

**UNIVERSIDAD ESAN**



**PLAN DE NEGOCIOS PARA LA ELABORACIÓN DE UN  
SERVICIO DE DELIVERY DE COMIDA SALUDABLE PARA  
PERSONAS QUE LABORAN EN OFICINAS EN LIMA  
METROPOLITANA**

Tesis presentada en satisfacción parcial de los requerimientos para obtener el  
grado de Magister en Administración  
por:

Mabel Bravo Loayza	Mención en Dirección Avanzada de Proyectos
Melisa Huamayalli Castro	Mención en Dirección Avanzada de Proyectos
Gisela Mesía Castro	Mención en Dirección Avanzada de Proyectos
Grace Opazo Cia	Mención en Dirección Avanzada de Proyectos

Programa de Maestría en Administración a Tiempo Parcial 59-2

Lima, 31 de agosto de 2017

Esta tesis

**PLAN DE NEGOCIOS PARA LA ELABORACIÓN DE UN SERVICIO DE DELIVERY DE COMIDA SALUDABLE PARA PERSONAS QUE LABORAN EN OFICINAS EN LIMA METROPOLITANA**

ha sido aprobada por:

.....  
Tomás Minauro La Torre (Jurado)

.....  
Luis Ramos Rodríguez (Jurado)

.....  
José Wakabayashi (Asesor)

Universidad ESAN

2017

A mi madre, mi padre, mi abuela y todos mis familiares, quienes fueron mi soporte y gran apoyo en este largo camino.

Mabel Bravo Loayza

A Dios por darme el coraje y la constancia para conseguir mis objetivos, y a mis padres por su apoyo y guía hacia el camino de la superación.

Melisa Huamayalli Castro

A la gran familia por darme todo, amor, paz y apoyo siempre. A la pequeña familia por construir conmigo el futuro de amor, paz y apoyo que quiero para los míos.

Gisela Mesía Castro

A Miguel por ser mi fortaleza y darme su amor incondicional a lo largo del cumplimiento de cada una de mis metas.

Grace Opazo Cia

## ÍNDICE GENERAL

<b>CAPÍTULO I. INTRODUCCIÓN .....</b>	<b>1</b>
1.1 Antecedentes .....	1
1.2 Objetivos .....	4
1.2.1 <i>Objetivo general</i> .....	4
1.2.2 <i>Objetivos específicos</i> .....	4
1.3 Justificación y contribución .....	5
1.3.1 <i>Justificación</i> .....	5
1.3.2 <i>Contribución</i> .....	5
1.4 Alcances y limitaciones.....	5
1.4.1 <i>Alcances</i> .....	5
1.4.2 <i>Limitaciones</i> .....	6
<b>CAPÍTULO II. MARCO CONCEPTUAL.....</b>	<b>7</b>
2.1 Servicio.....	7
2.2 Comida .....	8
2.2.1 <i>Conceptos</i> .....	8
2.2.2 <i>Clasificación de comidas</i> .....	8
2.3 Alimentación Saludable .....	9
2.3.1 <i>Definición</i> .....	9
2.3.2 <i>Insumos diferenciadores</i> .....	10
2.4 Menú.....	11
2.5 Delivery.....	11
2.6 Oficinistas.....	12
2.7 Conclusiones .....	12
<b>CAPÍTULO III. ANÁLISIS DEL CONTEXTO .....</b>	<b>13</b>
3.1 Análisis del entorno.....	13
3.2 Benchmarking de hábitos de consumo de comida saludable en Chile.....	14
3.3 Antecedentes del mercado de comidas.....	17
3.3.1 <i>Definición del Mercado de Comidas</i> .....	17
3.3.2 <i>Clasificación del Mercado de Comidas</i> .....	17
3.4 Oferta por tipo de restaurante.....	18
3.5 Situación del mercado de comidas saludables .....	20
3.5.1 <i>Segmentación del consumidor de comidas saludables en Lima</i> .....	24
3.6 Conclusiones .....	27
<b>CAPÍTULO IV. ANÁLISIS ESTRATÉGICO .....</b>	<b>28</b>
4.1 Análisis del Macroentorno .....	28
4.1.1 <i>Fuerzas sociales, culturales y demográficas</i> .....	28
4.1.2 <i>Fuerzas económicas y financieras</i> .....	29
4.1.3 <i>Fuerzas políticas, gubernamentales y legales</i> .....	31
4.1.4 <i>Fuerzas tecnológicas y ambientales</i> .....	32
4.1.5 <i>Perspectivas del sector</i> .....	33
4.1.6 <i>Análisis de las cinco fuerzas de Porter</i> .....	36
4.2 Análisis del Entorno Competitivo .....	40
4.3 Matriz de Factores Externos – Matriz EFE.....	42
4.4 Conclusiones .....	43
<b>CAPÍTULO V. INVESTIGACIÓN DE MERCADOS.....</b>	<b>44</b>
5.1 Objetivos .....	44

5.1.1	<i>Objetivo general</i> .....	44
5.1.2	<i>Objetivos específicos</i> .....	44
5.2	Segmentación .....	45
5.3	Mercado potencial .....	45
5.4	Análisis de los resultados .....	46
5.4.1	<i>Focus Group</i> .....	46
5.4.2	<i>Encuesta</i> .....	48
5.5	Hábitos de Consumo .....	51
5.6	Estimación de la demanda proyectada .....	53
5.7	Conclusiones .....	57
<b>CAPÍTULO VI.</b>	<b>LINEAMIENTOS ESTRATÉGICOS .....</b>	<b>59</b>
6.1	Visión .....	59
6.2	Misión.....	59
6.3	Objetivos estratégicos .....	59
6.3.1	<i>A corto plazo y mediano plazo</i> .....	59
6.3.2	<i>A largo plazo (cinco años)</i> .....	59
6.4	Estrategias competitivas del negocio .....	60
6.4.1	<i>Estrategias competitivas genéricas</i> .....	60
6.4.2	<i>Posicionamiento</i> .....	62
6.4.3	<i>Estrategia de crecimiento</i> .....	62
6.5	Modelo de negocio .....	63
6.5.1	<i>Propuesta de Valor</i> .....	63
6.5.2	<i>Segmento de clientes</i> .....	64
6.5.3	<i>Relación con el cliente</i> .....	64
6.5.4	<i>Canales</i> .....	65
6.5.5	<i>Fuente de ingresos</i> .....	66
6.5.6	<i>Actividades claves</i> .....	66
6.5.7	<i>Recursos claves</i> .....	66
6.5.8	<i>Socios estratégicos</i> .....	67
6.5.9	<i>Estructura de costos</i> .....	67
6.6	Conclusiones .....	70
<b>CAPÍTULO VII.</b>	<b>PLAN DE MARKETING .....</b>	<b>71</b>
7.1	Objetivos del Plan de Marketing .....	71
7.2	Mix de Marketing.....	71
7.2.1	<i>Estrategia del producto</i> .....	72
7.2.2	<i>Estrategia de Plaza</i> .....	80
7.2.3	<i>Estrategia de Promoción y Publicidad</i> .....	82
7.2.4	<i>Estrategias de Push</i> .....	82
7.2.5	<i>Estrategias de Pull</i> .....	83
7.3	Indicadores claves de desempeño .....	87
7.4	Presupuesto del Plan de Marketing .....	87
7.5	Conclusiones .....	88
<b>CAPÍTULO VIII.</b>	<b>OPERACIONES.....</b>	<b>90</b>
8.1	Objetivos .....	90
8.2	Proceso productivo .....	90
8.2.1	<i>Planificación de los menús</i> .....	90
8.2.2	<i>Proceso de adquisición y compras</i> .....	91
8.2.3	<i>Proceso de producción</i> .....	92
8.2.4	<i>Proceso de distribución</i> .....	97

8.3	Estrategia de localización.....	98
8.3.1	<i>Características del diseño.....</i>	100
8.3.2	<i>Acondicionamiento del Local.....</i>	100
8.4	Presupuesto de operaciones.....	102
8.5	Eficiencia Operativa.....	104
8.6	Proceso de gestión de calidad.....	106
8.6.1	<i>Buenas Prácticas de Manufactura BPM.....</i>	106
8.6.2	<i>Plan de Análisis de riesgos y puntos críticos de control (APPCC o HACCP).....</i>	107
8.7	Conclusiones .....	108
<b>CAPÍTULO IX. PLAN DE TECNOLOGIA DE LA INFORMACIÓN .....</b>		<b>110</b>
9.1	Objetivos .....	110
9.2	Tecnologías de información tangibles e intangibles .....	110
9.2.1	<i>Tecnologías tangibles .....</i>	110
9.2.2	<i>Tecnologías intangibles .....</i>	112
9.3	Presupuesto de Tecnologías de la Información.....	118
9.4	Conclusiones .....	118
<b>CAPÍTULO X. PLAN ADMINISTRATIVO Y DE RECURSOS HUMANOS</b>		<b>120</b>
10.1	Objetivos .....	120
10.2	Organización .....	120
10.3	Estructura organizacional.....	121
10.4	Procesos de la gestión de Recursos Humanos.....	122
10.4.1	<i>Proceso de reclutamiento y selección de personal.....</i>	122
10.4.2	<i>Proceso de inducción, capacitación y evaluación de personal .....</i>	123
10.4.3	<i>Proceso de remuneraciones y compensaciones.....</i>	124
10.5	Sistema de incentivos y capacitación .....	124
10.6	Presupuesto de administración y recursos humanos .....	125
10.7	Conclusiones .....	126
<b>CAPÍTULO XI. PLAN DE INVERSIONES Y FINANCIAMIENTO.....</b>		<b>127</b>
11.1	Supuestos del plan de negocios .....	127
11.1.1	<i>Periodos de evaluación.....</i>	127
11.1.2	<i>Supuestos utilizados.....</i>	127
11.1.3	<i>Pronóstico de ingresos.....</i>	128
11.1.4	<i>Determinación del costo de producción .....</i>	128
11.1.5	<i>Pronóstico de egresos .....</i>	128
11.1.6	<i>Financiamiento y determinación de la tasa de descuento .....</i>	128
11.1.7	<i>Proyección de venta para menús saludables .....</i>	128
11.2	Inversiones .....	129
11.2.1.	<i>Activo Fijo Tangible.....</i>	129
11.2.2.	<i>Activos intangibles .....</i>	130
11.2.3.	<i>Flujo de Impuesto general a las ventas (IGV) .....</i>	130
11.2.4.	<i>Capital de trabajo .....</i>	130
11.3	Estados financieros.....	131
11.3.1	<i>Estado de resultados .....</i>	131
11.3.2	<i>Flujo Económico .....</i>	131
11.3.3	<i>Flujo de la deuda .....</i>	132
11.4	Evaluación de financiera – VANF .....	133
11.5	Análisis del punto muerto y sensibilidad .....	135
11.5.1	<i>Análisis de Punto de equilibrio.....</i>	135

11.5.2	<i>Periodo de Recupero</i> .....	135
11.5.3	<i>Análisis de sensibilidad por variable</i> .....	136
11.6	Análisis de Escenarios.....	137
11.6.1	<i>Escenario de Alta Diferenciación</i> .....	137
11.6.2	<i>Escenario de Diferenciación</i> .....	138
11.6.3	<i>Escenario de Variación en Costos</i> .....	138
11.7	Conclusiones .....	138
<b>CAPÍTULO XII. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....</b>		<b>139</b>
12.1	Conclusiones .....	139
12.2	Recomendaciones.....	142
<b>ANEXOS.....</b>		<b>143</b>
<b>BIBLIOGRAFÍA.....</b>		<b>210</b>

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla I.1 Distribución del consumo y gasto per cápita mensual de principales productos alimenticios en Perú – 2013 .....	3
Tabla III.1 Movimientos migratorios, de ciudadanos peruanos, según país de procedencia / destino - Julio 2016 .....	13
Tabla III.2 Descripción de tipos de comidas .....	17
Tabla III.3 Descripción del mercado de comidas con delivery .....	18
Tabla III.4 Empresas que otorgan servicio de delivery de comida saludable en Lima Metropolitana (2017) .....	22
Tabla III.5 Empresas que ofrecen comida saludable a través de un plan de alimentación nutricional.....	24
Tabla IV.1 Distribución por rubro afectado por fenómeno El Niño.....	30
Tabla IV.2 Estacionamientos Subterráneos Miraflores y San Isidro .....	31
Tabla IV.3 Incremento de Carros en Lima .....	31
Tabla IV.4 Promedio y demanda Empresas por distrito (2015) .....	34
Tabla IV.5 Factores laborales Principales distritos de Lima Metropolitana (2015) ...	34
Tabla IV.6 Sueldos promedio de Acuerdo a Nivel Académico trabajadores Lima Metropolitana (2015) .....	35
Tabla IV.7 Propuesta de Comida Saludable en San Isidro .....	35
Tabla IV.8 Comparación de Empresas Competidoras Delivery de comida saludable en San Isidro .....	40
Tabla IV.9 Matriz de Perfil Competitivo: Delivery Comida Saludable -San Isidro...	41
Tabla IV.10 Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE).....	42
Tabla V.1 Relación Objetivos Específicos Investigación de Mercado Plan de Negocios .....	44
Tabla V.2 Densidad empresarial del distrito de San Isidro .....	45
Tabla V.3 Promedio mensual de Remuneraciones Brutas por Trabajador de San Isidro para el año 2015. ....	46
Tabla V.4 Distribución de Encuestas .....	48
Tabla V.5 Segmentación de los trabajadores del distrito de San Isidro (2017) .....	54
Tabla V.6 Determinación del Potencial de Venta.....	55
Tabla V.7 Demanda Proyectada Estimada.....	56
Tabla VI.1 Elementos generadores de valor del modelo de negocio.....	63
Tabla VI.2 Combinación de canales de Amaranto .....	65
Tabla VI.3 Recursos claves de Amaranto .....	67
Tabla VII.1 Objetivos de Corto y Largo Plazo del Plan de Marketing.....	71
Tabla VII.2. Características del ciclo de vida del producto de Amaranto .....	72
Tabla VII.3 Requerimiento calórico mínimo para adultos .....	74
Tabla VII.4 Menú Semanal Propuesto.....	75
Tabla VII.5 Precios de Menús Amaranto por Introducción.....	80
Tabla VII.6. Rutas de Distribución .....	81
Tabla VII.7 Inversión en publicidad Directa y Artículos Promocionales – Año 1 .....	86
Tabla VII.8 Medios Digitales para el Año 1 .....	87
Tabla VII.9 Indicadores Claves de Desempeño (KPI).....	87
Tabla VIII.1 Canales para la toma de pedido.....	96
Tabla VIII.2 Rutas de reparto establecidas por Amaranto.....	97
Tabla VIII.3 Centro de Operaciones de Amaranto .....	100
Tabla VIII.4 Maquinaria y Equipo de Operaciones Amaranto para el Año 1 .....	103

Tabla VIII.5 Envase y empaque de Amaranto .....	104
Tabla IX.1 Detalle equipos tangibles para inicio de operaciones .....	111
Tabla IX.2 Requerimiento de impresoras para inicio de operaciones .....	111
Tabla IX.3 Detalle equipos móviles y fijos.....	111
Tabla IX.4 Características y precio del router .....	112
Tabla IX.5 Análisis de plataformas CRM.....	114
Tabla IX.6 ERP disponibles para negocio servicio de comida en Perú.....	115
Tabla IX.7 Ofertas de SCM en el Perú .....	115
Tabla IX.8 Tareas y descripción del aplicativo móvil .....	116
Tabla IX.9 Características del servicio de dominio y hosting .....	117
Tabla IX.10 Detalle características y planes de equipos móviles y fijos.....	117
Tabla IX.11 Resumen tecnologías intangibles de Amaranto para inicio de operaciones .....	118
Tabla X.1 Filosofía Corporativa de Amaranto.....	120
Tabla X.2 Razón Social de la empresa y Tipo de Negocio.....	120
Tabla X.3 Permisos y Registros de Funcionamiento de Amaranto .....	121
Tabla X.4 Etapas de Convocatoria.....	122
Tabla X.5 Criterios de Evaluación.....	123
Tabla X.6 Escala Salariales de los empleados de Amaranto. ....	124
Tabla X.7 Honorario Consultores Externos.....	124
Tabla X.8 Incentivo trimestral para los repartidores de Amaranto.....	125
Tabla XI.1 Supuestos del proyecto .....	127
Tabla XI.2 Porcentaje de ajuste a gastos y costos .....	128
Tabla XI.3 Inversión inicial del negocio de comida saludable .....	129
Tabla XI.4 Activos Tangibles y sus depreciaciones .....	129
Tabla XI.5 Activos Intangibles .....	130
Tabla XI.6 Necesidad de efectivo anual .....	131
Tabla XI.7 Flujo de Caja económico .....	132
Tabla XI.8 Deuda y Flujo de Deuda .....	133
Tabla XI.9 Flujo neto financiero del proyecto.....	134
Tabla XI.10 Cálculo del punto de equilibrio.....	135
Tabla XI.11 Periodo de recupero .....	135
Tabla XI.12 Variación del precio, costo y volumen .....	136

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura I.1 Perfil alimenticio peruano - 2013.....	2
Figura III.1 Evolución de los hábitos e intereses de los perfiles de Chile (2016) .....	15
Figura III.2 Preocupación de peruanos por su alimentación.....	16
Figura III.3 Consumo Nacional según canasta familiar – Enero 2017 .....	19
Figura III.4 Consumo Nacional según canasta familiar – Ene. 2017 .....	19
Figura III.5 Ventas por tipo de restaurantes – Variación porcentual (febrero 2016)...	20
Figura III.6 Interés para que en restaurantes otorguen información nutricional en los menús (2014) .....	22
Figura III.7 Alimentación Saludable para Lima Metropolitana en el año 2015 .....	26
Figura III.8 Personas Ocupada de Lima Metropolitana (2017) .....	27
Figura IV.1 Distribución de personas según NSE de Lima Metropolitana .....	28
Figura IV.2 Distribución del uso de internet en población de 25 a más años, según lugar de uso en Lima Metropolitana (año 2015).....	32
Figura IV.3 Evolución Producción Orgánica 2013 al 2015.....	38
Figura IV.4 Resumen de las 5 fuerzas de Porter.....	39
Figura V.1 Número de Personas Encuestadas por Ruta .....	50
Figura V.2 Número de Encuestadas por Puestos de Trabajo.....	50
Figura V.3 Disposición de pago de los encuestados que almuerzan en oficina y calle	51
Figura V.4 Medios de pago preferido .....	52
Figura V.5 Determinación del mercado potencial .....	54
Figura V.6 Tipo de comida de consumo con mayor frecuencia en el almuerzo.....	56
Figura VI.1 Estrategias competitivas genéricas.....	60
Figura VI.2 Disciplina de valor de Amaranto.....	61
Figura VI.3 Matriz de producto / Mercado .....	62
Figura VI.4 Procesos Críticos de Amaranto .....	66
Figura VI.5 Resumen del modelo de negocio de Amaranto .....	69
Figura VII.1 Ciclo de vida del producto de Amaranto .....	72
Figura VII.2 Logo de Amaranto .....	73
Figura VII.3 La Flor del servicio .....	78
Figura VII.4 Diseño de la página web de Amaranto - Home .....	84
Figura VII.5 Diseño de la aplicación móvil de Amaranto .....	85
Figura VIII.1 Actividades del Proceso Productivo .....	91
Figura VIII.2 Ficha técnica de la fórmula de plato de fondo.....	95
Figura VIII.3 Distribución del área de operaciones de Amaranto .....	100
Figura IX.1 Sistemas empresariales.....	113
Figura IX.2 Suma CRM de Amaranto .....	114
Figura X.1 Diagrama de Reclutamiento y Selección del personal Amaranto .....	122
Figura XI.1 Análisis de sensibilidad unidimensional del VANE .....	137

## ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo I Canasta Alimentaria Orgánica versus Tradicional (en soles) .....	143
Anexo II Metodología de la Investigación.....	144
Anexo III Guía de pautas del Focus Group .....	145
Anexo IV Informe Final Focus Group.....	148
Anexo V Cálculo del tamaño de muestra.....	156
Anexo VI. Cuestionario de la encuesta.....	158
Anexo VII Resultados Encuesta .....	161
Anexo VIII Entrevista a la Licenciada Eliana Elizabeth Rodríguez Lavado, especialista en Nutrición. ....	168
Anexo IX Planificación mensual de menús .....	174
Anexo X Lista de Principales proveedores de Amaranto .....	178
Anexo XI Especificaciones de los envases y empaques de Amaranto .....	179
Anexo XII Especificaciones de los equipos que se usan en el reparto del Menús ..	181
Anexo XIII Publicidad de Amaranto .....	182
Anexo XIV Presupuesto de Marketing .....	183
Anexo XV Proceso Productivo del Modelo de Negocio .....	184
Anexo XVI Formula estandarizada de las recetas. ....	185
Anexo XVII Mapas de las rutas de reparto de Amaranto .....	189
Anexo XVIII Layout del área de operaciones de Amaranto.....	192
Anexo XIX Interface aplicativo móvil y página web de Amaranto .....	194
Anexo XX Presupuesto de Tecnologías de Información .....	195
Anexo XXI Evaluación de tipo de sociedades.....	196
Anexo XXII Estructura Organizacional y funciones del Personal de Amaranto.....	197
Anexo XXIII Presupuesto de Administración y RRHH en Soles.....	202
Anexo XXIV Costo promedio semanal de producción del Menú .....	203
Anexo XXV Determinación de la tasa de Descuento .....	206
Anexo XXVI Flujo del Impuesto General a las Ventas (IGV).....	207
Anexo XXVII Estado de Ganancias y Pérdidas entre 2018 y 2022.....	208
Anexo XXVIII Análisis de Sensibilidad.....	209

## MABEL JEANETTE BRAVO LOAYZA

---

Magíster en Administración de Empresas con 8 años de experiencia en auditoría, finanzas y mejora de procesos. Con destreza para liderar equipos de alto rendimiento, generando un óptimo clima laboral, hábil en la toma de decisiones y en la solución de problemas. Con altos valores éticos, alta orientación a resultados e interés en seguir desarrollándome profesionalmente en el área de Finanzas.

### FORMACIÓN ACÁDEMICA

Maestría en Administración de Empresas Universidad ESAN	2015-2017
Licenciada en Contabilidad y Administración de Empresas Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas	2001-2007

### EXPERIENCIA PROFESIONAL

#### **SKBERGE PERU S.A.C.**

Representante oficial de importantes marcas del sector automotriz tales como KIA, MITSUBISHI-FUSO, PEUGEOT, CHERY, FIAT y MG.

#### **Jefe de Riesgos Financieros**

**enero 2016– a la fecha**

Responsable de organizar y hacer seguimiento sobre las actividades del personal a cargo para el cumplimiento de los planes operativos.

Elaboración y propuesta de las políticas, procedimientos, metodologías y proyectos de mejora relacionada a la gestión de riesgo crediticio, así como el seguimiento de su implementación y cumplimiento.

Responsable de la elaboración de los Informes de Evaluación Financiera y Crediticia a los concesionarios de la red del Grupo SKBergé Perú y de las empresas importadoras de vehículos, los cuales son presentados a la Gerencia y Comité de Riesgos en Perú, Chile y España.

Presentación del informe mensual de la gestión de riesgo crediticio, mercado y liquidez a la Gerencia de Finanzas.

#### **SKBERGE PERU S.A.C.**

Representante oficial de importantes marcas del sector automotriz tales como KIA, MITSUBISHI-FUSO, CHERY, FIAT y MG.

#### **Analista financiero**

**agosto 2013 – diciembre 2015**

Responsable de monitorear el comportamiento financiero y operativo de los concesionarios la red del Grupo SKBergé Perú mediante el análisis de información histórica y situacional, así como, la realización de auditorías.

Participación en los proyectos del área para el desarrollo e implementación de modelos y metodologías de control y previsión del riesgo crediticio, tales como: riesgo de sobre endeudamiento, monitoreo de indicadores de crédito, entre otros.

Mejora de los mecanismos y archivos para el monitoreo del riesgo crediticio: generación de reportes internos y cálculo de las variables principales de riesgo.

## **GAVEGLIO, APARICIO Y ASOCIADOS, SOCIEDAD CIVIL DE RESPONSABILIDAD LIMITADA**

Firma miembro de PricewaterhouseCoopers

**Auditor Senior**

**mayo 2008 – agosto 2013**

Encargada de la coordinación y el monitoreo de los trabajos de auditoría financiera, reportando directamente a gerentes y socios de la firma. Con experiencia en el manejo de personal de campo logrando obtener resultados dentro de los plazos establecidos.

Analizar estados financieros y diversos reportes contables de empresas de distintos sectores tales como minería, comercial, industrial, servicios y entre otros.

Experiencia en la preparación de informes de auditoría, cartas y recomendaciones de control interno y reportes financieros interoffice.

## **ESTUDIOS COMPLEMENTARIOS**

Diplomado en Gestión Integral de Riesgos 2012  
Universidad del Pacifico

Seminario Internacional en China 2017  
Universidad ESAN – The Beijing Center, University of International Business and Economic Beijing Center

## **IDIOMAS**

Inglés – Nivel intermedio

## **MANEJO DE PROGRAMAS**

Microsoft Office – Nivel intermedio  
SAP – Nivel Intermedio

## MELISA HUAMAYALLI CASTRO

---

Licenciada en la carrera de Contabilidad y Administración, con una especialización en Finanzas Corporativas. Con 9 años de experiencia laboral en las áreas de Contabilidad, Administración, Finanzas y RRHH desarrollándome en empresas líderes en el rubro de desarrollo de Proyectos de Ingeniería, Tecnología y Software. Dentro de mis competencias, soy una persona orientada a resultados, con alto sentido de responsabilidad y compromiso en los procesos de gestión empresarial. Asimismo, con capacidad para trabajar en equipo, bajo presión y de aplicar la ética y los valores en el campo profesional.

### FORMACION ACADEMICA

Master of Business Administration, MBA Escuela de administración de negocios ESAN	08/2015 - 09/2017.
Título de Contabilidad y Administración Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas UPC	04/2002 - 07/2007.

### EXPERIENCIA LABORAL

#### LOGICALIS

Empresa del grupo Brasileño Promon y la Inglesa Logicalis que ofrece soluciones y servicios integrados de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones

**Coordinadora de Créditos y Cobranzas** **06/2017 – A la fecha.**  
Responsable de las operaciones de Tesorería, Créditos y Cobranzas, bajo el liderazgo de la Gerencia Regional de Créditos y Cobranzas

#### Funciones:

- Preparación de propuestas de líneas de crédito de clientes al Comité de Créditos de acuerdo a las políticas internas de la empresa.
- Administración y control de indicadores de las cuentas por cobrar de la empresa.
- Revisión de las cobranzas de los ejecutivos de venta.
- Coordinar y supervisar las funciones del área de facturación.
- Efectuar la gestión de recupero de las cuentas de cartera morosa y cartera pesada.
- Gestionar líneas de financiamiento y maximizar el valor de los fondos de la empresa.
- Elaboración reportes mensuales de la gestión del área a la Gerencia Regional de Créditos y Cobranzas

#### AKTIO PERU SAC

Compañía del grupo Ingram Micro dedicada a la distribución de productos y servicios de tecnológicos.

**Cargo: Especialista en Administración y Finanzas****03/2014 – 12/2016.**

Responsable de las operaciones de Tesorería, Créditos y Cobranzas, Contabilidad y Administración bajo el liderazgo de la Gerencia Regional Administrativo y Financiero. Asimismo, estoy a cargo de la revisión de los Estados Financieros y de la elaboración de reportes Financieros y Contables solicitados para la Gerencia.

**Logros**

- Implementación exitosa de las políticas y procesos Administrativos, Financieros, Contables y de Recursos humanos por el inicio de las actividades operacionales de la empresa.
- Obtención de líneas de crédito para capital de trabajo hasta 500 mil USD.
- Disminución de 5 a 3 días en la evaluación de líneas de crédito para clientes finales.
- Recuperación del 30% de cuentas por cobrar castigadas.
- Reducción del 20% en el gasto administrativo y operativo, consiguiendo así el cumplimiento del presupuesto asignado por la gerencia.
- Pronóstico del presupuesto con 90% de precisión mediante el trabajo en conjunto de todas las áreas de la empresa.
- Atención de auditorías contables y financieras con resultados óptimos.

**SIEMENS SAC**

Cía. Transnacional con Matriz en Alemania dedicada al desarrollo de Proyectos de Ingeniería y Tecnología.

**Cargo: Analista contable y Comercial****10/2007 – 11/2013.**

Responsable del cumplimiento de las actividades del cierre mensual contable, análisis de cuentas, control interno, así como de la entrega oportuna de los Estados Financieros mensuales y atención de auditorías.

**Logros**

- Entrega oportuna de los Estados Financieros y anexos mensuales según los plazos establecidos por la Gerencia Contable.
- Alineamiento de las políticas de control interno relacionado a cuentas por pagar, cuentas por cobrar, tesorería, y/o cuentas InterCompañías con la Normativa legal Peruana Vigente.
- Control de indicadores relacionado a los costos laborales de la nómina de la empresa.
- Establecimiento de medidas preventivas para el proceso de contratación de personal tanto de nuevas incorporaciones como de renovaciones.
- Cumplimiento al 100% de las normas de control interno relacionado a viáticos tarjeta corporativa, préstamos y otros beneficios de personal de las diferentes divisiones.
- Atención oportuna de auditorías contables.
- Participación en la implementación del sistema SAP y SPIRIDON para los países de Perú y Bolivia como parte del equipo responsable del módulo de Finanzas y Recursos Humanos.

- Implementación exitosa del Sistema Nexus relacionado a rendiciones de viajes y/o tarjetas corporativas para todas las áreas de Siemens SAC.

### **SISTEMA 10 SAC**

Empresa líder en el desarrollo de software para la industria de la construcción.

**Asistente administrativa**

**02/2007 - 08/2007.**

#### **Funciones:**

- Registro y conciliación de la información contable de los años 2006 y 2007
- Apoyo en la revisión del registro de compras y ventas, elaboración de la planilla de sueldos y declaraciones mensuales ante SUNAT.

### **NEGOCIACIONES 1031**

Empresa que ofrece diversión al público a través de un ambiente agradable y acogedor.

**Asistente administrativa**

**12/2005 - 04/2006.**

#### **Funciones:**

- Selección y negociación con proveedores, administración de la caja chica y pago a proveedores.
- Control de las existencias de la empresa de manera semanal.

## **ESTUDIOS COMPLEMENTARIOS**

**PADE Finanzas Corporativa**

**10/2008 - 09/ 2009.**

Escuela de administración de negocios ESAN

**Gestión de Créditos y Cobranzas**

**08/2014 - 11/2014.**

Escuela de administración de negocios ESAN

## **IDIOMAS**

Ingles a nivel Intermedio.

## **MANEJO DE PROGRAMAS**

Microsoft Office a nivel avanzado.

SAP a nivel Intermedio.

## **GISELA MESÍA CASTRO**

---

Magíster en Administración de empresas con más de 9 años de experiencia en finanzas, mejora de procesos, costos y presupuestos. Asumo con agrado los retos y metas que su organización me pudiera plantear. Con facilidad para trabajar en equipo y en condiciones de alta presión. Destreza para resolver problemas de manera rápida y eficiente para lograr las metas trazadas por la empresa y mi equipo de trabajo.

### **FORMACION ACADEMICA**

Master of Business Administration, MBA 08/2015 - 08/2017  
Escuela de administración de negocios ESAN

Licenciada en Administración y Finanzas 04/2002 - 02/2008  
Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas UPC

### **EXPERIENCIA LABORAL**

#### **RFORESTADORA AMAZONICA S.A**

Grupo peruano con la primera cadena integrada de operaciones en el sector forestal, desde la compra de terreno, mejoramiento genético y plantaciones hasta el procesamiento de madera en la primera planta industrial de madera de plantaciones del país.

#### **Jefe Corporativo de Finanzas**

**06/2016 – a la fecha**

Responsable de la negociación y coordinación directa con fondos de inversión, bancos y entidades financieras sobre temas relacionados al financiamiento del negocio.

Supervisión de los ingresos y egresos del grupo, monitoreo oportuno del capital de trabajo.

Responder por la elaboración, análisis y presentación oportuna, ante la Gerencia General y comité de accionistas, de los estados financieros del grupo e indicadores de gestión financiera.

Supervisar la formulación, ejecución y aprobación del presupuesto anual consolidado. Negociación de contratos relacionados a temas del área de Administración y Finanzas.

Dar soporte en otros temas designados por la Gerencia General o socios de la empresa. Participar en los comités de gerencia.

#### **VOTORANTIM METAIS CAJAMARQUILLA S.A.**

Grupo Brasileiro con presencia en más de 20 países opera en sectores intensivos en capital, en Perú es dueño de la Refinería Cajamarquilla y socio mayoritario de la Minera Milpo.

