

UNIVERSIDAD CATÓLICA SANTO TORIBIO DE MOGROVEJO
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS



PLAN DE NEGOCIO PARA DETERMINAR LA VIABILIDAD DE
INSTALAR UN RESTAURANTE DE COMIDA SALUDABLE EN
LA CIUDAD DE CHICLAYO EN EL 2014

TESIS PARA OPTAR EL TÍTULO DE:
LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

AUTOR: Bach. Chero Castillo Alexis Daniel

Chiclayo, 15 de Julio del 2015

**PLAN DE NEGOCIO PARA DETERMINAR LA VIABILIDAD DE
INSTALAR UN RESTAURANTE DE COMIDA SALUDABLE EN
LA CIUDAD DE CHICLAYO EN EL 2014**

POR:

Bach. Chero Castillo Alexis Daniel

Presentada a la Facultad de Ciencias Empresariales de la Universidad
Católica Santo Toribio de Mogrovejo, para optar el Título de:

LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

APROBADO POR:

Mgtr. Rafael Martel Acosta

Presidente de Jurado

Mgtr. Eduardo Martín Amorós Rodríguez

Secretaria de Jurado

Mgtr. Diógenes Jesús Díaz Ríos

Vocal/Asesor de Jurado

CHICLAYO, 2015

DEDICATORIA

A Silvia y a Isolda por demostrarme que todo es posible en la vida y ser un gran ejemplo de esfuerzo.

AGRADECIMIENTO

Gracias a los errores que cometí en el pasado, porque de ellos he adquirido la sabiduría de mi presente.

Gracias a la esquizofrenia, porque me ha enseñado a percibir de manera diferente la realidad.

RESUMEN

En la presente investigación se pretendió determinar la viabilidad de instalar un Restaurante de Comida Saludable en el distrito de Chiclayo, en el 2014. Para lograr esto, se recopiló información secundaria para desarrollar la problemática y las condiciones del entorno de la investigación. Luego a través de una investigación de mercado (encuestas al mercado meta y entrevistas a expertos) se recogió información primaria para desarrollar los planes de viabilidad (estratégico, de mercado, operativo, organizacional y económico-financiero) para la presente investigación.

Se determinó que instalar un Restaurante de Comida Saludable en el distrito de Chiclayo, en el 2014, es viable. Se obtuvo un resultado positivo en el Estado de Resultados, una utilidad positiva y creciente en todos los años proyectados; además el estudio de viabilidad generó un beneficio presente (VAN) durante los 5 años de operación de S/. 547 Mil (considerando una tasa de descuento de 15.81%).

Palabras claves: alimentación saludable, plan de negocios, restaurante de comida saludable.

ABSTRACT

In this research is to determine the feasibility of installing a health food restaurant in the district of Chiclayo, in 2014. To achieve this, secondary information was collected to develop the problems and the environmental conditions of the investigation. Then through market research (surveys target market and expert interviews) primary data collected to develop feasibility plans (strategic, market, operational, organizational and economic-financial) for this investigation.

Was determined to install a health food restaurant in the district of Chiclayo, in 2014, it is viable. A positive result on the income statement, a positive and growing profit in each year projected was obtained; The feasibility study also generated a profit this (VAN) during the 5 years of operation of S /. 547 thousand (assuming a discount rate of 15.81%).

Key words: healthy eating, business plan, health food restaurant.

INDICE

RESUMEN.....	5
ABSTRACT.....	6
INDICE.....	7
I. INTRODUCCIÓN.....	12
II. MARCO TEÓRICO.....	13
2.1 Condiciones del entorno.....	13
2.1.1 Económico.....	13
2.1.2 Clima de inversión.....	16
2.1.3 Social.....	17
2.1.4 Político-Legal.....	19
2.1.5 Tecnológico.....	20
2.1.6 Competencia.....	21
2.1.7 Proveedores.....	23
2.1.8 Clientes.....	24
2.2 Definición de términos básicos.....	27
2.2.1 Restauración.....	27
2.2.1.1 Restauración colectiva.....	27
2.2.1.2 Restauración comercial.....	28
2.2.2 Restaurante.....	29
2.2.3 Alimentación saludable.....	29
III. MATERIALES Y MÉTODOS.....	31
3.1. Tipo y diseño de investigación.....	31
3.1.1. De acuerdo al fin que se persigue.....	31
3.1.2. De acuerdo al enfoque de la investigación.....	31

3.2.	Área y línea de investigación	31
3.3.	Población, muestra y muestreo	31
3.4.	Operacionalización de variables	33
3.5.	Método, técnicas e instrumentos de recolección de datos.....	34
3.6.	Técnicas de procesamiento de datos	35
IV.	Resultados y Discusión	36
4.1.	Viabilidad estratégica	36
4.1.1.	FODA.....	36
4.1.2.	Estrategias del negocio.....	37
4.1.3.	Objetivos estratégicos.....	38
4.2.	Viabilidad de mercado.....	38
4.2.1.	Mercado objetivo	38
4.2.2.	Objetivos	39
4.2.3.	Estrategias	39
4.2.4.	Tácticas.....	39
4.3.	Viabilidad organizacional y de personas	46
4.3.1.	Organigrama	47
4.3.2.	Actividades y funciones del negocio	47
4.3.2.1.	Propias del negocio.....	47
4.3.2.1.1.	Responsables y funciones de la atención al cliente.....	47
4.3.2.1.2.	Responsables y funciones de la transformación de insumos	48
4.3.2.1.3.	Responsable y funciones de la gestión de recursos	50
4.3.2.2.	Realizadas por terceros.....	51
4.3.3.	Reclutamiento, selección y contratación de personal	51
4.3.4.	Evaluación de personal.....	51
4.4.	Viabilidad técnica – operativa.....	52
4.4.1.	Tamaño del negocio	52
4.4.2.	Localización.....	52

4.4.2.1.	Macro-localización.....	52
4.4.2.2.	Micro-localización.....	53
	Listado de factores de localización.....	53
	Enfrentamiento y ponderación de los factores.....	56
	Posibles localizaciones.....	57
	Elección de la localización.....	57
4.4.3.	Proceso de producción del servicio.....	58
4.4.3.1.	Flujos de operaciones.....	58
4.4.3.2.	Estándares de calidad.....	60
4.4.3.3.	Factores críticos para el cumplimiento de los estándares.....	61
4.5.	Viabilidad económica – financiera.....	61
4.5.1.	Proyección de ventas.....	61
4.5.2.	Análisis de costos.....	63
4.5.2.1.	Costos variables.....	63
4.5.2.2.	Costos fijos.....	64
4.5.3.	Punto de equilibrio.....	65
4.5.4.	Inversión inicial.....	65
4.5.5.	Capital de trabajo en miles de nuevos soles.....	66
4.5.6.	Financiamiento.....	66
4.5.7.	Beneficio esperado.....	67
4.5.8.	Análisis de sensibilidad.....	68
V.	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	70
VI.	REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	72
VII.	Anexos.....	74

INDICE DE TABLAS

<i>Tabla 1: Ingreso promedio mensual según edad y nivel de instrucción</i>	18
<i>Tabla 2: Características de los consumidores de restaurantes</i>	26
<i>Tabla 3: Operacionalización de variables</i>	33
<i>Tabla 5: Enfrentamiento y ponderación de factores de localización</i>	56
Tabla 6: Puntuación de las locaciones.....	57
Tabla 7: Proceso para transformar insumos.....	58
Tabla 8: Proceso de asegurar insumos.....	59
Tabla 9: Proceso de atender clientes.....	60
Tabla 10: Tamaño de Mercado	61
Tabla 11: Indicadores de la proyección	62
Tabla 12: Proyección anual de ventas en nuevos soles	62
Tabla 13: Costo anual de insumos en nuevos soles.....	63
Tabla 14: Costo anual de planilla de cocina y comedor en nuevos soles.....	64
Tabla 15: Costos fijos proyectados a 5 años	65
Tabla 16: Punto de equilibrio mensual	65
Tabla 17: Estructura de la inversión inicial.....	66
Tabla 18: Estructura de financiamiento en nuevos soles.....	67
Tabla 19: Rentabilidad	67
Tabla 20: Estado de ganancias y pérdidas proyectado en nuevos soles	67
Tabla 21: Sensibilidad de la rentabilidad del negocio en nuevos soles.....	68

INDICE DE FIGURAS

Figura 1: Evolución del tipo de cambio en el Perú, 2004-2014	13
Figura 2: Evolución de la tasa de interés en el Perú 2004-2014.....	14
Figura 3: Evolución de la inflación en el Perú 2004-2014	15
Figura 4: Logotipo de Marca VITAL.....	43

I. INTRODUCCIÓN

En la ciudad de Chiclayo se encontró un nicho de mercado de 4571 personas que representan una demanda anual de 13.3 millones de nuevos soles. Estas personas manifestaron un deseo por mantenerse saludables a través de una comida sabrosa, preparada con todo tipo de alimentos y están dispuestas a consumirla en un restaurante. Tienen de 25 a 44 años de edad, trabajan en la zona empresarial que se ubica dentro del bloque de las calles principales de Luis Gonzales, Pedro Ruiz, Saenz Peña y Bolognesi del centro de la Ciudad de Chiclayo, tienen educación superior, tienen un ingreso mensual promedio mayor a S/. 1000 y comen al menos una comida, todos los días, fuera de casa (desayuno o almuerzo o cena).

Se planteó la interrogante sobre si sería viable la instalación de un Restaurante de Comida Saludable en la ciudad de Chiclayo, denominado "VITAL. Disfruta sentirte bien". En el cual las personas podrán mantenerse saludables. Habrá personas agradables que atenderán los requerimientos de los clientes y un equipo de profesionales en nutrición y gastronomía que elaborará la comida más sabrosa y saludable de Chiclayo. Se ofrecerá desayunos a S/. 6.00, almuerzos a S/. 8.00 y cenas a S/.10, desde las 7:30 am hasta las 10:00 pm.

Este Restaurante de Comida Saludable es la opción ideal para las personas que trabajan y comen fuera de casa por motivos laborales y se preocupan por seguir una dieta saludable; esto contribuye al mejoramiento de la calidad de vida; promoviendo mejores hábitos de alimentación y previniendo problemas como presión arterial alta, colesterol malo, sobrepeso y obesidad. Además contribuye al desarrollo económico de la provincia, tanto en la generación de empleo e ingresos en el propio sector, como en la demanda que se genera de productos agropecuarios, recursos hidrobiológicos, abarrotes, equipo, mueble y enseres de cocina, etc.

II. MARCO TEÓRICO

2.1 Condiciones del entorno

2.1.1 Económico

El tipo de cambio (dólar norteamericano) tiene un comportamiento irregular por estar afectado por leyes de oferta y demanda; además durante los últimos 10 años ha tenido una tendencia decreciente. Sin embargo, desde el año pasado la divisa extranjera ha comenzado a apreciarse de manera moderada. Estas condiciones pueden incentivar la demanda de los chiclayanos.

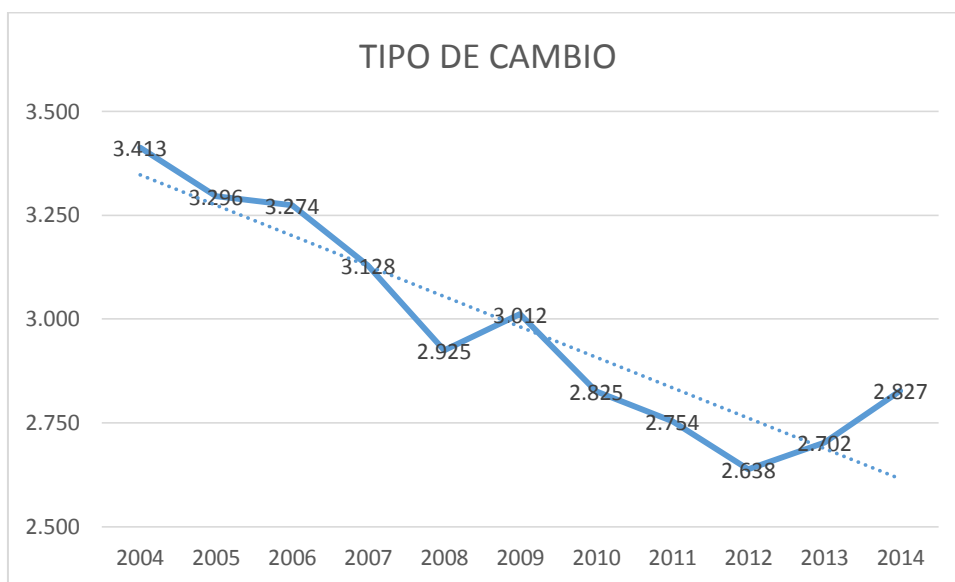


Figura 1: Evolución del tipo de cambio en el Perú, 2004-2014

Fuente: INEI y SUNAT

La tasa de interés desde los últimos 10 años ha tenido una tendencia decreciente, lo cual puede incentivar las inversiones de los empresarios y así generar más empleo para los chiclayanos.

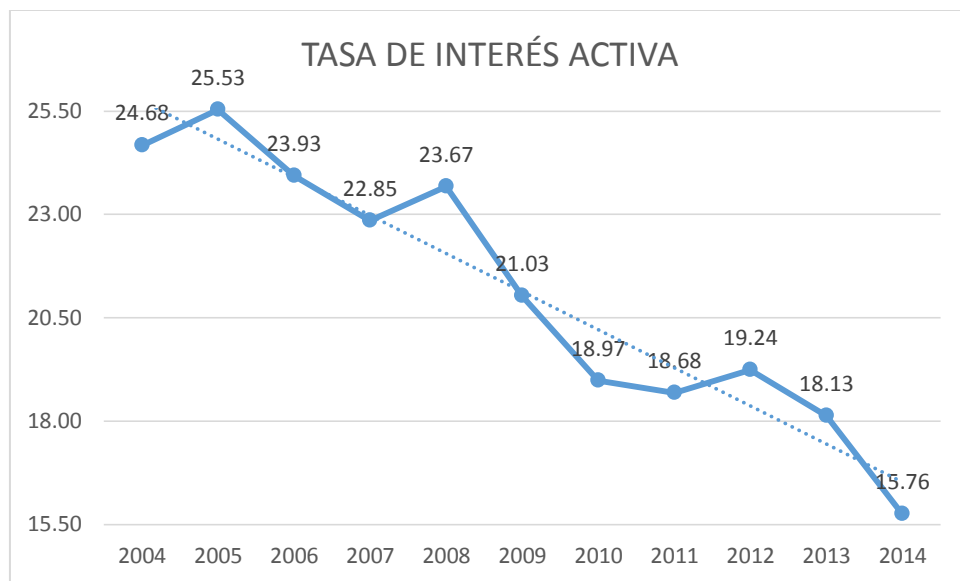


Figura 2: Evolución de la tasa de interés en el Perú 2004-2014

Fuente: SBS

A pesar de tener un comportamiento muy irregular, la inflación en el Perú, muestra una ligera tendencia creciente; sin embargo, este indicador durante los dos últimos años se ha mantenido en el rango meta (1%-3%) del BCR. Lo cual puede mantener estable el poder adquisitivo de los peruanos.

