significativamente desde más de 80 por ciento a inicios del año 2000 a 29 por ciento en 2016.

Si bien ha habido episodios en los que la inflación superó el rango meta por choques de oferta (alza de precios de alimentos, combustibles o depreciación cambiaria), el BCR adoptó medidas preventivas para que la inflación retornara al rango meta y evitar que esos factores temporales se trasladaran a las expectativas inflacionarias.