**Jefa de Planeamiento Financiero****10/2012 – 08/2015**

Responsable de elaborar y sustentar la presentación de resultados de la unidad en los comités de Gerencia.

Soporte a las diferentes áreas de la Gerencia Financiera en temas tributarios, Impairment, seguimiento de metas, proyectos, Hedge, tesorería y riesgos.

Proporcionar los análisis, sustentos e información necesaria para las auditorías trimestrales y anuales. (Perú y Brasil) y evidencias de control interno (SOX).

Comités mensuales de Control de Costos con las áreas Productivas y de Soporte.

Liderar el proceso de Planeamiento Estratégico de la unidad y proceso de Presupuesto.

Controlar y liderar la gestión de Capital de Giro en la unidad.

Coordinar y velar por el flujo adecuado de cierre de fin de mes, elaborar el resultado gerencial de la unidad consolidado con nuestro trader (GMBH).

Analizar el impacto de las variaciones de precios (cotización de metales), producción y negociaciones (concentrados) para el negocio, realizando simulaciones y bridge comparativos, responder dudas respecto a temas de análisis financiero.

Liderar el equipo del área y dar soporte en cualquier otra función que la Gerencia Financiera requiera.

**Analista de Costos y Presupuestos****06/2011 – 10/2012**

Responsable de coordinar y consolidar la proyección mensual y anual de costos de las diferentes gerencias de la empresa. Elaborar el presupuesto de la Gerencia de Finanzas.

Sustentar a las Gerencias el Panel de Control de Costos, reportes y análisis de desviaciones. Coordinar con las diferentes gerencias las acciones a tomar para reducir costos sin afectar la eficiencia y continuidad del negocio.

Coordinar la elaboración del presupuesto anual de costos de la empresa, así como, el planeamiento de costos a largo plazo.

Representar a la unidad en proyectos corporativos de gestión de costos (Presupuesto Base 0, Presupuesto matricial, Costos por fase, entre otros.)

Liderar y organizar Workshops y Comités con las áreas para validar y gestionar sus costos.

**GRAÑA Y MONTERO S.A.A.**

Holdings del grupo peruano líder en servicios de ingeniería e infraestructura con más de 23 mil colaboradores y presencia en 5 países de Latinoamérica.

**Analista de Finanzas Corporativas****03/2011 - 06/2011**

Responsable de elaborar junto a la Gerencia Corp. el flujo de caja de la Holding, elaborar el Panel de Gestión y el Panel Estratégico del Grupo. Consolidar y analizar el backlog del grupo y reportes de deuda.

Elaborar los reportes de mercado del grupo, atender pedidos de las clasificadoras de riesgo, empresas del grupo y accionistas. Dar seguimiento a las acciones y movimientos de mercado.

Tesorería inicial de nuevas empresas del grupo. Participar en los comités Financieros con las gerencias financieras del grupo en busca de oportunidades de mejora y revisión de indicadores.

**CONSORCIO TERMINALES**

Consortio formado por Graña Montero Petrolera S. A. y la alemana Oiltanking GmbH, cuenta con nueve terminales a nivel nacional, brinda servicio de almacenamiento, despacho y transporte de hidrocarburos líquidos.

**Analista Financiero****03/2008 - 02/2011**

Responsable de dar soporte operativo a la tesorería y la Gerencia Financiera.

Elaborar reporte de ventas, costos, inversiones, evaluación contra presupuesto, proyecciones, entre otros para los Comités y Directorios.

Coordinación y soporte en temas administrativos y financieros con los 9 terminales de almacenamiento y despacho de combustible de la empresa.

**ESTUDIOS COMPLEMENTARIOS****Diplomado de Especialización en Finanzas.**

03/2010 - 03/2011

Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas UPC

**Programa de inmersión en la cultura americana**

07/2010 - 08/2010

Nazareth College of Rochester

**China Academic Program 2017**

05/2017 - 06/2017

University of International Business and Economic Beijing Center

**IDIOMAS**

Inglés - Nivel Intermedio.

Portugués - Nivel Avanzado.

**MANEJO DE PROGRAMAS**

Microsoft Office a nivel avanzado.

SAP a nivel Intermedio. (Modulo CO y FI)

Oracle a nivel Intermedio.

## GRACE ANDREA OPAZO CIA

---

Magíster (c) en Administración de empresas, Economista titulada con experiencia en proyectos de desarrollo económico y dominio de herramientas de gestión de proyectos bajo las buenas prácticas PMP.

### FORMACIÓN ACÁDEMICA

Maestría en Administración de Empresas 2015-2017  
Universidad ESAN

Titulada en Ciencias Económicas 2011  
Universidad Nacional Federico Villareal

Bachiller en Ciencias Económicas 2005-2009  
Universidad Nacional Federico Villareal

### EXPERIENCIA PROFESIONAL

#### **Sense Internacional Perú**

Organización sin fines de lucro que trabaja en proyectos de desarrollo social dirigido a poblaciones vulnerables del país.

#### **Project Manager**

**marzo 2015– a la fecha**

Responsable de las coordinaciones necesarias con todos los involucrados y aliados de los proyectos para el óptimo desarrollo y ejecución de las actividades planificadas. Asimismo, me encargo de las actividades de monitoreo de los equipos de trabajo (30 colaboradores) y control de los indicadores propuestos en los proyectos que maneja la institución.

#### **Asociación de Exportadores**

Institución empresarial que representar y prestar servicios a organizaciones asociadas como exportadores, importadores y prestadores de servicios al comercio.

#### **Coordinadora de Proyectos y Cooperación Internacional junio 2011– enero 2015**

Responsable de identificar todas aquellas convocatorias de proyectos correspondientes al giro de la institución, solicitadas por las principales instituciones internacionales cooperantes. Asimismo, estoy a cargo del proceso de licitación, presentación de propuestas, ejecución, monitoreo y control y cierre de las consultorías y proyectos. Del mismo, como coordinadora de cooperación internacional estoy a cargo de la identificación de necesidades potenciales de los socios de ADEX, con el objeto de diseñar proyectos utilizando los fondos de Cooperación Internacional.

**Instituto Educa**

Asociación Civil sin fines de lucro que trabaja para contribuir a la mejora de la calidad educativa del país.

**FUNDRAISER****agosto 2015 – octubre 2015**

Responsable de la elaboración de un plan de búsqueda de fondos para la institución. Asimismo, establecer metas y planes de gestión de ingresos de individuos. Responsable de monitorear los ratios de conversión y estándares de costo-eficiencia.

**GORA S.A.C.**

Empresa consultora especialista en Inteligencia de Negocios, que brinda soluciones tecnológicas a diversas organizaciones.

**CONSULTOR****mayo 2015 – agosto 2015**

Responsable del diagnóstico organizacional y plan de acción para la búsqueda de fondos a raves de las contrataciones con el Estado Peruano. Asimismo, desarrollé una asistencia técnica para la implementación de las buenas prácticas de la gestión de consultorías públicas.

**ESTUDIOS COMPLEMENTARIOS**

Curso Lean Project Management Pontificia Universidad Católica de Chile	2017
Fundamentals of Management Universidad de California en Irvine	2016
Curso Gestión de Proyectos Global Power Management, PMI red provider	2012
Diploma en Diseño y Gestión de Proyectos Sociales Pontificia Universidad Católica del Perú	2012
Diplomado en Gestión Logística del Comercio Internacional Escuela de Asociación de Exportadores	2012

**IDIOMAS**

Inglés – Nivel avanzado

**MANEJO DE PROGRAMAS**

SPSS – Nivel avanzado  
Microsoft Project

## RESUMEN EJECUTIVO

El presente plan de negocio sobre el servicio de *delivery* de comida saludable para personas que laboran en oficinas en la ciudad de Lima ha sido desarrollado con la finalidad de evaluar la viabilidad de la puesta en marcha de la oportunidad de negocio identificada.

Actualmente, hay cada vez más ejecutivos en busca de alimentos saludables convirtiéndose así, en un hábito o estilo de vida que se enfoca como la principal causa del crecimiento continuo del mercado de comida saludable. Si bien, hay una variedad de alternativas de locales que ofrecen comida saludable con un servicio convencional, estas no satisfacen las necesidades de los ejecutivos que tienen un acelerado ritmo de trabajo y que cuentan con poco tiempo para satisfacer las necesidades de su organismo.

Detectada la oportunidad y el segmento del plan negocio, nos centramos en identificar el distrito de mayor consumo y de mayor afluencia de ejecutivos en la ciudad de Lima, siendo Miraflores el distrito de mayor consumo (51%). Sin embargo, es el distrito de San Isidro (43%) con mayor concentración de trabajadores con respecto a los distritos más importantes de la capital tales como Santiago de Surco (32%) y Miraflores (26%), y a la vez, el distrito de San Isidro, alberga a las empresas que tienen una mejor escala remunerativa y un número trabajadores con mejor poder adquisitivo.

Luego, se ha realizado estudio cuantitativo y cualitativo para medir el nivel de aceptación del servicio de *delivery* de comida saludable en distrito de San Isidro, identificado gustos, preferencias, y servicios adicionales que le gustaría al consumidor objetivo. El resultado arroja un 47% de clientes potenciales con disposición a adquirir nuestra propuesta a un precio superior a S/. 15 soles y que, además, laboran en las zonas empresariales más concurridas de san Isidro tales como la Avenida Canaval y Moreyra, Avenida Juan de Arona, Calle Las Begonias y la Avenida Andrés Aramburú. Los principales atributos que los encuestados más valoran sobre el almuerzo son el concepto de comida saludable, la variedad, el sabor, valores nutricionales, uso de insumos de calidad, precio y entrega oportuna, así como servicios adicionales tales como chat con nutricionistas y consejos saludables.

De acuerdo con los resultados obtenidos, se propone un servicio *delivery* de menús saludable, variado y de agradable sabor, ideados por un nutricionista y un chef para lograr recetas estandarizadas que sean elaborados con insumos frescos, nutrientes adecuados y que a la vez te muestre los contenidos calóricos de tal forma facilite la elección flexible, tanto en el pedido como el medio pago, en todos los canales de ventas.

Para liderar el mercado se compite con una estrategia de diferenciación enfocada al conocimiento íntimo con el consumidor. El posicionamiento se ejecutará a través de la marca Amaranto ocupando la mente de los consumidores potenciales como la mejor alternativa del mercado por sus atributos de valor tales como variedad, flexibilidad, sabor, calidad de los insumos y adecuados contenidos nutricionales.

El proyecto requiere de una inversión de S/. 125,540 soles y tiene un periodo de evaluación de cinco años. El centro de operaciones se encuentra localizado en una zona estratégica del distrito de Surquillo, muy cercano a los principales centros empresariales del distrito de San isidro. La eficiencia operacional se centra tres factores críticos del negocio directamente relacionados con la calidad del producto tales como: desarrollo recetas estandarizados que permita el ahorro de recursos durante la preparación de los platos, asignación de repartidores a determinadas zonas de reparto y plan de rutas diarias de acuerdo con las necesidades de entrega y selección rigurosa de una variedad de proveedores para garantizar el abastecimiento de los insumos.

Por último, se efectuó un análisis económico obteniendo un VANE de S/. 192,594 soles y un TIRE de 63.2% y un análisis financiero obteniendo un VANF de S/. 165,229 soles y un TIRF de 73.6% que demuestra que es el proyecto es viable ya que la inversión requerida produce ganancias por encima de la rentabilidad exigida por los accionistas.

## **CAPÍTULO I. INTRODUCCIÓN**

En el presente capítulo, se describe la introducción del Plan de Negocios, el mismo que inicia con el detalle de los antecedentes, donde se fundamenta la idea de negocio del grupo, la necesidad que se percibe y la realidad de los actuales servicios de *delivery* de comida, de acuerdo con la experiencia de los autores de la presente tesis. Se explican las motivaciones de los autores con la finalidad de desarrollar el estudio y los objetivos que persiguen, además de analizar los alcances y las limitaciones del presente trabajo.

### **1.1 Antecedentes**

El desarrollo del plan de negocio es el primer paso para la implementación de una empresa de servicio de *delivery* de comida saludable para ejecutivos de la ciudad de Lima, donde las personas a quienes va dirigido el servicio son personas que laboran en centros empresariales, donde se encuentran pocas alternativas saludables a la hora del almuerzo; es decir, las alternativas más encontradas son restaurantes de comida rápida, pollerías, pizzerías y comida a base de pescados y mariscos.

La idea de negocio surge debido a que los autores de la presente tesis, quienes han trabajado o trabajan en el distrito de San Isidro han padecido en la búsqueda alternativas de comida saludable, probando la oferta disponible de almuerzos vía *delivery*, sin satisfacer completamente sus necesidades, debido a que las alternativas no son saludables.

Los inconvenientes que se han encontrado en la experiencia de los autores de esta tesis en solicitar el servicio se basan en tres aspectos: primero: la poca variedad y flexibilidad de comida saludable, segundo: la mala distribución de la propuesta nutricional del menú y tercero: los envases y empaques no son los apropiados, ya sea por ser muy frágiles o por arruinar la presentación de los platos.

El principal reto que tienen las empresas de servicios de *delivery*, son: la puntualidad en la entrega y que el producto llegue en óptimas condiciones al cliente.

Esta falencia existente en el mercado se aprovechará en el presente plan de negocio, donde el servicio y el producto a ofrecer, determinará la diferenciación de la empresa.

Como se aprecia en la Figura I.1, el perfil alimenticio de un ciudadano peruano donde del 100% de los peruanos el 87.1% consume frituras una vez por semana, donde el principal producto en fritura son los huevos y las papas fritas, del 100% sólo el 45% consume productos ricos en hierro, del 100% de peruanos solo el 37% consume calcio, siendo su consumo mayor lo sugerido por la Organización Mundial de la Salud (OMS). El consumo de fibra es 50% menor a lo recomendado por la OMS, se consume en exceso sal en un 20.2% y con un 29% consume comida chatarra una vez por semana.

### **Figura I.1 Perfil alimenticio peruano - 2013**

**Consumo extra de Sal: 20.2%**

**Comida chatarra\*: 29%** al menos 1 v / semana

**Consumo de Frituras: 87.1%** al menos 1v/semana

**Consumo de Hierro: 45%** de la recomendación

**Consumo de Calcio: 37%** de la adecuación en ambos sexos.

**Consumo de Fibra: < 50%** de la recomendación.

Fuente: MINSA, INS, Centro Nacional de Alimentación y Nutrición, 2013: 6.

En el Perú, la dieta nutricional es cargada en carbohidratos, debido al consumo alto de arroz, pan, fideos, principalmente, y con ello la propensión al sobrepeso y a la obesidad es alta. Según un estudio elaborado por el Instituto Nacional de Salud (INS), en el año 2013, la obesidad y el sobrepeso se concentra en un 62.3% en los adultos, mientras que en un 39.7% en jóvenes. Debido a que ambos segmentos representan a la población económicamente activa (PEA) y el tiempo que le dedica este grupo a la preparación de alimentos es muy corta, acuden a alimentarse fuera de casa, donde la poca oferta de alimentación saludable hace que la propensión al sobrepeso y obesidad se mantengan (Lázaro, 2014).

Como se aprecia en la Tabla I.1, el 36% del gasto de un ciudadano peruano se da en siete productos, es por ello, que somos identificados en Latinoamérica como el país de mayor consumo de carbohidratos. También se aprecia que el consumo de papa, arroz y pan, representan más del 65% del consumo de los siete productos analizados por el INS.

**Tabla I.1 Distribución del consumo y gasto per cápita mensual de principales productos alimenticios en Perú – 2013**

Producto Alimenticio	Urbano		Rural		Nacional	
	Consumo Kg/ Lt	Gasto (%)	Consumo Kg/ Lt	Gasto (%)	Consumo Kg/ Lt	Gasto (%)
Pan	1.8	5.6	0.7	3.4	1.4	5.0
Arroz	4.0	6.0	2.6	5.5	3.5	5.9
Leche	1.9	6.4	1.5	8.5	1.7	7.0
Papa	4.8	4.1	6.9	8.1	5.5	5.1
Azúcar	1.8	2.2	1.3	2.6	1.6	2.3
Carne de pollo	2.0	9.4	0.5	4.1	1.5	8.1
Fideos	1.0	2.4	0.9	3.3	1.1	2.6

Fuente: MINSA, INS, Centro Nacional de Alimentación y Nutrición, 2013: 7.

Con respecto al consumo de frutas y verduras, según la recomendación de la OMS, se deben consumir como mínimo 400 g al día; el Perú se encuentra en el 67%, es decir, se consumen entre frutas y verduras 266 g diarios. Según el INS, esto se debe a la poca información disponible localmente sobre lo que debe contener una buena dieta nutricional y la poca oferta de frutas y verduras en los lugares de mayor afluencia de personas que trabajan.

El Centro Nacional de Alimentación y Nutrición del Instituto Nacional de Salud afirma que el consumo de frutas asciende a 58.6 kg al año por persona, mientras el consumo de verduras es de 38.5 kg al año; sumando ambos indicadores llegamos a 97.1 kg al año, lo que equivale a que un ciudadano peruano consume sólo 266 g al día de frutas y verduras (Lázaro, 2014)

Todo ello nos demuestra el reducido conocimiento de lo que el peruano promedio consume respecto a los valores nutricionales y lo que significa “saludable”. Dado que, se ha convertido en uno de los temas de mayor interés a nivel nacional de muchos países, y pronto del Perú, consideramos que es el momento indicado para proponer una idea de negocio enfatizada no sólo en el servicio de “*delivery*” de alimentos para

oficinas, sino que el producto sea nutritivo y que el consumidor aprenda a “comer mejor” con la ayuda de nuestro material promocional y la asesoría de nuestros colaboradores.

## **1.2 Objetivos**

### ***1.2.1 Objetivo general***

Determinar la factibilidad de implementar una empresa que brinde el servicio de *delivery* de comida saludable para personas ejecutivas que trabajan en oficinas en la ciudad de Lima.

### ***1.2.2 Objetivos específicos***

- Conocer el tamaño del mercado potencial para los consumidores de comida saludable en el distrito seleccionado.
- Ejecutar análisis de mercado de comida saludable en el distrito seleccionado, para identificar las preferencias y necesidades de consumo de los clientes potenciales.
- Determinar el concepto que tiene el consumidor respecto de la palabra saludable.
- Establecer una propuesta de valor que diferencie el servicio de *delivery* de comida saludable respecto a la competencia en el distrito seleccionado.
- Determinar las mejores estrategias de marketing para el mercado objetivo, con la diferenciación del servicio de *delivery* de comida saludable en el distrito seleccionado.
- Identificar y evaluar las herramientas tecnológicas más eficaces que optimicen el proceso de producción y distribución de la comida saludable en el distrito seleccionado.
- Determinar la estructura operativa para implementar una empresa de servicios de *delivery* de comida saludable para poder abastecer de manera eficiente y eficaz a la demanda potencial identificada en el distrito seleccionado.
- Diseñar la red de reparto óptima para abastecer a las zonas de nuestro mercado objetivo en el distrito seleccionado.

- Realizar la evaluación económica financiera del plan de negocio del servicio de *delivery* de comida saludable, para determinar las necesidades de inversión, de capital de trabajo, las alternativas de financiamiento y determinar la rentabilidad del negocio.

### **1.3 Justificación y contribución**

#### **1.3.1 Justificación**

Existen numerosos estudios científicos que refuerzan la necesidad de llevar una dieta saludable con la finalidad de reducir los niveles de riesgo según condiciones médicas. Esta información ha logrado generar un interés por una parte de los trabajadores de algunos distritos de Lima, de mejorar su dieta alimenticia y reforzarla con rutinas de ejercicio. Sin embargo, por lo complicado del horario de trabajo, los trabajadores no pueden invertir tiempo en la preparación de sus alimentos en casa, por ello surge la opción de satisfacer dicha necesidad reforzando la idea de que comer menú fuera de casa puede ser saludable.

Actualmente, la oferta de alimentos saludables se ha concentrado en platos vegetarianos principalmente, y los establecimientos son poco flexibles para realizar cambios en la oferta de platos, por ende, se detecta la necesidad insatisfecha de alimentos de comida saludable y de buen sabor, con más de una opción por plato, y con diversos medios de pago.

#### **1.3.2 Contribución**

Se busca brindar una oferta de *delivery* de comida saludable, de buen sabor, flexible y variada a través de canales acorde a las preferencias de los consumidores potenciales.

### **1.4 Alcances y limitaciones**

#### **1.4.1 Alcances**

El plan de negocio evalúa la factibilidad de crear una empresa que brinde el servicio de *delivery* de comida saludable para ejecutivos. Se contará con un local de

operaciones donde se prepararán los alimentos y se distribuirán a los puntos de venta. La toma de pedidos se realizará a través de la página web, aplicación móvil y *call center*. La oferta del servicio de *delivery* de comida saludable propone la entrega del menú en el tiempo propuesto, con la presentación y temperatura adecuada y listo para ser consumidos por nuestros clientes a la hora de almuerzo.

#### **1.4.2 Limitaciones**

El presente plan de negocio se limita a probar la factibilidad para la implementación del servicio de *delivery* de comida saludable, más no en la ejecución del presente plan.

En el plan financiero se propone como medio de financiamiento aporte de capital de inversionistas, y optar por financiamiento bancario.

Otra limitación que se vislumbrará en relación al ámbito de acción del servicio está dada por los problemas logísticos y de capacidad del tamaño inicial de la empresa, por lo que, el reparto solo podrá enfocarse en los alrededores de los lugares que representen unas oportunidades de concentración de ejecutivos.

El presente trabajo se limita a probar la factibilidad para la implementación del servicio de *delivery* de comida saludable en el horario de almuerzo, más no en la ejecución del presente plan.

La disponibilidad de los ejecutivos de los distritos del estudio para el *Focus Group* y la disponibilidad de las personas a contestar la encuesta a aplicar.

Otra limitación, es la relacionada a la obtención de información estadística del sector de comida saludable, motivo por el cual para fines de la presente tesis se ha utilizado principalmente información de fuente secundaria.

En el siguiente capítulo se define el marco conceptual del plan de negocio, en donde se evaluará la información disponible sobre tanto las bases teóricas como antecedentes que puedan sustentar la viabilidad de la propuesta de negocio.

## CAPÍTULO II. MARCO CONCEPTUAL

En el presente capítulo se revisa conceptos, investigaciones e información secundaria, con la cual se justifica el desarrollo del presente plan de negocio. Estos conceptos contemplan definiciones del servicio a ofrecer, así como la definición de comida y comida saludable, incluyendo su clasificación y otros conceptos relevantes para el desarrollo del presente plan de negocio.

### 2.1 Servicio

Según los autores Albrecht, K, &, Bradford, L. (1989), indicaron que el servicio es una prestación de trabajo que no se puede almacenar, que tampoco tiene sentido físico y que supone un intercambio de acciones a cambio de dinero, de nuevos procesos, de continuación de un proceso o de satisfacción de un cliente.

Según la Real Academia Española (RAE) (2016), establece como servicio:

1. m. Acción y efecto de servir.
13. m. Conjunto de alimentos que se ponen en la mesa.
14. m. Conjunto de vajilla y otros utensilios, para servir la comida, el café, el té, etc.
16. m. Organización y personal destinados a cuidar intereses o satisfacer necesidades del público o de alguna entidad oficial o privada. Servicio de correos, de incendios, de reparaciones (Real Academia Española, 2016).

De los cuatro conceptos anteriormente mencionados, para el presente plan de negocio, se debe hacer la diferencia entre los conceptos 13, 14 y 16, donde el concepto 14 se refiere a los elementos que se necesitan para otorgar un servicio en un lugar físico como un restaurante, el concepto 13, se refiere al concepto del servicio de *delivery* de comida saludable que se desea otorgar a los ejecutivos de los distritos de Lima, y finalmente el concepto 16, se refiere a los servicios complementarios que se deben de realizar después la función principal de la empresa, en el caso del presente plan de negocio, sería el servicio de pago del *delivery* a través de diferentes medios.

## **2.2 Comida**

### **2.2.1 Conceptos**

Este es uno de los más importantes conceptos y de acuerdo con los autores Ayala, J. y Grupo Parlamentario del PRI (2011), indican que “el concepto “comida” no implica la absorción de los valores nutrimentales necesarios que contribuyan con el desarrollo adecuado de un individuo, de ahí que exista la mala nutrición”. (Ayala & Grupo Parlamentario del P. R. I., 2011)

Según la Real Academia Española (2016), establece como concepto de comida:

1. f. Lo que se come y bebe para nutrirse. Ganar alguien la comida con el sudor de su frente.
2. f. Alimento que se toma al mediodía o primeras horas de la tarde.
4. f. Acción o acto de comer.
5. f. Reunión de personas para comer al mediodía o primeras horas de la tarde (Real Academia Española, 2016).

Para la presente tesis se toma en cuenta el concepto 2 y se complementa con el concepto 5, debido a que en el Perú el almuerzo o la comida del mediodía, generalmente es de mínimo dos personas y se convierte en una reunión.

Es importante determinar el concepto de alimento, según la Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (2016) lo define como “producto natural o elaborado para ser ingerido y digerido, cuyas características lo hacen apto y agradable al consumo, constituido por una mezcla de nutrientes que cumplen diferentes funciones en el organismo” (FAO, 2016).

Con lo expuesto anteriormente, se puede concluir que los alimentos constituyen un elemento muy importante para que el organismo humano pueda desarrollar sus funciones de manera normal con una buena dieta nutricional.

### **2.2.2 Clasificación de comidas**

Según el informe del Centro Nacional de Alimentación y Nutrición del Instituto Nacional de Salud (2013), los alimentos se clasifican en seis grupos: “Grupo A. Cereales y derivados, Grupo B. Verduras, hortalizas y derivados, Grupo C. Frutas y

derivados, Grupo J. Huevos y derivados, Grupo T. Leguminosas y derivados, Grupo U. Tubérculos, raíces y derivados” ( Instituto Nacional de Salud, 2013).

El Instituto Nacional de Salud es una institución pública que depende del Ministerio de Salud, cuya finalidad es la de velar a calidad de vida mejor para las personas desde una buena alimentación y nutrición; es por ello, la clasificación en estos seis grupos determinado por su componente nutricional y el efecto en el organismo humano (Instituto Nacional de Salud, Identidad, 2016).

## **2.3 Alimentación Saludable**

### **2.3.1 Definición**

De acuerdo con la Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (2016), en su glosario de términos menciona que alimento saludable es “aquella que aporta todos los nutrientes esenciales y la energía que cada persona necesita para mantenerse sano, se le denomina alimentación equilibrada” (FAO, 2016).

Es importante para el presente plan de negocio determinar algunos conceptos adicionales, que de acuerdo con la Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (2016), se definen de la siguiente manera:

El alimento sano es aquel alimento libre de contaminación que aporta al organismo las energías y nutrientes que necesita.

La alimentación consiste en consumir alimentos mediante un proceso voluntario y consciente (FAO, 2016).

Así también, la Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (2016) define el control sanitario de los alimentos como un “proceso de supervisión de los lugares de venta y consumo de alimentos, destinado a prevenir la contaminación de éstos con el objeto de evitar la aparición de enfermedades transmitidas por los alimentos” (FAO, 2016).

Por otro lado, según el III Reporte Mundial del Menú (2012), las personas consideran que la alimentación saludable es una opción alimentaria de sabor poco

apetecible a pesar de que un 66% tiene la intención de consumir dichos alimentos (Unilever Food Solutions, 2012).

Con lo mencionado anteriormente y debido a que alimentación saludable corresponde a un término genérico, para efectos del presente plan de negocio, en la definición de alimentación saludable, se considerará la percepción del público objetivo tomando como concepto de alimentación saludable a un alimento balanceado que posee los nutrientes necesarios que el organismo necesita, sin dejar de lado un agradable sabor (*Focus Group* 2017).

### **2.3.2 Insumos diferenciadores**

Los insumos diferenciadores son los que marcan la diferencia al momento de realizar la producción de los platos solicitados entre los tipos de alimentos, como son la diferencia entre la alimentación de comida chatarra, de alimentación no nutritiva y la comida saludable.

A continuación, se detallan los conceptos que se diferencian entre una comida o alimentación saludable, según el glosario de términos de la Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (2016):

El alimento transgénico es el que se obtiene a través de modificaciones de ingeniería genética o al cual se le ha insertado genes de otras especies con la finalidad de obtener una característica deseada, como aumentar su vida útil, hacerlo más resistente a plagas, y demás características.

El colesterol es una grasa que puede ser sintetizada por el organismo y que es necesaria para la producción de hormonas, el metabolismo celular y otros procesos vitales del ser humano; sin embargo, su consumo en exceso produce colesterol sanguíneo que es un factor de riesgo para contraer enfermedades cardiovasculares.

Las grasas o lípidos se definen como nutrientes que proporcionan energía al organismo, sirviendo de transporte a las vitaminas liposolubles. Cabe mencionar que los aceites vegetales y las grasas de origen marino aportan ácidos grasos fundamentales para el crecimiento.

Las proteínas son nutrientes esenciales para el desarrollo de defensas contra enfermedades, construyendo y reparando los tejidos del organismo.

Las sales minerales son nutrientes que participan en funciones vitales, tales como la oxigenación de las células y la coagulación de la sangre.

Las vitaminas se definen como nutrientes que participan en diversos procesos, tales como, el convertir los alimentos en energía, el crecimiento y reparación de los tejidos y la defensa contra enfermedades (FAO, 2016).

Los factores diferenciadores antes descritos se toman en cuenta en el presente plan de negocio porque muchos de ellos, generan la diferenciación en el producto a brindar en el servicio de *delivery* de comida saludable.

## 2.4 Menú

Según el glosario de términos de la Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (2016), lo define como un “conjunto de alimentos y/o preparaciones consideradas en un tiempo de comida” (FAO, 2016). A continuación, se definen conceptos relacionados a las necesidades nutricionales que debe contener un menú:

Los nutrientes son sustancias que contienen los alimentos y que son necesarios para el normal funcionamiento del organismo. Los principales tipos son las proteínas, grasas, vitaminas, hidratos de carbono, agua y minerales.

Los nutrientes esenciales son aquellos que deben ser aportados por la alimentación debido a que no pueden ser producidos por el organismo.

La propiedad nutricional es una declaración en relación con las propiedades nutricionales que un producto posee respecto a su aporte en grasas, vitaminas, colesterol, proteínas, energías, entre otros.

La recomendación nutricional aplica para la mayoría de los individuos sanos de un grupo específico y está relacionado con el requerimiento de nutrientes necesarios para satisfacer sus necesidades nutricionales (FAO, 2016).

## 2.5 Delivery

Para efectos de esta tesis, es un anglicismo que se refiere al servicio de entrega de la comida saludable que se pretende desarrollar.

Según la Real Academia Española (2016), establece algunas definiciones de entrega, que es la traducción de la palabra *delivery*:

1. f. Acción y efecto de entregar o entregarse.
2. f. Cantidad de cosas que se entregan de una vez.
4. f. Atención, interés, esfuerzo, etc., en apoyo de una o varias personas, una acción, un ideal, etc (Real Academia Española, 2016).

## 2.6 Oficinistas

Se refiere a los ejecutivos que laboran en oficinas y no tienen tiempo para invertir en la elaboración de alimentos saludables y se proponen cuidar su alimentación por el estilo de vida que llevan.

Según la Real Academia Española (2016), establece como concepto de oficinista:

1. m. y f. Persona que está empleada en una oficina (Real Academia Española, 2016).

Para efectos de esta tesis los oficinistas laboran en los distritos de mayor actividad económica y que tienen preferencia por la comida saludable.

## 2.7 Conclusiones

Como conclusión del presente capítulo, se establecen las siguientes definiciones:

- Servicio: Conjunto de acciones para satisfacer las necesidades de un cliente.
- *Delivery*: Consta de la entrega oportuna de la comida saludable en condiciones óptimas para su consumo, además de los accesorios adecuados para disfrutarlo.
- Comida saludable: Alimentación balanceada en base a los nutrientes necesarios para el óptimo desarrollo de las actividades del ser humano, de agradable sabor.
- Oficinistas: Ejecutivos que laboran en horario de oficina.

### CAPÍTULO III. ANÁLISIS DEL CONTEXTO

En este capítulo se describe el del modelo de negocio donde se desarrolla el presente plan de negocio. Se inicia con el análisis del mercado de toda clase de comidas, la oferta de los diversos restaurantes de la ciudad de Lima, análisis de la situación del mercado de comida saludable y finalmente con la segmentación del consumidor del mercado de alimentación saludable.

#### 3.1 Análisis del entorno

Es importante analizar la tendencia e influencia de donde proviene las preferencias de contar con una alimentación saludable, es por ello que se analiza el movimiento migratorio de ciudadanos peruanos y de ciudadanos extranjeros en Perú.