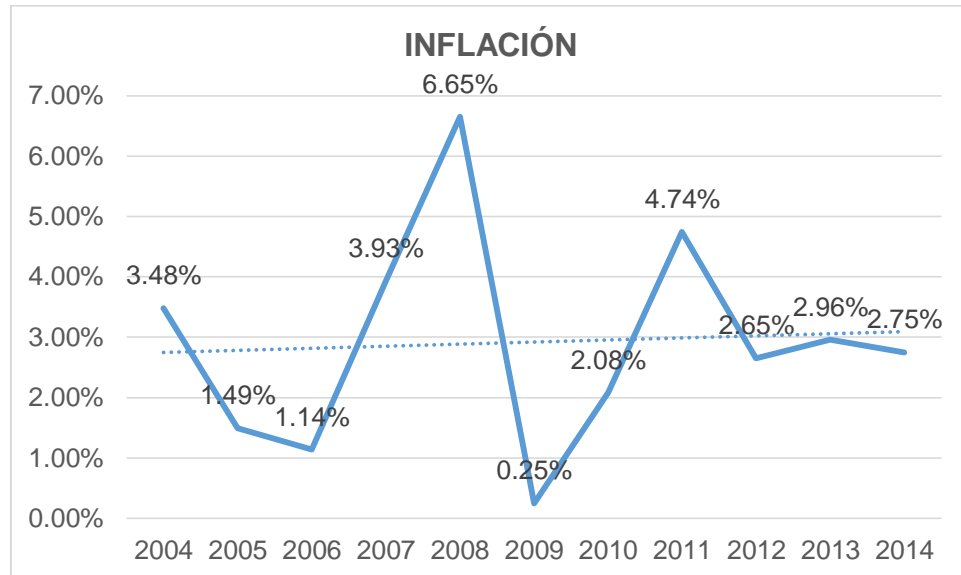


Figura 3: Evolución de la inflación en el Perú 2004-2014

Fuente: BCRP

La Oficina de Gestión de la Información y Estadística del congreso, afirma que el Valor Agregado Bruto departamental representa el 2,4 por ciento del VAB nacional. En el período 2002-2010, el crecimiento económico promedio anual del departamento lambayecano fue del 5 por ciento.

La ubicación estratégica de Lambayeque, como zona de confluencia de flujos económicos y poblacionales provenientes de la costa, sierra y selva ha determinado la alta importancia de la actividad comercial en el departamento, con una significación del 26,2 por ciento en el VAB total (2010). La agricultura representa la décima parte (9.73%) del VAB departamental (2010). Se ha desarrollado históricamente en base a la siembra de tres cultivos (arroz, maíz amarillo duro y caña de azúcar). Y la actividad manufacturera representa el 12,2 por ciento de la producción departamental. Radica en el aprovechamiento de caña para la producción de azúcar y en la molinería de arroz.

Además, INEI (2012) afirma que “en Lambayeque, la población económicamente activa ocupada (PEA Ocupada) tiene un ingreso promedio mensual (IPM) de S/. 843.50 y representa el 96.9% de la PEA, entonces el desempleo (PEA Desocupada) representa el 3.1% de la PEA.”

Las condiciones económicas son favorables para este negocio, porque las tasas de interés del mercado favorecen la inversión, la cual puede generar más empleo y con ayuda del tipo de cambio (recuperándose) incentivar la demanda. La inflación y una fuerte PEA Ocupada (97%) no perjudican el poder adquisitivo de los consumidores. Y esto se vería reforzado con un crecimiento económico departamental gracias a su agricultura, comercio y manufactura.

2.1.2 Clima de inversión

Vela (2014), afirma que la situación macroeconómica estable por la que atraviesa nuestro país se traslada a nuestra región superando este aspecto; además la oferta crediticia es variada, suficiente y accesible, debido al grado de inversión de la economía peruana (p. 132-133).

Por otro lado los inversionistas pequeños y medianos perciben que las exigencias en reglamentaciones y tasas impositivas del nivel municipal no guardan relación con los servicios públicos (p. 133).

Los empresarios locales y representantes gremiales, también perciben que la autoridad local no es receptiva a los esfuerzos de actuación conjunta del Gobierno Regional, los gremios empresariales y colegios profesionales para promover el desarrollo. Además, hay déficit de información específica y

actualizada para la toma de decisiones de los inversionistas, siendo esta información necesaria para promover sus potencialidades (p. 135).

Y en cuanto a la infraestructura para el desarrollo, la ciudad carece de proyecciones de desarrollo urbano que faciliten la atracción a nuevos inversionistas. Es unánime la queja de empresarios y representantes gremiales (del parque industrial) sobre el abandono en términos de infraestructura, seguridad y servicios adecuados para fines industriales. Los empresarios del rubro de construcción de viviendas esperan la ampliación de importantes avenidas y obras de saneamiento para el desarrollo inmobiliario de importantes espacios. Los empresarios de turismo demandan un ordenamiento vehicular, limpieza pública y planificación adecuadas de obras de saneamiento en la ciudad. Y la infraestructura para las zonas productoras agrarias y circuitos turísticos regionales son insuficientes (p. 134).

2.1.3 Social

Según INEI, al 30 de Junio del 2013, “Chiclayo es la quinta provincia más poblada del Perú y tiene la población más grande del departamento de Lambayeque: 843 mil habitantes, siendo mujeres el 52 %.” De los cuales, según APEIM (2013), “el 7.1% son del Nivel Socio-Económico (NSE) AB, el 21.1% son del NSE C, el 31.5% son del NSE D y el 40.3% son del NSE E. La población está dividida en niños (0 a 9 años) 16.68%, adolescentes (10 a 19 años) 18.58%, jóvenes (20 a 29 años) 17.72%, adultos (30 a 59 años) 36.57% y adultos mayores (60 a más años) 10.45%.”

Según INEI (2007), “el tipo de organización familiar de mayor incidencia es el hogar nuclear (52.3%), seguida del hogar extendido (30.1%), y se componen de 3 a 4 miembros (40.5%) y de 5 a más miembros (39.5%).”

La población económicamente activa ocupada, según INEI (2012), es de 419 mil personas (49.7% del total de la población Chiclayana) con un ingreso promedio mensual (IPM) de S/. 843.50, de las cuales el 55.96% son hombres y 44.04% mujeres; trabajan en empresas de servicios como intermediación financiera, actividad inmobiliaria, empresariales y de alquiler, enseñanza, actividades de servicios, sociales y de salud (31.07%), actividades extractivas como agricultura, pesca y minería (28.99%) y Comercio (18.91%). El 83.2 % profesan la religión católica.

Tabla 1: Ingreso promedio mensual según edad y nivel de instrucción

Edad e instrucción	Ingreso
14 a 24	S/.692.4
25 a 44	S/.1142.2
45 a 64	S/.1287.3
Primaria o menos	S/.697.1
Secundaria	S/.938.2
Superior	S/.1499.3

Fuente: INEI (2012).

INEI (2013), afirma que el gasto real promedio mensual del peruano se estructura de la siguiente manera: alimentación S/. 243.40, alquiler de vivienda y combustible S/. 99.60, transporte y comunicaciones S/. 69.50, cuidados de la salud S/. 51.80, esparcimiento diversión y cultura S/. 50.50,

vestido y calzado S/. 27.20, muebles y enseres S/. 25.10 y otros gastos S/. 25.40.

2.1.4 Político-Legal

Costa, Valderrama, Sosa, Sánchez, y Ruiz (2010), afirman que la legislación a través de entidades como el MINCETUR o COFIDE incentivan las condiciones para promover la formación de pequeñas y medianas empresas con el fin de incentivar la formalización de entidades y creación de nuevos negocios en respuesta al crecimiento de la demanda interna.

Las normas que regulan el sector son: Reglamento de restaurantes: D.C. N° 025-2004-MINCETUR, Norma sanitaria para el funcionamiento de restaurantes y servicios afines (MINSA, 2005), Declaración Jurada de Restaurantes, Disposiciones sobre establecimientos que expenden comidas y Bebidas: R.M. N° 081-94-ITINCI.

Por otro lado, la legislación propia de los distritos que regulan la habilitación de locales y puntos de expendio de comida, son las licencias de funcionamiento, defensa civil, autorización para publicidad exterior, entre otras.

Y como toda actividad económica que genera ingresos, debe tributar al estado. La entidad del estado encargada de la recaudación es la Superintendencia Nacional de Administración Tributaria. Y los tributos que se deben pagar son de tres tipos: impuestos tasas y contribuciones. Pero los principales impuestos son: Impuesto a la Renta, Impuesto

General a las Ventas, Impuesto Selectivo al Consumo y Régimen Único Simplificado.

La única amenaza en cuanto a las condiciones político-legales es el tiempo que demoraría en conseguir todas las licencias y registros de funcionamiento, publicidad exterior y nombres comercial.

2.1.5 Tecnológico

La tecnología utilizada en el negocio de restaurantes se centra en el área de la cocina (producción) y es necesaria para hacer las cosas en menor tiempo o para mantener la calidad de los insumos. Así, existen equipos para la preparación de los alimentos como las cocinas industriales y hornos de precisión que ayudan no sólo a cocinar más rápido, sino también ayuda conservar todas las cualidades organolépticas del alimento. Un ejemplo de esto es el Self Cooking, producto importado por la empresa FRIONOX S.A.C. (ubicada en Lima), el cual tiene un tiempo de producción menor y una capacidad de carga mayor que cualquier otro equipo convencional. También hay equipos para la conservación de los alimentos, como refrigeradoras y congeladoras necesarias para que los insumos mantengan su inocuidad; además existen los abatidores de temperaturas que disminuye la posibilidad de multiplicación de bacterias en alimentos cocinados.

Otras necesidades tecnológicas para el negocio son los software's para la gestión de pedidos, de insumos, asistencia de personal, etc. Y una de

las empresas confiables que puede proporcionar este recurso es NAVASOFT.

Y finalmente el código QR que “permite a los clientes ingresar directamente a la cuenta de Facebook del restaurante, a un mapa para saber cómo llegar al local, al sitio web del negocio y al menú de platos digitalizado.” (El Comercio, 2011).

Las condiciones tecnológicas son favorables porque existen distintas empresas que pueden proporcionar los recursos tecnológicos necesarios.

2.1.6 Competencia

En la ciudad de Chiclayo se puede identificar como competencia directa a los restaurantes vegetarianos:

De los cuales según Montalvo (2010) el más conocido es “Govinda” (49.70%), en segundo lugar, “La Vida es Salud” (44.24%) y por último “La Naturaleza” (37.58%). Donde de todos los consumidores que visitan estos establecimientos el 80% son clientes frecuentes y asisten mayormente durante el almuerzo (57.58%) y el desayuno (41.21%), también se aprecia un buen porcentaje que asiste “entre las comidas” (35.15%). Sus consumidores esperan que se mejore “la atención al cliente” (31.52%), los “servicios higiénicos” (15.76%), y la “limpieza e higiene” (11.52%); sin embargo están totalmente de acuerdo con el sabor de la comida (70.30%) y con su ubicación (43.56% totalmente de acuerdo y 43.56% de acuerdo).

Y como competencia que ofrecen productos sustitos (comida tradicional) están los menús, restaurantes, y fast food. En cuanto a los menús, Gustavo Caján (comunicación personal, 2014), propietario del restaurant “Amigos”, afirma que de todos los consumidores que visitan este establecimiento: el 70% almuerza todos los días (de lunes a sábado) y el 20% desayuna o cena todos los días. Las personas que almuerzan en este establecimiento se caracterizan por ser personas de 28 a 45 años, que trabajan en la Contraloría, Banco de la Nación, algunas Zapaterías de la calle Elías Aguirre o en algún Spá, entre otras. Y los que desayunan o cena se caracterizan por ser clientes de los hospedajes de alrededor o personas mayores. Todas estas personas consumen un menú de 6 a 8 nuevos soles. Para atender este público, Gustavo Caján compra sus insumos perecederos cada 2 días y abarrotes no perecederos (arroz, azúcar, etc.) cada 15 días.

Con respecto a los restaurantes como Long Horn, Rokys, Norkys, La Parra, Rústica, Pardos Chicken, San Luis, Marakos 490 y Marakos Grill, Leyva (2013) afirma que los principales atributos que los consumidores relacionan con estos establecimientos de Chiclayo, que ofrecen platos a la parrilla, son: 1.Sabor (22.57%), 2.Precio (19.70%), 3. Marca (14.70%), 4. Buena atención/buen trato (12.88%), 5. Variedad de platos (11.23%), 6. Ambiente (11.00%), 7. Limpieza (10.94%).

Y finalmente de los Fast food analizados por León (2007), se afirma que en el Real Plaza las marcas de fast food posicionadas son KFC, Bombos y Pizza Hut, y en menor medida Chinawok. Los atributos de las marcas posicionadas como Bombos se relacionan con el trato y

comida sin llegar a ser excelentes, en KFC con el servicio y los precios, en Pizza Hut es la mayor lealtad por frecuencia de visita y nivel de gasto, pero en servicio no se llega a la excelencia. Y también afirma que las estrategias de mayor impacto para estos negocios, sobre todo los no diferenciados, se relacionan con lograr una percepción de comida y trato excelente, mejorando la variedad de oferta, ampliando la gama de precios y elevando el nivel de contacto con el cliente.

2.1.7 Proveedores

El Mercado Mayorista de Moshoqueque se ha identificado como el proveedor idóneo para el aprovisionamiento de los insumos perecibles frescos: carnes, frutas, verduras y tubérculos. Y el Terminal Pesquero de Santa Rosa es el adecuado para abastecernos de los distintos productos hidrobiológicos que existen en Chiclayo.

La tienda mayorista Makro se ha identificado como el proveedor de abarrotes, materiales, utensilios y equipos convencionales para el negocio. Y FRIONOX es el adecuado proveedor de productos tecnológicos para la cocina del negocio.

Y para elegir a los colaboradores operativos se puede recurrir a los servicios de un Psicólogo Free Lance. Y las actividades contables, tributarias y de impuestos pueden ser cubiertas por los servicios de Estudios Contables o algún Contador Independiente.

Estas condiciones son favorables para el negocio porque existen diferentes alternativas para cubrir las diferentes necesidades del Restaurante de Comida Saludable.

2.1.8 Clientes

A nivel nacional, Aguilar, C. afirma que según la clasificación de los Estilos de Vida del 2011 de Arellano Marketing, tenemos dos grandes grupos: los Estilos de Vida proactivos (aquellos que están en constante avance: Sofisticados, Progresistas y Modernas) que agrupan al 57% de la población, y los reactivos (mucho más tradicionales, adversos al riesgo: Adaptados, Conservadoras y Resignados) que representan el 43% restante.

En una escala del 1 al 8, el aspecto que más valoran las personas en su vida es, a nivel nacional, la familia (7.7), seguido en orden de importancia por el trabajo (5.7), el amor (5.1), la educación o carrera (5) y la religión (4.4). De igual forma, cuando se pregunta a nivel nacional sobre cuáles son sus expectativas con respecto a los ingresos familiares durante el 2012, el 45% de los entrevistados cree que aumentarán; el 50%, que se mantendrán; y solo un 4%, que disminuirán. Finalmente, cuando se indaga sobre su nivel de felicidad, el 59% a nivel nacional indica sentirse "feliz", y un prometedor 11% indica sentirse "muy feliz"; esto nos da un 70% de la población con ánimos altos y optimismo, lo que sumado a las cifras anteriores nos evidencia una población con clara fe en el futuro.