Según, la Superintendencia Nacional de Migraciones (2016), se aprecia en la Tabla III.1, el principal destino de movimiento migratorio de peruanos es Chile con un 50.7%, teniendo una alta influencia y tendencia del país del sur, el segundo destino es Estados Unidos de Norteamérica con 10.8%, donde la influencia americana también es importante en los ciudadanos peruanos, los demás países tienen una proporción menor al 10%, por ende, se puede determinar que la influencia del resto de países es mucho menor que los dos primeros.

**Tabla III.1 Movimientos migratorios, de ciudadanos peruanos, según país de procedencia / destino - Julio 2016**

País de procedencia / Destino	2016		Total General
	Ingreso	Salida	
Chile	962,142	1,001,911	1,964,053
Estados Unidos	206,407	213,882	420,289
Bolivia	136,692	164,399	301,091
Colombia	79,670	84,237	163,907
Ecuador	79,940	83,426	163,366
Panamá	72,736	70,520	143,256
España	64,932	74,793	139,725
Brasil	60,315	61,918	122,233
México	56,862	61,293	118,155
Argentina	49,281	54,287	103,568
Otros	109,069	121,697	230,766
<b>Total</b>	<b>1,878,046</b>	<b>1,992,363</b>	<b>3,870,409</b>

Fuente: Superintendencia Nacional de Migraciones (2016)

Después de analizar la tendencia e influencia de los ciudadanos extranjeros a los peruanos se infiere que Chile es el país que ejerce mayor influencia en los hábitos de consumo y alimentación de los ciudadanos peruanos; debido a ello, se ha considerado analizar el perfil de los ciudadanos chilenos con relación a sus hábitos de consumo de comida saludable.

### **3.2 Benchmarking de hábitos de consumo de comida saludable en Chile**

Según el Reporte de Chile Saludable (2016), donde se aprecia la tendencia de los chilenos en comida saludable y la cual define los tipos de perfiles de ciudadanos chilenos, que se divide en:

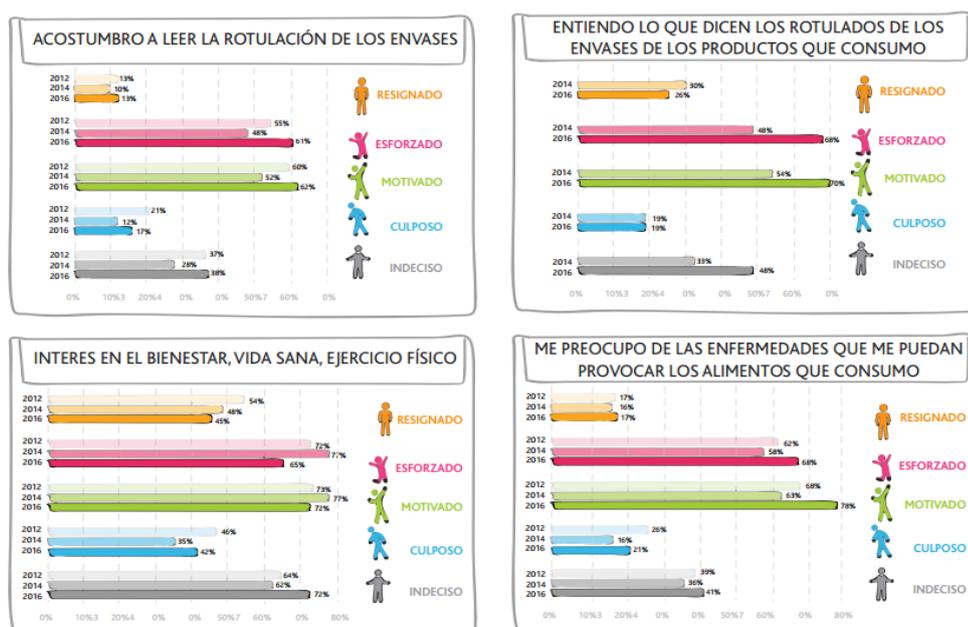
- Resignado, presenta un estilo de vida poco saludable y fuertes limitaciones para llevar un estilo de vida saludable. Este perfil representa el 12.3% de los ciudadanos chilenos.
- Esforzado, a pesar de la existencia de limitaciones en su entorno, este perfil tiene con gran entusiasmo para llevar un estilo de vida saludable, cuya población chilena representa un 9.7%.
- Motivado, individuo que percibe pocas limitaciones en su entorno para llevar un estilo de vida saludable, mostrando tener adecuados hábitos alimenticios y representando el 27% de la población.
- Culposos, individuo que presenta un estilo de vida sedentario, sin interés por el estilo de vida saludable con un riesgo alto para su salud y corresponde al 32% de la población.
- Indeciso, individuo que resalta por no presentar un estilo de vida específico. Generalmente está representado por personas del rango de edad entre 15 y 34 años, pudiendo adaptarse a los perfiles mencionados anteriormente. El perfil de indeciso constituye el 19% de los chilenos.

Como se aprecia en la Figura III.1, según el perfil de los consumidores chilenos, están acostumbrados a revisar la información brindada en los envases, los perfiles esforzados y motivado, le siguen los indecisos y finalmente los culposos y los resignados, con respecto a los perfiles que entienden sobre el rotulado de los envases,

los perfiles motivado y esforzado son los que más entienden los rotulados, mientras que el resignado y el culposo es el que menos entiende lo que lee.

Una de las preguntas claves señalada en el reporte, es el interés en el bienestar, vida saludable y ejercicio físico, en donde se puede apreciar que la mayor tendencia se encuentra en los perfiles motivado y esforzado, mientras que el menor interés se aprecia en el perfil culposo. Finalmente se indica que el perfil que más se preocupa por las enfermedades que se puedan adquirir producto de su alimentación es el perfil motivado, seguido inmediatamente por el perfil esforzado, luego el indeciso que son los más jóvenes, luego los culposos y finalmente los resignados, quienes son el perfil más débil en materia de comida saludable, vida sana y ejercicios.

**Figura III.1 Evolución de los hábitos e intereses de los perfiles de Chile (2016)**



Fuente: Estudio Chile 3D GfK Adimark (2016)

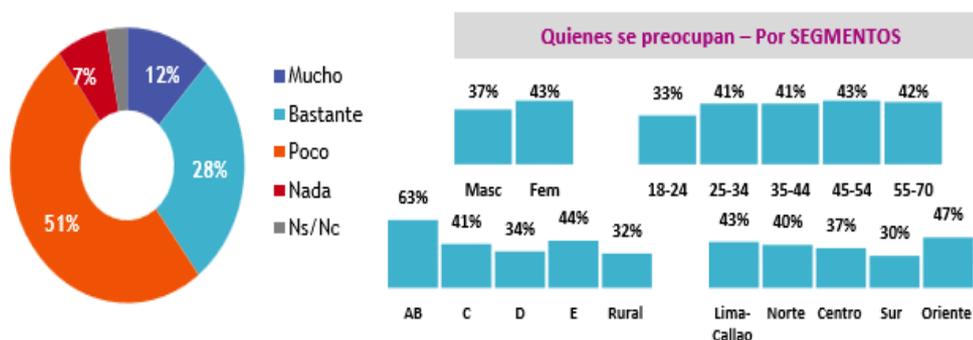
Como se aprecia en el análisis, la tendencia chilena tiene una adopción hacia los hábitos de vida saludable representando un 37%. Sin embargo, todavía queda una población chilena importante de 63% hacia el cambio de la mentalidad de hábitos saludables; lo cual, se convierte en un mercado potencial amplio e interesante de analizar y explotar.

La Consultora Datum cuenta con un análisis realizado el año 2014 sobre el sector de comidas saludables en el Perú, donde se aprecia que 40% de los peruanos a nivel nacional se preocupan por su alimentación, demostrando que existe un enorme potencial para lograr una buena alimentación en el país. El detalle se puede observar en el Figura III.2.

La tendencia en cuidarse está en crecimiento, de acuerdo con el gráfico se aprecia que el grupo de pobladores pertenecientes al nivel socio económico (NSE) A y B son los que más se preocupan por su alimentación con un 63% de ellos, lo mismo pasa con el 41% del NSE C. Si analizamos a la población por procedencia, el 43% de los de Lima-Callao se preocupa de su alimentación, y en el resto del Perú, más del 30% de cada grupo poblacional se preocupa por su alimentación.

Es importante determinar que la preocupación de los peruanos por la alimentación es muy similar por rangos de edad, el 41% de la población mayor de 25 años, y más del 30% de la población menores de 25 años, según la información de la Consultora Datum Internacional (2014).

**Figura III.2 Preocupación de peruanos por su alimentación**



Fuente: Datum Internacional (2014). Base: Población adulta nacional.

En resumen, tanto Chile como Perú, tienen un mercado de comida saludable en crecimiento basado, primordialmente, por el aumento del interés de los ciudadanos hacia el cuidado de su salud y a su mejora física y mental.

### 3.3 Antecedentes del mercado de comidas

De acuerdo con la información publicada por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), sobre los consumos de alimentos y bebidas, y del informe de la consultora internacional Datum, podemos definir al mercado local de comidas en los siguientes acápite.

#### 3.3.1 Definición del Mercado de Comidas

Se define como mercado de comidas, a la oferta de alimentación que existe en la ciudad de Lima.

Según la Real Academia Española (2016) el significado de la palabra mercado es:

1. m. Sitio público destinado permanentemente, o en días señalados, para vender, comprar o permutar bienes o servicios.
2. m. Conjunto de actividades realizadas libremente por los agentes económicos sin intervención del poder público (Real Academia Española, 2016).

#### 3.3.2 Clasificación del Mercado de Comidas

Dentro del grupo de comida saludable, se incluye la oferta de comida vegetariana, comida vegana, oferta de ensaladas, jugos. El poder de convocatoria de la comida rápida es muy alto, debido al esfuerzo de marketing que proponen, luego le sigue la comida criolla y costumbrista cuyo consumo no es diario sino eventual, por tanto, otro elemento de ventaja competitiva puede ser atribuido al esfuerzo de marketing del establecimiento. En la Tabla III.2, se aprecian los cinco tipos de comidas que se ofertan.

**Tabla III.2 Descripción de tipos de comidas**

<b>Especialidad</b>	<b>Descripción</b>
Comida rápida	Empresa que brinda servicios de comida rápida que generalmente son frituras y de fácil preparación. Ej: <i>Pizza Hut</i> , <i>Dóminos</i> , <i>Bembos</i> , etc.
Comida vegetariana	Empresa que brinda servicios de comida vegetariana donde no hay consumo de carnes. Ej: <i>Sayel</i> , <i>Sabor y vida</i> , etc.
Comida criolla	Empresa que brinda servicios de comida criolla del país contiene muchos condimentos. Ej: <i>Manos morenas</i> , <i>El embrujo</i> , <i>El rocoto</i> , etc.
Comida costumbrista	Empresa que brinda servicios de comida de lugares del interior del país. Ej: <i>Club Lambayeque</i> , <i>El rincón Arequipeño</i> , etc.
Comida saludable	Empresa que brinda servicios de <i>delivery</i> de comida saludable con alimentos seguros o inocuos. Ej: <i>Todo light</i> , <i>Pikadeli</i> , <i>Espacio saludable</i> , etc.

Elaboración: Autores de esta tesis.

Se aprecia también que el consumo será mayor en la medida que la marca o local sea más conocido, es por ello por lo que los restaurantes de comida rápida son más populares.

Por otro lado, en la Tabla III.3 nos muestra los distintos mercados de comida ofertados que ofrezcan servicio de *delivery* para sus platos. Datum ha detectado que ni las cafeterías ni las tiendas de pescados y mariscos ofrecen regularmente servicio de *delivery*, los establecimientos de carnes y parrillas, comida criolla y pastas y pizzas ofrecen, pero sólo algunos, y para el caso de pollerías y comida china sí se encuentra institucionalizado el despacho de las comidas fuera de sus establecimientos. Por lo expuesto, existe opción de crecimiento del servicio de reparto, dado que, no todos los establecimientos ofrecen este servicio.

**Tabla III.3 Descripción del mercado de comidas con *delivery***

<b>Mercado de comidas</b>	<b>Servicio <i>delivery</i></b>	<b>Descripción</b>
Carnes y parrillas	Algunas si	Servicio de carnes y parrillas.
Pollerías	Si	Servicios de pollerías o con platos relacionados al pollo.
Pescados y mariscos	No	Servicios de comida en base a pescados y mariscos, específicamente picanterías y cevicherías.
Comida china (chifa)	Si	Servicios de comida de origen chino mezclado con la gastronomía peruana.
Comida criolla	Algunas si	Comida típica del país, de las diferentes regiones.
Pizzerías y pastas	Algunas si	Servicios de comidas en base a fideos y masas de pan combinado con embutidos, carnes, etc.
Cafeterías	No	Servicios de desayunos, lonches, almuerzos de comida sana.

Elaboración: Autores de esta tesis.

### **3.4 Oferta por tipo de restaurante**

Es importante antes de analizar la oferta por tipo de restaurante, se debe analizar primero el consumo de la canasta familiar en Perú, donde se analiza la información del INEI (Enero 2017). En la Figura III.3, podemos apreciar que el consumo en restaurantes y hoteles representa el 12.77% de la canasta básica familiar, y un 27.48% en alimentos y bebidas, por lo que podemos deducir que la tercera parte del gasto de alimentación se realiza de casa. Debido al incremento de la actividad laboral en las ciudades, como también el incremento del nivel de ingresos de la población, el porcentaje de personas que comen fuera de casa se ha incrementado de un 7% en el

año 2000 al 13% al mes enero del 2017. Ello nos anuncia que en el futuro más personas elegirán alimentarse fuera de casa de manera regular en el futuro.

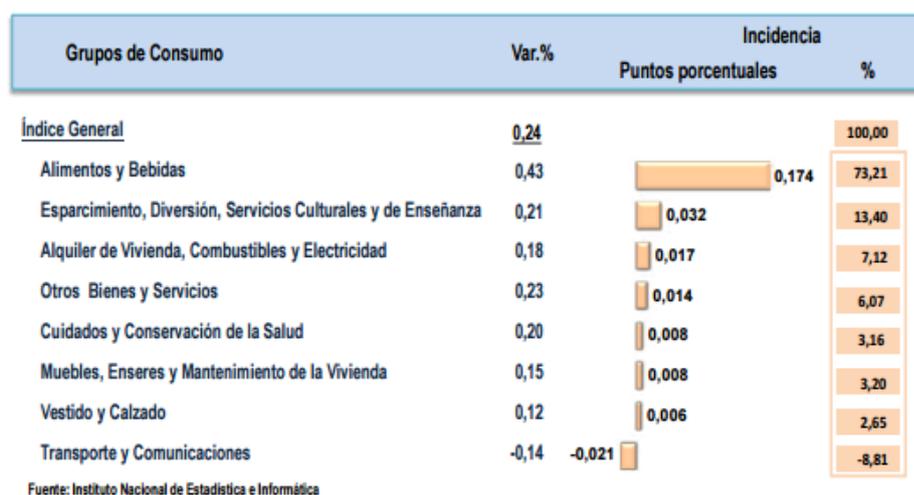
**Figura III.3 Consumo Nacional según canasta familiar – Enero 2017**

Divisiones de Consumo	Ponderación (Dic.2011=100)	Variación %		Incidencia Ene.2017 (Puntos Porcentuales)
		Enero 2017	Feb.16 - Ene.17	
<b>Total Nacional</b>	<b>100,000</b>	<b>0,24</b>	<b>3,16</b>	<b>0,243</b>
Restaurantes y Hoteles	12,772	0,49	4,54	0,069
Alimentos y Bebidas no Alcohólicas	27,481	0,35	2,64	0,096
Salud	3,202	0,28	4,74	0,009
Muebles, Artículos para el Hogar y Conservación del Hogar	5,241	0,25	2,81	0,012
Bienes y Servicios Diversos	6,693	0,23	3,67	0,015
Educación	8,360	0,22	5,62	0,020
Alojamiento, Agua, Electricidad, Gas y Otros Combustibles	8,296	0,21	2,45	0,018
Recreación y Cultura	4,945	0,16	2,41	0,007
Prendas de Vestir y Calzado	5,763	0,15	2,13	0,008
Bebidas Alcohólicas y Tabaco	1,143	0,05	6,84	0,001
Transporte	12,444	-0,06	2,20	-0,007
Comunicaciones	3,659	-0,16	-0,38	-0,005

Fuente: Instituto Nacional de Estadística e Informática INEI (2017).

De acuerdo con lo que se observa a la Figura III.4, el consumo de alimentos y bebidas representan el 73.21% del consumo de una canasta básica familiar, por lo que el potencial de crecimiento de los negocios de restaurantes queda más que evidente.

**Figura III.4 Consumo Nacional según canasta familiar – Ene. 2017**



Fuente: Instituto Nacional de Estadística e Informática INEI (2017).

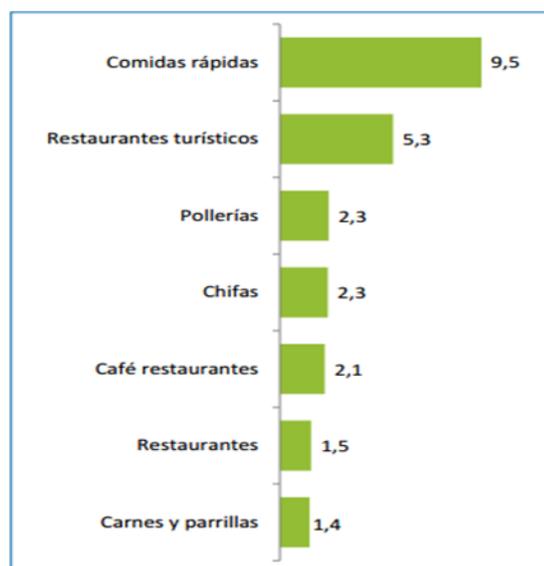
De acuerdo con la Figura III.5 sobre la oferta por tipos de restaurantes, se aprecia que ha aumentado en un 9.5% a febrero de 2016 el rubro de restaurantes de comida rápida, le sigue con un 5.3% el aumento en restaurantes turísticos, con un 2.3%

pollerías y restaurantes de comida china y un 2.1 % en cafés restaurantes. En el rubro restaurantes se encuentran los servicios de comida saludable, el cual ha tenido un crecimiento de 1.5%.

### 3.5 Situación del mercado de comidas saludables

En los últimos años, el mercado de comida saludable tiene una tendencia creciente, principalmente porque los peruanos demandan un mayor consumo de alimentos saludables. El Gerente General de *Kantar Worldpanel* Perú, Juan Carlos Ramos, ha afirmado, en el año 2012, que el 35% de los peruanos ha consumido comida saludable por tener una vida sana y cuidar su peso. Luego el director de Lima Orgánica, Lucho Carbajal, en una entrevista para el diario *Gestión* del año 2017, señala “La comida saludable ha evolucionado de manera favorable y, hoy en día, el 78% de peruanos mira alternativas orgánicas entre sus alimentos, ocupando uno de los niveles más altos niveles de la región” (*Diario Gestión, 2017*).

**Figura III.5 Ventas por tipo de restaurantes – Variación porcentual (febrero 2016)**



Fuente: Instituto Nacional de Estadística e Informática INEI (2016) – Encuesta mensual de restaurantes.

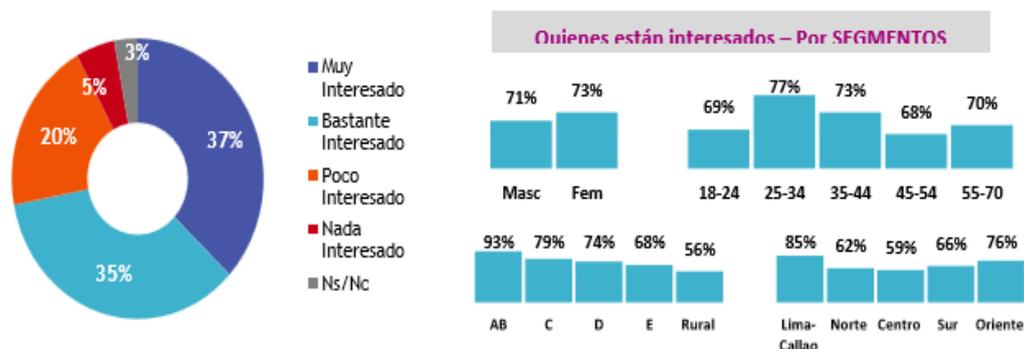
Debido a este cambio en los hábitos del consumidor, se ha incrementado el desarrollo de nuevos canales de ventas de comida saludable, tales como: los restaurantes a lo largo de los distritos de la capital Limeña, servicios de *delivery* en línea y ventas de alimentos saludables en tiendas, ferias y supermercados.

En el año 2016, según el estudio *The Nielsen Company*, afirma que el Perú es uno de los principales países de Latinoamérica que sigue un régimen alimentario dietético, ocupando el segundo lugar con un 49% con preferencias en dietas bajas en grasas, un 35% con una alimentación baja en azúcar y un 23% sigue una dieta basada en carbohidratos. Asimismo, este mismo estudio afirma que los peruanos no tienen sus necesidades de consumo saludable cubiertas, señalando que sus necesidades dietéticas se encuentran parcialmente cubiertas en un 67%. Además, que solo el 23% tienen sus necesidades dietéticas totalmente cubierta y el 10% indican que no tienen sus necesidades cubiertas (*The Nielsen Company*, 2016).

Con respecto al precio de los alimentos sanos y nutritivos, muchos de ellos, tienen un precio superior que otros productos no saludables. El estudio de consultora *The Nielsen Company* sustenta esta evidencia, en el cual señala que el 90% de peruanos pagaría un precio por encima del 123% por alimentos saludables.

Por otro lado, ha incrementado el interés de los peruanos por informarse del valor nutricional de los productos. De acuerdo con el informe de la consultora internacional Datum, representado en el Figura III.6, podemos notar el interés del consumidor en que se le otorgue información nutricional sobre el menú ofrecido. De los encuestados, más del 70% se encuentra o muy o bastante interesado en recibir dicha información. Podemos afirmar que para que un usuario tome una decisión sobre su consumo, es vital presentar la información nutricional de cada plato del menú.

**Figura III.6 Interés para que en restaurantes otorguen información nutricional en los menús (2014)**



Fuente: Datum Internacional (2014). Base: Población adulta nacional.

Es importante señalar que en el mercado hay servicios de comida saludable que vienen acompañados del servicio de *delivery*. Adecuar ambos servicios no solo mejora el crecimiento de las ventas, si no tiene un mayor reconocimiento de la empresa o marca por los comensales. El Gerente General de la empresa Lima *Delivery*, afirma que el servicio *delivery* online aumenta las ventas como mínimo en un 10% anual (Diario El Comercio, 2014).

En la Tabla III.4 se aprecia en detalle las características de los servicios que ofrecen los principales competidores de Lima Metropolitana.

Estas empresas ofrecen variedad en los ingredientes siendo el promedio de boleta por persona de S/. 25 soles mediante pago al contado. Sin embargo, no solo atienden una sola zona de reparto, no cuentan con un sistema de aplicación tecnológica y su estrategia promocional está basada en calidad de los insumos ofrecidos y descuentos por compra.

**Tabla III.4 Empresas que otorgan servicio de *delivery* de comida saludable en Lima Metropolitana (2017)**

Restaurante	Tipo de Comida	Hora Pedido	Precio	Lugares de Pedido	Delivery	Página Web
La Fresca	Ensaladas	Hasta 10 am	20-27 soles	Todo Lima	San Isidro Miraflores San Borja Surco	No. Cuenta con <i>Facebook</i>
Lilikoi	Comida Casera	Hasta 12.30	25-35 soles	San Isidro	San Isidro	No. A través de <i>limadelivery.com</i>

<b>Restaurante</b>	<b>Tipo de Comida</b>	<b>Hora Pedido</b>	<b>Precio</b>	<b>Lugares de Pedido</b>	<b>Delivery</b>	<b>Página Web</b>
Bocadio	Gourmet	A partir 11 am	20-29 soles	Barranco San Isidro Miraflores	19 distritos	Si
Arbóreo	Salad Bar	A partir 9 am	15.90 soles	San Isidro Miraflores Surquillo Jesús María	San Isidro	Si. También <i>Facebook</i>
Ummi	Comida Casera	24 horas antes	15-25 soles	San Isidro	San Isidro	Si. También <i>Facebook</i>
Al Fresco	Gourmet	A partir de 9 am	35-45 soles	Miraflores	Todo Lima	No. A través de <i>limadelivery.com</i>
Tierra Santa	árabe	A partir de 9 am	16-44 soles	Barranco San Isidro Miraflores Surco San Borja	Todo Lima	Si.

Fuente: *Limadelivery.com*, 2017.

Elaboración: Autores de esta tesis.

Existen así mismo los competidores que ofrecen comida saludable a través de un Plan de Alimentación Nutricional como se aprecia en la Tabla III.5.

Dichos planes nutricionales están ajustados de acuerdo con los objetivos de cada cliente y como mínimo deben ser contratados por seis días. El promedio de pago es de S/. 200 soles por adelantado vía tarjeta de crédito, débito, transferencia o contado. Todas cuentas con página *web*, sin aplicación móvil y la estrategia del negocio está orientada a captar clientes ofreciendo un servicio personalizado, con comidas variadas y de agradable sabor y preparadas con insumos de calidad.

Del análisis se aprecia, que el consumidor potencial tiene para elegir, una variedad de ofertas saludables a la hora del almuerzo, que, si bien la mayoría no son competencia directa del plan de negocio propuesto, igualmente genera una amenaza por la variedad en la gama de competidores.

**Tabla III.5 Empresas que ofrecen comida saludable a través de un plan de alimentación nutricional**

<b>Nombres</b>	<b>Clase</b>	<b>Tipo de Delivery</b>	<b>Tipo De Comida</b>	<b>Zona de Reparto</b>	<b>Web</b>	<b>Forma de pago</b>	<b>APP</b>
Manq'a	<i>Delivery Saludable</i>	Vía telefónica y por la Web	Planes de Alimentación Almuerzo y Cenas	Incluye San Isidro	<a href="http://www.manqaperu.com">http://www.manqaperu.com</a>	Transferencia bancaria	No
<i>Get Up</i>	<i>Delivery Saludable</i>	Vía telefónica y por correo	Planes de Alimentación Desayuno/ Almuerzo/Cenas/ <i>snacks</i>	Incluye San Isidro	<a href="https://getup.com.pe/">https://getup.com.pe/</a>	Transferencia bancaria	No
Life Café	<i>Delivery Saludable</i>	Vía telefónica y por la Web	Planes de Alimentación Desayuno/ Almuerzo/Cenas/ <i>snacks</i>	Incluye San Isidro	<a href="https://life-cafe.net">https://life-cafe.net</a>	Tarjeta de Crédito o débito	No
Alamesa Service	<i>Delivery Saludable</i>	Vía telefónica y por la Web	Planes de Alimentación Desayuno/ Almuerzo/Cenas/ <i>snacks</i>	Incluye San Isidro	<a href="http://www.alamesaservice.com.pe">www.alamesaservice.com.pe</a>	Tarjeta de Crédito o débito y Transferencia.	No
Delimas	<i>Delivery Saludable</i>	Vía telefónica y por la Web	Planes de Alimentación Desayuno/ Almuerzo/Cenas/ <i>snacks</i>	Incluye San Isidro	<a href="https://delimas.pe/">https://delimas.pe/</a>	Tarjeta de crédito o débito y efectivo	No

Fuente: Investigación de mercado realizada por autores de esta tesis (2017).

Elaboración: Autores de esta tesis.

### **3.5.1 Segmentación del consumidor de comidas saludables en Lima**

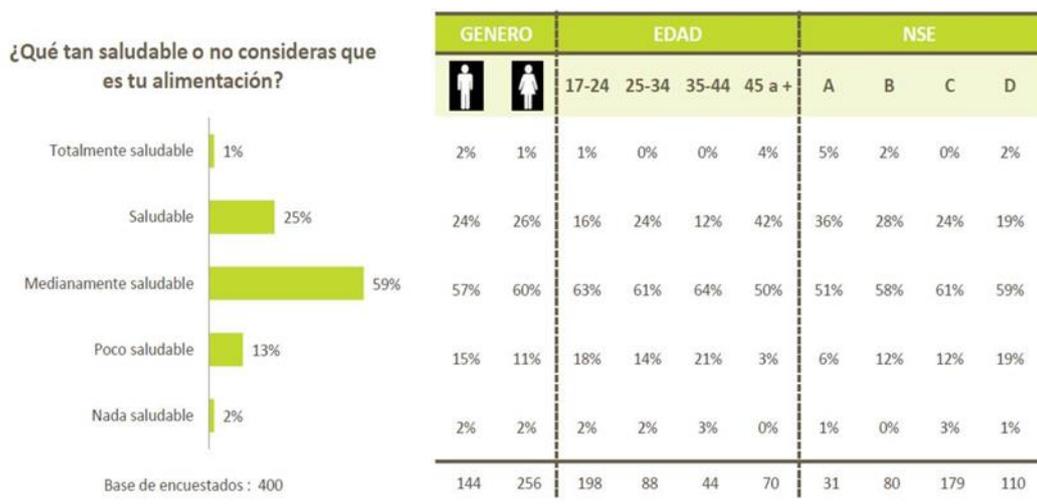
Tal como ya hemos indicado, hoy en día, hay una mayor tendencia de los consumidores hacia un estilo de vida sano y saludable. Pero, cada uno de estos consumidores, demandan este tipo de comida saludable por diferente motivo o circunstancia. A continuación, mostramos la segmentación del consumidor Limeño de comida saludable elaborado por los autores de esta tesis:

- Personas que realizan actividad física, este segmento siempre está al cuidado de su apariencia física y nutricional. Por ello, frecuentemente, se encuentran siguiendo dietas alimenticias estrictas que influyan de manera positiva en su rendimiento físico. Actualmente, no hay un estudio sobre la evolución sobre este tipo de mercado.
- Veganos, este grupo de personas se caracteriza por incluir, en su dieta diaria, solo vegetales y carbohidratos, sin incluir insumos de animales. Los veganos acuden a ferias y mercados para abastecerse de alimentos orgánicos. Además, las ofertas veganas son alrededor de doce locales en Lima la cual se encuentra principalmente en los distritos de Miraflores y San Isidro cuyos precios son mayores a la comida tradicional (Diario El Comercio, 2016).
- Personas con problemas de salud, se refiere a aquel segmento que sufre algún tipo de enfermedad y, para mantener una adecuada salud, necesita dejar de alimentarse de manera tradicional. Según estudios del sector salud del año 2014, más del 63% de la población sufre de sobrepeso, 10.4% sufre de hipertensión arterial y 3.2% de la población fue diagnosticada con diabetes. Producto de dichas enfermedades existe gran número de personas que necesitan un mayor cuidado en la ingesta de alimentos balanceados.
- Personas que trabajan en oficina, este segmento tiene un acelerado ritmo de trabajo por lo que cuenta con poco tiempo para dedicarse a elaborar un plato de comida acorde a las necesidades de su organismo. Según Daniel Tejada, del subcomité de Gastronomía de la Cámara de Comercio, asevera que “3 de cada 10 trabajadores optaron por mejorar lo que comían” (Diario Perú21, 2013). Esta cifra nos indica que, si bien los trabajadores están dando importancia a la alimentación, hay mucho potencial para adoptar un enfoque de vida saludable que forma parte de un grupo de consumo importante. Además, en el mismo artículo, Daniel Tejada indica que “el crecimiento de la clase media ha impulsado esta tendencia de comida saludable, lo que convierte a este nicho de negocio en una oportunidad para el emprendimiento” (Diario Perú21, 2013).

Por otro lado, según el estudio de *Thinkfit* de Kantar *Worldpanel* (2012), el apego por esta tendencia saludable proviene de los estratos sociales con mayores ingresos

tales como los niveles socioeconómicos A y B, pero también del nivel social C que se está formando un hábito por el consumo de alimentación saludable. A continuación, se muestra la Figura III.7 sobre la Alimentación Saludable para Lima Metropolitana.

**Figura III.7 Alimentación Saludable para Lima Metropolitana en el año 2015**



Fuente: Invera, 2015.

En la Figura III.7 podemos apreciar que del 26% de los limeños que se preocupan por una alimentación saludable, el 66% pertenecen a los niveles socioeconómicos A, B y C. De acuerdo con la Asociación Peruana de Empresas e Investigación de Mercados (APEIM), estos niveles socioeconómicos forman parte de la clase alta y media, la cual ha tenido un crecimiento conjunto de 3% entre el año 2015 y 2016, y que, además, tiene un mayor poder adquisitivo por lo que hay una mayor posibilidad de que inviertan en la opción de comida saludable.