En cuanto al gasto familiar mensual el rubro más importante es el de alimentos (34%); luego está la casa (12%), que implica adquisición de

bienes y mejoramiento del hogar; y al final vienen el transporte (9%), la educación (8%) y la ropa (8%). Si se habla del rubro más importante, la alimentación, se observa que el peruano valora y prefiere más la comida casera, pero no por ello deja de consumir fuera de casa (en restaurantes) debido a que gusta de la variedad en la oferta culinaria y a que poco a poco ha ido re-identificándose con el país a través de la comida.

Aun cuando los peruanos gastamos casi un tercio del ingreso en comida, si se introduce la hipótesis de que este ingreso aumentara, el 40% de los peruanos comería mejor. Es clara entonces la importancia de la gastronomía en el estilo de consumo de los peruanos. ¿Cuál es el plato más representativo de manera general? El ceviche. ¿Y cuál es el favorito a la hora de salir a comer fuera de casa? El pollo a la brasa. ¿Cuál es el tipo de comida preferida? La criolla.

Tabla 2: Características de los consumidores de restaurantes

Alcance	Autor	Estudio	Características
Lima	Jorge Benzaquen et al (2009)	Personas que consumen en restaurantes de comida peruana gourmet	Asisten con pareja, amigos, familiares; en grupos de 3 a 5 personas, de 1 a 2 veces al mes y gastan entre S/.25 a S/.45 o entre S/.45 y S/.60. Prefieren un local independiente, semi-abierto y una decoración rústica.
Chiclayo	Cornejo (2013)	Personas que asisten a los restaurantes en general	Asisten con compañeros de trabajo y amigos, en grupos de 2 a 4. Prefieren: pollo y parrilla y comida criolla. Consideran más importante: precio, servicio e higiene. Influencia: medios de comunicación y amigos.
Chiclayo	Leyva (2013)	Personas que asisten a los restaurantes en general	Consideran más importante: sabor, atención, precio y limpieza. Influencia: amigos y familiares.
Chiclayo	Cobeñas (2007)	Personas que asisten a restaurantes de parrillas.	Asiste con amigos y familia. Consideran más importante: calidad de servicio, buena sazón.
Chiclayo	Montalvo (2010)	Personas que asisten a restaurantes vegetarianos	Hombres y mujeres de 20 a 50 años, tienen educación superior. Motivo: Salud y por alimentarse sanamente. Consideran más importante: servicio y rapidez en atención.

2.2 Definición de términos básicos

2.2.1 Restauración

La restauración se puede definir como “la actividad que se dedica a la prestación de servicios de comidas y bebidas” (García, García y Gil, 2011, p. 2).

2.2.1.1 Restauración colectiva

García, García y Gil (2011), afirma que es el servicio de restauración dirigido a grandes colectivos de personas, que por diferentes razones se ven obligados a comer en centros o instituciones. En unos casos su uso está restringido a un grupo de personas (trabajadores, estudiantes, etc.), y en otros, aunque la oferta es abierta al público en general (cafetería de universidad, de hospitales), al ser un servicio complementario de una actividad principal, la demanda que la utiliza suele estar limitada a ese ámbito (p. 4).

Las instalaciones o centros donde se prestan servicios de restauración colectiva son:

- Centros de enseñanza: Guarderías, colegios, institutos, universidades.
- Centros sanitarios: Hospitales, clínicas, centros geriátricos.
- Centros penitenciarios.
- Empresas.
- Cuarteles.

2.2.1.2 Restauración comercial

García, García y Gil (2011), afirman que la restauración comercial la componen las empresas que se dedican a prestar servicios de comidas y bebidas en una situación de libre mercado, oferta variada, abierta al público en general e independiente a cualquier actividad (p. 6, 8).

Existen infinidad de establecimientos que cumplen todos estos requisitos, y que generalmente se clasifican en función del tipo de oferta prestado:

- Restaurantes (tradicional, temático, étnico-regional, monoproducto).
- Cafeterías, cafés, coffee shops.
- Bares, mesones, tabernas.
- Pubs, discotecas.

Características:

- Tanto la oferta gastronómica como el tipo de servicio ofrecido están supeditados a la captación de la clientela.
- La estructura empresarial se basa en una economía de ingresos. Los precios son más elevados que en la restauración social y pueden fluctuar varias veces al año.
- Los horarios son libres y más amplios, cubren casi la totalidad del día.
- El gasto de materias primas y personal es mayor que en la restauración social.
- Se realizan campañas comerciales para captar clientes.

2.2.2 Restaurante

Según el Reglamento de Restaurantes, un restaurante es un establecimiento que expende comidas y bebidas al público, preparadas en el mismo local, prestando el servicio en las condiciones que señala el presente Reglamento y de acuerdo a las normas sanitarias correspondientes.

Se categorizan, a fin de diferenciar las condiciones de infraestructura, equipamiento y servicios que deben ofrecer los restaurantes, de acuerdo a los requisitos mínimos establecidos, en: 5 tenedores, 4 tenedores, 3 tenedores, 2 tenedores o un 1 tenedor.

2.2.3 Alimentación saludable

Según Martínez (2011) una alimentación saludable puede ser definida como aquella que es variada, completa, suficiente, equilibrada y segura.

Variada: todo tipo de alimentos de diferentes orígenes (animal, vegetal) y en sus distintas formas de preparación (hervidos, asados, fritos, al horno, etc.).

Completa: aportar a nuestro organismo todos los elementos necesarios para que éste realice sus funciones. Energética (aporte de energía para funciones vitales y trabajo), plástica (suministro de materiales de construcción para formación y renovación de estructuras orgánicas) y

reguladora o protectora (aporte de sustancias necesarias para la regulación de los procesos metabólicos).

Suficiente: aporta la energía necesaria (en función de nuestra actividad, edad, sexo, altura, etc.) y para proporcionar las cantidades de nutrientes esenciales para nuestro organismo (vitaminas, minerales, aminoácidos esenciales, ácidos grasos, hidratación).

Equilibrada: distribución de nutrientes en la dieta (porcentaje de aporte calórico de los diferentes tipos de nutrientes), tipos de alimentos a consumir y distribución de la energía que nos aportan la comida a lo largo del día.

Segura: Es aquella que no presenta ningún riesgo para el consumidor, libres de microorganismos perjudiciales (salmonella, estafilococos, etc.), residuos (pesticidas, metales pesados, dioxinas, etc.), compuestos producidos por una preparación incorrecta (radicales libres, hidrocarburos aromáticos policíclicos, etc.), micotoxinas (toxinas y bacterias producidas por los hongos).

III. MATERIALES Y MÉTODOS

3.1. Tipo y diseño de investigación

3.1.1. De acuerdo al fin que se persigue

Investigación tecnológica, porque se desea satisfacer la necesidad de alimentarse sanamente a través de un establecimiento de comida rápida saludable.

3.1.2. De acuerdo al enfoque de la investigación

Cuantitativa-descriptiva y cualitativa, porque se busca medir y comprender la realidad del mercado chiclayano para determinar el costo beneficio de implementar un fast food saludable, con el fin de tomar una decisión subjetiva de inversión.

3.2. Área y línea de investigación

Área: Gestión y Dirección Comercial

Línea de investigación: Plan de Negocios

3.3. Población, muestra y muestreo

Según INEI (2014) e Yrala (2013), la población del distrito de Chiclayo de 25 a 64 años de edad que se preocupa por seguir una dieta saludable y pertenecen a la PEA Ocupada. Son en su totalidad 52159 personas.

Para esta investigación se utilizó el muestreo probabilístico aleatorio simple, que se aplicó a la población definida en el párrafo anterior. Para lo cual se utilizó la fórmula de tamaño de muestra (proporciones) para población finita:

$$n = \frac{Z_{\alpha}^2 \times N \times p \times q}{i^2 \times (N - 1) + Z_{\alpha}^2 \times p \times q}$$

Donde:

$$N = 52159$$

$$Z = 1.69 \text{ (Confianza de 91\%)}$$

$$p = 0.5 \text{ (proporción desconocida)}$$

$$q = 0.5 \text{ (proporción desconocida)}$$

$$i = 0.09 \text{ (Error de 9\%)}$$

Obteniendo como muestra a 88 personas.

3.4. Operacionalización de variables

Tabla 3: Operacionalización de variables

VARIABLE	DIMENSIÓN	SUBDIMENSIONES	INDICADOR
Viabilidad de un Restaurante de Comida Saludable	Viabilidad Estratégica	Condiciones del entorno	Económico, Social, Político-Legal, Tecnológico, Competencia, Proveedores, Clientes
		Análisis interno y externo	Matriz DAFO
	Viabilidad de Mercado	Mercado Objetivo	Características demográficas. Comportamiento de compra Gustos y Preferencias Ingreso mensual
		Marketign Mix	Producto, Plaza, Precio, Promoción
	Viabilidad Técnico-Operativa	Tamaño del negocio	Demanda e ingresos
		Localización	Macro y micro
		Proceso de producción	Flujos de operaciones Estándares de calidad Factores críticos
	Viabilidad Organizacional	Funciones	Organigrama Actividades y funciones
		Personas	Reclutamiento y selección Evaluación de personal
	Viabilidad Económico-Financiera	Inversión	Tangible e Intangible, Capital de Trabajo
		Operaciones	Ventas, Costos y Gastos
		Rentabilidad	Financiamiento, Beneficio esperado, Punto de Equilibrio

3.5. Método, técnicas e instrumentos de recolección de datos

La presente investigación ha comenzado con la recopilación de información secundaria para desarrollar la problemática y las condiciones del entorno de la investigación. Luego a través de una investigación de mercado (encuestas al mercado meta y entrevistas a expertos) se recogió información primaria para desarrollar los planes de viabilidad (estratégico, de mercado, operativo, organizacional y económico-financiero) para la presente investigación.

La viabilidad estratégica se desarrolló a través de la matriz FODA, de la cual se plantearon las estrategias, la visión, la misión y los objetivos del negocio. Para el plan de mercado se utilizó el marketing mix, el cual ayudó a desarrollar estrategias para cada variable (producto, precio, plaza y promoción). El desarrollo del plan operativo se hizo a través del método de ranking de factores (para determinar la localización del negocio), y de flujogramas, estándares de calidad y factores críticos (para determinar los procesos del negocio). La viabilidad organizacional y de personas se desarrolló a través de cuadros de actividades y funciones (para determinar la necesidad de personal), formularios de evaluación de personal (para establecer medidas de desempeño) y tablas de planilla (para determinar el costo del personal). Finalmente, la viabilidad económica financiera se desarrolló a través de la proyección de demanda (para estimar los ingresos del negocio), proyección de costos (para estimar los egresos del negocio), la estructura de la inversión (para determinar el requerimiento de capital); y, la proyección de flujo de caja y estimación del VAN y TIR (para determinar la rentabilidad del negocio), y la evaluación de diferentes escenarios (para determinar la sensibilidad y riesgo del negocio).

3.6. Técnicas de procesamiento de datos

En cuanto a los datos de la investigación de mercado, se procesaron en el editor de cálculos Excel, en la cual se construyó una matriz de datos para luego analizar los datos a través de tablas dinámicas y gráficos. Y los datos del plan económico financiero, también se procesaron en el editor de cálculos excel.

IV. Resultados y Discusión

4.1. Viabilidad estratégica

4.1.1. FODA

Fortalezas

- Idea novedosa para el mercado chiclayano.
- Servicio y productos diferenciados.
- Conocimiento en administración de empresas.

Oportunidades

- En el norte del Perú hay personas que se preocupan por seguir una alimentación saludable.
- Los chiclayanos que desean una alimentación saludable y comen todo tipo de alimentos, tienen pocas opciones saludables (restaurantes vegetarianos).
- Creciente tendencia por el bienestar físico
- Se puede realizar una alianza estratégica con el gimnasio Nuova Forza.
- No existe un restaurante de comida saludable que prepare platos con todo los tipos de alimentos

Debilidades

- Muy poca experiencia en el sector.
- Precio mayor al del mercado.
- Baja participación por ser nuevo en el de mercado.

Amenazas

- El mercado objetivo puede resistirse a dejar su restaurante preferido.
- El costo de los insumos para preparar comida saludable son altos.
- Alta mensualidad que se debe pagar por el alquiler del local.
- Los precios de los restaurantes de Chiclayo son competitivos.
- Los actuales restaurantes pueden introducir platos saludables, los gimnasios pueden instalar sus propios cafetines saludables, pueden ingresar restaurantes saludables de Lima o franquicias internacionales.

4.1.2. Estrategias del negocio

Después de desatollar el FODA Cruzado (Anexo 02) se determinó las siguientes estrategias:

- Atender a todas las personas cuyas necesidades son descuidadas por los principales restaurantes.
- Brindar lo que otros restaurantes no ofrecen: comida sabrosa y saludable

Visión

Satisfacer el paladar de las personas con comida sabrosa y saludable

Misión

Hacemos comida rica y sana para las personas que desean mantener su bienestar físico, con ayuda del mejor equipo de profesionales en gastronomía y nutrición.

4.1.3. Objetivos estratégicos

- Lograr una participación de 10% del mercado meta, para el 5to año de funcionamiento.
- Lograr un nivel de ventas anual de S/.1.3 Millones para el 5to año de funcionamiento.

4.2. Viabilidad de mercado

4.2.1. Mercado objetivo

Con este plan de mercado se pretende captar a las personas de la ciudad de Chiclayo que tienen de 25 a 44 años de edad, se preocupan por seguir una alimentación saludable sin renunciar al sabor y sazón de la comida local. *Pertenece a la PEA Ocupada y trabajan en la zona empresarial del centro de Chiclayo, toman alguna de las tres comidas, todos los días fuera de casa. Tienen un ingreso mensual promedio mayor a S/.1000, tienen educación superior, califican su alimentación como regular y el motivo por el cual desean consumir comida sana es para mantenerse saludables. Prefieren que un establecimiento de comida saludable sea un restaurante y que se encuentre ubicado en el centro de Chiclayo. Los atributos más valorados que debería tener este restaurante son: sabor, limpieza y atención. Su tipo de comida favorita es criolla, pescados y mariscos, comen en grupo de 2 a 4 personas y están dispuestos a pagar, en un nuevo establecimiento de comida saludable, por un desayuno entre S/.4.00 - S/.6.99, por un almuerzo entre S/.7.00 - S/.9.99, y por una cena entre S/.10.00 – más.

Las personas que presentan estas características son 4571 y representan una demanda anual de S/. S/. 13'293'543.

- Lograr una participación de 10% del mercado meta, para el 5to año de funcionamiento.
- Lograr un nivel de ventas anual de S/.1.3 Millones para el 5to año de funcionamiento.

4.2.2. Objetivos

- Lograr que el 10% del mercado meta compre en VITAL
- Lograr que todo el mercado meta conozca VITAL.

4.2.3. Estrategias

- Ser los primeros en atender a las personas que se preocupan por seguir una alimentación saludable, pero no quieren renunciar al sabor y sazón de la comida local.
- Dar a conocer a VITAL en todos los medios que sean parte de la vida del nicho de mercado.

4.2.4. Tácticas

4.2.4.1. Producto-Servicio

4.2.4.1.1. Concepto del producto

Según Martínez (2011) una alimentación saludable puede ser definida como aquella que es variada, completa, suficiente, equilibrada y segura.

Variada: todo tipo de alimentos de diferentes orígenes (animal, vegetal) y en sus distintas formas de preparación (hervidos, asados, fritos, al horno, etc.).

Completa: aportar a nuestro organismo todos los elementos necesarios para que éste realice sus funciones. Energética (aporte de energía para funciones vitales y trabajo), plástica (suministro de materiales de construcción para formación y renovación de estructuras orgánicas) y reguladora o protectora (aporte de sustancias necesarias para la regulación de los procesos metabólicos).

Suficiente: aporta la energía necesaria (en función de nuestra actividad, edad, sexo, altura, etc.) y para proporcionar las cantidades de nutrientes esenciales para nuestro organismo (vitaminas, minerales, aminoácidos esenciales, ácidos grasos, hidratación).

Equilibrada: distribución de nutrientes en la dieta (porcentaje de aporte calórico de los diferentes tipos de nutrientes), tipos de alimentos a consumir y distribución de la energía que nos aportan la comida a los largo del día.

Segura: Es aquella que no presenta ningún riesgo para el consumidor, libres de microorganismos perjudiciales (salmonella, estafilococos, etc.), residuos (pesticidas, metales pesados, dioxinas, etc.), compuestos producidos por una preparación incorrecta (radicales libres, hidrocarburos aromáticos policíclicos, etc.), micotoxinas (toxinas y bacterias producidas por los hongos).

4.2.4.1.2. Concepto del servicio

Es un lugar donde las personas podrán mantenerse saludables a través de una experiencia gratificante. Donde habrá meseros que se comuniquen de manera efectiva y sean empáticos, y un equipo de profesionales en nutrición y gastronomía que elaborará la comida más sabrosa y saludable de Chiclayo.

Se atenderá desde las 7:30 de la mañana hasta las 10 de la noche. Y se ubicará en el centro de Chiclayo, para atender la zona empresarial.

El comedor, que contará con zona WIFI, estará compuesto por 15 mesas, cada una con capacidad para 4 personas.

La carta (detallada Anexo 03) está compuesta por un desayuno, que consta de un plato principal (9 opciones para elegir), un café pasado, un jugo (3 opciones para elegir), un pan o tostada con acompañamiento (mantequilla o mermelada). El almuerzo consta de un entremés o entrada (7 opciones para elegir), un plato principal (15 opciones para elegir) y un refresco (2 opciones para elegir). Y la cena consta de una ensalada (8 opciones para elegir), una merienda o plato principal (9 opciones para elegir), y un refresco (2 opciones para elegir).

Además, en la carta, cada plato tendrá una breve descripción gastronómica e información sobre el valor nutricional.

4.2.4.1.3. Ciclo de vida

VITAL es un producto-servicio de consumo nuevo en la ciudad de Chiclayo. Es diferente a los demás porque es un restaurante que ofrece platos saludables sin descuidar el sabor y la sazón de la comida local.

4.2.4.1.4. Motivación de consumo

El nicho de mercado que se ha identificado califica la calidad de su alimentación como “regular” y desea consumir en VITAL para “mantenerse saludable”.

4.2.4.1.5. Marca

La marca tiene por objetivo hacerse conocida y lograr participación en el mercado de la ciudad de Chiclayo: ¡VENDER, VENDER, VENDER!

Se pretende comunicar los beneficios de vitalidad, sazón y salud, que ofrece el restaurante.

VITAL. Disfruta sentirte bien, tiene una personalidad joven-madura, Unisex, instruida, trabajadora y con libertad económica.



Figura 4: Logotipo de Marca VITAL

4.2.4.2. Plaza

Teniendo en cuenta que el mercado meta prefiere que un restaurante de comida saludable esté ubicada en el centro de Chiclayo. “VITAL” utilizará un canal de distribución exclusivo, es decir la venta va a ser directa al consumidor final, desde el local que alquilará en el centro de Chiclayo.

4.2.4.3. Promoción

4.2.4.3.1. **Estrategia:** Estimular la prueba del servicio

4.2.4.3.2. **Publicidad**

Público objetivo: personas de la ciudad de Chiclayo que tienen de 25 a 44 años de edad, se preocupan por seguir una alimentación saludable sin renunciar al sabor y sazón de la comida local. *Pertenece a la PEA Ocupada y trabajan en la zona empresarial del centro de Chiclayo, toman alguna de las tres comidas, todos los días fuera de casa. Tienen un ingreso mensual promedio mayor a S/.1000, tienen educación superior, califican su alimentación como regular y el motivo por el cual desean consumir comida sana es para mantenerse saludables. Prefieren que un establecimiento de comida saludable sea un restaurante y que se encuentre ubicado en el centro de Chiclayo. Los atributos más valorados que debería tener este restaurante son: sabor, limpieza y atención. Su tipo de comida favorita es criolla, pescados y mariscos, comen en grupo de 2 a 4 personas y están dispuestos a pagar, en un nuevo establecimiento de comida saludable, por un desayuno entre S/.4.00 - S/.6.99, por un almuerzo entre S/.7.00 - S/.9.99, y por una cena entre S/.10.00 – más.

Estrategia: Comunicar la existencia VITAL y sus beneficios. Persuadir al consumidor para que compre ahora.

Mensaje: Vital es un restaurante que te ofrece una rica comida que te ayudará a mantenerte saludable y lograr tu bienestar. ¡Disfruta sentirte bien!

Medios de comunicación: Material impreso: Volantes/Tarjetas: fuera de todos los centros laborales, durante la entrada y la salida, en el centro de Chiclayo. Diarios: Perú 21 (Lunes-Domingo), El Comercio (Edición

Chiclayo-Sábados). Internet: Facebook: Recomienda VITAL a tus amigos y familiares

4.2.4.3.3. Promoción de ventas

Estimular de forma directa e inmediata la demanda a corto plazo a través de degustaciones.

Los meseros resaltarán el valor gastronómico y nutritivo de los platos preparados en VITAL.

4.2.4.3.4. Relaciones públicas.

- Se participará de eventos que promuevan la actividad física: gimnasios, hospitales, etc.
- Lograr que un redactor, reportero o cronista culinario reseñe nuestro restaurante.

4.2.4.4. Precio

4.2.4.4.1. Estrategia

Captar a los primeros adoptadores que estén dispuestos a pagar un poco más por un servicio que satisface su necesidad.

4.2.4.4.2. Niveles de precio

Teniendo en cuenta que:

- El restaurante vegano Loving Hut ofrece un menú familiar de S/.7.00, el ejecutivo S/.9.00 y un menú especial que de S/.11.00.
- Las personas que integran el mercado meta tienen un ingreso mensual promedio mayor a S/.1000 y está dispuestos a pagar, en un nuevo establecimiento de comida saludable, por un desayuno de S/.4.00 - S/.6.99, por un almuerzo de S/.7.00 - S/.9.99, y por una cena de S/.10.00 – más.
- Se espera una participación del 10% del mercado meta
- Ciclo de vida. Introducción. Como la demanda puede ser inelástica con respecto al precio se puede fijar precios altos. Santasmases, M. (2012).
- Costo total unitario promedio de los platos para el quinto año de operación: S/.5.96.

Se ha determinado que VITAL ofrecerá desayunos a S/.7.00, almuerzos a S/.9.00 y cenas a S/.10.00.

4.3. Viabilidad organizacional y de personas

4.3.1. Organigrama

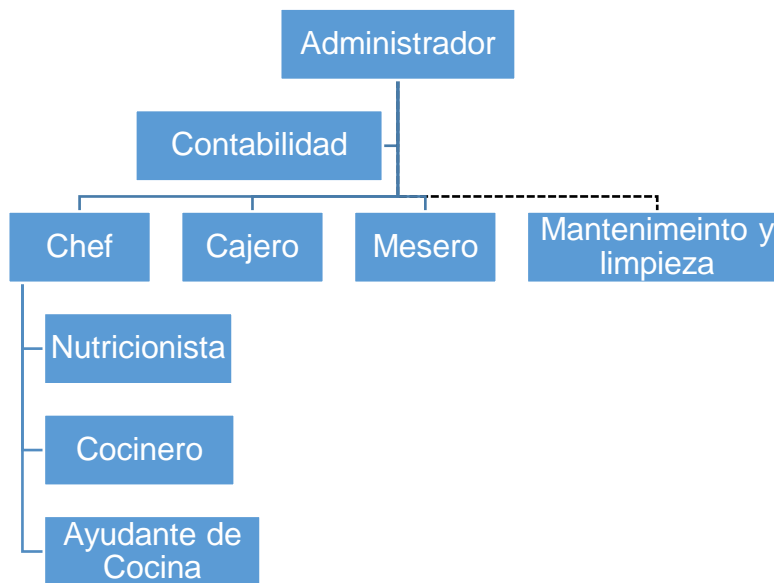


Figura 5: Organigrama

4.3.2. Actividades y funciones del negocio

Se han identificado actividades propias que el mismo restaurante puede desarrollar y otras actividades que conviene tercerizarlas. Con el fin de enfocar los propios recursos en el giro del negocio.

Las actividades propias del negocio que se han identificado son: atención al cliente, transformación de insumos, aprovisionamiento de insumos. Y las actividades que se tercerizarán son: gestión contable, mantenimiento y reparación y la limpieza.

4.3.2.1. Propias del negocio

4.3.2.1.1. Responsables y funciones de la atención al cliente

- **Puesto:** mesero

Jefe inmediato: Administrador

Funciones: Atender al cliente durante el servicio; ubicar mesa libre para el cliente; Sugerir platos y tomar pedido; implementar mesa del cliente con menaje; recoger menaje utilizado por el cliente; implementar módulo de comedor: carta, vajilla, servilletas, etc.; limpiar las mesas antes y después de ser utilizadas

Perfil: Personal: ordenado, facilidad de palabra, empático y energía elevada; académico: mínimo secundaria completa; laboral: mínimo 3 meses de experiencia en un cargo similar.

- **Puesto:** Cajero

Jefe inmediato: Administrador

Funciones: Cancelar productos cobrados, registrar ventas, reportar ingresos

Perfil: Personal: ordenado, facilidad de palabra, empático y energía elevada; académico: mínimo secundaria completa; laboral: mínimo 6 meses de experiencia en un cargo similar.

4.3.2.1.2. Responsables y funciones de la transformación de insumos

- **Puesto:** Chef

Jefe inmediato: Administrador

Subordinado: Nutricionista, Cocinero y Ayudante de cocina

Funciones: Asegurar la calidad de los insumos; supervisar el cuidado y buen manejo de los insumos; elaborar lista de requerimiento de insumos necesarios.; reportar ingresos y salidas de insumos; recepcionar los insumos; supervisar el buen funcionamiento de los

equipos; controlar la temperatura y estado de los insumos; reportar el stock actual. Asegurar la calidad de la producción; planear el menú en colaboración de nutricionista; desarrollar platos “de la casa”; fijar las especificaciones gastronómicas para los platos; participar en la compra de los insumos; supervisar el cumplimiento de las indicaciones gastronómicas.

Perfil: Personal: creativo, destreza comunicativa; académico: graduado en gastronomía; laboral: mínimo 3 años de experiencia en un cargo similar.

- **Puesto:** Nutricionista

Jefe inmediato: Chef

Funciones: Asegurar el valor nutricional del menú; participar de la planificación del menú con el chef; desarrollar platos saludables en colaboración con el chef; fijar las especificaciones nutricionales para todos los productos de comida; supervisar el cumplimiento de las indicaciones nutricionales.

Perfil: Personal: creativo, destreza comunicativa; académico: graduado en nutrición; laboral: mínimo 2 años de experiencia en un cargo similar.

- **Puesto:** Cocinero

Jefe inmediato: Chef

Funciones: Transformar los insumos que serán servidos; transformar los insumos según las especificaciones del Chef; controlar el tiempo y la temperatura de los insumos durante su transformación; realizar el servido y armado de platos.

Perfil: Personal: creativo, ordenado, y energía elevada; académico: graduado de gastronomía; laboral: mínimo 1 año de experiencia en un cargo similar.

- **Puesto:** Ayudante de cocina

Jefe inmediato: Chef

Funciones: Asistir al cocinero; acondicionar los insumos para su almacenamiento; ordenar los insumos según los estándares de calidad; limpiar, pelar, lavar, cortar y picar insumos para ser transformados; lavar y limpiar vajilla, equipos y utensilios de cocina; desechar residuos de insumos.

Perfil: Personal: ordenado, y energía elevada; académico: estudiante de gastronomía; laboral: mínimo 3 meses de experiencia en un cargo similar.

4.3.2.1.3. Responsable y funciones de la gestión de recursos

- **Puesto:** Administrador

Jefe inmediato: Propietario

Subordinado: Chef, Mesero y Cajero

Funciones: Asegurar el suministro de insumos; surtir oportunamente la cocina; localizar proveedores que suministren insumos adecuados; conseguir productos de calidad a los mejores precios; registrar los gastos de insumos. Gestionar la productividad; planear, organizar, dirigir y controlar todas las actividades del restaurante; implantar políticas y procedimientos; llevar a cabo reuniones para tratar asuntos importantes; supervisar y analizar: precios, ventas, costos, compras, entradas y salidas de insumos; revisar el presupuesto; revisar y evaluar

periódicamente el grado de aceptación de los clientes para proponer nuevas políticas.

Perfil: Personal: Destreza comunicativa, analítico, intuitivo; académico: graduado en Administración Hotelera o Administración; laboral: mínimo 4 años de experiencia en un cargo similar

4.3.2.2. Realizadas por terceros

- Gestión contable: Controlar situación económica-financiera
- Mantenimiento y reparación
- Limpieza

4.3.3. Reclutamiento, selección y contratación de personal

El reclutamiento se realizará a través de anuncios publicados en el diario La Industria. La selección se realizará contratando los servicios de una psicóloga.

4.3.4. Evaluación de personal

La evaluación se realizará con frecuencia trimestral y anual. Se utilizará el modelo de FORMULARIO DE EVALUACIÓN propuesto por Cooper, B.; Floody, B. y McNeill, G. (2004). (Véase Anexo 05).

Teniendo en cuenta:

- Llenar el formulario de evaluación antes de reunirse con el empleado para discutir su desempeño, y hacer que el empleado llene el suyo también.

- Discuta las cuestiones en la propia reunión para evaluar el desempeño, prestando particular atención a cualquier discrepancia entre los dos formularios.
- La evaluación de desempeño debe hacerse siempre de manera positiva y constructiva. Nunca la utilice solamente para reprender, sin tener a la mano un plan de mejoramiento.
- Fije plazos para medir el mejoramiento en el desempeño, y a medida que vayan haciendo las correspondientes comprobaciones en sucesivas entrevistas.

4.4. Viabilidad técnica – operativa

4.4.1. Tamaño del negocio

En Chiclayo existen 4571 persona que necesitan un restaurante que les ofrezca una comida rica y saludable. Esta demanda, de acuerdo a los precios que están dispuestos a pagar genera un nicho de mercado de S/. 14.5 millones.

Tomando en cuenta esta demanda, la capacidad financiera y el tamaño de los locales disponible en alquiler se estima que el restaurante puede tener la capacidad para atender a 457 clientes por día (117 en el desayuno, 206 en el almuerzo y 134 en la cena) obteniendo ingresos anuales de S/. 1.3 millones.