Por otro parte, según el INEI, la Población Económicamente Activa (PEA) de Lima Metropolitana creció 1.8% entre noviembre 2016 y enero 2017, siendo 1.6 % el aumento de la ocupación en hombres y 1.9% de ocupación en mujeres. En la siguiente Figura III.8 se detalla las personas ocupadas de Lima Metropolitana para el año 2017.

Según la Figura III.8, este aumento del empleo se dio en todos los grupos de edad, siendo mayor el incremento entre los limeños de 45 y más años en 2.3%. Parte de esta PEA limeña se incluye en los niveles socioeconómicos A, B y C, que, si bien no lo

podemos aseverar, ya que muchos de los limeños tienen otros tipos de ingresos, los cuales no parten de este cuadro estadístico.

Como hemos mostrado, los diferentes segmentos de consumidores de comida saludable presentan una preocupación por su tipo de alimentación. Cabe señalar que existe una tendencia creciente de los trabajadores limeños y, con mayor énfasis las personas de mayor poder adquisitivo, por adecuar sus hábitos hacia un enfoque saludable.

**Figura III.8 Personas Ocupada de Lima Metropolitana (2017)**

<b>Población ocupada</b> (Miles de personas)					
	<b>Trimestre móvil: Nov.-Dic.2016-Ene.2017</b>			<b>Año móvil: Feb 16- Ene17</b>	
	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>Variación (Miles)</b>	<b>Variación (Miles)</b>	<b>Variación (%)</b>
<b>Total</b>	<b>4 752,9</b>	<b>4 831,6</b>	<b>78,7</b>	<b>82,3</b>	<b>1.8</b>
<b>Sexo</b>					
Hombre	2 632,8	2 652,2	19,4	42,3	1.6
Mujer	2 120,1	2 179,3	59,2	40,0	1.9
<b>Grupos de edad</b>					
Menos de 25 años	968,7	981,8	13,1	17,1	1.8
De 25 a 44 años	2 585,6	2 601,7	16,1	37,4	1.5
De 45 y más años	1 198,6	1 248,1	49,5	27,8	2.3

Fuente: (INEI, 2017).

### 3.6 Conclusiones

Hemos detectado una oportunidad en el mercado de comida saludable, basada en su evolución, dado que el 45% del mercado lo prefiere actualmente. Esta tendencia se acentúa en el segmento de oficinistas que actualmente busca una opción saludable en su alimentación durante el almuerzo; con lo cual, planteamos que existe una gran oportunidad en este segmento. Cabe precisar que en la actualidad existe una competencia incipiente.

## CAPÍTULO IV. ANÁLISIS ESTRATÉGICO

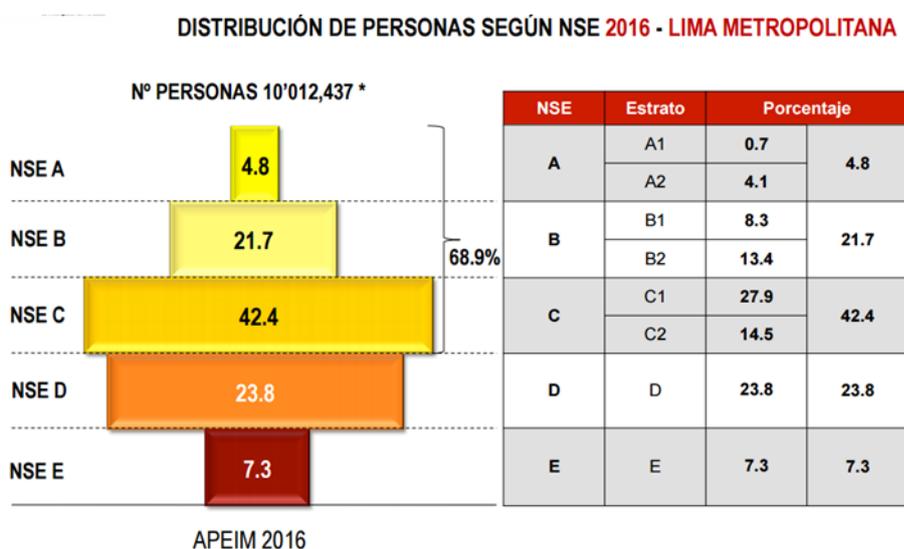
En el presente capítulo se detalla el diagnóstico del sector de comida saludable, específicamente vinculado a los establecimientos localizados en el distrito de San Isidro, que brindan almuerzo, que pueden o no ofrecer servicio de *delivery* y las empresas que ya operan y brindan el servicio que se propone. Se analiza además los factores que hacen competitivo al sector a fin de determinar los factores de éxito que permitirán definir las oportunidades y amenazas que existen en el mismo.

### 4.1 Análisis del Macroentorno

#### 4.1.1 Fuerzas sociales, culturales y demográficas

En el año 2016 los habitantes del Perú alcanzaron los 31,660,894, de los cuales el 31.6% corresponden a los habitantes de Lima Metropolitana (incluye la provincia de Lima y la Provincia Constitucional del Callao), con más de diez millones de personas (APEIM, 2016). En la Figura IV.1 se aprecia que el 68% de la población se concentra en los Niveles Socio Económicos A, B y C, quienes tienen acceso a la compra de comida saludable, debido al estilo de vida y a la tendencia del cuidado personal de la salud.

**Figura IV.1 Distribución de personas según NSE de Lima Metropolitana**



Fuente: Asociación Peruana de Empresas de Investigación de Mercados (APEIM), 2016. Recuperado de <http://www.apeim.com.pe>.

A partir del 2010 por efecto de la fusión de distintas dependencias del Estado, como el Instituto Nacional de Cultura (INC), y otros, se creó el Ministerio de Cultura, y con ello se resalta la importancia del desarrollo de políticas culturales como elementos integradores de la sociedad y generadores de cambio. Aunado al crecimiento económico, se han implementado diversos nuevos escenarios para el desarrollo de actividades culturales principalmente en la ciudad de Lima lo que conlleva a que las empresas también se preocupen por la salud de los trabajadores, ya que existe una relación directa entre productividad y salud ocupacional representando una oportunidad en el sector, ya que al estar vigente la Ley de Seguridad y Salud Ocupacional, el empleador es responsable del bienestar de los trabajadores y una alimentación saludable puede coadyuvar a mejorar los índices de salud de los mismos representando por ello una oportunidad en el sector.

De acuerdo con las últimas investigaciones del Ministerio de Salud, por encima del 63% de peruanos entre 30 y 59 años padecen de obesidad o sobrepeso, problema que viene en aumento (Radio Programas del Perú, 2016). Ello representa una oportunidad en el sector ya que, al existir una mayor cantidad de consumidores con obesidad, lo que indica que es necesario trabajar un cambio en los hábitos de alimentación tradicional.

De acuerdo con el reporte de conflictos sociales mensual elaborado por la Defensoría del Pueblo, entre febrero del 2015 y del 2016 se registraron en promedio 211 casos mensuales de conflictos en todo el Perú, de los cuales, casi el 70% son socio ambientales, 10% asuntos de gobierno local, 6% de demarcación territorial, y entre otros, temas comunales, de gobierno regional, laboral. Dichos eventos constituyen una amenaza para el sector ya que los cierres de carreteras, paros, huelgas conllevan un desabastecimiento que afectan directamente a los consumidores (Defensoría del Pueblo, 2016).

#### **4.1.2 Fuerzas económicas y financieras**

El sistema financiero está conformado por 62 empresas, entre las cuales se encuentran, bancos, financieras, micro financieras y sistemas no bancarios, (Banco Central de Reserva del Perú, 2015). El mayor dinamismo de la economía ha logrado

un crecimiento del 156% en las colocaciones de créditos entre el 2007 y el 2012. En los últimos seis años el indicador financiero de morosidad ha mantenido niveles bajos con un promedio de 3.8% (Banco Central de Reserva del Perú, 2015).

A pesar de los efectos del fenómeno del niño costero que viene azotando el país desde inicios del 2017, las proyecciones del Fondo Monetario Internacional (FMI) estima un crecimiento del PBI del 4.3% para el 2017 basándose en el crecimiento de la producción de cobre (Diario Gestión, FMI elevó proyección de crecimiento de economía peruana de 4.1% a 4.3% el 2017, 2017).

La proyección de los daños causados por el Niño se aprecia en la Tabla IV.1.

**Tabla IV.1 Distribución por rubro afectado por fenómeno El Niño**

<b>Rubro afectado</b>	<b>Perdida en millones de USD \$</b>	<b>% Participación</b>
Carreteras	1,259	40.3%
Viviendas	1,123	35.9%
Puentes	253	8.1%
Áreas de Cultivo	243	7.8%
Instituciones Educativas	171	5.5%
Canales de Riego	38	1.2%
Caminos Rurales	31	1.0%
Establecimientos de salud	7	0.2%
<b>Total Nacional</b>	<b>3,125</b>	<b>100.0%</b>

Fuente: Instituto Nacional de Defensa Civil (INDECI).

Elaboración: *Macroconsult*.

Los fenómenos naturales de este tipo constituyen una amenaza en el sector porque el desabastecimiento de productos afecta directamente los precios de los insumos destinados a la preparación de los alimentos.

El tráfico en horas de despacho de los almuerzos constituye una barrera de abastecimiento en el sector Servicios.

Las zonas netamente comerciales, como San Isidro y Miraflores, han reducido los números de estacionamientos públicos debido a la construcción de estacionamientos privados. Esta situación genera un aumento en los costos de las entregas de las empresas que ofrecen este tipo de servicio y obviamente, viéndose afectado, el sector de *delivery* de alimentos, constituyéndose así, en una amenaza. A continuación, se

muestra las tarifas del estacionamiento subterráneo inaugurado durante los años 2016 y 2017 se reflejan en la Tabla IV.2.

**Tabla IV.2 Estacionamientos Subterráneos Miraflores y San Isidro**

<b>Estacionamiento</b>	<b>Precio Promedio x minuto</b>	<b>Capacidad</b>
San Isidro	0.16	822
Miraflores	0.12	573

Fuente: Municipalidad de Miraflores, Municipalidad de San Isidro, 2016.

Elaboración: Autores de esta tesis.

Además, el incremento de vehículos nuevos en Lima es otro factor para el incremento de tráfico ya que al existir más vehículos aumenta las posibilidades de congestión vehicular y demoras en la entrega de producto al existir mayor número de unidades con la misma infraestructura vehicular. Ello se refleja en la Tabla IV.3.

**Tabla IV.3 Incremento de Carros en Lima**

<b>Negocio/año</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>
Unidades	99,261	122,942	155,053	169,490	164,689	156,669

Fuente: Asociación Automotriz del Perú, 2017.

Elaboración: Autores de esta tesis.

#### **4.1.3 Fuerzas políticas, gubernamentales y legales**

En relación con la parte legal vinculada al sector de alimentación saludable en el país, se debe resaltar la Ley N° 30021 “Ley de promoción de la alimentación saludable para niños, niñas y adolescente”, cuyo objetivo es promocionar y proteger el derecho a la salud pública de niños y adolescentes, con la finalidad de reducir y eliminar enfermedades asociadas a la mala alimentación. El Ministerio de Educación y el Ministerio de Salud son los encargados de promover la educación nutricional, brindando información y realizando una evaluación situacional de la nutrición e indicadores relacionados al sobrepeso y obesidad.

El Ministerio de Salud del Perú regula la sanidad de los alimentos estableciendo normas y reglamentos con los lineamientos sanitarios que se debe seguir en el proceso de producción incluyendo el manipuleo para la distribución y venta de los alimentos.

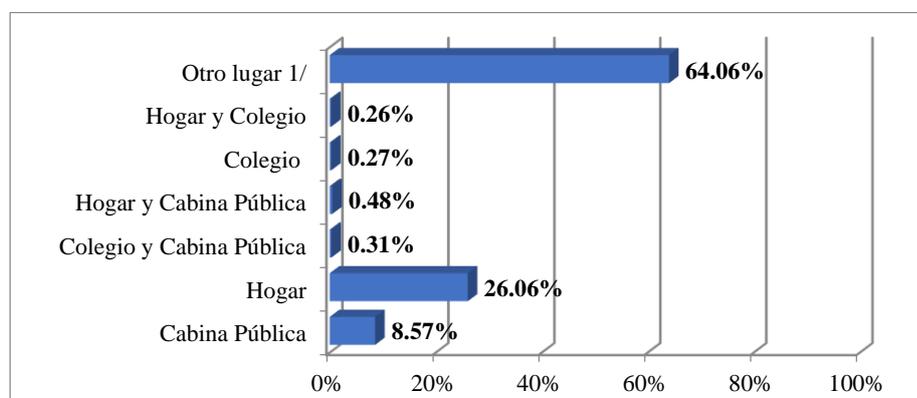
#### 4.1.4 Fuerzas tecnológicas y ambientales

El Perú sólo invierte el 0.20% del PBI en investigación y desarrollo, porcentaje que se encuentra muy por debajo de otros países como: Chile (0.67%), Brasil (1.20%), China (1.42%), Canadá (1.94%), Estados Unidos (2.60%) y Japón (3.39%). De acuerdo con las declaraciones del decano del Colegio de Ingenieros del Perú, los porcentajes de inversión destinado al rubro de investigación y desarrollo deben incrementarse al menos al 1% del PBI, no sólo auspiciado por el sector público sino por el privado, de acuerdo al Rector de la UNI, Jorge Alva (Diario El Comercio, UNI: "Inversión en ciencia e innovación debe ser el 1% del PBI", 2016).

En lo que concierne al tema de estudio en la presente tesis, las fuerzas tecnológicas provienen del mundo globalizado, al lograr el acceso a las nuevas tendencias a través de fuentes como *youtube* y redes sociales, el interés en el uso de, tanto los dispositivos móviles como, computadoras personales y *tablets* para acceder a aplicativos que mejoren la calidad de vida y acerquen al usuario diversos servicios, ha traducido en un creciente uso de ellos en los servicios de *delivery* de alimentación.

Como se puede apreciar en la Figura IV.2 del total de la población de Lima Metropolitana del rango de edad de 25 a más años, el 64.06%, ha realizado uso de internet en el trabajo, hogar y trabajo, trabajo y cabina pública y en cualquiera de ellos.

**Figura IV.2 Distribución del uso de internet en población de 25 a más años, según lugar de uso en Lima Metropolitana (año 2015)**



Fuente: Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2015.  
Elaboración: Autores de esta Tesis.

El incremento en el uso de internet se puede atribuir al mayor acceso que se tiene a equipos tecnológicos, ya sea computadores, celulares, *tablets*, entre otros. Según un estudio realizado por IPSOS, para el 2017 el 10% de la población peruana realizará compras por internet, siendo el comprador promedio del NSE A, B y C. Ello representa una oportunidad en el sector ya que al existir mayor número de usuarios aumenta la probabilidad que estos utilicen aplicaciones móviles y plataformas virtuales para realizar pedido de alimentos (Diario La República, 2017).

Desde la creación del Ministerio del Ambiente en el año 2011, se han puesto sobre la agenda del país, el interés por mejorar la calidad del aire y suelos, gestión de los residuos sólidos, prevención y mitigación del cambio climático lo que incide en la calidad de los alimentos naturales que se consumen en el país.

Por otro lado, la conciencia ambiental en el Perú ha ido en aumento y según el ex ministro Manuel Pulgar Vidal, las empresas que no tomen en consideración la protección y cuidado del medio ambiente, comenzarían a perder competitividad en el mercado (Radio Programas del Perú, ¿Cuánto avanzó el Perú respecto a la protección del medio ambiente?, 2014).

#### **4.1.5 Perspectivas del sector**

La tendencia creciente del modelo de negocio de *delivery* de comida saludable en Lima, durante los años 2015 y 2016, va de la mano con la preocupación de los limeños de llevar una vida saludable. Según el Gerente General de Lima *Delivery*, Santiago Antúnez de Mayolo, en el año 2015, el 10% de los pedidos online de comida pertenecen al rubro de saludable mientras, que el año 2016 se han recibido 30% más de pedidos con respecto al mes de agosto 2015 (Diario El Comercio, Rubro saludable representa el 10% de pedidos online de comida, 2016).

Además, del estudio realizado por Lima *Delivery*, se menciona que el horario favorito para pedir *delivery* se encuentra entre 12pm y 3pm y en el caso de la comida saludable el *ticket* promedio crece a S/. 30 soles. Dentro de los distritos con mayor demanda de productos bajo la modalidad *delivery* se encuentran Miraflores (51%),

San Isidro (26%); La Molina (11%) y Santiago de Surco (6%) (América Económica, 2014).

A fin de determinar el potencial del sector *delivery* del distrito de San Isidro es importante cuantificar la cantidad de empresas y el número de trabajadores. En la siguiente Tabla IV.4 se refleja el promedio de empresas de los principales distritos de la capital de Lima.

**Tabla IV.4 Promedio y demanda Empresas por distrito (2015)**

<b>Distrito</b>	<b>Promedio Empresas</b>	<b>Tamaño de Distrito (km<sup>2</sup>)</b>	<b>Demanda Empresas (Emp/km<sup>2</sup>)</b>
Miraflores	1,020	9.62	106
San Isidro	8,210	11.10	739
Cercado	15,092	21.98	686
Santiago de Surco	11,160	34.75	321

Fuente: Ministerio de trabajo, 2015.

Elaboración: Autores de esta tesis.

En la Tabla IV.5 se aprecia que la alta densidad empresarial es mayor en los distritos de San Isidro y el Cercado de Lima con un tamaño de 11.10 km y 21.98 km, respectivamente. De ello, podemos decir que la oportunidad puede ser viable en dichos distritos. A continuación, se detalla el número de trabajadores comparados con el número de empresas promedio de San Isidro.

**Tabla IV.5 Factores laborales Principales distritos de Lima Metropolitana (2015)**

<b>Distrito</b>	<b>Número de empresas Promedio</b>	<b>Número de trabajadores</b>	<b>Número de Empleados</b>	<b>Número de Ejecutivos</b>
San Isidro	8,210	227,426	220,350	7,126
Surco	11,160	166,691	163,384	6,307
Miraflores	1,020	134,998	128,958	6,040

Fuente: Ministerio de Trabajo, 2015.

Elaboración: Autores de esta tesis.

A pesar de que San Isidro ocupa el segundo lugar en el número promedio de empresas, tiene mayor cantidad de trabajadores laborando, llegando a ser 227,426 trabajadores en el 2015. En la siguiente Tabla IV.6 se aprecia el promedio de sueldos de acuerdo con el grado de estudio.

**Tabla IV.6 Sueldos promedio de Acuerdo a Nivel Académico trabajadores  
Lima Metropolitana (2015)**

<b>Distrito</b>	<b>Bachiller</b>	<b>Titulado</b>	<b>Grado de Maestría</b>
San Isidro	S/. 6,148	S/. 7,750	S/. 17,709
Surco	S/. 4,729	S/. 6,252	S/. 12,782
Miraflores	S/. 4,785	S/. 5,751	S/. 8,562

Fuente: Ministerio de Trabajo, 2015.

Elaboración: Autores de esta tesis.

Observamos que San Isidro tiene un mejor nivel salarial en todos los grados académicos, lo que implica que hay un mayor número de empresas que pagan mejores sueldos concentrados en el distrito de San Isidro. Con estos mayores ingresos promedios, los clientes potenciales pueden elegir alimentos de un mayor valor y orientarse en la alimentación sana.

De este análisis, se desprende que el distrito de San Isidro es el más recomendado para poner en marcha nuestro plan de negocio de *delivery* de comida saludable.

Con respecto a la competencia en San Isidro, solo tenemos competidores sustitutos tales como Qali, Oliva y Tomato, los cuales ofrecen solo un tipo de comida saludable, que son en su mayoría son ensaladas vegetarianas, las cuales ofrecen variedad en los ingredientes. El precio promedio es S/. 17 soles y la forma de pago es al contado. Estas empresas tienen varias zonas de reparto, no tienen aplicación móvil y su estrategia promocional son la calidad de los insumos y variedad de ensaladas.

A continuación, se detallan los demás competidores del sector de comida saludable, la cual se aprecia en la Tabla IV.7.

**Tabla IV.7 Propuesta de Comida Saludable en San Isidro**

<b>Empresa</b>	<b>A la mesa service</b>	<b>La Gran Fruta</b>	<b>Nutripasion</b>	<b>Tu Orgánica, fast food</b>
Productos	Desayunos y almuerzos <i>delivery</i> propuestos dentro de plan nutricional.	Desayunos, almuerzos como ensaladas y jugos.	Almuerzos y snacks saludables, dietas específicas según objetivo de peso. Propuesta de dietas organizadas. Se puede pedir online o a través de aplicaciones conocidas.	Almuerzos y <i>snacks</i> saludables. Propuesta de dietas organizadas. Se puede pedir online o a través de aplicaciones móviles conocidas.

<b>Empresa</b>	<b>A la mesa service</b>	<b>La Gran Fruta</b>	<b>Nutripasion</b>	<b>Tu Orgánica, fast food</b>
Página web	Disponible, solo informativa.	Página web y fanpage de Facebook	Cuenta con ella, pero solo es informativa	Vinculada a limadelivery.com
Horario de reparto	Solo <i>delivery</i> , horarios predeterminados.	Según demora el pedido, no planificado.	Solo <i>delivery</i> , tiempo de demora: según lo propuesto, a tiempo.	Solo <i>delivery</i> , tiempo de demora: 60-80 minutos.
Beneficios	Pago con tarjeta, o abono en cuenta. entrega rápida.	Pago con tarjeta, se puede pedir <i>delivery</i> o comer en sus locales.	Pago con tarjeta, entrega oportuna.	Pago con tarjeta, entrega rápida, atención de 9am a 3pm.

Fuente: Investigación de mercado realizada por autores de esta tesis (2017).

Elaboración: Autores de esta tesis.

Asimismo, tenemos como competidores a las empresas que ofrecen “*Delivery Menú*”; es decir, ofrecen al público almuerzos con contenido saludable, así como aquellos almuerzos de estilo casero tales como los Menú ejecutivos y/o Corporativo. El promedio de pago es entre S/. 20 y S/. 35 soles y la mayoría de ellos tiene página *web*, pero no tienen aplicación móvil. Tienen varias zonas de reparto y la estrategia promocional es encontrar en una sola *web* comida vegetariana y casera de contenido variado en forma diaria.

En resumen, el sector de *delivery* de comida saludable en el distrito de San Isidro tiene un enorme potencial por explotar ya que tiene una demanda no atendida, potenciales consumidores que pueden pagar un *ticket* promedio entre S/. 18 y S/. 22 soles y pocos competidores con características similares.

#### **4.1.6 Análisis de las cinco fuerzas de Porter**

Se usará el análisis de las cinco fuerzas de *Porter* que permitirá estimar el atractivo actual del sector de servicio de *delivery* de comida saludable y proyectar dicho atractivo a futuro.

#### **Participantes Nuevos**

Existen pocos competidores con características similares, lo que hace atractivo al sector y se traduce en una oportunidad. Además, se observa pocas barreras de entrada al mercado, ya que se requiere contar con una inversión de nivel medio para crear el negocio; por lo tanto, es más fácil que aumente la competencia.

## **Proveedores**

Debido a que el producto a ofrecer corresponde al servicio de *delivery* de comida saludable, nuestros principales proveedores corresponden a los que nos proveerán de los insumos para la preparación de la comida, siendo dichos insumos adquiridos principalmente en mercados y bioferias orgánicas en la ciudad de Lima.

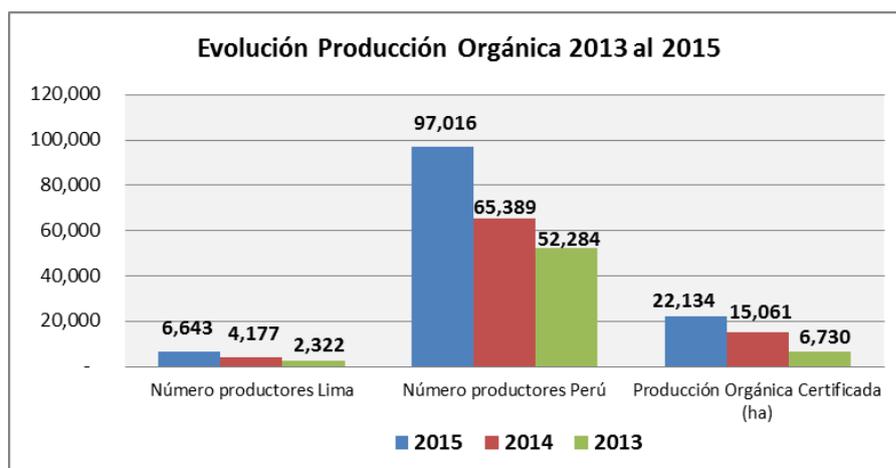
Como podemos apreciar en el Anexo I los precios de los alimentos orgánicos en su mayoría son más altos que el de los alimentos tradicionales, sobre todo aquellos que se ofertan en tiendas orgánicas con un costo del 73% mayor a de los supermercados y 48% mayor que en las bioferias.

Actualmente, existen ferias orgánicas en los distritos de La Molina, Surquillo, Barranco, Miraflores, Cercado de Lima, San Borja, entre otros. También, se pueden encontrar productos orgánicos en los supermercados como Metro y Vivanda. Del mismo modo, existen tiendas-mini *markets* que ofrecen productos orgánicos como Eco Tienda Natural, Madre Natura, Eco *Market*, Punto Orgánico, entre otros.

Por su parte, según Estadísticas de Producción Orgánica Nacional 2015 publicado por SENASA, en el Perú existen 97,016 productores (65,389 productores en 2014) en estatus de orgánico y transición, en donde Lima aporta con 6,643 productores con un área de producción orgánica certificada de poco más de 22 mil hectáreas. La producción orgánica viene en aumento en los últimos años, presentado un crecimiento del 186% y 229% en 2015 respecto al 2013 en cuanto a la cantidad de productores orgánicos certificados y hectáreas destinadas a la producción orgánica, respectivamente. En la Figura IV.3 se muestra la evolución de la producción orgánica.

Dicho incremento favorece la competencia y una mejor oferta en cuanto a precios de dichos productos. Con lo mencionado anteriormente, se considera que si bien no existen barreras que impidan la adquisición de dichos insumos, debido a que las cantidades a comprar son pequeñas y los productos serán adquiridos en lugares donde se cuenta con precios ya establecidos el poder de negociación con proveedores es considerado medio.

**Figura IV.3 Evolución Producción Orgánica 2013 al 2015**



Fuente: SENASA (Estadísticas de Producción Orgánica Nacional 2015 y 2014).  
Elaboración: Autores de esta tesis.

### **Sustitutos**

Existe mucha disponibilidad de productos sustitutos tales como la comida casera, pollo a la brasa, comida rápida, comida china, menús ejecutivos, entre otros; que satisfacen las necesidades alimenticias a un menor precio y que son una amenaza para el sector *delivery* de comida saludable. Sin embargo, no cumple con proporcionar una alimentación sana con los adecuados nutrientes y calorías tal como lo ofrece la comida saludable sobre todo para aquellas personas que pretenden cuidar su salud y estilo de vida. También, se tiene como amenaza la opción de preparar los mismos platos en la cocina en los hogares peruanos adquiriendo los insumos necesarios y de calidad para lograr las dosis adecuadas de nutrientes y un agradable sabor.

### **Clientes**

Consideramos que su nivel de negociación es bajo, pudiendo llegar a ser medio, en caso los clientes se concentren en edificios específicos y puedan representar una porción importante de nuestro flujo de ingresos. Si bien esta concentración representa un riesgo, al tener mayor poder de negociación, también representa una oportunidad para la empresa, de reducir costos de entrega.

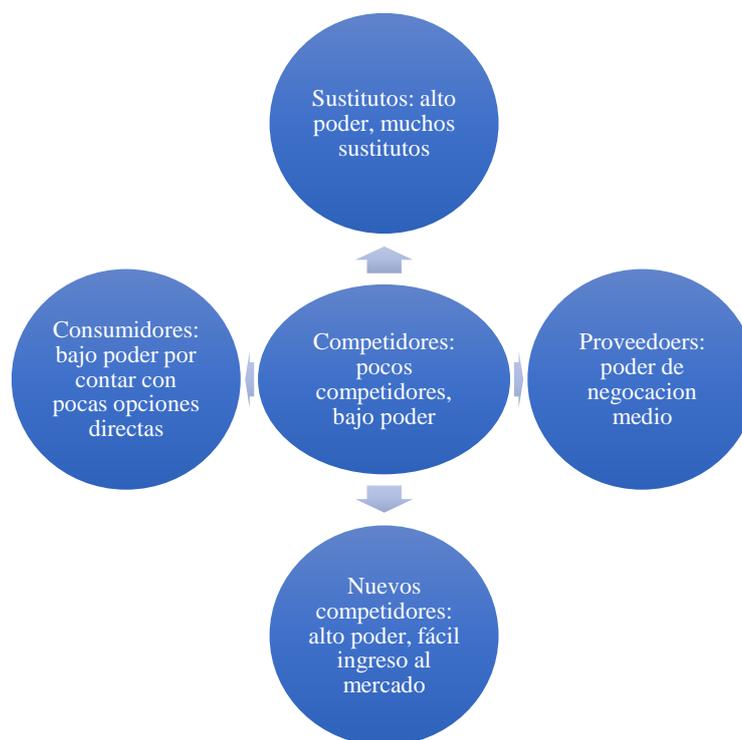
Por otro lado, al ser clientes que valoran la calidad y sabor del producto, en conjunto con un servicio diferenciado, con flexibilidad de armar “combos”, la posibilidad que cambien de proveedor es baja.

Finalmente, para nuestros clientes, el costo de cambiar a otro proveedor que brinde nuestras mismas opciones es bajo, por lo que resulta vital mantener un servicio de alta calidad.

### **Competidores**

La rivalidad entre competidores es baja, debido a que solo se cuenta con alrededor de cinco empresas que compiten con productos sustitutos en el sector de San Isidro. Esos competidores se dedican solo a la venta de variedad de ensaladas y opciones vegetarianas saludables, ingresando así al segmento de mercado al cual nos dirigimos. En la Figura IV.4 se aprecia en síntesis el resumen las fuerzas de *Porter*.

**Figura IV.4 Resumen de las 5 fuerzas de *Porter***



Fuente: *Porter M*, 2009.

Elaboración: Autores de esta tesis.

## 4.2 Análisis del Entorno Competitivo

Para la evaluación del entorno competitivo se tomará en cuenta las principales empresas que realizan *delivery* en San Isidro y competirán contra el producto de estudio. Las variables por medir han sido definidas por el grupo tomando en cuenta el desarrollo de la industria de *delivery*.

En la Tabla IV.8 se observa los servicios *delivery* que se están comparando para este análisis.

**Tabla IV.8 Comparación de Empresas Competidoras *Delivery* de comida saludable en San Isidro**

Atributo	Bocadio	Nutripasión	La gran fruta	Qali	Oliva y Tomato
Distritos de Reparto	Incluye San Isidro	San Isidro	Incluye San Isidro	Incluye San Isidro	San Isidro Miraflores
Variedad	Gourmet sano	Almuerzos/Ensaladas	Jugos/ensaladas	Ensaladas Light	Almuerzos/Ensaladas Light
Horarios	Almuerzos y postres de lunes a domingo	Almuerzos de lunes a viernes	Almuerzos y desayunos de lunes a domingo	Almuerzos de lunes a sábado.	Almuerzos de lunes a viernes
Precio Promedio	S/. 30 + Costo de <i>delivery</i>	S/. 15	S/. 25 + Costo de <i>delivery</i>	S/. 12	S/. 22
Página Web/App	Si	Si	No	No	Si
Local Propio	Si	No	Si	No	No

Fuente: Investigación de mercado realizada por autores de esta tesis (2017).

Elaboración: Autores de esta tesis.

El análisis de entorno competitivo permitirá cuantificar cómo se encuentra el *delivery* de comida saludable que se quiere comercializar frente a los posibles competidores en este rubro e inferir posibles estrategias de acuerdo a la posición de cada participante. Ello se aprecia en la Tabla IV.9.

Para determinar los factores de éxito del sector *delivery* se debe considerar la variedad ofrecida, los horarios de atención, el precio promedio de cada menú, manejo de canales de distribución, y actividades de promoción y marketing a los consumidores.

Los factores de éxito del sector frente a sus potenciales competidores son los siguientes:

- Variedad de Oferta: Se verificó revisando la carta de cada uno de los competidores como se aprecia en la Tabla IV.8. A mayor oferta mayor nivel de competitividad.
- Precio de productos: Se determinó el precio promedio de cada plato valorizado en dólares como se aprecia en la Tabla IV.8. A mayor precio menos nivel de competitividad.
- Disponibilidad de los canales de distribución: Se verificó vía diversos canales la forma de venta y distribución de los menús. A mayor diversidad de canales mayor nivel de competitividad.
- Herramientas de Marketing del Producto: Se verificó vía diversos medios los medios de publicidad y marketing de los que dispone cada negocio: radio, televisión, medios digitales, publicidad boca oreja, entre otros. A mayor cantidad de herramientas de marketing, mayor nivel de competitividad
- Recordación en el Mercado: Se verificará de la recordación obtenida en el *Focus Group* de la investigación de mercado. A mayor nivel de recordación mayor nivel de competitividad.