4.4.2. Localización

4.4.2.1. Macro-localización

Utilizando el Método Cualitativo de Evaluación – Factor preferencial (Díaz; Jarufe y Noriega, 2013); y teniendo en cuenta que una de las características principales de los mejores restaurantes del mundo es que suelen estar cerca o relativamente cerca de grandes núcleos de población (Copenhague, Barcelona, París, Londres, New York, etc.). (Madrid, 2012). El Restaurante de Comida Saludable **VITAL** quedará comprendido en:

- Distrito: Chiclayo
- Provincia: Chiclayo
- Departamento: Lambayeque

4.4.2.2. Micro-localización

Se ha utilizado el Método Semicuantitativo de Evaluación – Método de Ranking de Factores. (Díaz; Jarufe y Noriega, 2013).

Listado de factores de localización

Existen algunos factores importantes que se deben tener en cuenta a la hora de escoger un sitio adecuado para un restaurante. (Cooper, Floody, McNeill, 2004).

Demografía del área: ¿Satisfacen los datos el perfil de la clientela? ¿Será suficiente la base de población para sostener el restaurante? ¿Está situado el local cerca de oficinas? ¿Queda cerca de teatros, lugares deportivos, barrios residenciales y otros generadores de demanda? La actividad de esa clase negocios contribuirá a formar su clientela y aumentar sus ventas.

Visibilidad: Se necesitará una visibilidad óptima desde la calle o la carretera para que los anuncios o avisos puedan atraer el máximo de tráfico de

peatones y de vehículos. Es mejor que el restaurante pueda ser visto desde ambos lados de la calle.

Posición en la calle con respecto a otros negocios complementarios: ¿Quedó usted en el borde de la mejor parte del área o en el corazón de ella? En algunas localidades, quedar en “el lado correcto de la calle” puede tener un impacto considerable. La facilidad de acceso desde la carretera o la calle es definitiva para atraer el máximo número posible de clientes.

Accesibilidad: La facilidad de aparcamiento o la proximidad a algún aparcamiento público es de capital importancia si su negocio queda en el centro de la ciudad. El aparcamiento es algo que los clientes van a tener muy en cuenta, pues su decisión de ir a comer está determinada frecuentemente por la facilidad de aparcamiento.

Alrededores agradables: ¿O podrá su negocio ser el catalizador que transformará una vecindad tradicionalmente indeseable en el nuevo lugar de “moda”? Esto es algo que exige audacia y que sólo puede intentar alguien con suficiente experiencia y con una clientela leal que lo siga a donde quiera que vaya.

Conveniencia: La proximidad al lugar de trabajo o de residencia de su posible clientela ayudará que lo consideren “el” punto de la vecindad. Usted puede esforzarse en cultivar el sector de negocios a la hora del almuerzo, abriendo cuentas a las que puedan cargar sus consumos, tomando pedidos vía fax, y quizá convirtiendo su negocio en el sitio favorito de encuentro.

Competencia de restaurantes comparables: ¿Hay todavía campo en el mercado existente para otro restaurante? ¿Se caracteriza el área por su crecimiento y estabilidad económica? A veces, mientras más restaurantes hay en un sector, mayores son las posibilidades de crear una “zona de restaurantes”. Esto puede incrementar el mercado, porque la gente prefiere

venir desde lejos a una “zona” que a restaurantes aislados. Pero hay que recordar que una “zona” requiere una gran base de población.

Enfrentamiento y ponderación de los factores

En la siguiente tabla se confrontaron los factores de localización para ponderar la importancia de cada uno de ellos y poder comenzar con la puntuación de las locaciones.

Tabla 4: Enfrentamiento y ponderación de factores de localización

FACTORES	Demografía del área	Visibilidad	Posición en la calle	Accesibilidad	Alrededores agradables	Conveniencia	Competencia de restaurantes	Conteo	Ponderación
Demografía del área		1	1	1	1	1	1	6	25%
Visibilidad	0		1	1	1	0	1	4	17%
Posición en la calle	0	0		0	1	0	1	2	8%
Accesibilidad	1	1	1		1	0	1	5	21%
Alrededores agradables	0	0	0	0		0	0	0	0%
Conveniencia	1	1	1	1	1		1	6	25%
Competencia de restaurantes	0	0	0	0	1	0		1	4%
TOTAL								24	100%

Posibles localizaciones

Balta 641.A: 353 M2, mes S/. 10 mil, costado de BBVA Banco Continental; Bolognesi 723: 380 M2, mes S/.7500, al frente de Win Meier Hotel & Casino; y Tacna 876: 75 M2, mes S/. 1800.

Elección de la localización

Los factores de localización se calificaron de 2 a 10, donde: 2 es deficiente, 4 es regular, 6 es bueno, 8 es muy bueno y 10 es excelente. (Díaz, Jarufe y Noriega, 2013).

Tabla 5: Puntuación de las locaciones

FACTORES	Ponderación	BALTA		BOLOGNESI		TACNA	
		Calificación	Puntaje	Calificación	Puntaje	Calificación	Puntaje
Demografía	25	10	250	8	200	8	200
Visibilidad	17	8	136	8	136	6	102
Posición	8	8	64	8	64	6	48
Acceso	21	6	126	8	168	4	84
Alrededor	0	6	0	6	0	4	0
Conveniencia	25	10	250	8	200	6	150
Competencia de restaurantes	4	6	24	6	24	4	16
TOTAL	100		850		792		600

De acuerdo con el resultado se elegirá la Av. Balta como la más adecuada para la localización del restaurante de comida saludable VITAL.

4.4.3. Proceso de producción del servicio

4.4.3.1. Flujos de operaciones

Tabla 6: Proceso para transformar insumos


Actividad	Tiempo (min.)	Costo	Proceso
TRANSFORMAR INSUMOS	25.75	S/. 1.88	
1. Pedir insumos	5	S/. 0.52	X
2. ¿Necesita preparación?	0	0	sí X
3. Preparación previa: limpiar, pelar y lavar materia prima.	5	S/. 0.26	X no
4. Preparación preliminar: cortar y picar	2.5	S/. 0.13	X
5. Preparación preliminar: cocinar, controlar tiempo y temperatura	10	S/. 0.63	X
6. Preparación final: servido y armado de platos	3	S/. 0.31	X
7. Llamar mesero	0.25	S/. 0.03	X

Tabla 7: Proceso de asegurar insumos





Actividad	Tiempo (min.)	Costo	Proceso
ASEGURAR INSUMOS	30	S/. 1.84	
1. Elaborar lista de insumos necesarios	10	S/. 0.63	X
2. Solicitar compra	5	S/. 0.31	X
3. Seleccionar proveedor	5	S/. 0.31	X
4. Comprar insumos	5	S/. 0.31	X
5. Recepcionar insumos	2	S/. 0.13	X No
6. ¿Cumple estándares de calidad?	0	0	X
7. Acondicionar: limpiar, lavar, trozar, envasar.	2.5	S/. 0.13	X Sí
8. Almacenar	0.5	S/. 0.03	X

Tabla 8: Proceso de atender clientes

Actividad	Tiempo (min.)	Costo	Proceso
ATENDER CLIENTES	21	S/. 1.14	  
1. Recepción del cliente	1	S/. 0.06	X
2. ¿Hay mesa libre?	0	0	no X
3. Cliente espera	0	0	X sí
4. Ubicar mesa para cliente	1	S/. 0.05	X
5. Tomar pedido	5	S/. 0.26	X
6. Solicitar pedido a cocina	1	S/. 0.05	X
7. Implementar mesa	3	S/. 0.16	X
8. Servir pedido	3	S/. 0.16	X
9. Recoger mesa	3	S/. 0.16	X
10. Entregar cuenta	1	S/. 0.05	X
11. Cancelar pedido	3	S/. 0.19	X

4.4.3.2. Estándares de calidad

Los estándares de calidad de VITAL se dividen en tres partes (procesos principales del restaurante): asegurar insumos (aprovisionamiento), transformar insumos (cocina) y atender clientes (comedor). Y se enfocan principalmente en las características organolépticas de los alimentos, así como en la manipulación y conservación de los mismos. Estos criterios se elaboraron en función de la “Norma sanitaria para el funcionamiento de los restaurantes y servicios afines” desarrollado por el MINSA. (Ver Anexo 04).

4.4.3.3. Factores críticos para el cumplimiento de los estándares

Lo posibles problemas que el negocio puede tener para consolidarse, es encontrar el personal adecuado y calificado para la atención al cliente.

4.5. Viabilidad económica – financiera

4.5.1. Proyección de ventas

Criterios de la proyección

El tamaño de mercado se ha calculado con los resultados obtenidos de la encuesta aplicada al público objetivo en la investigación de mercado.

Tabla 9: Tamaño de Mercado

Comida	Mercado (Personas)	Distribución	Unidades	Compra	Precio
Desayuno	4571	25%	1	Diaria	S/. 6.00
Almuerzo		45%	1	Diaria	S/. 8.00
Cena		29%	1	Diaria	S/. 10.00

Los indicadores que se han tomado para la proyección son tasas de crecimiento relacionadas directamente con el sector restaurantes y con un nuevo emprendimiento.

Con la participación inicial de mercado (1.65%) utilizada en la proyección se logra cumplir con el objetivo estratégico del negocio de obtener el 10% de participación del mercado meta.

Tabla 10: Indicadores de la proyección

Crecimiento mensual durante primer año, según Weinberger (2009) y Chuquisuta (2014)	15.2%
Crecimientos anual de restaurantes, según APEGA (2013)	6.4%
Crecimiento mensual de restaurantes 2013, utilizando la fórmula financiera.	0.52%
Mes	30
Año	360
Participación inicial del mercado	1.65%

Proyección de ventas

Las ventas han sido proyectadas en miles de nuevos soles a 5 años, para cada tipo de comida. Tomando en cuenta tamaño del mercado meta, la participación de cada comida sobre las ventas, la frecuencia de compra y el precio de cada comida; además, los indicadores de crecimiento del sector restaurantes en el mercado peruano.

Las ventas anuales promedio son de S/. 1 Millón, siendo el almuerzo el producto con mayor porcentaje de ventas y la cena con mayor margen de ganancia. Y siendo el primer año el periodo de mayor crecimiento en las ventas.

Tabla 11: Proyección anual de ventas en nuevos soles

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Desayunos	101337	203175	216179	230014	244735
Almuerzos	239050	479286	509960	542597	577323
Cenas	194878	390722	415728	442335	470644
Total	535265	1073183	1141867	1214946	1292703

4.5.2. Análisis de costos

Utilizando como fuente de los precios de insumos: INEI, MINAG, PRODUCE, EMMSA.

4.5.2.1. Costos variables

Insumos

Los costos han sido proyectados en miles de nuevos soles a 5 años, para cada tipo de comida. Tomando en cuenta la demanda de platos por tipo de comida, el precio de los insumos requeridos por cada plato, el costo unitario de cada plato y la inflación proyectada por el BCR para los próximos años (2014-2018).

Los costos de insumos anuales promedio son de S/. 274 Mil, siendo el almuerzo el producto con mayor porcentaje de costos y la cena con mayor margen de ganancia.

Tabla 12: Costo anual de insumos en nuevos soles

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Desayuno	22503	46003	49929	54245	59018
Almuerzo	63184	129171	140186	152305	165706
Cena	47372	96845	105104	114190	124238
Total	133058	272019	295219	320740	348962

Planilla cocina y comedor

La planilla de cocina y comedor representa la tercera parte (35%) de los costos variables y varía en función del número de meseros necesarios que se van contratando conforme crece la cantidad de clientes en el restaurante.

Tabla 13: Costo anual de planilla de cocina y comedor en nuevos soles

Personal	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Chef	15000	15000	15000	15000	15000
Nutricionista	11400	11400	11400	11400	11400
Cocinero	34200	34200	34200	34200	34200
Cajero	18000	18000	18000	18000	18000
Mesero	18000	27000	27000	36000	45000
Ayudante de cocina	27000	27000	27000	27000	27000
TOTAL	123600	132600	132600	141600	150600

4.5.2.2. Costos fijos

Los costos fijos anuales son S/. 210 Mil, siendo los servicios la cuenta con mayor porcentaje de costos (73% de los costos fijos), y esto debido al alquiler que es la subcuenta con mayor porcentaje de costos (57% de los costos fijos). Seguido de la publicidad (10% de los costos fijos), planilla (9% de los costos fijos) y terceros (8% de los costos fijos).

Tabla 14: Costos fijos proyectados a 5 años

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Publicidad	21652	21652	21652	21652	21652
Planilla	18000	18000	18000	18000	18000
Servicios	154048	154048	154048	154048	154048
Terceros	16800	16800	16800	16800	16800
TOTAL	210500	210500	210500	210500	210500

Fuente: Cobeñas (2007), Elaboración propia, DISTRILUZ S.A., EPSEL, ONPE, OSINERG, Jede de créditos y cobranzas de DOSAC y www.adondevivir.com.

4.5.3. Punto de equilibrio

La cantidad de platos promedio que se debe vender cada mes para cubrir los costos y gastos fijos se pueden observar en la Tabla N° 36.

Tabla 15: Punto de equilibrio mensual

Promedio mensual	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Desayuno	5093	1227	1216	1227	1238
Almuerzo	2588	1633	1627	1644	1661
Cena	1044	791	790	797	804

4.5.4. Inversión inicial

La inversión inicial para producir y comercializar desayunos, almuerzos y cenas es de S/. 82392, de la cual la mayoría es para invertir en tangibles: adquisición de equipos, muebles y enseres para implementar la cocina, en segundo lugar el comedor.

Tabla 16: Estructura de la inversión inicial

INVERSIÓN	
TANGIBLE	78163
INTANGIBLE	4229
TOTAL	82392

4.5.5. Capital de trabajo en miles de nuevos soles

Utilizando el método del Déficit Acumulado, se ha comparado los egresos con los ingresos mensuales, durante el primer año de operación proyectado.

El déficit máximo acumulado es de S/. 46 180, por lo que ese sería el monto de capital de trabajo requerido para financiar las operaciones de la empresa durante los primeros seis meses.

4.5.6. Financiamiento

La financiación de los activos fijos e intangibles antes mencionados, así como del capital de trabajo, se realizará a través del aporte de capital propio. Este aporte representa el 80% del total de activos a financiar, sin considerar el financiamiento espontáneo provisto por proveedores. El 20% restante de los activos se financiará mediante la contratación de deuda bancaria de corto plazo.

Tabla 17: Estructura de financiamiento en nuevos soles

Inversión	82392
Capital de trabajo	46180
Capital necesario	128572
Financiamiento propio	102857
Financiamiento bancario	25714

4.5.7. Beneficio esperado

Después de proyectar el flujo de caja del negocio, el beneficio esperado por la operación de 5 años, utilizando una tasa de descuento de 15.81%, es de S/. 492310 con una rentabilidad de 106.7%.

Tabla 18: Rentabilidad

COK	15.81%
VAN	492310
TIR	106.60%

Fuente: COK según León (2004).

Y en el estado de resultados se aprecian utilidades positivas y crecientes en todos los años, con un margen neto de ganancias de 25%.

Tabla 19: Estado de ganancias y pérdidas proyectado en nuevos soles

	Años				
	1	2	3	4	5
Ingresos por ventas	535	1073	1142	1215	1293

Costo de ventas	257	405	428	462	500
Resultado bruto	279	669	714	753	793
Planilla	18	18	18	18	18
Terceros	17	17	17	17	17
Servicios	149	149	149	149	149
Publicidad	22	22	22	22	22
Resultado operativo	73	463	509	547	588
Depreciación	10	10	10	10	10
Amortización de deuda	23	0	0	0	0
Cargo por intereses	5	0	0	0	0
Resultado antes de impuestos	35	453	499	537	578
Renta (30%)	11	136	150	161	173
Resultado neto	25	317	349	376	404

4.5.8. Análisis de sensibilidad

Para el presente análisis de sensibilidad se eligió 2 variables cuantitativas, que no pueden ser controladas por el negocio: precio de insumos y demanda de platos (durante el primer año de operación). Para determinar las variaciones del precio de insumos se modificó la inflación (constante para los cinco años de operación). Y para determinar las variaciones de la demanda de platos se modificó la tasa de crecimiento mensual durante el primer año.

Tabla 20: Sensibilidad de la rentabilidad del negocio en nuevos soles

SENSIBILIDAD		VARIACIÓN VAN		TIR
1 Variable		ORIGINAL	492310	107%
Incremento de Precio de insumos (inflación)		10%	398276	96%
		20%	250762	79%
		30%	69557	47%
		33.37%	-98	16%
Disminución del crecimiento		1%	314392	78%

mensual de demanda 1er año (en función de lo proyectado)	2%	179987	54%
	3%	56689	29%
	3.50%	-1061	16%
<u>2 variables</u>			
sube precio y baja demanda	5% y 0.5%	384971	91%
sube precio y baja demanda	10% y 1%	249290	71%
sube precio y baja demanda	15% y 1.5%	109546	45%
sube precio y baja demanda	20% y 1.75%	-1907	15%

Tomando en cuenta sólo el precio de los insumos, se aprecia que el VAN se torna negativo recién cuando la inflación aumenta hasta el 33.37%. Y tomando en cuenta sólo la demanda de platos, se observa que el negocio deja de ser rentable cuando la disminución del crecimiento mensual de la demanda (durante el primer año) supera el 3%.

Al unir la variación de ambas variables se aprecia que el negocio deja de ser rentable cuando la inflación aumenta hasta un 20% y el crecimiento mensual de la demanda (durante el primer año) disminuye hasta 1.75%.

V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

En el distrito de Chiclayo existe un nicho de mercado valorado (por su demanda anual) en S/. 14.5 Millones, que tiene un estilo de vida sofisticado, pertenecen a un NSE medio-alto, y está dispuesto a consumir en un restaurante de comida saludable pagando los precios con los que VITAL pretende ingresar al mercado.

Esta propuesta de negocio ofrece una alternativa de inversión rentable ya que el Estado de Resultados presenta un utilidad positiva y creciente en todos los años proyectados; además el proyecto prevé un beneficio presente (VAN) durante los 5 años de operación de S/. 547 Mil (considerando una tasa de descuento de 15.81%).

El negocio es operativamente viable porque es posible producir y vender el servicio en el mercado chiclayano con un margen neto de ganancias de 27% por encima de los costos, con una capacidad promedio de atención de 400 clientes por día, ubicados en la zona empresarial del centro de Chiclayo.

La principal tarea de VITAL es lograr que todo el mercado meta conozca el restaurante y consuma en este. Para alcanzar esta meta Vital ofrecerá desayunos a S/. 6.00, almuerzos a S/. 8.00 y cenas a S/.10. Esta oferta será publicitada a través de los diarios Perú 21 y El Comercio, de la red social Facebook y de volantes.

Como resultado del FODA Cruzado la empresa se enfocará en una estrategia de nicho de mercado, atendiendo a los consumidores insatisfechos que son descuidados por los principales restaurantes; y brindando lo que otros restaurantes no ofrecen: comida sabrosa y saludable. Y se pretende lograr una participación de 10% del mercado meta y un nivel de ventas anual de S/. 1.3 Millones.

Vital centrará sus recursos en la preparación de los platos, con ayuda de un chef y un nutricionista; y en la atención al cliente. La gestión contable, el mantenimiento de equipos y la limpieza será tercerizada.

VI. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Aguilar, C. Consumo. El peruano de inicios del siglo XXI. Recuperado el 16 de Marzo de http://www.esan.edu.pe/publicaciones/2012/10/11/tiempo_de_opinion_lima_aguilar_iparraguirre.pdf
- APEIM. (2013). Niveles Socioeconómicos 2013. Recuperado el 15 de Marzo del 2014 de <http://www.apeim.com.pe/wp-content/themes/apeim/docs/nse/APEIM-NSE-2013.pdf>
- Araluce, M. (2001). Empresas de restauración alimentaria. Un sistema de gestión global. Madrid: Ediciones Díaz Santos S.A.
- Arduser, L. y Brown, D. (2005). EL manual de entrenamiento para el mesero, mesera y personal. Florida: Atlantic Publishing Group.
- Bachs, J. y Vives, R. (2008). Servicio y atención al cliente en restauración. Madrid: Editorial Síntesis S.A.
- BCRP. (2013). Síntesis Económica de Lambayeque. Septiembre 2013. Recuperado el 4 de Febrero del 2014 de <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Sucursales/Piura/2013/sintesis-lambayeque-09-2013.pdf>
- Cobeñas, M. (2007). Estudio de factibilidad para el establecimiento de un restaurante parrilla tres tenedores en la ciudad de Chiclayo. USAT. Chiclayo.
- Cooper, B.; Floody, B. y McNeill, G. (2004). Bogotá. Cómo iniciar y administrar un restaurant. Grupo Editorial Norma
- Cornejo, C. (2013). Plan de marketing basado en estrategias competitivas para la implementación de un restaurantes de comida japonesa y nikkei en la ciudad de Chiclayo. USAT. Chiclayo.
- Costa, F., Valderrama, G., Sosa, J., Sánchez, L. y Ruiz, J. (2010). Lanzamiento de Cadena de Fast Food en Lima Metropolitana. Recuperado el 22 de Febrero de <http://delfosepg.upc.edu.pe/files/disk1/1/UPC-658.8-SNCH-2012-381-lanzamie-a.pdf>
- CPI. (2012). Audiencia Radial Nacional. Recuperado el 23 de Septiembre de <http://cpi.pe/images/upload/paginaweb/archivo/26/mr201203-01.pdf>
- Díaz, B.; Jarufe, B. y Noriega, M. (2013). Disposición de planta. Lima: Fondo Editorial Universidad de Lima. 2da edición.
- El Comercio. (2011). Restaurante peruano usa códigos QR en su menú digital. Recuperado el 12 de Septiembre del 2014 de http://elcomercio.pe/gastronomia/peruana/restaurante-usa-codigos-qr-su-menu-digital_1-noticia-1351465

- García Ortiz Francisco, García Ortiz Pedro Pablo, Gil Muela Mario. Operaciones básicas y servicios en restaurante y eventos especiales. Madrid: Paraninfo, 2011.
- INEI. (2013). Evolución de la pobreza monetaria 2007 – 2012. Recuperado el 21 de Enero del 2014 de http://www.inei.gob.pe/media/cifras_de_pobreza/pobreza_informetecnico2013_1.pdf
- León, C. (2007). Posicionamiento de “fast food” en Chiclayo-Perú, a través del análisis de correspondencias. Recuperado el 27 de Enero del 2014 de <http://issuu.com/flumen.usat/docs/art4.3?viewMode=magazine>
- Leyva, M. (2013). Estrategia para el reposicionamiento de la marca del restaurante Marakos 490 de la ciudad de Chiclayo. USAT. Chiclayo.
- Madrid, A. (2012). Restaurantes, cafeterías, bares y catering. Manual práctico. Madrid: AMV Ediciones.
- Martínez, J. (2011). Gastronomía y nutrición. Madrid: Editorial Síntesis S.A.
- MINCETUR. (2008). Manual de buenas prácticas de manipulación de alimentos para restaurantes y servicios afines. Lima. Recuperado el 27 de Septiembre del 2014 de http://www.mincetur.gob.pe/Turismo/Otros/cultur/pdfs_documentos_Cultur/MBP_MANIPULACION_DE_ALIMENTOS.pdf
- MINSA. (2005). Norma sanitaria para el funcionamiento de restaurantes y servicios afines. Lima. Recuperado el 27 de Septiembre del 2014 de http://www.muniplibre.gob.pe/web_old/Reglamento%20de%20Restaurante.pdf
- Montalvo, L. (2010). Determinación del perfil del consumidor de los restaurantes vegetarianos en la ciudad de Chiclayo. USAT. Chiclayo.
- Oficina de Gestión de la Información y Estadística. (2013). Carpeta Georeferencial de Lambayeque. Recuperado el 30/03/2014 de http://www.congreso.gob.pe/dgp/Gestion_Informacion_Estadistica/georeferencial/2013/3trimestre/14.LAMBAYEQUE.pdf
- Vela, L. (2014). Mapeo de la inversión privada en Lambayeque 2014. Recuperado el 25 de Junio del 2014 de <http://www.cclam.org.pe/MAPEO%20INVERSION%20PRIVADA%202014.pdf>
- Yraña, G. (2013). Estudio de opinión pública sobre nutrición y hábitos de alimentación saludable. Recuperado el 23 de Mayo del 2014 de <http://www.datum.com.pe/pdf/HAS.pdf>
- Jorge Benzaquen, Jorge Devoto, José Ramón Fernández, Milagros Alfigame, Susan Gamarra. (2009). Planeamiento y diseño de un nuevo concepto de restaurante. Lima: Pearson Educación.

VII. ANEXOS

Anexo 01: Instrumentos de recopilación de datos

Encuesta: Este cuestionario servirá como instrumento de recolección de datos para la realización de una investigación de tesis de la Facultad de ciencias Empresariales de la Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo, Chiclayo. Esta encuesta será utilizada únicamente para fines académicos, por tanto, es anónima y será tratada de forma confidencial. Favor de llenar el cuestionario en su totalidad con la mayor sinceridad posible.

1. Edad: _____ Sexo: M F
 - c. Carnes y parrillas
 - d. Oriental
 - e. Otros: _____ (especificar)
2. Educación
 - a. Primaria
 - b. Secundaria
 - c. Superior
3. ¿A cuánto ascienden tus ingresos personales (promedio mensual)?
 - a. Menos de S/ 750.00
 - b. S/. 750.00 – S/ 1000.00
 - c. S/. 1001.00 – S/ 1500.00
 - d. S/. 1501.00 – S/ 2000.00
 - e. S/. 2001.00 – Más
4. ¿Con qué frecuencia comes fuera de casa?
(Marca los días)

Comida	Semana							
Desayuno	0	L	M	M	J	V	S	D
Almuerzo	0	L	M	M	J	V	S	D
Cena	0	L	M	M	J	V	S	D
5. ¿Cuál es tu tipo de comida favorita?
 - a. Criolla
 - b. Pescados y mariscos
 - c. Carnes y parrillas
 - d. Oriental
 - e. Otros: _____ (especificar)
6. ¿Con quién sueles comer fuera de casa?
 - a. Familia
 - b. Amigos
 - c. Compañeros del trabajo
 - d. Pareja (enamorado(o), esposa(o), etc.)
 - e. Otros: _____ (especificar)
7. ¿Con cuántas personas sueles comer fuera de casa?
 - a. Solo
 - b. 2-4
 - c. 5-7
 - d. 8-10
 - e. Más de 10

Considerando, que una alimentación saludable es aquella que contiene una cantidad adecuada y variada de alimentos, y que proporciona la energía y los nutrientes (en cantidad y calidad) necesarios para el normal funcionamiento del organismo.
8. ¿Cómo calificas tu tipo de alimentación actualmente?

	Muy saludable
	saludable
	Regular
	Poco saludable
	Nada saludable

9. ¿Consumirías comida saludable en un nuevo establecimiento?

	Sí lo haría
	Lo probaría
	No lo haría

10. ¿Porque motivo consumirías comida saludable? (Puedes elegir más de uno)

- Mantenerme saludable
- Indicación médica
- Bajar de peso
- Es parte de mi estilo de vida
- Verme bien (físicamente)
- Otros: _____ (especificar)

11. ¿Cómo te gustaría que fuera un establecimiento de comida saludable?

- Restaurante
- Menú
- Fast Food
- Cafetería
- Otro: _____ (especificar)

12. ¿Dónde te gustaría que esté ubicado un establecimiento de

comida saludable en la ciudad de Chiclayo?

- Real plaza
- Open plaza
- Centro de Chiclayo
- Santa Victoria
- Otro(especifique): _____

13. ¿Qué atributos de un establecimiento de comida saludable te convertiría en su cliente?

1 = Pésimo ----- 5 = Excelente

Atributo	Calificación				
	1	2	3	4	5
Atención					
Decoración del local					
Limpieza					
Sabor de la comida					
Ubicación					
Variedad de Platos					
Otro:					

14. ¿Cuánto estarías dispuesto a pagar en un establecimiento de comida saludable?

(Por cada tipo de comida)

Desayuno	Almuerzo	Cena
S/.4.00- S/.6.99	S/.4.00- S/.6.99	4.00 - 6.99
S/.7.00- S/.9.99	S/.7.00- S/.9.99	7.00 - 9.99
S/.10.00- Más	S/.10.00- Más	10.00- Más

CUESTIONARIO DE ENTREVISTA: Expertos en restauración

Este cuestionario servirá como instrumento de recolección de datos para la realización de una investigación de tesis de la Escuela de Administración de Empresas de la Facultad de ciencias Empresariales de la Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo, Chiclayo. Esta entrevista será utilizada únicamente para fines académicos.



Cuestionario

- Nombre del propietario y del negocio
- ¿Quiénes son sus clientes, características? ¿Cuántos clientes tuvieron durante sus primeros meses y cómo fue incrementándose? ¿Cuántos clientes le frecuentan al mes, actualmente?
- ¿Qué le ofrece a sus clientes? ¿Cómo elige los platos que ofrece? ¿Cuál es el precio promedio de sus platos? ¿Algún servicio extra (pensión, delivery, etc.)?
- ¿Cómo se relaciona con sus clientes?
- ¿Cuáles son los recursos más importantes de su negocio? ¿Cómo los consiguió?
- ¿Cómo se divide su personal?
- ¿Cuáles son las actividades más importantes de su negocio?
- ¿Tienes a algún aliado estratégico? ¿Dónde consigue sus insumos? ¿Sus proveedores son únicos o tiene otras alternativas para escoger? ¿Cada cuánto tiempo repone sus insumos?
- ¿Sabe quiénes son sus competidores? ¿Tiene alguna relación con sus competidores (asociación)?
- ¿En qué ha invertido para iniciar su negocio, en qué invirtió más? ¿En qué gasta durante el mes?
- ¿Cuáles son sus fortalezas? ¿Por qué le prefieren sus clientes? ¿Cuáles son sus debilidades? ¿En qué debe mejorar?
- ¿Cuál fue el mayor obstáculo cuando inició este negocio?
- ¿Cuál sería el aspecto más difícil si usted quisiera dejar esta industria?
- ¿Cómo debería ser un restaurante de comida saludable? Clientes, infraestructura, productos, ubicación, etc.