En la Tabla IV.9 se aprecia la Matriz de Perfil competitivo considerando los factores de éxito en el sector.

**Tabla IV.9 Matriz de Perfil Competitivo: Delivery Comida Saludable -San Isidro**

Factor de Éxito	Ponderación	Oliva y Tomato		Bocado		Nutripasión		La Gran Fruta		Qali	
Variedad Oferta	0.25	4	1	3	1	2	0.5	2	0.5	2	0.5
Precios de productos	0.15	3	0.45	2	1	2	0.5	3	0.8	1	0.25
Disponibilidad de canales de distribución	0.2	2	0.4	2	1	3	0.75	2	0.5	2	0.5
Herramientas de Marketing	0.25	3	0.75	2	1	2	0.5	1	0.3	2	0.5
Recordación	0.15	1	0.15	2	1	2	0.5	2	0.5	2	0.5
<b>Total</b>	<b>1</b>		<b>2.75</b>		<b>3</b>		<b>2.8</b>		<b>2.5</b>		<b>2.25</b>

Fuente: Investigación de mercado realizada por autores de esta tesis (2017).

Elaboración: Autores de esta tesis.

Por los resultados se concluye que no existe diferencia significativa entre los competidores del distrito de San Isidro lo que constituye una oportunidad interesante

de plantear una propuesta de negocio que satisfaga las necesidades no atendidas del segmento objetivo.

### 4.3 Matriz de Factores Externos – Matriz EFE

En la Tabla IV.10 se adjunta el análisis de la matriz EFE, a partir del cual se obtiene un valor ponderado de 3.16, este resultado indica que el plan de negocio tiene capacidad de respuesta ante las oportunidades y amenazas que el entorno externo indirecto produce.

**Tabla IV.10 Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE)**

N°	Factores externos clave ponderados (O y A)	Peso	Ponderación	Puntaje
<b>OPORTUNIDAD</b>				
1	Existen pocos competidores en el sector de comida saludable	0.08	4	0.32
2	Necesidad de las empresas por ofrecer alternativas saludables a sus trabajadores	0.02	3	0.06
3	Mercado de <i>delivery</i> de comida saludable en crecimiento	0.07	4	0.28
4	Tendencia creciente en la preferencia de los consumidores por la alimentación saludable	0.07	4	0.28
5	Clientes potenciales con enfermedades que ameriten un cambio saludable en su alimentación.	0.04	3	0.12
6	Preferencias del consumidor por solicitar el servicio de <i>delivery</i> de alimentos en el horario de almuerzo.	0.07	4	0.28
7	Incremento de la densidad empresarial en el distrito de San Isidro	0.07	4	0.28
8	Mayor número de empresas top concentradas en San Isidro- Mayor poder adquisitivo.	0.07	4	0.28
9	Mayor número de proveedores en el mercado orgánico	0.04	3	0.12
10	Mayor uso de aplicaciones App y plataformas virtuales para compras.	0.07	4	0.28
11	Crecimiento de los sectores A, B y C de población de Lima Metropolitana	0.06	3	0.18
12	El estado promueve la educación nutricional, aprobando leyes a favor de alimentación saludable en niños, niñas y adolescentes	0.02	2	0.04
13	Cumplimiento de normas sanitarias que garantizan la calidad y el protegen la salud del consumidor	0.02	2	0.04
<b>Total Oportunidades</b>		<b>0.70</b>	<b>44</b>	<b>2.56</b>
<b>AMENAZAS</b>				
1	Incremento de tráfico en el horario de despacho en las zonas de cobertura de San Isidro	0.06	2	0.12
2	Conflictos sociales y abastecimiento y precios de los insumos alimentarios	0.05	2	0.10
3	Desastres naturales que afectan el abastecimiento y precios de los insumos alimentarios	0.05	2	0.10
4	Bajas barreras de ingreso de nuevas empresas al mercado de <i>delivery</i> saludable	0.04	2	0.08
5	Percepción errónea que la comida saludable no es tan rica	0.05	2	0.10
6	Alta presencia de productos sustitutos	0.05	2	0.10
<b>Total Amenazas</b>		<b>0.03</b>	<b>12</b>	<b>0.60</b>
<b>Ponderación Total</b>		<b>1.00</b>		<b>3.16</b>

Elaboración: Autores de esta tesis.

#### 4.4 Conclusiones

Luego de desarrollar el análisis micro hemos determinado que la mayor oportunidad se encuentra establecida en el distrito de San Isidro, por las siguientes razones:

- (i) Tendencia creciente del mercado de *delivery* de comida saludable de Lima siendo el distrito de Miraflores (51%) y San Isidro (26%) los que mayor demanda para este tipo de servicio.
- (ii) El centro empresarial y financiero, ubicado en el distrito de San Isidro (43%), tiene una mayor concentración de trabajadores con respecto a los distritos más importantes de la capital tales como Santiago de Surco (32%) y Miraflores (26%).
- (iii) Los segmentos de mayores ingresos como el A y B, incluso el C, que ocupan el 68.9% de la población, son los que tienen el hábito de consumir alimentación saludable y que, a la vez, se preocupan constantemente por su adecuada nutrición y bienestar físico.
- (iv) Alta concentración de grandes empresas en San Isidro que pagan un mejor sueldo promedio (42%) con respecto a otros distritos como Santiago de Surco (32%) y Miraflores (26%) y con ello los potenciales trabajadores de San Isidro tienen la opción de pagar un mayor valor en su alimentación saludable en un rango de precio entre S/. 18 y S/. 22 soles.
- (v) Existen a las menos cinco empresas tales como Bocadio, Oliva y Tomato, Nutripasion, La Gran Fruta y Qali que compiten en el sector de San Isidro la cual ofrecen una oferta similar, sin mayor diferencia significativa, y que no termina por satisfacer las necesidades de los consumidores potenciales.

En resumen, tenemos una oportunidad interesante en el planteamiento del negocio de comida saludable y esta perspectiva creciente con necesidades insatisfechas del sector, nos da el soporte para continuar desarrollando una propuesta de valor acorde con los gustos y preferencias del consumidor.

## CAPÍTULO V. INVESTIGACIÓN DE MERCADOS

### 5.1 Objetivos

#### 5.1.1 *Objetivo general*

Medir el nivel de aceptación del servicio de *delivery* de comida saludable a implementar para el distrito de San Isidro.

#### 5.1.2 *Objetivos específicos*

- (i) Evaluar el grado de aceptación del concepto de servicio de *delivery* de comida saludable.
- (ii) Identificar los factores o atributos de éxito del modelo de negocio propuesto por Amaranto para el implementar el servicio de *delivery* comida de saludable.
- (iii) Identificar los hábitos de compra y consumo del cliente potencial de comida saludable, tales como la variedad en el menú, precio, frecuencia de consumo del servicio, información del nivel de calorías y medios de pago más utilizados.
- (iv) Solicitar las recomendaciones del público objetivo con respecto a esta nueva propuesta de negocio.

En la Tabla V.1 se aprecia la relación con los objetivos específicos del plan de Negocios

**Tabla V.1 Relación Objetivos Específicos Investigación de Mercado Plan de Negocios**

<b>Objetivos Específicos Investigación de Mercados</b>	<b>Objetivo Específico Plan de Negocios</b>
Evaluar el grado de aceptación del concepto de servicio de <i>delivery</i> de comida saludable.	Conocer el tamaño de Mercado para los consumidores de comida saludable en San Isidro.
Identificar los factores o atributos de éxito al proponer el modelo de negocio propuesto por Amaranto para el implementar el servicio de <i>delivery</i> comida de saludable.	Ejecutar análisis de Mercado de comida Saludable en el distrito de San Isidro para identificar las preferencias y necesidades del consumo de los clientes potenciales.
Identificar los hábitos de compra y consumo del cliente potencial de comida saludable, tales como la variedad en el menú, precio, envase, presentación del producto, frecuencia de consumo del servicio, información del nivel	

<b>Objetivos Específicos Investigación de Mercados</b>	<b>Objetivo Específico Plan de Negocios</b>
de calorías y medios de pago.	
Solicitar las recomendaciones del público objetivo con respecto a esta nueva propuesta de negocio.	

Elaboración: Autores de esta tesis.

## 5.2 Segmentación

De acuerdo con la investigación del mercado de comida saludable realizado en el Capítulo III y IV podemos concluir que nuestro segmento objetivo se encuentra dentro de una población que presenta las siguientes características:

- Hombres y mujeres entre 25 y 45 años que trabajan en oficinas en el distrito de San Isidro ubicados en las zonas de la Avenida Canaval y Moreyra, Calle las Begonias y la Avenida Andrés Aramburú.
- Personas que suelen almorzar en las inmediaciones de sus oficinas o que soliciten el servicio de *delivery*.
- Personas que estén interesadas en una alimentación saludable.

## 5.3 Mercado potencial

El mercado potencial está conformado por los trabajadores que laboran en oficinas en el distrito de San Isidro. Esta área tiene mayor concentración de ejecutivos, ya que se encuentran los centros de negocios y financieros más relevante de la ciudad Lima.

**Tabla V.2 Densidad empresarial del distrito de San Isidro**

<b>Distritos</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>Variación Porcentual</b>
San Isidro	362	367	1.4%

Fuente: Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2015

Elaboración: Autores de esta tesis.

En la Tabla V.2 se observa la densidad empresarial por cada mil habitantes del distrito de San Isidro, la cual arroja un crecimiento 1.4% entre el 2014 y 2015.

Además, según el Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo, en un estudio del año 2015, asegura que son 227,476 ejecutivos que laboran en el distrito de San Isidro, entre empleados y ejecutivos, los cuales tienen un ingreso promedio S/. 3,769 y S/. 14,586 soles, comparándolo con la distribución del nivel socio económico de la

consultora APEIM, este rango salarial pertenece a los niveles socioeconómicos A, B y C para el año 2015 y que, por tanto, tienen un mayor poder adquisitivo. A continuación, mostramos un detalle de los sueldos brutos mensuales de los principales distritos de la ciudad de Lima (ver Tabla V.3).

**Tabla V.3 Promedio mensual de Remuneraciones Brutas por Trabajador de San Isidro para el año 2015.**

<b>Distritos</b>	<b>Ejecutivo</b>	<b>Empleado</b>
San Isidro	14,586	3,769

Fuente: Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo, 2015

Elaboración: Autores de esta tesis.

Como podemos apreciar en la Tabla V.3 los ejecutivos del distrito de San Isidro tienen un mayor ingreso mensual bruto en comparación a los empleados de dicho distrito para el 2015. En adición, el Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo afirma que dichos ejecutivos y empleados se encuentran en un rango de edad entre 18 y 24 años cuya categoría concentra el 27% y de 25 a más representan el 76% de los trabajadores de San Isidro.

Considerando la información mostrada líneas arriba se evidencia la segmentación y el mercado potencial para el plan de negocio de servicio de *delivery* de comida saludable en el distrito de San Isidro.

## **5.4 Análisis de los resultados**

En el Anexo II se detalla la metodología aplicada durante el estudio de mercado.

### **5.4.1 Focus Group**

El *focus group* se realizó los días 20, 24, 27 de abril y 3 de mayo en un local en Miraflores a cargo de la Licenciada Ericka Negrete Morales contratada por los autores de esta tesis.

Se trabajó con 32 personas que cumplieron los requisitos para realizar el *focus group*, cuya guía de pautas se encuentra en el Anexo III y el resulta final se encuentra en el Anexo IV.

Las conclusiones principales del *focus group* son las siguientes:

- (i) Los participantes asociaron la comida saludable con la comida casera debido a que manifestaron que la preparación de los alimentos, la limpieza y cuidado de insumos son propios de un ambiente casero. En segundo lugar, se asoció la comida saludable con comer balanceado, sin cantidades excesivas o exceso de grasas o condimentos, aunque si manteniendo un sabor agradable.
- (ii) Se observó que la mayoría de los participantes tendrían la tendencia a cuidar de su alimentación y de balancear las comidas. También, tenemos participantes que se cuidan por temas médicos como colesterol, hipertensión, etc. Estas personas tienen un estilo de vida sano y gustan de hacer deporte.
- (iii) Los participantes enfatizaron la escasez de lugares cercanos a su trabajo que ofrezcan servicios *delivery* de alimentos saludables. Asimismo, indican que los pocos lugares que hay en el distrito de San Isidro no les genera confianza y ofrecen poca variedad.
- (iv) Una vez presentado el concepto de comida saludable, los participantes se mostraron dispuestos a consumirlo, rescatando las variables sabor, variedad, puntualidad y precio dentro de la propuesta y sus preferencias.
- (v) También se realizaron degustaciones que ayudaron a tener una visión clara de la oferta del plan de negocio permitiendo a los participantes redefinir los conceptos de comida saludable, lo que evidencia la necesidad de educar y orientar a nuestro consumidor. Los platos presentados se muestran en detalle en el Anexo IV.
- (vi) La página web puede usarse de herramienta para educar e informar a los clientes, además se evidenció la necesidad de que sea transaccional y amigable.
- (vii) Es importante para la mayoría de los invitados del *focus group* contar con diferentes medios para solicitar el pedido. Si bien tiene aceptación la

solicitud a través de sitio *Web*, también piden ejecutarse vía telefónica y redes sociales.

- (viii) Los participantes dan mucho valor a contar con un nutricionista que elabore las propuestas de menú de comida saludable y captan, aun mayor la aceptación, cuando se le indica que el portal *Web* mostrará los contenidos calóricos y tendrán múltiples medios de pago tales como al contado y crédito.
- (ix) La mayoría de entrevistados manifiestan que almorzarían comida saludable entre 3 a 4 veces por semana, considerando un rango de precio justo entre S/. 18 y S/. 22 soles.

#### 5.4.2 Encuesta

La encuesta se llevó a cabo en el distrito de San Isidro desde el 29 de junio hasta el 6 de julio donde se formaron grupos de *target* para obtener la muestra representativa, cuyo detalle del cálculo se encuentra en el Anexo V.

Luego de haber realizado el cálculo se obtiene una muestra de 384 personas, cuya distribución se presenta en la Tabla V.4 se detalla el diseño de la muestra:

**Tabla V.4 Distribución de Encuestas**

Grupo de Interés	Cantidad de Encuestas	Porcentaje (%)
Personas que se encontraban laborando en la Av. Canaval y Moreyra	69	18
Personas que salen de restaurantes saludables en San Isidro	78	20
Personas almorzando en Restaurantes de las Begonias y alrededores	71	18
Personas almorzando en la Av. Los Conquistadores	58	15
Personas que se encontraban laborando entre la Av. Aramburú y la Av. República de Panamá	47	12
Personas que se encontraban laborando en la calle Las Begonias	61	17
<b>Total</b>	<b>384</b>	<b>100%</b>

Elaboración: Autores de esta tesis.

La mayor actividad empresarial de San Isidro se encuentra en el Centro Empresarial y Financiero. Por ello, se ha tomado como parte de la muestra, las oficinas ubicadas en estas zonas en el límite con Lince (Calle Las Begonias, Avenida Canaval y Moreyra) límite con Surquillo (Avenida Aramburú y Avenida República de Panamá) y límite con Miraflores (Avenida Los Conquistadores). Asimismo, el 18% de

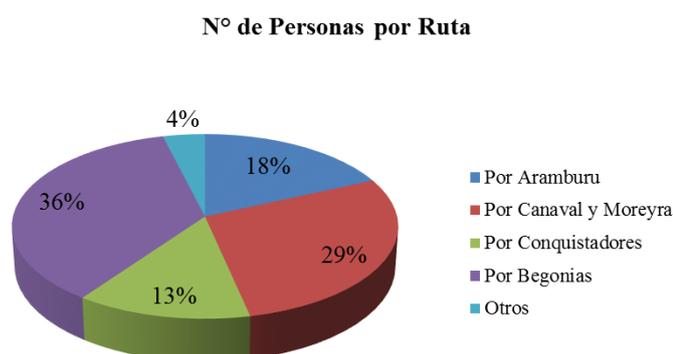
la muestra son todas aquellas personas que almuerzan en el *Food Court* de Saga Falabella ubicado en la Calle Las Begonias ya que es un centro muy concurrido a la hora del almuerzo, entre las 12 m y 3 pm, y que actualmente alberga alrededor de quince restaurantes de comida rápida. Por último, se aplicó la encuesta a las personas que almuerzan en los restaurantes de comida saludable que se encuentran en San Isidro tales como, Bocadio, Quinoa, *Charlotte* y La Balanza; debido a que ello permitirá focalizar los resultados tanto a los atributos que valora el público objetivo, así como, detectar las necesidades insatisfechas por la oferta actual.

Además, los lugares donde se realizaron las encuestas se eligieron debido a la cercanía al centro de operaciones (Surquillo) y fueron aplicadas de forma presencial por los autores de estas tesis con el apoyo de personal contratado, a fin de cubrir la cantidad de encuestas requeridas en el plazo previsto. Finalmente, del total de 384 encuestas 193 fueron mujeres y 191 hombres.

El cuestionario de la encuesta se aprecia en el Anexo VI y el resultado de la misma se encuentra en el Anexo VII, resaltando lo siguiente:

- De los 384 encuestados el 36% tiene entre 31-35 años seguido de un 29% que tienen un rango de edades entre 25-35 años. El 89% de la muestra está en el rango de edad de nuestro público objetivo.
- En la Figura V.1 se aprecia que el 36% labora en la zona de la Calle Las Begonias, el 28% labora en la zona de la Avenida Canaval y Moreyra, el 18% labora en la zona de la Avenida Andrés Aramburú mientras que el 13% en la Avenida Los Conquistadores dejando solo un 4% de otras zonas. Con lo que podemos concluir que la ruta de la Calle Las Begonias será la de mayor demanda y debe contar con un mayor número de repartidores que las otras rutas.

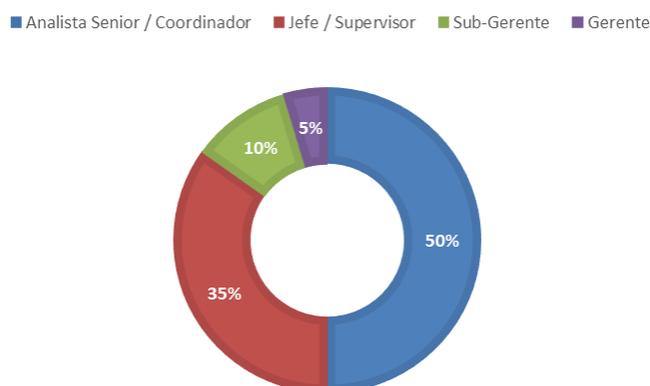
**Figura V.1 Número de Personas Encuestadas por Ruta**



Fuente: Estudio Cuantitativo Investigación de Mercado (2017)  
Elaboración: Autores de esta tesis.

- El 50% de los encuestados tiene cargo de funcionario medio (analista senior-coordinador) y otro 50% cargos de jefatura, supervisión, Gerencia y Sub-Gerencia, ver detalle en Figura V.2.

**Figura V.2 Número de Encuestadas por Puestos de Trabajo**



Fuente: Estudio Cuantitativo Investigación de Mercado (2017)  
Elaboración: Autores de esta tesis.

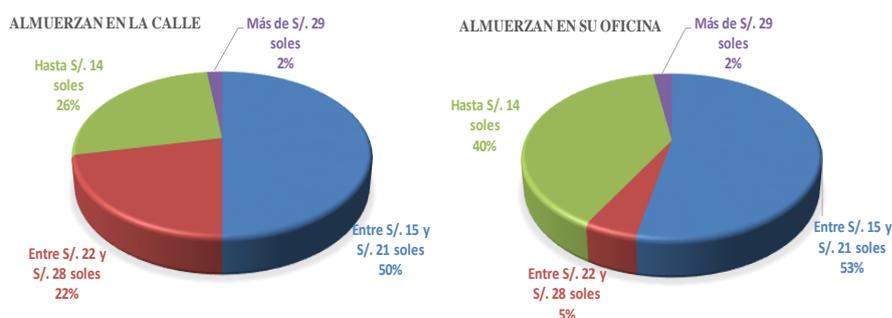
- El 53% de la muestra (205 personas) almuerzan en la oficina por lo que ello representa el número de personas que podrían usar el servicio de Amaranto. De este porcentaje, el 51% pide *delivery* en la oficina, mientras que el 37% lleva su comida y el 12% restante consume almuerzos ofrecidos por su trabajo, por lo que la gente que pide *delivery* a la oficina representa el 27% del total de la muestra (384 personas).

## 5.5 Hábitos de Consumo

- El 67% de la muestra manifestó almorzar entre 1 pm y 2 pm, 26% entre 12 m y la 1 pm y el 7% restante en otros horarios.
- El 51% de las personas que almuerzan en sus oficinas pide *delivery*, el 37% lleva comida y el 12% restante recibe alimentación por parte de la empresa.
- Del total de la muestra, 53 personas que almuerzan en sus oficinas (13.8%) mencionaron comer con frecuencia algún tipo de comida saludable (vegetariana, ensaladas o dieta), 126 personas que almuerzan en sus oficinas manifestaron preferencia por las comidas criollas (32.8%) tendencia que también acompaña a las personas que almuerzan en la calle. Expuesto lo anterior, debemos resaltar la oferta de una comida saludable con aspectos de almuerzos criollos si queremos atraer mayor número de clientes.

Las personas que con frecuencia almuerzan en sus casas serían las que pagarían un menor precio, sin embargo, las personas que pagarían más de S/. 15 soles tanto los que almuerzan en la calle como los que almuerzan en sus oficinas superan el 50% en sus categorías. Ver detalle en la Figura V.3.

**Figura V.3 Disposición de pago de los encuestados que almuerzan en oficina y calle**



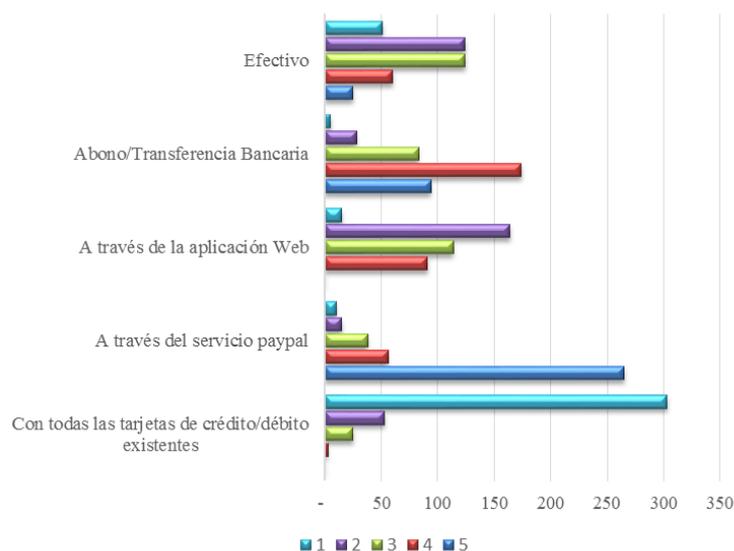
Fuente: Estudio Cuantitativo Investigación de Mercado (2017)

Elaboración: Autores de esta tesis.

- En cuanto al envase, el plástico de color (con base negra) tuvo mayor aceptación con 4.43 de calificación promedio versus 3.86 de calificación para el envase totalmente transparente y 3.75 de calificación por el biodegradable, los *tapers* de tecnopor serían rechazados por nuestro público objetivo con tan solo 1.36 de calificación.

- De las personas que almuerzan en oficina, el 33% le gustaría tener acceso a un chat con consejos de un nutricionista, 28% gustaría de recibir *tips* vía correo electrónico, 10% gustaría de tener más información de los insumos del menú y un 28% gustaría de tener opción de compra, adicionalmente, de *snacks* saludables. Teniendo en cuenta lo anterior, el chat con nutricionista, información sobre temas de alimentación saludable y posibilidad de incluir *snacks* saludables tendrán que evaluarse en el plan de marketing a fin de satisfacer y atraer más público objetivo.
- Los consumidores también gustan de las tarjetas o vales promocionales 61% de la muestra le gustaría poder pagar con este tipo de tarjetas, por lo que es importante evaluar la afiliación a las tarjetas de alimentación brindadas por las empresas o vender algún tipo de tarjeta prepago para comprar los menús.
- En cuanto a la calificación del medio de pago preferido siendo 1 el más valorado y 5 el menos preferido, como muestra la Figura V.4, el pago con tarjeta de crédito o débito (POS) en promedio tiene la mayor aceptación con 1.29 de calificación, seguido por 2.73 para pago vía web y 2.70 el pago en efectivo, seguido de lejos por pago vía transferencia bancaria y *Paypal* (3.84 y 4.43 respectivamente). Lo que nos lleva a replantear la opción de pago en efectivo.

**Figura V.4 Medios de pago preferido**



Fuente: Estudio Cuantitativo Investigación de Mercado (2017).  
Elaboración: Autores de esta tesis.

Luego de revisar todos los aspectos de la investigación cuantitativa y cualitativa procedemos a calcular la demanda.

## **5.6 Estimación de la demanda proyectada**

Se ha considerado aplicar tres filtros con el fin de priorizar a aquellos clientes potenciales que están totalmente dispuestos a adquirir nuestra propuesta, trabajan en oficinas en San Isidro y están dispuestos a pagar un importe dentro del rango de nuestro precio estimado.

A continuación, se detalla los filtros aplicados:

### **Filtro 1: Disposición por adquirir nuestra propuesta de servicio *delivery* de comida saludable**

Del total de encuestados, 221 personas señalaron que están totalmente dispuestas a adquirir nuestro servicio de *delivery* de comida saludable, dicho total representa el 58% del total de encuestados (Ver Anexo VI).

### **Filtro 2: Lugar donde almuerza en su horario de trabajo**

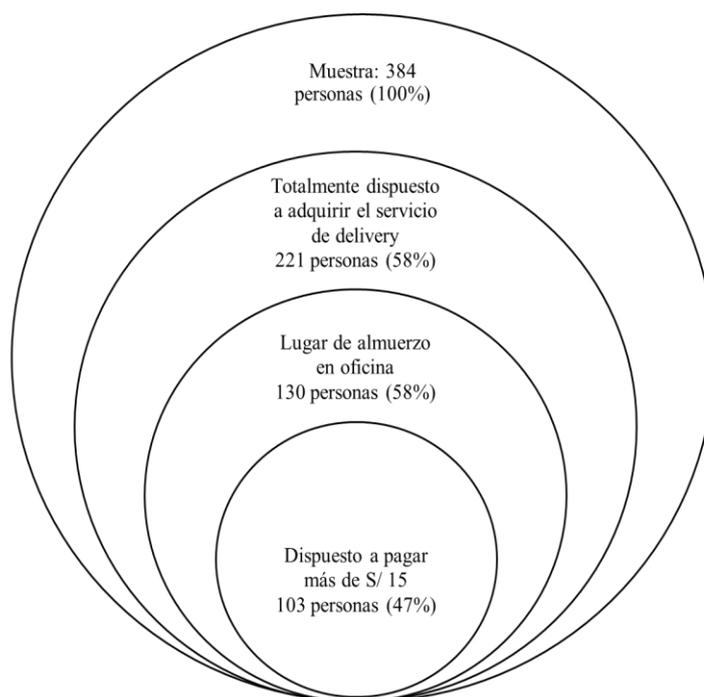
Los encuestados tienen tres opciones: almorzar en la oficina, en la calle o en su casa. De este modo, del total de personas totalmente dispuestas a adquirir nuestra propuesta, 130 almuerzan en su oficina, representando un 58% (Ver Anexo VI).

### **Filtro 3: Están dispuestos a pagar un precio mayor a 15 soles.**

Por último, de aquellos que usa almuerzan en su oficina, el 47% están dispuestos a pagar un precio superior a S/. 15 soles.

En la Figura V.5 podemos observar un resumen de los filtros aplicados a los resultados de la encuesta en número de personas.

**Figura V.5 Determinación del mercado potencial**



Fuente: Estudio Cuantitativo Investigación de Mercado (2017)  
Elaboración: Autores de esta tesis.

Por otro lado, el universo aproximado y total de trabajadores de San Isidro son 119,802. Sin embargo, al tratarse de un universo bastante amplio se decidió centrar el análisis en los principales centros empresariales y financieros donde enfocaríamos la atención del proyecto en su etapa inicial. Expuesto lo anterior, mostramos en la Tabla V.5 la segmentación de nuestro mercado meta.

**Tabla V.5 Segmentación de los trabajadores del distrito de San Isidro (2017)**

Nombres del Área objetivo	Dirección	Aforo de Personas	Número de Empleados
Torre Petroperú	Av. Paseo de la Republica 3361, San Isidro	1,200	700
Torre RPP	Av. Paseo de la República 3866, San Isidro	1,000	600
Torre <i>Wiesse</i>	Av. Canaval y Moreyra 522, San Isidro	1,300	1,000
Torre Chocavento	Av. Canaval y Moreyra 480, San Isidro	1,200	960
Pacífico Seguros	Av. Juan de Arona 830, San Isidro	1,100	880
Banco de Crédito del Perú	Av. Juan de Arona 889, San Isidro	480	400
Centro de Negocios Juan de Arona	Av. Juan de Arona 151, San Isidro	800	500
Torre Begonias	Calle Las Begonias 415, San Isidro	1,120	900
	<b>Total</b>	<b>8,200</b>	<b>5,940</b>

Fuente: *Break Time*, una empresa novedosa en la venta de desayunos saludables, 2013. Trabajo de Campo, 2017. Superintendencia Nacional de Aduanas y Administración Tributaria, 2017.  
Elaboración: Autores de esta tesis.

En la Tabla V.5 se muestran los principales edificios ubicados en las calles cercanas a la Avenida Canaval y Moreyra, la Avenida Juan de Arona, la Calle Las Begonias y la Avenida Andrés Aramburú, rutas incluidas para ser muestreadas en la etapa de la encuesta. Solo en estas zonas, se estima una afluencia de 5,940 trabajadores, el cual será nuestro universo para estimar el potencial de venta que tendrá nuestra propuesta, la cual se detalla en la Tabla V.6.

**Tabla V.6 Determinación del Potencial de Venta**

<b>Detalle</b>	<b>%</b>	<b>Cantidad Personas</b>
Potencial de mercado	100%	5,940
Totalmente dispuesto a adquirir el servicio de <i>delivery</i>	58%	3,445
Lugar de almuerzo en oficina	58%	1,998
Dispuesto a pagar el precio de Amaranto	47%	1,619
<b>Potencial de venta en número de personas</b>		<b>1,619</b>
<b>Margen de error</b>		<b>+/-22%</b>
<b>Límite superior</b>		<b>1,969</b>
<b>Límite inferior</b>		<b>1,255</b>

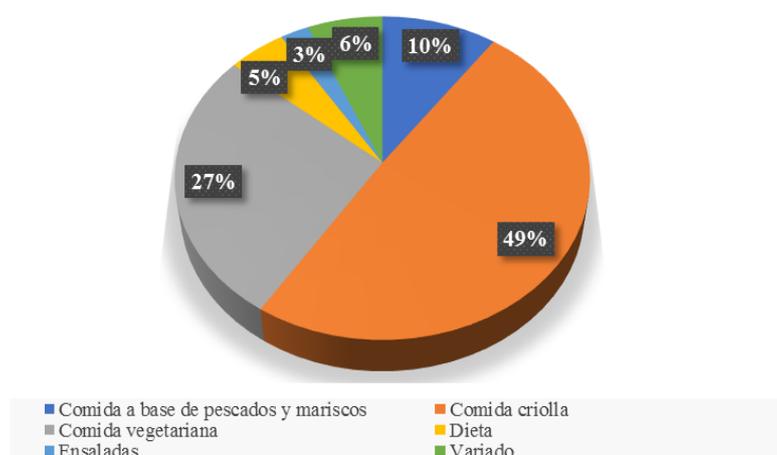
Fuente: Estudio Cuantitativo Investigación de Mercado (2017)

Elaboración: Autores de esta tesis.

Con un nivel de confianza del 95% se puede concluir que el potencial de venta se encuentra en un rango entre 1,255 y 1,969 personas. Para la evaluación financiera se utilizará la estimación puntual correspondiente a un potencial de venta de 1,619 personas y se tomará en consideración el margen de error para el análisis de sensibilidad del flujo de caja (Ver Anexo XXVIII).