**CUESTIONARIO DE ENTREVISTA:
Expertos en alimentación y entrenamiento**

Este cuestionario servirá como instrumento de recolección de datos para la realización de una investigación de tesis de la Escuela de Administración de Empresas de la Facultad de ciencias Empresariales de la Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo, Chiclayo. Esta entrevista será utilizada únicamente para fines académicos.



Cuestionario

- ¿Qué es comida saludable?
- ¿Por qué necesitamos de una alimentación saludable?
- ¿Quiénes son los chiclayanos que se alimentan sanamente? Características, motivos, estilos de vida, hábitos, etc.
- ¿Qué deben comer los chiclayanos que se preocupan por seguir una alimentación saludable?
- ¿Qué esperan los chiclayanos cuando mantienen una alimentación saludable?
- ¿En Chiclayo qué establecimientos ofrecen una alternativa de alimentación saludable?
- Desde el punto de vista nutricional ¿Cómo describiría la actual oferta alimenticia de Chiclayo?
- ¿Cómo debería ser un restaurante de comida saludable? Clientes, infraestructura, productos, ubicación, etc.

Anexo 02: FODA Cruzado

<p style="text-align: center;">FODA CRUZADO</p>	<p>Fortalezas: F1: Idea de negocio única para el mercado chiclayano. F2: Servicio y productos diferenciados. F3: Conocimiento en administración de empresas.</p>	<p>Debilidades: D1: Muy poca experiencia en el sector. D2: Precio mayor al del mercado. D3: Baja participación por ser nuevo en el de mercado.</p>
<p>Oportunidades: O1: En el norte del Perú hay personas que se preocupan por seguir una alimentación saludable. O2: Los chiclayanos que desean una alimentación saludable y comen todo tipo de alimentos, tienen pocas opciones saludables (restaurantes vegetarianos). O3: Creciente tendencia por el bienestar físico O4: Se puede realizar una alianza estratégica con el gimnasio Nuova Forza. O5: No existe un restaurante de comida saludable que prepare platos con todo los tipos de alimentos</p>	<p>F1-O1-O3: Seleccionar uno o más nichos y lograr la total participación de cada uno de ellos. F2-O2: Atender a los clientes descuidados por los principales restaurantes de una forma del todo nueva. F2-O3: Ofrecer un servicio y productos con mayores beneficios, que la sola alimentación. F3-O4: Negociar con el gimnasio Nuova Forza beneficios adicionales para los clientes comunes. F1-O5: Preparar lo que otros restaurantes no ofrecen: comida de buen sabor, saludable y completa.</p>	<p>D1-O5: Contratar un administrador con experiencia en el sector de los restaurantes. D2-O4: Recompensar a los clientes con mayores beneficios (con atención en un gimnasio) por el precio que pagan. D3-O1: Promover campañas de orientación nutricional D3-O2: Tener una ubicación céntrica en la ciudad y atender directamente a las personas que buscan una nueva opción de comida saludable. D3-O3: Participar de eventos que promuevan la actividad física.</p>
<p>Amenazas: A1: El mercado objetivo puede resistirse a dejar su restaurante preferido. A2: El costo de los insumos para preparar comida saludable es alto. A3: Alta mensualidad que se debe pagar por el alquiler del local. A4: Los precios de los restaurantes de Chiclayo son competitivos. A5: Los actuales restaurantes pueden introducir platos saludables, los gimnasios pueden instalar sus propios cafetines saludables, pueden ingresar restaurantes saludables de Lima o franquicias internacionales.</p>	<p>F3-A2: Controlar las cantidades óptimas de compra. F1-A1-A4: Satisfacer las necesidades del consumidor para lograr un buen valor percibido F2-A5: Obtener la acreditación de "Restaurante Saludable" de DIGESA.</p>	<p>D1-A5: Capacitar a los trabajadores para certificarlos como "manipuladores de alimentos". D2-A1: Ofrecer platos con buen sabor, saludables y completos. D3-A4: Ofrecer beneficios adicionales a los de alimentación.</p>

Anexo 03: Carta referencial de Vital

DESAYUNO

Plato

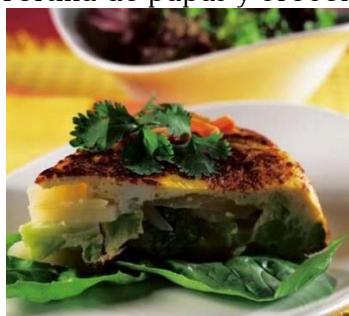
Tortilla rellena de pavo



Pastel de quinua



Tortilla de papas y brócoli



Panqueques integrales



Tortilla de papa y verduras



Panqueques de avena



Huevos revueltos con camote



Barras de avena con mermelada de higo



Barritas de manzana y avena



Café



Jugo



Mantequilla / Mermelada



Pan / Tostada

ALMUERZO

Entremés

Brócoli salteado con lomo de res



Arroz con verduras



Choclos y quesos



Enrollado de espinaca con queso y pimientos



Arroz con coliflor al curry



Canasta de palta a lo waldorf



Causa rellena a la mantequilla negra



Milanesa de pescado



Frijolito chino salteado



Filete de pechuga al ajonjolí



Asado criollo



Bistec con salsa de hongos

Comida

Ají de caiguas y pavita



Anticucho de pescado y chaufa blanco





Brochetas de carne con coliflor salteada



Chuletas de cerdo estilo oriental con tofu emparrillado



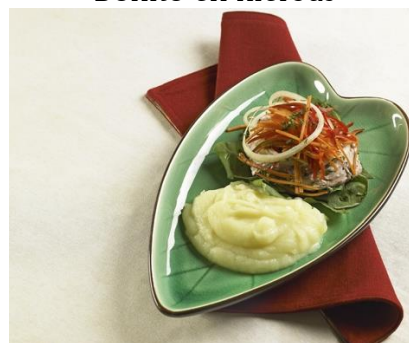
Chuletas de pavita adobadas con ensalada de quinua



Chaufa de quinua



Bonito en hierbas



Bonito criollo coronado con lechugas y pimienta a la parrilla



Bonito a la plancha con puré de quinua



Pastelillos de atún en chaufa blanco



Chicha morada



Refresco



Limonada

CENA

Sandwich de la huerta



Merienda



Pescaditos con ensalada de frejol verde

Langostinos y espárragos al ajonjolí



Enrollado de pollo con pimientos



Albóndigas de pavo



Crepes de ensalada de pollo



Calamarcitos rellenos



Croquetas de atún



Cerdo con ensalada de betarraga



Ensalada

Ensalada de pavo con crema de palta



Ensalada de pescado con vainitas



Ensalada César



Ensalada de fideos



Ensalada capresse



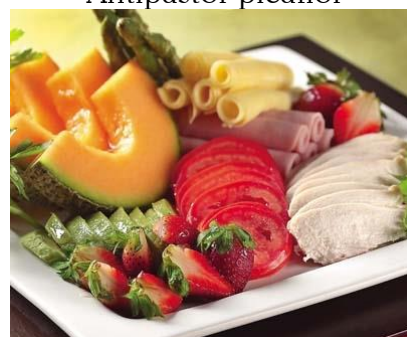
Ensalada de atún



Antipastor picaflor



Ensalada de arroz integral



Chicha morada



Refresco

Limonada



Anexo 04: Estándares de Calidad

Según: MINSA (2005); MINCETUR (2008); Bachs, J. y Vives, R. (2008); Arduser, L. y Brown, D. (2005).

1. Transformar insumos

1.1 Preparación previa

Durante la preparación previa de los alimentos, la cantidad de éstos sobre las mesas de trabajo no debe sobrepasar la capacidad de la superficie de dichas mesas, para evitar caídas accidentales de los alimentos al piso.

Frutas y vegetales: deben ser lavadas con agua potable corriente; según corresponda, las hortalizas se lavarán hoja por hoja o en manojos barro el chorro de agua potable, para lograr una acción de arrastre de tierra, huevos de parásitos, insectos y otros contaminantes.

El manipulador encargado del deshojado de las hortalizas se lavará y desinfectará las manos antes de esta operación; el deshojado se realizará antes de la desinfección y bajo el chorro de agua potable.

Luego de ser lavadas, deben ser desinfectadas con 10 gotas de lejía en un litro de agua en contacto por 3 minutos o con una solución yodada u otros productos desinfectantes autorizados para tal fin, para posteriormente enjuagarlas con agua potable antes del almacenamiento.

Asegúrese que las frutas y vegetales no estén en contacto con superficies que han sido expuestas a carne y pollo crudo, asimismo deben estar lejos de los alimentos listos para consumo.

Las verduras no refrigeradas deben almacenarse en recipientes ventilados o en jabas sobre plataformas elevadas.

Carnes, pescados, mariscos y vísceras: la carne cruda en espera de preparación o procesamiento debe estar en recipientes, almacenada a la temperatura apropiada.

Se lavarán con agua potable corriente antes de someterlos al proceso de cocción, con la finalidad de reducir al máximo la carga microbiana.

Se deben manejar con extremo cuidado los huevos que se rompen y combinan en un recipiente común, ya que las bacterias que tenga un huevo pasarían a los demás. Se deben cocinar de inmediato o permanecer a 5° C o menos durante dos horas.

Antes de volver a utilizar los recipientes, deben lavarse y desinfectarse.

1.2 Preparación intermedia

Descongelamiento: se pueden utilizar 4 métodos:

- Descongelar la comida en el refrigerador a temperaturas de 5° C.
- Poner el producto congelado bajo el chorro de agua potable a una temperatura de 21° C o más baja.
- Descongelar en el horno microondas, sólo si se va a cocinar inmediatamente.
- Descongele como parte de los procedimientos de cocción siempre que el producto alcance su temperatura interna mínima.

La materia prima o el alimento preparado que haya sido descongelado, debe utilizarse inmediatamente y de ninguna manera se volverá a congelar, ya que este proceso perjudica los tejidos y produce pérdida de humedad, aumentando el potencial crecimiento patógeno y la producción de toxinas en los alimentos potencialmente críticos.

Una vez descongelada la carne, pollo, pescado y otros alimentos potencialmente de riesgo deben conservarse a 4° C o bien recalentarse a más de 60° C para prevenir la actividad microbiana.

Cortado / Picado: los utensilios como cuchillos y tablas, entre otros, que se utilizan para corte, trozado, fileteado, etc, de alimentos crudos, deben ser exclusivos para tal fin y mantenerse en buen estado de conservación e higiene.

Los alimentos picados y trozados para la preparación del día que no se utilicen de inmediato, deben conservarse en refrigeración y protegidos hasta su cocción o servido.

El área de cortado de carnes deberá estar limpia y libre de malos olores, así como de acumulación de envolturas de carne y otros desperdicios.

Las tablas de cortado y otros equipos (mesas, moledoras, rebanadoras, sierras de carne, cuchillos deshuesadores, etc.) deberán estar en buenas condiciones, libres de rajaduras, agujeros o cortes, asimismo deberán estar limpios y desinfectados, si no están en uso.

Cocción: durante dicho proceso se verificará y registrará regularmente los tiempos y temperaturas alcanzadas por los alimentos de la forma siguiente:

Grandes trozos enrollados de carnes y aves deben alcanzar en el centro de la pieza una cocción completa (temperatura por encima de los 80° C) lo cual se verificará al corte o con un termómetro para alimentos. Se debe medir la temperatura interna en la parte más gruesa del alimento y tomar por lo menos dos medidas en diferentes lugares.

Cuando los cambios de color, olor y sabor sean evidentes en las grasas y los aceites utilizados para freír, deben cambiarse inmediatamente y no deben estar quemados.

1.3 Preparación final

La persona encargada de servir a los comensales deberá observar rigurosa higiene personal, en especial las manos (uñas cortas y limpias) y evitar malos hábitos de higiene.

Manipulación de vajillas y utensilio: en el servicio de los alimentos se emplearán utensilios exclusivos de esta actividad, previamente lavados y desinfectados. En caso que éstos se caigan al suelo, no se utilizarán nuevamente antes de lavar y desinfectar.

Antes de poner los utensilios sobre la mesa o tocar la comida, el personal encargado deberá haber efectuado el respectivo lavado de manos.

Los cubiertos y utensilios se tomarán por el mango, colocándolos de tal manera que los mozos tomen los mangos y no la superficie que tiene contacto

con los alimentos; los platos se tomarán por debajo o por los bordes; los vasos por sus bases y las tazas por debajo o por las asas.

Las cucharas o cucharones con que se servirán las comidas, tales como helados o puré de papa, se deberán colocar bajo un chorro de agua.

En ningún caso los platos o fuentes con las preparaciones se colocarán unos sobre otros.

Cuando los clientes estén sentados y sea necesario limpiar las mesas, primero se deberá secar los derrames con un paño seco y luego se limpiará con un paño mojado que ha estado en una solución para desinfectar. Dichos paños no deberán utilizarse para nada más que limpiar los derrames de comida.

Servido: los alimentos preparados que no se sirven de inmediato deben guardarse en refrigeración o mantenerse calientes.

No se deben incorporar a las preparaciones nuevas las preparaciones del día anterior. Ejemplo: se debe desechar porciones abiertas de mayonesa, salsa, mostaza o mantequilla; el pan y los bollos que no se hayan comido no pueden volver a servirse a otros clientes.

Se debe evitar los dispensadores manuales para servir azúcar, café soluble y productos complementarios a la comida (ají molido, mostaza, mayonesa, salsa de tomate, etc.), de preferencia servir porciones individuales envasadas comercialmente.

Las cremas y salsas no envasadas comercialmente, deberán servirse debidamente refrigeradas, en recipientes de uso exclusivo, de fácil lavado, en buen estado de conservación e higiene que no transmitan contaminación, olor o sabor a los alimentos; el contenido deberá ser renovado completamente por cada servido a la mesa, previo lavado.

Emplear los utensilios necesarios para garantizar la salubridad de la comida. Ejemplo: utilizar pinzas para preparar las paneras, utilizar guantes para armar los platos.

El hielo preparado en el establecimiento debe ser elaborado en base a agua purificada o potable y mantenerse en recipientes cerrados, limpios y desinfectados. Debe servirse con cucharas, pinzas o similares, no se debe utilizar utensilios de vidrio o las manos. Nunca guarde hielo en recipientes que se utilizaron para almacenar carne, pollo, pescado crudo o sustancias químicas.

Para el enfriamiento de botellas, copas u otros, debe utilizarse hielo en base a agua potable.

Por ningún motivo la persona que sirve los alimentos debe coger dinero al mismo tiempo.

1.3.1 Mantenimiento de comidas

Cuando estén listas las comidas para servir, mantenga las comidas frías siempre a menos de 5°C y las comidas calientes a temperaturas mayores de 60° C.

Prepare y cocine solamente la comida que va utilizar en un periodo corto.

Mantenimiento de comidas calientes: caliente la comida a 74° C, luego pásela al equipo para mantenerla caliente, sólo utilice equipos que mantengan caliente la comida a una temperatura de 60° C. No se debe utilizar equipos para mantener caliente la comida, para volver a recalentar.

Mantenga cubierta la comida ya que al cubrirla retiene el calor y evita que contaminantes caigan, asimismo agite en intervalos de tiempo para uniformizar el calor en la comida. Mida la temperatura y regístrela por lo menos cada dos horas. Deseche la comida caliente después de cuatro horas.