Considerando los resultados de la encuesta, podemos inferir que el perfil alimenticio de nuestro potencial de venta tiene preferencia principalmente por la comida criolla (49%) y por la comida vegetariana (27%), tal como se aprecia en la Figura V.6. Si bien estas personas tienen diversas preferencias en el consumo de alimentos en su horario de almuerzo han declarado que estarían totalmente dispuestos a adquirir el servicio de *delivery* de comida saludable. En base a esta información podemos inferir que un menú saludable con características de agradable sabor y variedad en la oferta, tendrían un mayor impacto y preferencia de consumo por parte de nuestro público objetivo.

**Figura V.6 Tipo de comida de consumo con mayor frecuencia en el almuerzo**



Fuente: Estudio Cuantitativo Investigación de Mercado (2017).

Elaboración: Autores de esta tesis.

Para el inicio de operación, nos enfocaremos inicialmente en aquellas personas que ya usan el servicio de *delivery*, las cuales ascienden a 939 personas.

Según nuestra capacidad de producción para el primer año planeamos vender 41,400 menús representando una penetración de mercado del 25.6% para las zonas empresariales de San Isidro (Avenida Canaval y Moreyra, Avenida Juan de Arona, Calle Las Begonias y Avenida Andrés Aramburú); en los años subsiguientes el crecimiento promedio del negocio será de 25% hasta lograr obtener el 59.8% del potencial de venta al quinto año de operación (ver Tabla V.7).

**Tabla V.7 Demanda Proyectada Estimada**

Descripción	Unidad de medida	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Potencial de venta en número de personas por día	Diario	939	948	957	967	977
Tasa de crecimiento del número de ejecutivos en San Isidro	%		1%	1%	1%	1%
Consumo promedio semanal por persona (factor de corrección)	Semanal	3.59	3.59	3.59	3.59	3.59
Potencial de consumo de menú anual (L-V)	Anual	161,808	163,359	164,910	166,633	168,357
Objetivo de ventas de menú (L-V)	Anual	41,400	55,920	69,840	83,760	100,560
	Diario	173	233	291	349	419
Número de clientes necesarios	Diario	240	325	406	486	584
Penetración de mercado	%	25.60%	34.30%	42.40%	50.30%	59.80%
Tasa de crecimiento del negocio	%		35%	25%	20%	20%

Fuente: Estudio Cuantitativo Investigación de Mercado (2017).

Elaboración: Autores de esta tesis.

## **Donde**

- Factor de corrección: Promedio diario de consumo que el mercado potencial está dispuesto a adquirir el servicio (Ver Anexo VII).

Para ello tomamos como referencia los resultados que se obtuvieron en la encuesta, en la cual se infiere que el 27% estaría dispuesto a consumir el servicio de Amaranto todos los días, el 53% entre 3 y 4 veces por semana, el 17% lo consumiría dos veces por semana, mientras que el 3% restante lo consumiría una vez por semana. Ello permite establecer un promedio de pedido por cliente de 3.59 veces por semana de consumo del servicio de *delivery* de comida saludable de Amaranto considerándose dicho valor como el factor de corrección de la demanda, el cual mediante una conversión a una cifra diaria equivale a de 0.72 veces por cliente.

## **5.7 Conclusiones**

Del presente capítulo podemos inferir que el 24% de la muestra estaría totalmente dispuesto a pedir *delivery* de comida saludable pagando un *ticket* promedio de S/. 21.5 soles. Dicha información también fue recogida en el *focus group* determinando que el precio de Amaranto podría estar entre S/. 18 y S/. 22 soles.

- (i) Por otro lado, el 93% de la muestra evaluó con entre 4 y 5 (siendo 5 el puntaje de mayor valoración) el concepto de Amaranto. Con ello, concluimos que el servicio de *delivery* de comida saludable de Amaranto será valorado por estos clientes.
- (ii) Del análisis se desprende que las personas que están totalmente dispuestas a adquirir el servicio de *delivery* de menús saludables, que laboran en las 03 rutas de despacho del distrito de San Isidro (Calle Las Begonias, Avenida Canaval y Moreyra y Avenidas Andrés Aramburú) y que estarían dispuestas a pagar un precio superior a S/. 15 soles ascienden a 1,619 personas, representando un potencial de consumo anual de 161,808 menús.
- (iii) Los principales aspectos que el público más valora del concepto de Amaranto es que sea comida saludable (32%), que permita flexibilidad en

el pedido (16%) y que cuente con una página web y aplicación móvil (15%).

- (iv) Los atributos más valorados en un almuerzo por la muestra son que tenga buen sabor (2.13), presente insumos de calidad (2.24) y tenga un precio adecuado (2.7), seguidos de lejos por entrega oportuna (3.59) y presentación del producto (4.34). Lo anterior difiere con la hipótesis de los autores de esta tesis, quienes pensaban que la presentación del envase del producto era uno de los aspectos más valorados por el público objetivo.
- (v) Las preferencias alimenticias del público objetivo corresponden a comida criolla con un 49%, comida vegetariana con un 27%, comida a base de pescados y mariscos con un 10%, dieta con 10%, ensaladas con 3% y opciones variadas con 6%; con lo cual, el brindar un menú saludable con características de agradable sabor y variedad en la oferta, tendrían un mayor impacto y preferencia de consumo por parte del público objetivo.
- (vi) Podemos inferir que dentro de los servicios adicionales que al público le gustaría recibir se encuentran las conversaciones en línea con nutricionistas (34%), tips saludables en su correo (31%) y ofrecer una variedad de snacks saludables (25%) lo cual será considerado para la estrategia de marketing.

## **CAPÍTULO VI. LINEAMIENTOS ESTRATÉGICOS**

Después de desarrollar el análisis estratégico, los autores de esta tesis plantean la visión, misión, objetivos estratégicos y el modelo de negocio propuesto.

### **6.1 Visión**

Consolidarnos como la empresa líder en el servicio de *delivery* de comida saludable del Perú, ofreciendo alternativas de menús saludables de agradable sabor, variados y con insumos de alta calidad.

### **6.2 Misión**

Nuestra misión es brindar una oferta de servicio de *delivery* de comida saludable a ejecutivos de Lima, ofreciendo la mejor calidad en el servicio, la mayor variedad en sus productos y flexibilidad de compra.

### **6.3 Objetivos estratégicos**

Los objetivos estratégicos definidos son los siguientes:

#### **6.3.1 A corto plazo y mediano plazo**

- Lograr una penetración del 26% en el mercado del *delivery* de comida saludable dirigido a ejecutivos del distrito de San Isidro para el primer año.
- Alcanzar un margen bruto no menor al 35% durante el periodo de duración del proyecto.

#### **6.3.2 A largo plazo (cinco años)**

- Lograr una penetración de 59.8% del potencial de consumo de *delivery* de comida saludable dirigido a ejecutivos del distrito de San Isidro al quinto año de operación.
- Lograr un crecimiento en ventas mayor a 20% cada año durante los primeros cinco años de operación.
- Lograr un nivel de satisfacción de los clientes de Amaranto en un 90% al finalizar el quinto año de operación.

## 6.4 Estrategias competitivas del negocio

### 6.4.1 Estrategias competitivas genéricas

Según M. Porter existen cuatro estrategias genéricas que se muestran en la Figura VI.1.

Figura VI.1 Estrategias competitivas genéricas



Fuente: Versión ampliada de una clasificación de tres estrategias analizada en Michael E. Porter, *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*, Nueva York, Free Press, 1980, pp. 35-40.

Amaranto tiene como objetivo de mercado un segmento con determinadas características (buscan comer saludable en base a una oferta de sabor superior y de complementos flexibles) y busca ser líder de este mercado mediante una estrategia de diferenciación dirigida a ellos.

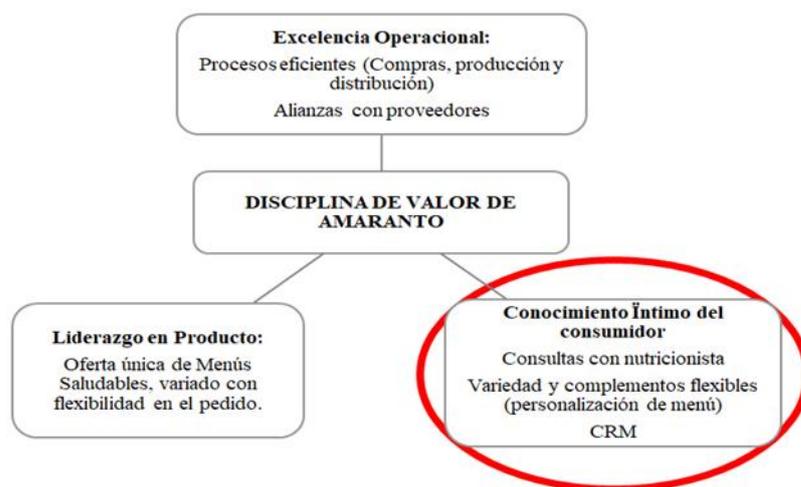
#### 6.4.1.1 Estrategia de Soporte a la Diferenciación dirigida

Michael Treacy y Fred Wiersema en su libro *The Discipline of Market Leaders* desarrollan tres disciplinas propias de las empresas líderes en sus mercados:

- La Formula - Excelencia Operacional
- El Talento - Liderazgo de Producto
- La Solución- Conocimiento Intimo con el consumidor

Como se muestra en la Figura VI.2, Amaranto tiene el potencial para desarrollar las tres estrategias, sin embargo, nosotros nos enfocaremos en crear valor a través de un conocimiento íntimo con el consumidor.

**Figura VI.2 Disciplina de valor de Amaranto**



Fuente: Treacy, M. y Wiersema, F. (1997) *The Discipline of Market Leaders*.

#### **6.4.1.2 Conocimiento Íntimo del consumidor**

*Kotler y Armstrong* mencionan que las compañías que establecen relaciones íntimas con sus clientes, producto del conocimiento y adaptación de su oferta, satisfacen a las personas que pagarían un precio alto por consumir exactamente lo que desean.

En el caso de Amaranto buscaremos entablar esta relación de intimidad con nuestros clientes a través de:

- Consultas y chats nutricionales donde cada cliente expondrá sus inquietudes y objetivos de alimentación para ser asesorado por nuestra nutricionista, que a su vez se trasladará este conocimiento en opciones de menús dirigidos a cubrir estas necesidades.
- Tecnología para Gestión de relación con nuestros clientes (CRM), cada cliente tendrá un usuario en nuestra web desde donde además de poder hacer sus pedidos tendrá acceso a notas nutricionales, blogs, campañas y chats online, todos estos *clics* y preferencias de búsqueda de nuestros clientes serán

almacenados y analizado a través de nuestro CRM en búsqueda de ampliar el conocimiento de nuestro público objetivo.

- Una fuerte estrategia de fidelización para que el cliente se sienta valorado, detalles por su cumpleaños o fechas especiales, etc.
- Finalmente, la variedad y flexibilidad de nuestros platos servirá como medio de ayuda para que nuestros clientes cumplan sus objetivos nutricionales y alimenticios.

#### 6.4.2 Posicionamiento

Amaranto se posicionará en el mercado como la mejor alternativa de *delivery* de comida saludable balanceada de agradable sabor, con platos variados y elección flexible tanto en el pedido como el medio pago.

#### 6.4.3 Estrategia de crecimiento

De acuerdo con lo propuesto por *Ansoff* (1957) y la matriz de estrategias de crecimiento intensivo, clasifica las estrategias de crecimiento de acuerdo al producto ofertado y al mercado en el que se desarrolla. En la Figura VI.3 se observa la matriz.

Para el caso de Amaranto la estrategia de crecimiento seleccionada para los primeros cinco años de operación es de penetración de mercado, donde principalmente buscaremos incrementar la cuota de mercado con el mismo producto, a través de una fuerte estrategia de promoción y fidelización que detallaremos en nuestro plan de marketing.

**Figura VI.3 Matriz de producto / Mercado**

		PRODUCTOS	
		ACTUALES	NUEVO
MERCADOS	ACTUALES	<b>PENETRACIÓN DE MERCADO</b>	<b>LANZAMIENTO DE NUEVOS PRODUCTOS</b>
	NUEVOS	<b>DESARROLLO DE MERCADO</b>	<b>DIVERSIFICACIÓN</b>

Fuente: *KOTLER, PHILIP Y ARMSTRONG, GARY Marketing* (2012)

Elaboración: Autores de esta tesis.

Del año seis en adelante proyectamos buscar una estrategia de crecimiento de desarrollo de nuevos mercados, nuevas rutas en el distrito de San Isidro o ingresar a un nuevo distrito, con nuestro menú saludable y una nueva estrategia de promoción y fidelización para este nuevo mercado seleccionado.

## 6.5 Modelo de negocio

El análisis del modelo de negocio presentado en esta tesis se realizará bajo la metodología de los nueve bloques o también conocido como el modelo *canvas*, el mismo que mostrará la lógica de como una empresa otorga valor a una propuesta de negocio.

De acuerdo con lo mencionado por *Alexander Osterwalder & Yves Pigneur* (2014), un modelo de negocio muestra cómo una empresa crea, brinda, y captura valor (*Alexander Osterwalder, Yves Pigneur, 2014*).

### 6.5.1 Propuesta de Valor

La Tabla VI.1 muestra los elementos que generan valor en el modelo de negocio del servicio *delivery* de comida saludable en el distrito de San Isidro, focalizado en las zonas de Avenida Canaval y Moreyra, Calle Las Begonias y Avenida Andrés Aramburú.

**Tabla VI.1 Elementos generadores de valor del modelo de negocio**

<b>Elemento generador de valor</b>	<b>Descripción</b>
Personalización por segmento	Amaranto ha ajustado su propuesta de valor al segmento de hombres y mujeres de 25 a 45 años que trabajan en San Isidro y que buscan consumir durante su almuerzo comida saludable de buen sabor.
Facilitar el trabajo	Amaranto facilita a sus clientes la forma de pago del servicio de <i>delivery</i> de comida saludable, ofreciendo diversos medios de pago que se ajustan a los requerimientos de los clientes relacionados al uso de tecnología, rapidez en la transacción y seguridad.
Accesibilidad	La propuesta de valor de Amaranto brinda diversos canales para solicitar el servicio de <i>delivery</i> de comida saludable, utilizando una página web amigable, <i>whatsapp</i> y teléfono. Esto con el propósito de facilitar la interacción de Amaranto y sus clientes, garantizando una buena calidad en el servicio.

Elemento generador de valor	Descripción
Conveniencia/ Usabilidad	Amaranto brinda a sus clientes la flexibilidad de elegir alternativas de acuerdo a sus gustos y preferencias en cuanto a opciones de comida saludable incluyendo la información nutricional de las mismas.
Diseño	El diseño del menú de Amaranto incluye el uso de insumos frescos que garanticen su sabor y contenidos elaborados en coordinación de especialistas como el Jefe de Cocina y el Nutricionista.

Fuente: *Alexander Osterwalder & Yves Pigneur (2011)*.

Elaboración: Autores de esta tesis.

### 6.5.2 Segmento de clientes

El presente plan de negocio ha clasificado a sus clientes potenciales en función de características similares y a su necesidad insatisfecha. El servicio de *delivery* de comida saludable está dirigido a hombres y mujeres que tienen un ritmo de trabajo recargado y a la vez se preocupan por su bienestar físico y requieren consumir durante sus almuerzos comida saludable de buen sabor fuera del hogar. Las edades de estos ejecutivos están en un rango de edad entre 25 y 45 años, con ingresos promedio superiores a S/. 4,500 soles mensuales y que laboran en las zonas de Avenida Canaval y Moreyra, Calle Las Begonias y Avenida Andrés Aramburú.

### 6.5.3 Relación con el cliente

Amaranto, por encontrarse en la etapa de introducción de mercado, desarrolla una relación de asistencia personal con sus clientes, fomentado la interrelación directa entre el equipo de Amaranto y el cliente durante el proceso de compra, desde la selección de menú diario hasta la recepción del producto final en su oficina, con el motivador de adquirir consumidores y retenerlos en busca de una relación de largo plazo.

Para lograr una relación de confianza con los clientes potenciales se implementará un sistema de retroalimentación vía telefónica, vía página web y a través de las redes sociales; con el objetivo de contar con sugerencias, preferencias y oportunidades de mejora de los clientes. Asimismo, los repartidores, quienes mantienen una relación directa con el cliente, podrán realizar una retroalimentación acerca de la experiencia del uso del servicio *delivery* y de las necesidades y hábitos de consumo de los clientes.

Se realizarán encuestas trimestrales en línea para evaluar los atributos de valor como calidad, sabor, variedad, rapidez en la atención, satisfacción y precio. Asimismo, las redes sociales también serán herramientas claves para obtener retroalimentación de los clientes. Las sugerencias y oportunidades de mejora del cliente se compilarán en una base de datos a fin de tomar acciones correctivas y recurrir a ellas para refinar los procesos y políticas de gestión del modelo de negocio.

#### 6.5.4 Canales

El modelo de negocio propuesto por Amaranto contará con una combinación de canales claves para la introducción de la idea de negocio a los clientes; así como también, facilitar la selección y compra del producto, y garantizar una distribución del producto eficiente hasta la oficina del cliente. La combinación de canales utilizados por Amaranto se muestra en la Tabla VI.2.

**Tabla VI.2 Combinación de canales de Amaranto**

Canal	Clasificación	Descripción
Página Web	Propio y directo	El servicio <i>delivery</i> de comida saludable contará con un canal de distribución virtual, amigable y seguro, en el cual los clientes podrán conocer la variedad de comida saludable que se ofrece, configurar y solicitar sus órdenes según sus preferencias y ejecutar el pago en un entorno seguro.
WhatsApp	Propio y directo	Este canal permitirá recibir pedidos de forma directa y de manera fluida, enviar imágenes, sugerencias y responder inquietudes.
Llamada telefónica	Propio y directo	Mediante este canal se permitirá tomar pedidos, absolver dudas respecto al servicio y registrar todas las experiencias y comentarios realizados por los clientes, ayudando a mejorar la calidad del servicio ofrecido.
Redes sociales	Asociado y directo	Se utilizará <i>Facebook</i> y <i>Twitter</i> para ofrecer promociones del servicio brindando boletines informativos sobre determinados productos y consejos acerca de comida saludable. Por este canal, también se recibirán quejas y sugerencias de los consumidores y clientes.
Delivery del producto	Asociado y directo	Amaranto contará con una red de reparto especializada en la distribución de productos. Esta red será capacitada según los estándares de servicio de Amaranto para garantizar la mejor experiencia para el cliente (puntualidad, presentación y atención).
Aplicación móvil	Propio y directo	Con la finalidad que Amaranto llegue a más clientes, se diseñará una aplicación móvil para que los usuarios puedan acceder de forma directa desde sus móviles, manteniendo la misma funcionalidad de la página <i>web</i> .

Fuente: Alexander Osterwalder & Yves Pigneur (2011).

Elaboración: Autores de esta tesis.

### 6.5.5 Fuente de ingresos

Las fuentes de ingreso del servicio de *delivery* de comida saludable corresponde al ingreso por venta del menú que incluye entrada, plato de fondo, complemento, postre y refresco; que serán puestos a disposición del público, a través de una venta diaria o por paquetes semanales de cinco días.

### 6.5.6 Actividades claves

Las actividades claves dentro de la estructura del negocio del servicio de *delivery* de comida saludable en San Isidro ofrecido por Amaranto son las siguientes:

- Diseño de los menús y recetas: El diseño de los menús serán elaborados en coordinación del Jefe de Cocina y un Nutricionista; el mismo que proporcionará una vez a la semana las combinaciones de entradas, platos de fondo, complementos, postre y refresco saludable.
- Procesos internos: Contar con una buena gestión de los procesos internos de Amaranto garantizará el uso eficiente de los recursos asignados, reducción de costos, identificar tareas y actividades superpuestas, problemas de comunicación y coordinación entre áreas y demás aspectos que obstaculizan el éxito de la organización. Los procesos críticos para el desarrollo operativo del servicio de *delivery* de comida saludable se aprecian en Figura VI.4, los cuales se detallan en el Capítulo VIII.

**Figura VI.4 Procesos Críticos de Amaranto**



Elaboración: Autores de esta tesis.

### 6.5.7 Recursos claves

Los recursos claves necesarios para el éxito del modelo de negocio propuesto por Amaranto se aprecian en la Tabla VI.3.

**Tabla VI.3 Recursos claves de Amaranto**

<b>Recursos</b>	<b>Descripción</b>
Red de proveedores	Amaranto contará con proveedores tales como productores artesanales, agroindustriales y orgánicos, con quienes formará una red de abastecimiento para la obtención de insumos en el momento oportuno y con la calidad adecuada. Se almacenará el producto en un ambiente fresco con adecuada ventilación o refrigerados a determinada temperatura, de acuerdo con el tipo de alimento.
Instalaciones y equipamiento	En el centro de operaciones se instalarán los equipos de cocina, cámara de almacenamiento y utensilios que sean necesarios para el desarrollo de las operaciones. Asimismo, para el proceso de distribución se adquirirán cajas y bolsas térmicas que permitan el traslado óptimo del producto final.
Personal de cocina especializado	Se seleccionará un Jefe de Cocina, un ayudante y un auxiliar de cocina con amplia experiencia en el tema culinario. El Jefe de Cocina, es un recurso clave debido a que prepara los menús garantizando el sabor, la calidad, la presentación y la higiene de las comidas y el orden del centro de operaciones.
Inversión inicial y Capital de Trabajo	Los costos de implementación del modelo de negocio de Amaranto se realizarán con recursos propios y también con financiamiento de una institución financiera.

Fuente: *Alexander Osterwalder & Yves Pigneur* (2011).

Elaboración: Autores de esta tesis.

#### **6.5.8 Socios estratégicos**

Los socios estratégicos son los siguientes:

- Proveedores: Uno de los principales socios del negocio serán los proveedores de insumos, ya que se requiere materias primas de calidad para el proceso de producción.
- Entidades financieras e inversionistas: Para el desarrollo de operaciones de Amaranto se requerirá contar, no solo con inversión propia, sino también con inversión de terceros (empresas financieras).

#### **6.5.9 Estructura de costos**

Para operar el modelo de negocio de Amaranto, debemos identificar los principales costos en los que tenemos que incurrir para implementar la propuesta del negocio. La estructura de costos de Amaranto es la siguiente:

- Inversión para la puesta en marcha del negocio: Incluye la implementación y equipamiento del centro de operaciones, los gastos por constitución de

empresa y registros sanitarios, el vehículo para la entrega del producto, entre otros.

- Costos/gastos de operación: Se clasifica de la siguiente manera:
  - ✓ Costos operativos, sueldos del equipo de cocina y nutricionista, costo de los insumos, material e indumentaria de cocina, empaques para los menús y todos los costos orientados a la producción.
  - ✓ Gastos de administrativos y venta, incluye el pago de los servicios básicos tales como agua, luz, combustible de las unidades de transporte para el servicio de *delivery*, sueldos del personal administrativo y de ventas, mantenimiento y reparación de equipos, alquiler del centro de operaciones y todos los gastos que se realicen para brindar el servicio.
  - ✓ Gastos de marketing, se incluye el gasto por diseño y mantenimiento de la página *web*, el sueldo del personal orientado al marketing digital, publicaciones en *web* y redes sociales.

En la Figura VI.5 se puede observar el cuadro resumen del modelo de negocio de Amaranto.

**Figura VI.5 Resumen del modelo de negocio de Amaranto**

<p><b>SOCIOS CLAVE</b></p> <p>La creación de alianzas es parte clave de los modelos de negocio</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Proveedores</li> <li>• Entidades financieras e Inversionistas</li> </ul>	<p><b>ACTIVIDAD CLAVE</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Diseño de los menús y recetas</li> <li>• Procesos internos (Proceso de compras, proceso de producción, proceso de pedidos y proceso de distribución)</li> </ul>	<p><b>PROPUESTA DE VALOR</b></p> <p>Amaranto brinda la alternativa de delivery de menús saludables variados, de agradable sabor, de acuerdo a los gustos y preferencias de nuestro público objetivo, elaborados por un nutricionista, que aporta los niveles nutricionales adecuados para mantener un estilo de vida sano.</p>	<p><b>RELACIONES CON LOS CLIENTES</b></p> <p>Amaranto desarrolla una relación de asistencia personal con sus clientes, fomentado la interrelación directa entre el equipo de Amaranto y el cliente durante el proceso de compra, desde la selección de menú diario, hasta la recepción del producto final en su oficina.</p>	<p><b>SEGMENTO DE CLIENTES</b></p> <p>El servicio de delivery de comida saludable está dirigido a ejecutivos que están en un rango de edad entre 25 y 45 años, con ingresos promedio superiores a S/4,500 nuevos soles mensuales y que trabajan en el distrito de San Isidro, en las zonas de Avenida Canaval y Moreyra, Calle las Begonias y la Avenida Aramburú.</p>
	<p><b>RECURSOS CLAVE</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Red de proveedores.</li> <li>• Instalaciones y equipamiento</li> <li>• Personal de cocina especializado</li> <li>• Inversión inicial y Capital de Trabajo.</li> <li>• Inversión en tecnología.</li> </ul>		<p><b>CANALES</b></p> <p>La combinación de canales utilizados por Amaranto</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Página Web</li> <li>• WhatsApp</li> <li>• Call Center</li> <li>• Redes sociales</li> <li>• Delivery del producto</li> <li>• App Movil</li> </ul>	
<p><b>FUENTES DE INGRESOS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Ingreso por venta de menús:</b> Incluye entrada, plato de fondo, complemento, postre y bebida de temporada, que serán puesto a disposición del público a través de una venta diaria o por paquetes semanales de 5 días. El precio por menú oscila entre 18 - 22 según resultados de la investigación de mercado.</li> </ul>		<p><b>ESTRUCTURA DE COSTOS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Inversión para la implementación del negocio, incluye la implementación y equipamiento del centro de operaciones, los gastos por constitución de empresa y registros sanitarios, los vehículos para entrega del producto, entre otros.</li> <li>• Costos/gastos de operación Se clasifica de la siguiente manera: costos operativos, costos administrativos, gastos de marketing.</li> </ul>		

Elaboración: Autores de esta tesis.

## 6.6 Conclusiones

- (i) Durante la etapa de introducción del producto, nos enfocaremos a posicionar la marca a través de atributos diferenciadores tales como sabor, calidad, variedad de platos y flexibilidad en el pedido; así como, otorgar servicios adicionales tales como chat con nutricionistas y el uso de herramientas tecnológicas que nos ayuden a fortalecer las relaciones con el cliente. Posteriormente a esta etapa, nuestra estrategia será continuar posicionando la marca como la mejor alternativa de *delivery* de comida saludable y también seguir captando y reteniendo clientes mediante estrategias promocionales y adaptación de la oferta considerando las preferencias del cliente.
- (ii) En la herramienta “Modelo de Negocio *Canvas*” hemos podido plasmar los factores críticos del éxito del modelo de negocio propuesto. A través de los nueve bloques del modelo, hemos delimitado la propuesta de valor, identificado el segmento, los socios estratégicos, canales, recursos claves, ingresos del negocio, actividades claves, la estructura de costos y la relación que mantendremos con nuestros clientes; de tal manera que, nos ha permitido visualizar de manera global nuestro negocio como base para el desarrollo de los siguientes capítulos de la presente tesis.

## CAPÍTULO VII. PLAN DE MARKETING

### 7.1 Objetivos del Plan de Marketing

El presente plan de marketing está dirigido a la empresa Amaranto que brinda el servicio de *delivery* de comida saludable en el distrito de San Isidro, y tiene por objetivo articular diversas estrategias para promover y garantizar el éxito de la comercialización de sus productos. Dichos objetivos están enlazados a los objetivos específicos del plan de negocio, los mismos que se visualizan en la Tabla VII.1.

**Tabla VII.1 Objetivos de Corto y Largo Plazo del Plan de Marketing**

Objetivos de corto plazo	Objetivos de largo plazo	Objetivo específico del plan de negocios
Conseguir que el 25.6% del Mercado potencial en el primer año de operaciones.	Posicionar Amaranto como una empresa que ofrece comida saludable variada, sana y de agradable sabor, logrando obtener el 61.8% de participación de mercado, al quinto año de operación.	Determinar las mejores estrategias de marketing para el mercado objetivo, con la diferenciación del servicio de <i>delivery</i> de comida saludable en el distrito de San Isidro.

Elaboración: Autores de esta tesis.

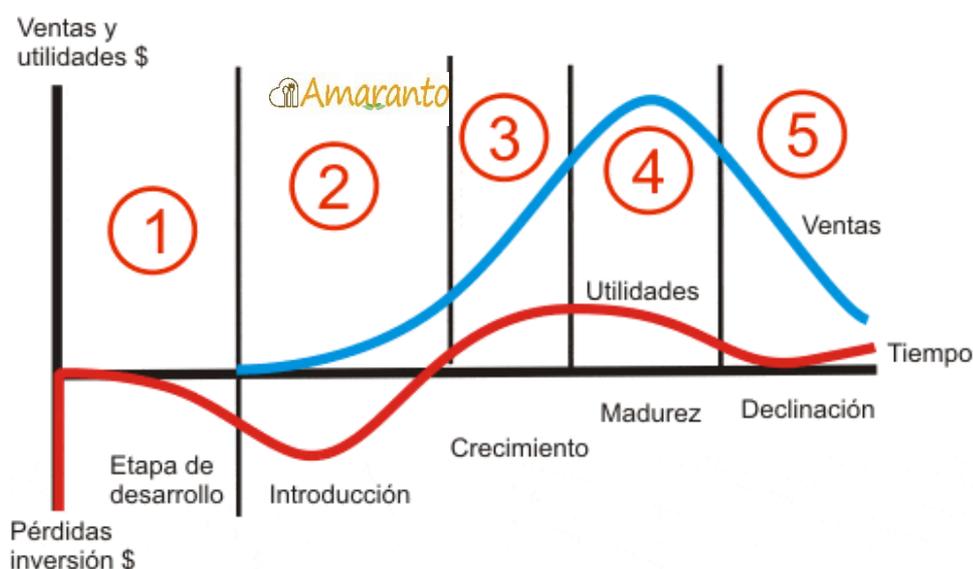
### 7.2 Mix de Marketing

#### Ciclo de vida del servicio de *Delivery* de comida saludable

Amaranto iniciara operaciones en San Isidro donde se concentra la mayor cantidad de persona que laboran en oficinas y piden *delivery* saludable, de esta manera iniciara su etapa de Introducción con altas posibilidades de llegar a su público objetivo y de fidelizarlo de forma rápida de manera que sus flujos puedan soportar los costos de publicidad de lanzamiento.

Como se puede apreciar en la Figura VII.1. el ciclo del producto del menú *delivery* se encuentra en una etapa introductoria por lo que la estrategia debe estar orientada al desarrollo de productos.

**Figura VII.1 Ciclo de vida del producto de Amaranto**



Fuente: Gestion de Operaciones: 2015. Recuperado de <http://www.gestiondeoperaciones.net/proyeccion-de-demanda/metodo-del-ciclo-de-vida-del-producto-para-pronosticos-de-ventas/>

En la Tabla VII.2 detallamos las estrategias de marketing:

**Tabla VII.2. Características del ciclo de vida del producto de Amaranto**

		CICLO DE VIDA			
		Introducción	Crecimiento	Madurez	Declinación
<b>ESTRATEGIA</b>	Inversión intensiva en publicidad orientada a penetrar el producto enfatizando sus atributos de valor.	Continuar penetrando el mercado, ejecutar ofertas promocionales, desarrollo de nuevos platos y campañas de sensibilización para el consumo de comida saludable.	Nuevas líneas de producto a los clientes actuales y migración hacia mercados no atendidos.	Relanzamiento de la marca y el desarrollo de nuevas ofertas promocionales.	

Fuente: Autores de esta tesis.

### 7.2.1 Estrategia del producto

La propuesta ofrece un menú de comida saludable de buen sabor que incluye una opción de entrada, una opción de plato de fondo, una opción de complemento, un postre y refresco de temporada, manteniendo la distribución de calorías y alimentos necesarios que brinde la ingesta calórica necesarias para el desarrollo de actividades diarias. La presentación del menú se realizará en envases de plástico adecuados para el uso de microondas, que garanticen la temperatura de los alimentos en su interior. El

menú será entregado a los clientes en su lugar de trabajo, en la dirección y horario pactado durante la toma de su pedido utilizando el portal web, el teléfono o la aplicación diseñada para tal fin. Asimismo, se contará con diversos sistemas de pago, al contado, transferencia bancaria y con tarjeta de crédito, que garantizan la operación de manera confiable y segura.

### **Desarrollo de la Marca**

Nombre: El nombre Amaranto deriva de la palabra *Amaranthus Caudatus* la cual hace referencia a lo que se conoce tradicionalmente como Kiwicha, la cual tiene un alto valor energético y nutricional, el mayor entre los cereales, es una planta oriunda de nuestra región, reconocida por la Organización Mundial de la Salud y la Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación como un alimento de alta concentración proteica, siendo éste uno de los factores por el cual es recomendada para el consumo en nuestra dieta diaria (Agroindustrial Danper, 2015).

La marca busca relacionar el concepto rico, saludable y energético de la Kiwicha con un almuerzo con los mismos componentes.

Logo: El logo ha sido diseñado utilizando colores vivos y cálidos que lo relacionen con el concepto rico, saludable y energético de la Kiwicha y, a la par, un almuerzo rico y nutritivo al alcance de todos aquellos que deseen alimentarse utilizando ingredientes sanos. Por otro lado, el isotipo, sencillo y directo, entrelaza un corazón (salud) con cubiertos (comida), su color tierra y un detalle de hojas bajo la letra “r” le dan un aire natural. En la Figura VII.2 se aprecia el logo de Amaranto.

**Figura VII.2 Logo de Amaranto**



Elaboración: Autores de esta tesis.

Variedad: La sugerencia de la OMS es “asignar un 25% del aporte calórico en el desayuno, el 30% en el almuerzo, el 15% durante la merienda y el restante 30% a la

hora de la cena” (Rodríguez, 2017). Ver Anexo VIII. Para que un almuerzo sea considerado saludable deber incluir:

- Los alimentos Proteicos – (alimentos de origen vegetal y animal)
- Los alimentos Reguladores o Protectores- (vegetales, frutas, fibras, entre otros)
- Los alimentos Energéticos- (harinas, azúcares, entre otros)

En el Perú, la mayor ingesta calórica se consume durante el almuerzo (35%), seguido por la cena (25%), desayuno (20%) y dos colaciones, durante la mañana y otra durante la tarde (10%). (Ver Anexo VIII)

Asimismo, el Ministerio de Salud señala que un adulto debe consumir un requerimiento mínimo de 2,302 calorías en promedio, de lo cual el almuerzo representa 806 calorías mínimas (Centro Nacional de Alimentación y Nutrición, 2012); tal como se muestra en la Tabla VII.3.

**Tabla VII.3 Requerimiento calórico mínimo para adultos**

<b>Edad</b>	<b>Genero</b>	<b>Requerimiento de energía (kcal)</b>
18 – 29	Masculino	2,620
30 – 59	Masculino	2,556
18 – 29	Femenino	2,003
30 – 59	Femenino	2,028

Fuente: (Centro Nacional de Alimentación y Nutrición, 2012).

Elaboración: Autores de esta tesis.

Dado lo anterior, la oferta de Amaranto incluye tres tipos de menú que están conformados por tres entradas, tres platos de fondo, un complemento a elección del cliente, un postre y bebida del día.

Las ofertas de menús serán encontradas diariamente en el portal Web de Amaranto, el mismo que será de fácil uso para los clientes. Los platos serán elaborados en coordinación con el Jefe de Cocina y el Nutricionista, quien supervisará las combinaciones y las porciones adecuadas para los consumidores. Cabe resaltar que los menús ofrecidos por Amaranto se presentarán en tres opciones en función a los gustos y preferencias de nuestros clientes potenciales, la opción “El veggie del día” está dirigido a los clientes que buscan un menú vegetariano, la opción “Los 700’s”, está dirigido a los clientes que buscan cuidar su figura y la opción “El Power” está dirigido a los clientes que buscan una dieta con altos niveles calóricos y de

carbohidratos. En la Tabla VII.4 se aprecia un ejemplo de un menú semanal de Amaranto.

**Tabla VII.4 Menú Semanal Propuesto**

El veggie del día									
Lunes		Martes		Miércoles		Jueves		Viernes	
Crema de arveja	127	Crema de espárragos	160	Crema de champiñones	160	Crema de choclo	160	Papa con crema de pimienta	262
Saltado de brócoli con carne de soya	316	Puré de papa y espinaca con huevo duro	375	Tallarines en salsa pomodoro y huevo sancochado	632	Caucau de verduras y carne de soya	150	Saltado de verduras con hamburguesa de lenteja	264
Arroz integral	345	Arroz integral	345	Queso parmesano rayado	66	Arroz integral	345	Arroz integral	345
Pera	55	Ensalada de frutas	50	Gelatina con leche	80	Manzana	55	Queque de plátano	180
Agua de manzana	68	Chicha morada	70	Emoliente	60	Cebada con limón	67	Limonada	62
<b>Total calorías</b>	<b>911</b>	<b>Total calorías</b>	<b>1,000</b>	<b>Total calorías</b>	<b>998</b>	<b>Total calorías</b>	<b>777</b>	<b>Total calorías</b>	<b>1,113</b>

Los 700's									
Lunes		Martes		Miércoles		Jueves		Viernes	
Tamal de quinua	240	Ensalada de verduras frescas	50	Ensalada rusa	144	Solterito	159	Salpicón de verduras	189
Guiso de estofado de carne	230	Guiso de trigo con pechuga de pollo	335	Guiso de seco con verduras y carne	245	AjÍ de pollo	305	Saltado de verduras con pollo	170
Papa sancochada	105	Yuca	132	Papa	105	Papa	105	Papa	105
Pera	55	Ensalada de frutas	50	Gelatina con leche	80	Manzana	55	Queque de plátano	180
Agua de manzana	68	Chicha morada	70	Emoliente	60	Cebada con limón	67	Limonada	62
<b>Total calorías</b>	<b>698</b>	<b>Total calorías</b>	<b>637</b>	<b>Total calorías</b>	<b>634</b>	<b>Total calorías</b>	<b>691</b>	<b>Total calorías</b>	<b>706</b>

El Power									
Lunes		Martes		Miércoles		Jueves		Viernes	
Tamal de quinua	240	Choclo a la huancafina	250	Causa de verduras	275	Yuca rellena con carne	300	Ocopa con chífa	280
Lentejas con pechuga de pollo a la plancha	467	Caihua rellena con verduras y carne de res	200	Frejoles con pechuga de pollo	467	Locro con pechuga de pollo	396	Picante de carne	310
Arroz blanco	358	Arroz blanco	358	Arroz blanco	358	Arroz blanco	358	Arroz blanco	358
Pera	55	Ensalada de frutas	50	Gelatina con leche	80	Manzana	55	Queque de plátano	180
Agua de manzana	68	Chicha morada	70	Emoliente	60	Cebada con limón	67	Limonada	62
<b>Total calorías</b>	<b>1,188</b>	<b>Total calorías</b>	<b>928</b>	<b>Total calorías</b>	<b>1,240</b>	<b>Total calorías</b>	<b>1,176</b>	<b>Total calorías</b>	<b>1,190</b>

Fuente: Lic. Eliana Rodríguez (Nutricionista), Sergio Barreda (Chef), Autores de esta tesis.

Elaboración: Autores de esta tesis.

En el Anexo IX se aprecia la planificación mensual de menús definidos validados por una nutricionista especializada.

Calidad: El requerimiento proteico de cada alimento se precisa en los menús publicados semanalmente en la página web de Amaranto, cuyo nivel de aporte calórico se presenta por porción de alimento. Asimismo, en cada presentación se incluirá una etiqueta con la distribución calórica de cada menú, a fin de mantener informados a nuestros clientes sobre la ingesta calórica.

La calidad de los insumos está garantizada por la seriedad de los proveedores seleccionados, además de la opinión y análisis realizado semanalmente por el nutricionista contratado por Amaranto. La lista de estos proveedores se puede apreciar en el Anexo X. Asimismo, se contará con un equipo que supervisará la entrega y recepción de los pedidos por nuestros clientes.

Las comidas serán elaboradas utilizando insumos diferenciados, frescos, con la menor cantidad posible de preservantes y eventualmente se incluirán insumos orgánicos.

El personal de cocina especializado trabajará conjuntamente con la nutricionista a fin de que se lleve a cabo los procesos adecuados de preparación de las recetas asegurando su buen sabor, calidad y los niveles nutricionales de las comidas.

Envase: El menú será entregado en envases de plástico aptos para calentar en microondas, dada sus características los alimentos mantendrán su adecuada frescura y temperatura. El modelo y características de los envases y del empaque que serán usados para el servicio del *delivery* del menú de comida saludable se encuentra en el Anexo XI.

Las entradas se servirán en envases tipo *bowl*, que contendrán ensaladas, cremas y sopas; y el envase del plato de fondo y complemento seleccionado será rectangular; lo cual permitirá apreciar los alimentos y facilitará el consumo de los mismos.

El envase para las bebidas corresponderá a un vaso transparente de plástico, el cual será sellado con la ayuda de la máquina selladora con la finalidad de evitar derrame del contenido durante el traslado del paquete.

El envase para postres será más pequeño y ligero debido a que no necesita ser calentado, permitirá apreciar los alimentos, mantenerlos frescos y en caso el cliente solicite frutas podrá reemplazarse por una envoltura de papel film de cocina.

Bolsa de entrega del producto: La bolsa de presentación y entrega de producto contendrá el logo de la empresa y será de papel. Al ser reciclable, la envoltura de papel brinda una imagen natural y ecoamigable acorde a las preferencias del público objetivo.

Cubiertos: Al interior de la bolsa de entrega del producto también se incluirá cubiertos de plástico resistentes (cuchara, tenedor, cuchillo y cucharita), servilletas ecológicas, sorbete e información nutricional del menú.

La estrategia del producto es de diferenciación ya que se compite en el mercado con atributos tales como el sabor, la variedad y flexibilidad en los platos, la puntualidad y la facilidad en el sistema de pago que será percibida y valorada por los potenciales clientes de Amaranto en el distrito de San Isidro, en relación con la competencia existente.

### **La Flor de Servicio**

Es una herramienta que permite identificar los principales factores que nos diferencian de la competencia y que le otorgan a Amaranto un valor agregado en el servicio de *delivery* de comida saludable.

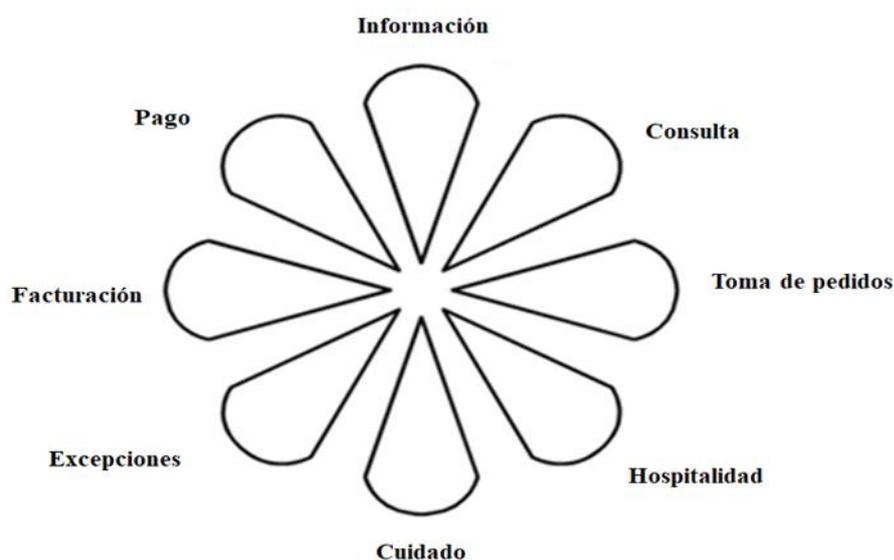
*Lovelock* (1996) menciona que los servicios complementarios que brinda una empresa incrementan la satisfacción del cliente y el valor del producto final. Dado lo anterior, a mayor cantidad y calidad de servicios diferenciados Amaranto se posiciona mejor en el mercado potencial y aumenta su competitividad.

En la Figura VII.3, se presenta los servicios complementarios que brindará Amaranto.

**Información:** Amaranto pone a disposición la información relevante sobre el negocio, las características del producto, las diferentes maneras para solicitar el pedido y los diversos medios de pago. Asimismo, en la página *Web* se brindará información sobre los detalles nutricionales del producto, así como consejos y recomendaciones de la comida saludable.

**Consultas:** Con el objetivo de informar a nuestro cliente, así como también de captar sus comentarios, sugerencias y oportunidades de mejora, Amaranto mantendrá una interacción directa con sus clientes a través de las redes sociales y el chat en la página web. Asimismo, se brindará soporte nutricional a nuestros clientes mediante chats libres con un experto.

**Figura VII.3 La Flor del servicio**



Fuente: (Lovelock, 1999).  
Elaboración: Autores de esta tesis.

**Toma de pedidos:** A fin de ofrecer información relevante a nuestros clientes sobre el menú diario y semanal, la página *Web* de amaranto debe ser actualizada diariamente. Asimismo, el personal de Amaranto debe conocer todos los detalles del menú a fin de poder sugerir y responder todas las consultas nutricionales de los clientes.

**Cortesía / Hospitalidad:** Los clientes que contacten al equipo de Amaranto serán tratados con cortesía y amabilidad durante la toma de pedidos y durante las

actividades de monitoreo. Asimismo, esto será considerado durante la entrega del pedido por parte de los repartidores.

**Atención / Cuidado:** Amaranto contará con repartidores responsables de entregar cada uno de los pedidos de los clientes, ellos representarán a la empresa y serán los miembros del equipo que tendrán trato directo con los clientes. Estos entregarán el producto final en óptimas condiciones, así como el *merchandising* seleccionado para impulsar el posicionamiento de nuestro producto.

**Excepciones:** Amaranto ofrecerá tres opciones saludables en las entradas y en el plato de fondo y cuatro opciones de complementos; siendo una de estas opciones vegetariana, a fin de poder cubrir las necesidades de nuestro público objetivo. Asimismo, el cliente podrá combinar el menú de acuerdo con la carga calórica y valores nutricionales deseados.

**Facturación:** La emisión de comprobantes de pago se realizará de manera individual al cliente y los precios serán de acuerdo con lo establecido por Amaranto. El comprobante de pago será enviado a cada cliente con su pedido respectivo.

**Forma de pago:** Amaranto brinda diversas opciones de forma de pago, tales como transferencia bancaria, pago en efectivo y con tarjeta de crédito y débito. Esto con el objetivo de brindar las facilidades necesarias a nuestros clientes.

### ***Estrategia de Precio***

De acuerdo con el estudio de mercado realizado por los autores de esta tesis, podemos posicionar nuestro producto en un rango de precio de S/. 18 soles a S/. 22 soles por servicio, con lo cual el precio tentativo es de S/. 19 soles por un menú *delivery* saludable es considerado como justo y podría trabajarse alternativas de precios de acuerdo con los combos del día.

Además, se fija el precio acorde con los beneficios de calidad de la propuesta presentada tomando como referencia el precio de los principales competidores en San Isidro.

Asimismo, como introducción en el mercado objetivo de San Isidro, Amaranto ofrecerá el producto a un precio de S/. 19 soles el primer año de operación, con un incremento de hasta 2.5% en promedio a partir del segundo año de operación, hasta llegar a un valor de S/. 21 soles en el quinto año de operación (ver Tabla VII.5).

**Tabla VII.5 Precios de Menús Amaranto por Introducción**

Concepto	Menú Diario	Menú Semanal
01 opción de entrada, más una opción de plato fondo, más una opción de complemento, más un postre y refresco del día.	S/. 19	S/. 90 y <i>merchandising</i>

Elaboración: Autores de esta tesis.

Como se observa en la Tabla VII.5, se ofrecerá la opción de menú semanal; el cual, ofrecerá un descuento del 5%, obteniendo un precio de S/. 90 soles. De este modo, para la determinación del precio se consideran dos factores:

La competencia: La estrategia de precios de los competidores está dirigida a satisfacer las necesidades de los clientes ofreciendo una propuesta de comida variada, que combina en sus platos tanto comida casera como comida dietética.

El valor percibido por el cliente: El producto que ofrece Amaranto se diferencia por contener la distribución de alimentos nutritivos y calorías necesarias para una dieta saludable, calidad de los insumos, el buen sabor y la flexibilidad en la elección de los platos, los cuales son atributos diferenciadores respecto a la competencia y por los cuales el 49% de nuestro público objetivo estaría dispuesto a pagar un precio entre S/. 15 soles y S/. 21 soles (Anexo VII).

### **7.2.2 Estrategia de Plaza**

Luego de haber identificado la demanda potencial del servicio de comida saludable en el distrito de San Isidro, los autores de esta tesis decidieron segmentar la zona de operación en tres rutas específicas donde se encuentran los principales centros empresariales.

En la Tabla VII.6 se aprecian las tres zonas priorizadas.

**Tabla VII.6. Rutas de Distribución**

<b>Número de ruta</b>	<b>Ruta base</b>
Ruta 1	Avenida Canaval y Moreyra
Ruta 2	Calle Las Begonias
Ruta 3	Avenida Andrés Aramburú

Elaboración: Autores de esta tesis.

Todas las solicitudes de pedidos se centralizarán en una sola cartera, que a medida que los pedidos van ingresando, serán distribuidas en las tres rutas de reparto, de tal forma que agilice la entrega y evite la congestión vehicular que ocurre frecuentemente en el distrito de San Isidro.

Cada ruta contará con un repartidor principal, quien será trasladado en una movilidad desde el centro de operaciones hasta una avenida principal cercana a la ruta de reparto respectiva. Asimismo, se contará con un repartidor motorizado quien brindará soporte a las rutas con mayor concentración de pedidos. Todo ello, con la finalidad de llevar a su destino los menús asegurándose que lleguen en las condiciones adecuadas y en el horario seleccionado por el cliente.

De acuerdo con los resultados de la encuesta, la forma preferida para realizar el pedido es vía portal web (45%), seguido por la aplicación *whatsapp* (35%), vía aplicativo móvil (15%) y vía telefónica (5%) (Anexo VII).

Un punto importante en la estrategia de distribución es que el centro de operaciones se encuentra localizado en una zona estratégica del distrito de Surquillo; a dos cuadras se encuentra el centro empresarial de San isidro, donde se localiza las principales oficinas de la capital. La cercanía del centro de operaciones al distrito de San Isidro permite reducir costos y garantiza la puntualidad en la entrega y llegada del producto en óptimas condiciones al cliente.

El traslado del producto en óptimas condiciones es uno de los puntos fundamentales de mayor valor para nuestros clientes (Anexo IV); para ello, Amaranto realizará el servicio de traslado de sus productos en un miniván para el adecuado almacenamiento durante los traslados. El modelo del miniván se aprecia en el Anexo XII.

Del mismo modo, la mochila y caja térmica que almacenará los productos durante su traslado deberá contar con características tales como, capacidad, resistencia, conservación de la temperatura y demás aspectos que garanticen que el producto llegue en óptimas condiciones hacia el cliente. En el Anexo XII se aprecia el modelo y características de la mochila y caja térmica para llevar los alimentos.

### **7.2.3 Estrategia de Promoción y Publicidad**

El objetivo de la estrategia de promoción y publicidad es posicionar a Amaranto como una empresa que ofrece el servicio de delivery de comida saludable de buen sabor, variada, sana y de agradable sabor; así como también, informar al público objetivo de los principales atributos diferenciadores del servicio de Amaranto, a fin de alcanzar una penetración del 25.6% del potencial de venta para el primer año. Para ello, se propone desarrollar estrategias *push* y *pull*.

La estrategia *push* consiste en realizar acciones con la finalidad de generar interés del público objetivo hacia una determinada marca. Por su parte, la estrategia *pull* consiste en realizar una comunicación directa al público objetivo (Conexión Esan, 2015).

### **7.2.4 Estrategias de Push**

- Con el propósito de darse a conocer se propone realizar visitas a empresas en San Isidro y presentar el producto a través de degustaciones (Anexo IV).
- Auspicios y artículos publicitarios orientados al público objetivo.
- Entregar a nuestros clientes información de contacto imantada de Amaranto.
- Entrega de *pads* de computadora para las oficinas con los teléfonos y datos de contacto de Amaranto.
- Considerar publicidad en Google *Ads*, y así aparecer en el motor de búsqueda con palabras tales como: comida saludable, San Isidro, *delivery*, control de calorías, entre otros (Anexo IV).
- Se contratará el servicio de publicidad vía *banners* en Facebook.

- Enviar semanalmente a nuestros clientes correos electrónicos con información sobre la planificación de menú semanal, así como los beneficios de la comida saludable.

#### 7.2.5 *Estrategias de Pull*

- Creación de un *blog* informativo de contenido educativo sobre la temática de la alimentación saludable.
- Brindar a nuestros clientes la posibilidad de mantener una comunicación a través de una sesión de *chat* con el nutricionista responsable de la elaboración de los menús semanales, a fin de absolver consultas relacionadas a la alimentación saludable.
- La página *web*, además de ser transaccional para la venta puede ser un portal en el que se pueda educar sobre “comida saludable”, a través de notas semanales y recetas saludables (Anexo IV).
- Considerar la presencia de la marca en redes sociales y publicitarse en ellas dando respuesta a los usuarios a través de un Coordinador Comercial, quien maneje las redes sociales (Anexo IV).

El plan de acción de la estrategia de promoción se llevará a través de los siguientes canales:

*BTL Below the Line*: Amaranto busca tener una interacción más directa con sus clientes; dado ello, se ha previsto realizar degustaciones en oficinas de empresas ubicadas en el distrito de San Isidro. En el Anexo XIII se puede apreciar el modelo del módulo de degustación de Amaranto.

Página Web: Amaranto contará con una página web amigable que mostrará información actualizada sobre la programación de los menús diarios y semanales; por la cual se podrá realizar el pedido. La página web tendrá un formato *responsive*, lo cual facilitará la adaptación de la web a cualquier dispositivo electrónico que el cliente desee usar (*tablet*, *smartphone*), los contenidos, imágenes y formas se podrán adaptar a los diversos dispositivos y los contenidos podrán ser administrados por el

Coordinador Comercial de Amaranto. Del mismo modo, esta página web contará con un enlace a nuestro blog (Ver Anexo XIII).

En la Figura VII.4 se detalla el diseño de la página web.

**Figura VII.4 Diseño de la página web de Amaranto - Home**



Elaboración: Autores de esta tesis.

Aplicación móvil: Según el estudio realizado por Osiptel, el uso de dispositivos móviles, como medio de acceso digital, se consolida con un aumento del 16% en el país, pasando de 10.2 millones a 15.4 millones de usuarios (Diario Perú21, Osiptel: Acceso a Internet desde celulares en el Perú se incrementó en 16%, 2016). Siendo, las cifras del uso del internet móvil alentadoras y, además que nuestro público objetivo solicita ejecutar sus pedidos desde aplicaciones móviles con un respaldo del 15% del total de entrevistados (Anexo VII). Debido a ello, se ha decidido impulsar nuestro negocio, ofreciendo a nuestro público objetivo el mismo contenido que se mostrará en la página web de Amaranto, en una aplicación que podrá ser usada en sus teléfonos móviles tanto en los sistemas operativos *Android* e *IOS*. En la Figura VII.5 se muestra el diseño de la aplicación móvil.

Volantes informativos: Amaranto entregará volantes en las rutas de reparto seleccionadas con información sobre la planificación del menú semanal, así como los datos de contacto y los horarios de atención de pedidos, links de la página de Facebook y la página web. El Anexo XIII, se puede observar el modelo de los volantes informativos.

Página de facebook: Amaranto tendrá presencia en Facebook, dicha página mostrará información actualizada de manera diaria con las promociones y menús que se ofrecerá a nuestros clientes. Asimismo, esta página podrá captar los comentarios y sugerencias de nuestros clientes y mantener una interacción directa (Anexo XIII).

**Figura VII.5 Diseño de la aplicación móvil de Amaranto**



Elaboración: Autores de esta tesis.

### **Determinación de los Objetivos de Comunicación:**

Para poder resolver el problema principal que afronta la propuesta de comunicación del servicio de *delivery* de comida saludable en San Isidro, el objetivo específico de la publicidad será el de informar de una manera atractiva y sugerente que Amaranto presenta una serie de ventajas comparativas respecto a otro tipo de *delivery* de alimentos, proporcionando seguridad en la calidad de sus insumos que se traduce en un alimento saludable para sus usuarios.

### **Promesa de Venta:**

- Amaranto es un negocio de *delivery* de comida saludable que garantiza tres opciones de menú saludable y de buen sabor acorde a las preferencias de los clientes.
- Amaranto ofrecerá tres opciones intercambiables por el cliente.
- Amaranto te entrega en la puerta de tu oficina, de las tres rutas seleccionadas en el distrito de San Isidro, de una manera confiable y puntual tu almuerzo del día.

- Amaranto puede ser encontrado en las principales redes y adquirido a través de la página *web*, aplicación móvil y teléfono.
- Amaranto se esfuerza por conocer las preferencias de sus clientes con la finalidad de ayudarlos en su alimentación diaria.

En la Tabla VII.7 se aprecia un resumen de la inversión requerida en publicidad directa y artículos promocionales para el primer año.

**Tabla VII.7 Inversión en publicidad Directa y Artículos Promocionales – Año 1**

<b>Medio</b>	<b>Valor (soles)</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Total (soles)</b>
Degustaciones en oficinas de San Isidro	200	30	6,000
Volanteo	0.20	5,664	1,133
<i>Pads</i> publicitarios	1.5	1,416	2,124
Imanes publicitarios	1.2	1,416	1,699
		<b>Total</b>	<b>10,956</b>

Fuente: Investigación de mercado realizada por autores de esta tesis (2017).

Elaboración: Autores de esta tesis.

A continuación, detallamos los siguientes medios de comunicación a utilizar:

Internet y medios digitales: Amaranto utilizará la herramienta *Google Adwords* ya que ayudará a posicionar la marca a través del motor de búsqueda de internet. Además, atraerá nuevos visitantes a la página *web* con el apoyo de una lista de palabras relacionadas a la naturaleza del servicio, que generalmente el consumidor potencial podría usar para buscar el servicio de *delivery* de comida saludable.

Por otro lado, del resultado de la investigación cuantitativa, el 34% del total de encuestados propone como servicios adicionales Chat con nutricionistas y un 39% plantea envío de *tips* saludables a su correo (Anexo VII). Para poner en práctica ambas sugerencias, se va utilizar el chat de las redes sociales para habilitar la conversación con una nutricionista y el servicio de correo electrónico para ejecutar campañas de sensibilización para el consumo de comida saludable, promocionar nuestras ofertas especiales y ofrecer nuestros menús diarios.

Del mismo modo, se considera utilizar medios online que habitualmente usa nuestro público objetivo como *facebook*. En la Tabla VII.8 se aprecia el resumen de la inversión requerida de publicidad para el primer año.

**Tabla VII.8 Medios Digitales para el Año 1**

Medio	Publicación	Valor (Soles)	Veces Al Año	Total (Soles)
<i>Google Adwords</i>	Diaria	15	240	3,600
<i>Chats</i> promocionales online	Quincenal	200	24	4,800
<i>Banners</i> publicitarios en Facebook	Interdiario	17	180	2,970
<b>Total</b>				<b>11,370</b>

Fuente: Investigación de mercado realizada por autores de esta tesis (2017).

Elaboración: Autores de esta tesis.

### 7.3 Indicadores claves de desempeño

Para medir el cumplimiento y performance de los medios utilizados en la estrategia de promoción se han fijado los Indicadores Claves de desempeño (KPI) relevantes asociados a cada tipo de medio, así como las metas lo que se detalla en la en la Tabla VII.9.

**Tabla VII.9 Indicadores Claves de Desempeño (KPI)**

Acción	Qué busca	KPI	Meta	Herramienta de medición
Internet medios digitales	Consolidación de la marca	Número fans	500 fans	Reporte <i>Facebook Insight</i>
		Número compartidos	600 compartidos mes	Reporte <i>Facebook Insight</i>
		Número visitas	5000 visitas por mes	Reporte <i>Facebook Insight</i>
Página <i>Web</i>	Consolidación de la marca	Número de clientes que tienen perfil	100 cuentas	Reporte de página <i>web</i>
<i>Google Adwords</i>	Recordación de marca	Número de usuarios que entran a la página	500 en cada campaña	Reporte <i>Google Adwords</i>
Aplicación móvil	Consolidación de la marca	Número de descargas	100 cuentas	Reporte de la aplicación
Degustaciones (BTL)	Introducción del producto	Incremento de ventas	100% meta de venta	Reporte propio

Elaboración: Autores de esta tesis.

### 7.4 Presupuesto del Plan de Marketing

En el Anexo XIV se adjunta el presupuesto global de marketing, para el cual se ha considerado lo siguiente:

- Inversión previa al inicio de operación para el desarrollo de la página *web* y la aplicación móvil, producto de ello en los siguientes años se ha considerado los costos de mantenimiento relacionados a dichos desarrollos.
- Se considera inversión previa al inicio de operación para la compra de un módulo para las degustaciones en oficinas en San Isidro, las cuales se ha considerado realizar una vez a la semana durante el mes previo al inicio de operación. Las cuales durante el primer año de operación se realizarán tres veces al mes durante el primer semestre y dos veces al mes durante el segundo semestre y a partir del segundo año se ha considerado realizarlas una vez cada tres meses.
- A partir del tercer año de operación en adelante, se ha considerado un presupuesto especial para los gastos relacionados a la retención de clientes.
- Los artículos promocionales serán entregados una vez al mes a los clientes durante el primer año y a partir del segundo año se entregarán una vez cada dos meses.

## 7.5 Conclusiones

- (i) Ingresamos al mercado de *delivery* de comida saludable con la marca Amaranto cuyo nombre encierra las principales expectativas y atributos de valor de nuestro producto tales como saludable y nutritivo.
- (ii) Para posicionar nuestro producto frente a la competencia, se apuesta por una estrategia de diferenciación la cual destacará los principales atributos competitivos que son valorados por nuestros potenciales clientes tales como saludable, de buen sabor, variedad y flexibilidad en la elección de los platos y una adecuada presentación con la descripción proteica alimentaria.
- (iii) El precio introductorio por cada menú es de S/. 19 soles y para capturar nuestro mercado objetivo estamos ofreciendo descuentos por volumen de compra semanal y flexibilidad en las formas de pago.
- (iv) Se contarán con canales directos para la distribución de nuestros productos, el cual consiste en realizarse con repartidores principales

trasladados en una miniván y repartidores motorizados para las rutas de mayor concentración de pedidos.

- (v) Para conseguir que Amaranto sea reconocida por nuestro mercado objetivo se establece una estrategia de promoción que resaltaré las bondades de nuestra propuesta a través de tres canales de promoción: BTL, *Virtual Web* y *Merchandising* durante la etapa introductoria. Por otro lado, necesitamos seguir llegando a los ejecutivos de San Isidro con ofertas promocionales y campañas de sensibilización y retención para el consumo de comida saludable, las cuales se intensificarán a partir del tercer año de operación.

## **CAPÍTULO VIII. OPERACIONES**

### **8.1 Objetivos**

El objetivo general del plan de operaciones es estructurar la cadena productiva óptima para el servicio de *delivery* de comida saludable determinando los procesos y recursos necesarios que garanticen el cumplimiento de la capacidad de oferta de Amaranto y satisfaga la demanda potencial identificada.

#### **Objetivos específicos**

- Identificar los materiales, maquinarias y equipos requeridos para la puesta en marcha del servicio de *delivery* de comida saludable.
- Diseñar una cadena productiva que optimice los procesos internos y el uso de los recursos.
- Diseñar un servicio de distribución óptimo que garantice la entrega de un producto final de calidad cumpliendo con las expectativas de puntualidad y presentación del mismo.

### **8.2 Proceso productivo**

Determinar el proceso productivo del servicio de *delivery* de comida saludable es fundamental para conocer todos aquellos subprocesos que se llevaran a cabo para obtener el producto final que se ofrecerá a los clientes de Amaranto.

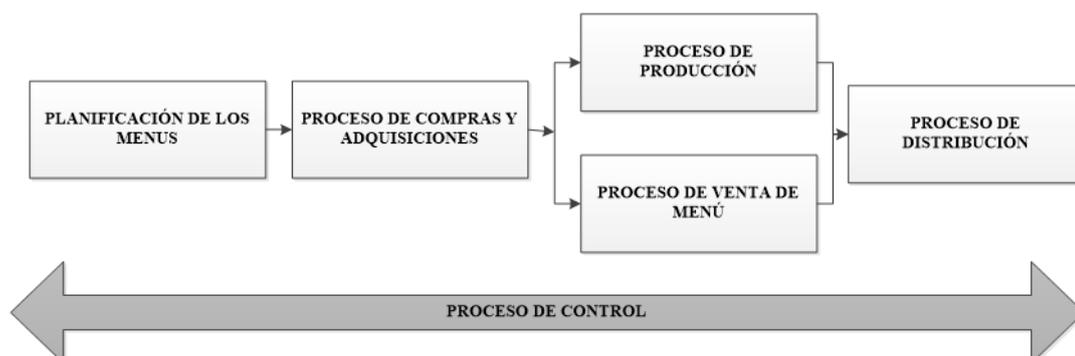
Las actividades del proceso productivo dentro de la estructura del negocio de Amaranto *delivery* de comida saludable en San Isidro se aprecian en la Figura VIII.1.