Nunca mezcle comida recién preparada con comida que espera que la sirvan, puede causar contaminación cruzada.

Mantenimiento de comidas frías: sólo utilice equipos que mantengan fría la comida a una temperatura menor de 5° C, a fin de protegerla de contaminantes. Utilice tapas o campanas y mida la temperatura interna de la comida por lo menos cada dos horas.

Nunca coloque en forma directa los alimentos en el hielo, sólo frutas enteras, vegetales crudos cortados. Los moluscos son excepciones.

Las vitrinas en que se utiliza el hielo deben tener una salida para el agua. Lave y desinfecte las bandejas de goteo después de cada uso.

Distribución: el servicio se realizará con meseros quienes deberán trasladar los platos servidos a la mesa destinada.

2. Atender clientes

Higiene

Rostro y cabello	
Varón	Mujer
<ul style="list-style-type: none"> - Rostro limpio y aseado - Pelo corto y peinado discreto - Evitar la caspa - Afeitado diario antes del servicio - Evitar lociones o perfumes con olores penetrantes 	<ul style="list-style-type: none"> - Rostro limpio y aseado - Maquillaje discreto - Pendientes discretos - Pelo recogido con complementos discretos. - Evitar aguas de colonia y perfumes con olores fuertes y penetrantes.

Boca y dientes: Mantener los dientes en perfecto estado de limpieza y evitar las caries. Intentar no fumar, ni beber o comer alimentos que desprendan aromas desagradables.

Manos y uñas: No llevar pulseras, anillos y relojes. Uñas cortas arregladas y limpias. No usar esmaltes de uñas.

Vestimenta: Debe estar bien planchado. Utilizarlo sólo en horas de trabajo. La ropa blanca se debe cambiar a diario. Zapatos limpios y brillantes. Calcetines siempre negros.

Aptitud

Comunicación efectiva y cortesía

Grado elevado de energía: mantener un nivel energético que se requiere para muchas horas de caminata y largos períodos de pie.

Flexibilidad y tolerancia en el trato con el público
 Controlar estrés físico y mental que puede generar un cliente fastidioso o un cocinero maleducado.
 Empatía para dirigirse correctamente a un cliente.
 Apariencia prolija.
 Buena memoria
 Saludar y sonreír al cliente

Manipulación de alimentos

- Evitar toser y estornudar sobre los alimentos.
- No tocarse la boca con las manos
- No secar el sudor con el antebrazo ni tampoco con el uniforme o paño para servir lo platos.
- No comer ni masticar chicle en horas de trabajo
- Utilizar la vestimenta como paño para limpiar o secar.
- Lavar y desinfectar utensilios y superficies de preparación antes y después de utilizarlos.
- Tomar los platos y fuentes por los bordes, cubiertos por el mango, vasos por el fondo y tasas por el asa.

3. Asegurar insumos

3.1 Compra de alimentos

Comprar a proveedores con óptima reputación de ofrecer alimentos sanos, y de preferencia que apliquen Buenas Prácticas de manipulación.

3.2 Recepción de alimentos

Programar las entregas durante las horas de baja actividad.

La recepción de los alimentos de alto riesgo (pescado, pollo carnes, frutas y verduras) serán durante las primeras horas de la mañana, a fin de evitar que el calor genere la descomposición de los alimentos.

Toda materia prima que viene del lugar de producción o distribución, empacada en cajones de plástico u otro material, será trasladada a recipientes previamente lavados y desinfectados, propios del establecimiento.

No se aceptarán paquetes dañados, que gotean, cajas rotas, latas abolladas ni reparadas ya que los contenidos podrían estar contaminados.

Se etiquetará todos los artículos recepcionados con la fecha de entrega y vencimiento, asimismo se debe tomar en cuenta las recomendaciones de uso.

3.3 Alimentos

	Recibir	Aceptar	Rechazar	Almacenar
Pescado	Entre 0° C y 5° C.	Color: rojo brillante. Olor: agradable y ligero. Ojos: claro, brillantes y llenos. Textura: Firme, rígida.	Color: Agallas oscuras, grisáceo, opaco. Olor: Fuerte olor a amoníaco, ácido. Ojos: Opacos con orillas rojas y hundidas. Textura: Piel suave que queda marcada al tacto, carne blanda	Congelar a -18° C.
Mariscos almejas, mejillones y ostiones	Entre 0°C y 5°C.	Olor: a mar, agradable, ligero. Conchas: cerradas y sin quebrar. Condición: si están frescas se recibirán vivas.	Olor: fuerte olor como a pescado. Conchas: abiertas y quebradas. Condición: muertos al llegar. Textura: delgada, pegajosa o seca.	Congelar a -18° C. No se deben mezclar las diferentes entregas.
Crustáceos camarones, cangrejos y langostas.	Entre 0°C y 5°C.	Olor: A mar, agradable y ligero. Conchas: Duras y pesadas en las langostas y en los cangrejos. Condición: Si están frescos se recibirán vivos y húmedos.	Olor: Fuerte olor como a pescado. Conchas: Suaves. Condición: Muertos al llegar, la langosta no enrosca la cola.	Congelar a -18° C.
Carne	Entre 0°C y 5°C.	Color de la carne de res: Rojo cereza brillante.	Color: Café, verde o púrpura, manchas blancas	Congelar a -18° C.

		Color del cordero: Rojo claro. Color del cerdo: Rosado claro, grasa blanca. Textura: Firme, cuando se toca vuelve a su posición original.	o verdes. Textura: pegajosa, mohosa. Empaque: Envolturas sucias, rotas. Olor: Agrio, fétido.	
Aves	Entre 0°C y 5°C.	Color: Coloración uniforme. Textura: Firme, cuando se toca vuelve a su posición original. Olor: Ninguno.	Color: Púrpura o verdoso alrededor del cuello o puntas de las alas. Textura: Pegajosa. Olor: Anormal, desagradable.	Congelar a -18° C.
Huevos	Entre 0°C y 5°C.	Olor: Ninguno. Cascarones: Firmes, limpios, cuando se rompe la yema se mantiene en el centro.	Olor: Anormal. Cascarones: Sucios, se quiebran fácilmente, las claras se esparcen o son muy líquidas.	Refrigerar a una temperatura de 4° C (40° F) o menor en todo momento.
Productos lácteos: Leche, mantequilla y queso.	Pasteurizados	Leche: Sabor dulce. Mantequilla: Sabor salado, color uniforme. Textura: Firme. Queso: Sabor típico, textura y color uniforme.	Leche: Agria, amarga. Mantequilla: Agria, amarga, color desigual. Textura: Suave. Queso: Sabor agrio, textura y color desigual.	Refrigerar a una temperatura de 0°C a 4°C.
Frutas y vegetales frescos		Apariencia: Ausencia de manchas. Color: Uniforme. Textura: Firme.	Apariencia: Presencia de manchas. Color: Desigual. Textura: Blanda, flácida y marchita.	Refrigerar a una temperatura de 7° C a 12 ° C. No requieren refrigeración: manzanas, peras, bananas,

				paltas, frutas cítricas, cebollas y papas.
Alimentos enlatados		Apariencia: La lata y el sellado están en buenas condiciones.	Apariencia: Abolladuras, falta de etiquetas, extremos inflados, sellado defectuoso, presencia de óxido. Eliminar y nunca probar si el contenido del alimento envasado contiene espuma o líquido lechoso.	
Alimentos procesados refrigerados: precocidos, precortados, platillos refrigerados, frutas, vegetales frescos cortados.	Temperatura menor de 5°C o más fríos.	Apariencia: Empaque intacto y en buena condición.	Apariencia: Paquetes rotos o con fecha vencida.	Refrigerar a una temperatura menor de 5°C o más fríos.
Alimentos procesados congelados	Congelados a -18° C.	Apariencia: Empaque intacto y en buena condición.	Apariencia: Presencia de líquidos congelados al fondo del envase; evidencia de re-congelación, es decir, que lo descongelaron y lo volvieron a congelar. Color: Anormal. Textura: Seca.	Congelar a -18° C.

3.4 Productos no alimenticios

Los productos químicos (detergentes, desinfectantes, pinturas, rodenticidas, insecticidas, combustible, etc.) se guardarán en un ambiente separado seguro y alejado de los alimentos.

No guardar materiales y equipos en desuso o inservibles como cartones, cajas, costalillos u otros que puedan contaminar los alimentos y propicien la proliferación de insectos y roedores.

3.5 Almacenamiento

De productos secos: Mantenerlos limpios, secos, ventilados y protegidos contra el ingreso de roedores, animales y personas ajenas al servicio.

La temperatura del almacén será de 10° C a 21° C y la humedad relativa entre 50 y 60 por ciento.

Distribución de alimentos:

- Los alimentos no deben estar en contacto con el piso, se colocarán en tarimas, anaqueles o parihuelas mantenidos en buenas condiciones, limpios y a una distancia mínima de 0,20 m. del piso. Se dejará una distancia de 0,50 m. entre hileras y de 0,50 m. de la pared.
- Los alimentos contenidos en sacos, bolsas o cajas se apilarán de manera entrecruzada y hasta una distancia de 0,60 m. del techo. Los sacos apilados tendrán una distancia entre sí de 0,15 m. para la circulación del aire. Antes de abrir cualquiera de estos envases debe verificarse que estén externamente limpios.
- Los alimentos secos se almacenarán en sus envases originales. Los envases originales deben estar íntegros y cerrados. Los productos a granel (o los envasados que fueron abiertos) deben conservarse en envases tapados y rotulados.

De frío: Los equipos de frío estarán dotados de termómetros, colocados en un lugar visible y serán calibrados periódicamente.

En los equipos de refrigeración, la temperatura se calculará según el tamaño y cantidad de alimento almacenado, de tal manera que el alimento tenga una temperatura menor a 5° C al centro de cada pieza.

En los equipos de congelación los alimentos tendrán una temperatura de -18° C al centro de cada pieza. Los alimentos que se recepcionen congelados se almacenarán congelados.

En el almacenamiento se tendrá en cuenta lo siguiente:

- Los alimentos de origen animal y vegetal se almacenarán por separado para evitar la contaminación cruzada y la transferencia de olores indeseables. Asimismo, se separarán los que cuentan con envoltura o cáscara, de aquellos que se encuentran desprotegidos o fraccionados.
- Las piezas grandes de res en refrigeración no deben exceder de las 72 horas, mientras que otros tipos de carne, aves y menudencias no deben exceder las 48 horas.
- Los equipos de refrigeración y congelación deben permitir la circulación de aire frío en forma uniforme.
- Los alimentos se colocarán separados unos de otros y de las paredes, a fin de que el aire frío permita que los alimentos alcancen una temperatura de seguridad en el centro de los mismos.
- En el caso de las cámaras, los alimentos se colocarán en anaqueles o tarimas de material higienizable y resistente, guardando una distancia mínima de 0,20 m. respecto del piso y 0,15 m. respecto de las paredes y el techo.
- Las carnes y menudencias congeladas se dispondrán en bandejas o similares de material higienizable y resistente, colocadas en anaqueles o como bloques, siempre protegidas por un plástico transparente (no de color) de primer uso, para evitar la contaminación y deshidratación.
- Los productos de pastelería y repostería se almacenarán en equipos de refrigeración exclusivos.
- Los alimentos deben almacenarse en lo posible en sus envases originales, debidamente rotulados para su identificación y manejo del Principio PEPS.

Anexo 05: Formulario de evaluación del desempeño

EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

Los formularios para evaluar el desempeño deben ser entregados al empleado 3 días antes de la reunión en la que se va a hacer la evaluación.
El empleado los llenará y los traerá a esa reunión.

Nombre del empleado _____.

Cargo/Título _____.

Fecha de contratación _____ . Fecha de la evaluación _____.

Clase de evaluación ___ Período de prueba _____ Trimestral
 ___ Anual

El objetivo de una evaluación de desempeño es dar oportunidad al empleado y a su supervisor para revisar el desempeño del empleado, examinar tanto fortalezas como debilidades y discutir metas futuras y estrategias de desarrollo.

He leído y comprendido esta evaluación:

Firma del empleado _____ Fecha _____

Firma del supervisor _____ Fecha _____

Cargo del supervisor _____

FACTORES	DESCRIPCIÓN	CLASIFICACIÓN				
		1	2	3	4	5
Confiabilidad	Puntualidad y asistencia.					
Conocimiento de oficio	Entiende sus responsabilidades y los deberes de su cargo.					
Nivel de destreza	Nivel al que está trabajando actualmente el empleado.					
Productividad	Calidad de trabajo: precisión, presentación.					
	Cantidad de trabajo: rapidez y eficiencia: trabaja conforme a normas					
Habilidad para organizarse	Establece prioridades apropiadas para completar su carga laboral y es capaz de ajustar esas prioridades cuando es necesario.					
Relación en el trabajo	Con los colegas					
	Disposición y habilidad para trabajar con otros y asegurarse de que el trabajo se hace.					
Manejo de la comida/higiene/seguridad	Maneja apropiadamente los alimentos y observa los procedimientos de seguridad.					
Cuidado personal	Apariencia, vestido, salud, aseo.					
ESCALA DE CLASIFICACIÓN						
Desempeño insatisfactorio (por debajo de los niveles aceptables).						
Necesita mejorar (no está desempeñando el nivel requerido para el cargo).						
Desempeño promedio (trabaja a un nivel aceptable para el cargo).						
Desempeño superior al promedio (excelente dominio del cargo, nivel de destreza por encima del normal).						
Desempeño excepcional (desempeño sobresaliente que satisface todos los aspectos del cargo).						

COMENTARIOS

Fortalezas del empleado

—

¿En qué áreas puede mejorar?

METAS

Pasos que hay que dar para alcanzar estas metas:

1.

2.

3.

CLASIFICACIÓN GENERAL DEL DESEMPEÑO (marque sólo una)

Insatisfactorio	<input type="checkbox"/>
Necesita mejorar	<input type="checkbox"/>
Promedio	<input type="checkbox"/>
Mejor al promedio	<input type="checkbox"/>

Excepcional	
-------------	--

Anexo 06: Flujo de caja proyectado a 5 años, en miles de nuevos soles

	AÑOS					
	0	1	2	3	4	5
INGRESOS	0	581	1073	1142	1215	1293
Ventas	0	535	1073	1142	1215	1293
Capital de trabajo	0	46	0	0	0	0
EGRESOS	129	477	625	648	683	720
Inversión	0	0	0	0	0	0
Intangible	4	0	0	0	0	0
Tangible	78	0	0	0	0	0
Depreciación	0	10	10	10	10	10
Capital de trabajo	46	0	0	0	0	0
Costo variable	0	257	405	428	462	500
Costo fijo	0	210	210	210	210	210
FLUJO NETO ANTES DE IMPUESTOS	-129	104	448	494	532	573
IR (30%)	0	31	134	148	160	172
IGV (18%)	0	46	110	118	126	135
FLUJO ECONÓMICO	-129	27	204	228	246	266
DEPRECIACIONES	0	10	10	10	10	10
FLUJO DE CAJA ECONÓMICO	-129	37	214	238	256	276
Préstamo (+)	26	0	0	0	0	0
Amortización	0	23	0	0	0	0
Intereses	0	5	0	0	0	0
FLUJO DE CAJA FINANCIERO	-103	9	214	238	256	276