#### **8.2.1 Planificación de los menús**

La planificación de los menús será realizada por el Jefe de Cocina en coordinación con el nutricionista de Amaranto los cuales diseñaran tres combinaciones con sus respectivos complementos diarios para todo el mes y posteriormente será entregado al área de operaciones. El plan del menú semanal será comunicado al equipo de cocina a fin de contar con las pautas necesarias de las recetas asegurando el sabor, calidad y los niveles nutricionales de las comidas. El plan

semanal de los menús será entregado al área de producción al inicio de cada semana con el objetivo de asegurar la compra oportuna de los insumos y materiales requeridos para la preparación de los menús.

**Figura VIII.1 Actividades del Proceso Productivo**



Elaboración Autores de esta tesis.

### **8.2.2 *Proceso de adquisición y compras***

Las compras de los insumos y materia prima no perecibles, tales como aceite, arroz, enlatados, se realizarán de forma quincenal de acuerdo con los requerimientos del menú, estas compras se realizarán en supermercados mayoristas. Por otro lado, las compras de los productos perecibles, tales como, carne de animales, verduras, frutas, entre otros, se llevarán a cabo dos veces por semana los días lunes y miércoles. Las actividades que forman parte del proceso de compras y adquisiciones se muestran en el Anexo XV.

*Elaboración de los requerimientos de compras*, el requerimiento de compras va a depender de la planificación mensual del menú elaborado por el Jefe de Cocina y nutricionista de Amaranto, así como, la perecibilidad de los insumos. Asimismo, durante esta etapa también se realiza la tarea de revisión de los inventarios a fin de identificar los productos e insumos que se encuentran en stock y cuales son necesarios de reponer.

*Identificación y selección de proveedores*, Amaranto cuenta con una red de proveedores previamente identificados, esto con la finalidad de resguardar la calidad de los productos adquiridos (Ver Anexo X).

*Ejecución de las compras de insumos*, el menú elaborado por el Jefe de Cocina en coordinación con la nutricionista será entregando al inicio de cada semana al equipo de cocina, quienes serán responsables de las compras de los insumos y materiales.

*Traslado de los insumos*, el traslado de los insumos se realizará en vehículos adecuados para garantizar su preservación hasta su ingreso al almacén.

*Ingreso y validación de la calidad*, el Jefe de Cocina se encargará de recepcionar las compras, ingresarlas al sistema y validar la calidad de acuerdo a los estándares de Amaranto.

*Almacenamiento*, finalmente, se almacenarán los insumos y materiales de forma óptima de acuerdo a los requerimientos de espacio y temperatura.

### **8.2.3 Proceso de producción**

El proceso de producción de Amaranto es clave para el éxito del modelo de negocio, puesto que es aquí, donde se pondrán en práctica los procedimientos y políticas internas que garantizarán la calidad del producto final, cumpliendo los requerimientos de nuestros clientes, tales como, buen sabor, buena presentación, tomando en cuenta las cantidades adecuadas de los insumos.

Asimismo, el área de operaciones, donde se ejecuta el proceso productivo, requiere de la interrelación de varios factores, tales como, recursos humanos, equipos y procedimientos internos.

En Anexo XV se aprecia el diagrama del proceso de producción de Amaranto.

*Preparación y organización del equipo de cocina*, las labores inician a las siete de la mañana, el Jefe de Cocina responsable de las actividades de producción, organizará al equipo de cocina y supervisará la preparación de los alimentos, con el objetivo de asegurar la calidad del producto final.

*Distribución de tareas y responsabilidades*, en esta etapa se coordinará el trabajo en equipo y se delegaran responsabilidades según la planificación del menú del día.

Dentro de las principales tareas en esta etapa se encuentran:

- Lavado de verduras
- Corte de Verduras
- Preparación de menú

*Selección de los insumos*, en base a los menús del día y de sus respectivas combinaciones el personal ingresa a los almacenes de perecibles y no perecibles para seleccionar los insumos que se utilizarán en la preparación de los alimentos.

*Elaboración del menú del día*, la preparación de los menús diarios será elaborado por el personal de cocina bajo la supervisión del Jefe de Cocina de Amaranto y de acuerdo a la planificación semanal. En esta etapa se tomarán en cuenta las tres opciones de los platos de fondo, las tres opciones de proteína (animal o vegetal), los complementos, así como también las opciones de postre y la bebida saludable.

*Recepción de la orden de pedidos*, el Jefe de Cocina recepcionará los pedidos de los clientes del área de logística e irá modelando la producción de acuerdo a los requerimientos y combinaciones solicitadas.

*Distribución en los envases*, una vez culminada la etapa de elaboración de los menús del día, se procede a la distribución de los alimentos en los envases correspondientes, el plato de fondo junto a los complementos y la proteína serán colocados en los envases de plástico de 750 ml, las entradas en los envases de plástico de 375 ml. De la misma forma se procederá con los postres (200 ml) y con la bebida saludable de día (12 oz).

*Verificación de la calidad*, en esta etapa se contrasta la orden de pedido del cliente con el contenido de los envases y se verifica la presentación. Estas actividades estarán a cargo del ayudante de cocina.

*Armado de los paquetes de menú*, los envases de acuerdo al pedido serán colocados dentro del empaque de papel.

*Revisión final de producto*, el equipo de cocina está a cargo del cumplimiento de las normativas vigentes sanitarias de la cocina además de contrastar que los envases

dentro del empaque de papel correspondan a lo solicitado por el cliente antes de ser repartidos a los clientes.

*Limpieza de la cocina*, finalizada la entrega de pedidos se procede a una limpieza metódica y específica de la cocina y los utensilios utilizados para la preparación y empaque de los almuerzos.

### **Estandarización de fórmula de producción**

La programación de los menús será coordinada entre el Jefe de Cocina y el Gerente General de Amaranto bajo la supervisión del Nutricionista externo. En este proceso es importante la intervención del cocinero a fin de desarrollar recetas estandarizadas que permitan optimizar la operatividad y recursos de la cocina y la calidad en la preparación de los menús.

Para la estandarización de recetas se ha elaborado una ficha por cada una de las opciones de menú que ofrecerá Amaranto. Cada ficha incluye información relacionada a los ingredientes y cantidades de los mismos requeridos para la elaboración del menú, el tiempo de cocción, costos y la forma de elaboración del mismo. Las opciones de menú brindadas por Amaranto son organizadas en función a la similitud de ingredientes y formas de preparación. Una vez que se tengan las adecuadas combinaciones, se establecen las recetas estandarizadas por las cuales el personal de la cocina debe seguir las instrucciones al momento de la preparación de los menús. Esta forma de trabajo mejorará el rendimiento en el uso de todos los materiales e insumos de la cocina y garantizará conseguir las porciones de los platos con las cantidades nutricionales necesarias que toda persona necesita para mantenerse saludable.

En la Figura VIII.2 detallamos un ejemplo de la estandarización de recetas de un plato de fondo del menú de un día de la semana. Para mayor detalle consultar Anexo XVI.

**Figura VIII.2 Ficha técnica de la fórmula de plato de fondo**

RECETA ESTÁNDAR SALTADO DE BROCOLI CON CARNE DE SOYA				
SERVICIO DE ALIMENTACIÓN N:	Amaranto			
NOMBRE DE LA RECETA:	Saltado de brócoli con carne de soya			
FECHA:	10/08/2017	CÓDIGO:	3	
ELABORADO POR:	Chef Sergio Barreda			
NÚMERO DE PORCIONES	4 porciones			
TIEM. PREPARACIÓN (minutos)	TIEM. DE COCCIÓN (minutos)		TIEM. TOTAL (minutos)	
5	31		36	
INGREDIENTES	UNIDAD DE COMPRA	CANTIDAD REQUERIDA EN gr. / mltr.	COSTO UNITARIO	COSTO TOTAL
Carne de soya	gr	480	3.11	12.43
Brócoli	gr	400	0.50	2.00
Cebolla	gr	60	0.03	0.11
Tomate	gr	60	0.04	0.18
Sillao	cucharadita	4	0.10	0.40
Kion rallado	Al gusto		0.07	0.28
Ajo	diente	2	0.04	0.16
Sal y pimienta	Al gusto		0.02	0.08
<b>COSTO TOTAL RECETA</b>				<b>15.64</b>
<b>COSTO POR PORCIÓN</b>				<b>3.91</b>
<b>PREPARACIÓN:</b>				
Lavar, cortar y pelar la cebolla y el tomate en tiras. Lavar y cortar el brocoli en trozos (tres cm) y sumergirlo en agua hirviendo con un poco de sal por diez minutos. Rehidratar la soya en agua caliente con un poco de sal por diez minutos.				
Poner en el sartén aceite de oliva, después de que se calienta, colocar los dos dientes de ajos para que se doren por un minuto. Luego, añadir la carne de soya a la sartén, y mover cada minuto durante cinco minutos. Posteriormente, añadir la cebolla y dejar cocer por tres minutos. Añadir el tomate y el brocoli y dejar cocer por otros dos minutos. El tomate y el brocoli no se debe deshacer. Agregar las cuatro cucharaditas de sillao, el kion rallado y sal pimienta al gusto para luego revolver y dejarlo cocer por otro minuto adicional. Probar la sazón y rectificar si hace falta. Retirar de la olla y servir caliente				

Fuente: Lic. Eliana Rodríguez (Nutricionista), Sergio Barreda (Chef), Autores de esta tesis.  
Elaboración: Autores de esta tesis.

### 8.2.4 Proceso de toma de pedidos

Las etapas y actividades que conforman el proceso de toma de pedidos se detallan en el Anexo XVI.

*Captación de pedidos*, esta es una etapa totalmente reactiva, el cliente realiza el contacto con Amaranto a través de sus canales de venta (página *web*, aplicación móvil, *WhatsApp*, *call center*) y solicita información sobre el menú del día. Posteriormente escoge la combinación de alimentos deseada y confirma el pedido. Los pedidos serán recibidos hasta las 11 am del día en curso, a fin de programar la preparación del mismo y cumplir con el horario de reparto pactado. Para formalizar el pedido, el Coordinador Comercial introduce el pedido en el sistema informático e imprime un *ticket*, el mismo que será entregado más adelante al área de cocina.

En la Tabla VIII.1 se detalla el proceso de pedido de menú en cada uno de los canales de Amaranto.

**Tabla VIII.1 Canales para la toma de pedido**

<b>Canal</b>	<b>Procedimiento</b>
<i>Página Web</i>	El cliente Amaranto ingresará a la dirección <a href="http://www.amarantodelivery.pe">www.amarantodelivery.pe</a> , en la cual podrá visualizar la página web de la empresa. Asimismo, en la sección menú podrá visualizar la planificación del menú del día de hoy. Luego de personalizar su pedido, podrá ingresar a la sección de pago, el cual le mostrará las opciones de pago en efectivo, con tarjetas de crédito o débito, a través de transferencia electrónica.
Aplicación móvil	En la aplicación móvil el cliente visualizará de forma instantánea la programación del menú diario de Amaranto y podrá personalizar su pedido de manera interactiva, pero garantizando una mejor accesibilidad, mayor rendimiento y disponible en todo momento. Una vez seleccionado el menú, el medio de pago será escogido por el cliente, siendo estos los mismos detallados en el canal <i>web</i> .
<i>WhatsApp</i>	Amaranto busca estar en contacto diario con sus clientes y facilitar la comunicación por ello ofrece el canal de <i>WhatsApp</i> para la recepción de pedidos e intercambio de información. El cliente deberá previamente revisar vía página <i>Web</i> el menú diario y enviar su pedido al coordinador de pedidos para su confirmación.
<i>Call Center</i>	A través de este canal, se brindará la información necesaria a los clientes y se orientará en la selección del pedido diario.

Elaboración: Autores de esta tesis.

*Clasificación de pedido*, el Coordinador Comercial será responsable de clasificar los pedidos recibidos según el menú seleccionado por el cliente.

*Entrega de los pedidos*, el área de logística realizará dos entregas, la primera de ellas agrupará los pedidos recibidos hasta las 10 am, la segunda entrega incluirá los pedidos realizados de 10 am a 11 am. Cabe mencionar que los pedidos podrán realizarse con anticipación semanal ya que serán publicados en la página *web* cada inicio de semana.

#### 8.2.4 *Proceso de distribución*

Para Amaranto, el canal de distribución será el *delivery* a las oficinas de los clientes ubicados dentro de las zonas de reparto establecidas. La distribución se realizará con repartidores contratados por Amaranto, los mismos que realizarán la distribución de los menús saludables apoyados por la miniván de la empresa o un personal motorizado que apoyara en las rutas con pedidos imprevistos. El diagrama del proceso se aprecia en el Anexo XV.

*Clasificación por zonas de entrega*, el Coordinador Comercial será responsable de la clasificación de los pedidos, asignar y distribuir según la zona de reparto. Cabe resaltar que el máximo de menús que cada repartidor entregará no debe sobrepasar los 15-20 menús según la modalidad de reparto.

*Entrega de pedidos al motorizado*, el Coordinador Comercial entregará al repartidor responsable de cada zona de reparto, quien será responsable de organizar los menús dentro de la mochila o caja térmica.

*Reparto del producto*, cada repartidor distribuirá lo paquetes a cada cliente en función a la zona de reparto. En caso aplique el pago en efectivo o con tarjeta el repartidor deberá realizar el cobro respectivo y hacer firmar a la persona que recibe el pedido en señal de conformidad.

Amaranto ha clasificado su zona de reparto en tres rutas compuestas por calles y avenidas donde se encuentran las torres de oficinas con mayor densidad empresarial. Las rutas establecidas por Amaranto son aprecian en la Tabla VIII.2.

Para mayor detalle en el Anexo XVII se encuentran los mapas de las rutas de reparto de Amaranto.

**Tabla VIII.2 Rutas de reparto establecidas por Amaranto**

N°	Calle Principal	Ruta Base
1	Avenida Canaval y Moreyra	La Avenida Canaval y Moreyra es una de las principales avenidas del distrito de San Isidro. Tiene una longitud de seis cuadras e inicia en la Avenida Paseo de la República y concluye en la Avenida República de Panamá.
2	Calle Las Begonias	La Calle Las Begonias tiene una longitud de cinco cuadras iniciando en la Calle Juan de Arona y culminando en la Avenida Javier Prado Este.

N°	Calle Principal	Ruta Base
3	Avenida Andrés Aramburú	La Avenida Andrés Aramburú inicia en la avenida Arequipa, y culmina en la Avenida República de Panamá. Cabe resaltar, que la avenida Andrés Aramburú cruza tres distritos, Amaranto solo considerará la zona que cruza el distrito de San Isidro.

Fuente: *Google Maps*, 2017.

Elaboración: Autores de esta tesis.

Cada repartidor procederá a seguir la ruta diseñada por el Coordinador Comercial tomando en cuenta los tiempos de entrega.

*Recepción del pago*, el repartidor asignado será responsable de recepcionar el pago en efectivo, si así lo indicó el cliente en el momento de realizar su pedido. En el caso de que el cliente haya solicitado el pago con tarjeta de crédito o débito, el repartir llevará consigo un POS móvil. La denominación de POS proviene de la abreviatura que se le atribuye en inglés: *point of sale*, que traducido al idioma español significa punto de venta.

*Retorno al centro de operaciones*, una vez finalizada la entrega de pedidos en su ruta asignada, el repartidor retornará al centro de operaciones para hacer entrega del importe recaudado, *vouchers* de POS emitidos, así como el equipo asignado. Esto será recepcionado por el Coordinador Comercial.

*Monitoreo de las entregas*, mientras se realiza la entrega, la central se comunicará aleatoriamente con algunos clientes para conocer si sus expectativas han sido satisfechas y si los factores de tiempo, servicio y sabor están en los parámetros establecidos.

### 8.3 Estrategia de localización

Los autores de esta tesis usaron el método de clasificación de factores también conocido como QFR (*Qualitative Factor Rating*) por medio del cual se asignan valores cuantitativos a los factores relacionados con las opciones de localización.

En los siguientes puntos detallamos el proceso utilizado:

- (i) Se listaron los factores relevantes para la ubicación del local de producción.

- (ii) Se asignaron pesos según la importancia de cada factor, factores como: la accesibilidad de rutas, costos y distancia hacia los centros de labores de nuestros potenciales clientes, fueron los más valorados. Los factores en conjunto suman un 100%.
- (iii) Se plantearon tres alternativas según nuestra búsqueda de locales comerciales con las características y metrajés requerido como mínimo. Las opciones fueron:
- Local ubicado en Calle los Faisanes 130 el límite de Surquillo con San Isidro de propiedad de una de las autoras de esta tesis. Cuenta con 200 m<sup>2</sup> de área techada y se encuentra a 1.8 kilómetros del Mercado de Surquillo. El costo de alquiler es de S/. 3,650 soles.
  - Local comercial ubicado en la Calle *Lembecke* en San Isidro a media cuadra de Avenida Juan de Arona con un área techada de 270 m<sup>2</sup> y un costo de alquiler de S/. 10,400 soles.
  - Local comercial ubicado en la Avenida *Petit Thouars* con Andrés Reyes con un área techada de 200 m<sup>2</sup> y un costo de alquiler de S/. 6,500 soles.

Se asignó una calificación para cada alternativa, para ello se utilizó una escala del 1 al 10, siendo uno la menor calificación y 10 la mayor, finalmente se procedió a multiplicar cada calificación por el peso de cada factor.

En la Tabla VIII.3 resume la evaluación realizada, donde el local ubicado en la calle los Faisanes obtiene la mayor ponderación (6.66). lo que significa que esta es la opción más eficiente para los factores relevantes para la ubicación de este negocio.

**Tabla VIII.3 Centro de Operaciones de Amaranto**

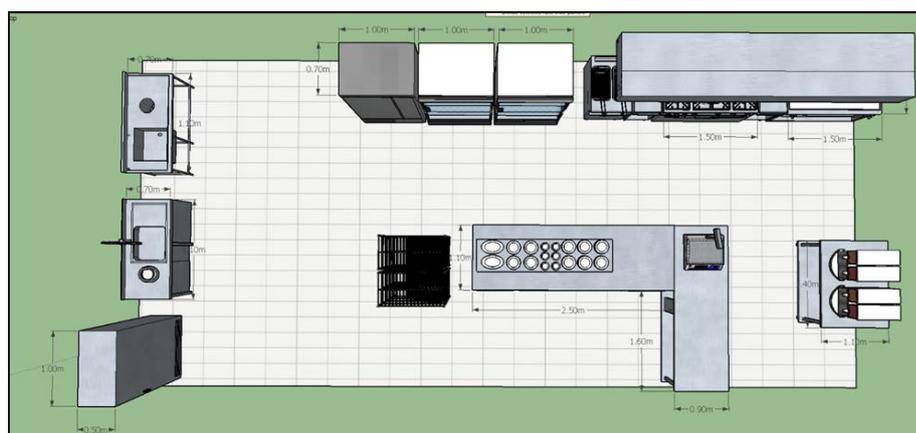
Método: Qualitative Factor Rating (QFR)		Los Faisanes		Juan de Arona		Petit Thouars	
Factor Relevante	Peso	Escala	Valor	Escala	Valor	Escala	Valor
Distancia a Ruta Calle Las Begonias	0.15	7	0.84	8	0.96	5	0.6
Distancia a Ruta Av. Andrés Aramburú	0.14	8	0.8	6	0.6	6	0.6
Distancia a Ruta Av. Canaval y Moreyra	0.15	7	0.84	8	0.96	7	0.84
Facilidad de acceso a vías de transporte	0.10	8	0.8	9	0.9	7	0.7
Distancia hacia Proveedores principales	0.10	6	0.6	5	0.5	5	0.5
Costos de Alquiler y mantenimiento	0.26	8	2.08	6	1.56	7	1.82
Facilidades para el acondicionamiento del local	0.10	7	0.7	6	0.6	5	0.5
<b>Total</b>	<b>1.00</b>		<b>6.66</b>		<b>6.08</b>		<b>5.56</b>

Elaboración: Autores de esta tesis.

### 8.3.1 Características del diseño

Luego de haber definido el local se diseñó el *layout* óptimo para el área de producción con 200 m<sup>2</sup> de área techada, cuyas medidas se pueden observar en la Figura VIII.3.

**Figura VIII.3 Distribución del área de operaciones de Amaranto**



Elaboración: Autores de esta tesis.

En el Anexo XVIII se aprecia el área de operaciones de Amaranto en tomas diferentes.

### 8.3.2 Acondicionamiento del Local

Se ubicaron siete zonas claves para la producción:

- (i) Almacén de Perecibles: Ubicado al lado derecho de la Puerta N°1, contará con una cámara de congelamiento, una cámara de refrigeración y un

espacio seco que permita el almacenamiento de productos que requieren una menor temperatura de refrigeración.

- (ii) Almacén de No perecibles: Dividido en dos zonas: área para alimentos secos del tipo verduras y frutas, la misma que contara con cinco niveles de canastillas para facilitar y agilizar el uso al momento de la preparación de alimentos. Y la zona de alimentos secos tipo conservas, menestras y arroz que se encontrara frente a la zona de verduras y frutas, en un almacén cerrado y debidamente acondicionado para evitar la humedad y deterioro de los productos.
- (iii) Cocina/Plancha Industrial: La zona de cocina estará ubicada a la derecha superior del local guardando los espacios apropiados con las demás zonas para evitar accidentes y deterioro de los alimentos. Contará con seis hornillas una plancha industrial un horno industrial con mesas en ambos lados para facilitar el movimiento de los alimentos antes, durante y después de su preparación. A su vez, contaremos con un ducto de aire encima de las hornillas que canalice cualquier olor y humo hacia la calle.
- (iv) Zona de Jugos: La zona de jugos estará ubicada cerca de la Puerta N°2, puerta de despacho, con el fin de evitar cualquier derrame en el trayecto, en esta zona se llenarán los vasos, se sellarán y se despacharán. Los materiales como vasos, servilletas, edulcorantes y material de sellado se colocarán en la zona libre debajo de las máquinas dispensadoras de jugos. Esta área también contara con una mesa de trabajo al lado derecho de las máquinas dispensadoras de bebidas, la misma que contará con una licuadora industrial.
- (v) Zona de Lavado: En dicha zona estarán ubicadas las zonas de lavado tanto de utensilios como de hortalizas y verduras, contara con escurrideras amplias y zonas de secado. Su ubicación próxima a los almacenes y la zona de preparación de alimentos facilita el flujo por proceso del área de producción.
- (vi) Almacén de Limpieza: En esta zona se guardará los utensilios y materiales de limpieza. Esta apropiadamente alejada de la zona de preparación de

alimentos y también de los almacenes de perecibles y no perecibles. En este almacén guardaremos las escobas, recogedores, artículos de limpieza varios necesarios para dejar la zona de producción en condiciones higiénicas antes y después del turno de producción.

- (vii) Zona de Preparación o alistamiento: Dicha zona inicia en el lado izquierdo de la tabla de trabajo central donde se procede a servir los platos, los *tapers* están ubicados en las gavetas inferiores de la mesa para facilitar su uso, el personal deberá pesar el producto a fin de cerciorarnos que el producto se despacha según las cantidades ofrecidas para ello emplearan la balanza ubicada en la mesa de trabajo central. Finalmente, en una mesa ubicada en “L” se dispondrán los *tapers* cerrados con el número de pedido para ser entregados a los repartidores según sus rutas asignadas, dicha mesa se encuentra al lado izquierdo de la Puerta N°2 para facilitar el despacho.

Otros factores para tener en cuenta es que el local de operaciones ya cuenta con pisos de mayólicas antideslizante lavable por lo que no incurriremos en gastos por ello. Adicionalmente a las zonas expuestas, Amaranto contara con una oficina administrativa la cual detallaremos en el capítulo posterior, en dicha área ubicaremos la zona de recepción de pedidos, atención al cliente y planeamiento de pedidos.

#### **8.4 Presupuesto de operaciones**

Para iniciar las operaciones se han considerado los siguientes activos e insumos que detallamos a continuación:

- (i) Maquinaria y Equipo: Para la elaboración de los menús diarios de comida saludable Amaranto necesitará contar con la maquinaria y equipo detallada en la Tabla VIII.4 la misma que se depreciará a lo largo del proyecto.

**Tabla VIII.4 Maquinaria y Equipo de Operaciones Amaranto para el Año 1**

Equipo/Material	Descripción	Cantidad	Valor unitario en soles	Valor Total en soles
Mesa central	Mesa central de trabajo- acero inoxidable	1	1,400	1,400
Mesas de trabajo Auxiliares	Mesas laterales de acero inoxidable	2	480	960
Balanza	Balanza electrónica 100kg	1	276	276
Lavadero insumos dos pozas	Lavadero de acero inoxidable	1	1,100	1,100
Lavadero materiales una poza	Lavadero de acero inoxidable	1	600	600
Maquina selladora	Sellado manual para vasos.	1	680	680
Cocina Industrial	Cocina industrial de seis hornillas, modelo 03IPAQ7, de acero inoxidable.	1	2,800	2,800
Dispensador de Jugos	Dispensador de dos tolvas	2	1,490	1,490
Licuada Industrial	Licuada Marca Oster con motor de 1 / 2 caballos de fuerza de marcha de 12 velocidades, motor potente, vaso de vidrio de 2 litros de capacidad.	1	1,899	1,899
Cámara frigorífica 35p3	Cámara de dos compartimentos	1	9,000	9,000
Horno	Horno pastelero múltiple 140 cara de acero inoxidable. Medidas: 1.40 x 1.00 x 0.80 m. Frontal y puerta exterior en acero inoxidable.	1	1,400	1,400
Plancha Industrial	Se incluirá como adicional a la cocina por el proveedor Frivisac	1	1,500	1,500
Campana	La instalación se cubrirá como cortesía del proveedor Frivisac con quien se compró el juego de cocina	1	450	450
Estante No Perecibles	Estante de aluminio	1	200	200
Rejilla de Alambre	Rejilla de metal de 1.8 cm x 0.70 cm	1	500	500
Utensilios varios	Ollas de acero inoxidable, varios tamaños. <i>Cookware</i>			4,223
Extintores 2	Extintores portátiles de presión contenida - polvo químico seco ABC - Peso 6 kg. Para Riesgos clase A, B y C (sólidos, líquido, combustibles)	2	90	180
			<b>Total</b>	<b>28,658</b>

Fuente: Investigación de mercado realizada por autores de esta tesis (2017).

- (ii) Envases y Empaques: En la Tabla VIII.5 se aprecia el requerimiento inicial de envases y empaques, los mismos que se comprarán cada quince días.

**Tabla VIII.5 Envase y empaque de Amaranto**

Envase Y Empaques	Cantidad	Valor Unitario en soles	Valor Total en soles
Entrada. Taper Circular 375 ml con tapa alta transparente	2,000	0.29	580
Plato de Fondo. Taper Rectangular 750 ml con tapa alta transparente.	2,000	0.50	1,000
Vasos. Descartables con tapa transparentes de 12oz con tapa selladora	2,000	0.20	402
Postre. Descartable circular 150 ml	2,000	0.20	400
Cubiertos de plástico duro	6,000	0.26	1,575
Bolsas ecológicas de papel (paquetes de 500 und)	2,000	0.56	1,120
Sorbetes	2,000	0.04	80
Servilletas ecológicas paquetes de 100 unidades	3,000	0.02	65
<b>Total Envases y Empaques</b>		<b>2.08</b>	<b>5,222</b>

Fuente: Investigación de mercado realizada por autores de esta tesis (2017).

Elaboración: Autores de esta tesis.

## 8.5 Eficiencia Operativa

*Kotler y Armstrong* definen la excelencia operacional como la entrega de un valor superior, al promedio de la industria, en precio y conveniencia, para ello menciona la reducción de costos, la creación de sistemas de entrega de valor eficaz, servicios confiables y de buena calidad (*Kotler & Armstrong* , 2012).

Amaranto centrará sus esfuerzos de eficiencia operacional en tres factores críticos del negocio directamente relacionados con la calidad del producto percibida por nuestros clientes.

**Proveedores:** Control oportuno de los servicios y productos suministrados por nuestros proveedores externos según la Norma ISO 9001-2015 nos garantiza que los insumos usados sean de calidad debido a que pasaran por filtros de control de inocuidad y procesos necesarios para el control de calidad. El Gerente General será el responsable de liderar el proceso de Gestión de Calidad y evaluar a los proveedores y su desempeño en la etapa de operaciones.

Por otro lado, el personal recibirá capacitaciones en busca de desarrollar su capacidad de identificar deficiencias en la calidad y aportar ideas y soluciones a posibles observaciones.

Para el rubro de no perecibles y frutas hemos elegido como socio estratégico a la Cadena Mayorista Mayorsa.

Al ser la cadena de supermercados mayoristas más grandes del país tiene amplia presencia y credibilidad, a su vez, trabaja con los estándares del ISO 9001. Cuenta con un área especializada para ventas corporativas, entre sus clientes principales de Plaza Veá.

**Distribución:** El rubro de distribución es el que representa mayor riesgo para el negocio, Juan Víctor Serna Ex Gerente de Tienda en *Pizza Hut* y actual Sub Gerente de Operaciones de la Mayorista Mayorsa, nos comentó que en su experiencia, los servicios del personal motorizado son los puestos de mayor rotación del rubro comida, alrededor de 220% al año, siendo los motivos de salida más frecuente el robo por tener fácil acceso al local. Siendo este, un factor crítico y de alto riesgo para entregar un producto con alto valor a nuestro cliente, Amaranto pondrá en práctica las siguientes acciones:

- El personal de reparto se encontrará en planilla *part-time*, esta situación de dependencia nos facilitará el control y capacitación sobre las políticas de servicio de Amaranto, a su vez se realizará un estricto control de calidad en base a tres factores principales:
  - ✓ Puntualidad (horario de trabajo y horario de distribución de los pedidos)
  - ✓ Presentación (uniforme, protocolo de presentación, entre otros)
  - ✓ Desempeño (cumplimiento de objetivos y proactividad)

Dichos factores serán evaluados de manera mensual por el coordinador de distribución y pedidos. Existirá una bolsa para bonos de hasta S/. 300 soles por repartidor que será otorgada conjuntamente con el Gerente General de forma trimestral tomando en cuenta las evaluaciones trimestrales del Coordinador.

Se establecen tres rutas de reparto en Avenida Canaval y Moreyra, Calle Las Begonias y Avenida Andrés Aramburú, puntos cercanos a nuestro centro de operaciones, con el fin de cumplir con el compromiso de puntualidad con el cliente. A la par, se desarrollará un plan de rutas diarias de acuerdo con las necesidades de

entrega, todo ello acompañado con una verificación continua a lo largo de todo el proceso de distribución.

La distribución se hará por medio de una mini van DFSK especial para negocio con capacidad para once personas, motor 1.5 lt, con asientos rebatibles; la que se estima tendrá la capacidad de transportar a nuestros repartidores y las mochilas térmicas de menús sin problema de capacidad hasta el quinto año de operación.

De igual manera se contará con un motorizado de respaldo a partir del segundo año de operaciones para imprevistos y rutas lejanas a las avenidas principales donde la miniván dejará a nuestros repartidores.

**Producción:** La planificación de los menús será realizados por un nutricionista y un cocinero con experiencia en preparación de comida sana a fin de desarrollar recetas estandarizadas que permita el ahorro de recursos durante la preparación de los platos. Además, se implementará prácticas de sanidad y control de calidad en el manejo de los alimentos a fin de que se garantice el ciclo operativo y la salud del consumidor las mismas que se detallan en el siguiente punto de gestión de calidad.

## **8.6 Proceso de gestión de calidad**

Los procesos de gestión de calidad de Amaranto estarán regidos por el cumplimiento de dos prácticas clave:

### **8.6.1 Buenas Prácticas de Manufactura BPM**

Este importante procedimiento de higiene y manipulación de alimentos debe ser puesto en práctica por todo el personal culinario de Amaranto, tanto en todo el proceso de la elaboración de los menús, así como, en la operación de todos los equipos e instalaciones que se usan para preparar el producto.

Asimismo, Amaranto dará cumplimiento a los procedimientos establecidos en el Reglamento sobre Vigilancia y Control Sanitario de Alimentos y Bebidas, aprobado por Decreto Supremo N° 007-98-S.A, que no solo está sujeto a un tema de obligatoriedad. Sino que nos garantiza la calidad del producto final y la protección de la salud de nuestro potencial consumidor.

También, todo el personal de Amaranto, tanto del área culinaria y administrativa, recibirá capacitación y frecuente actualización de los procedimientos HACCP y BPM, en donde se puntualiza todas las instrucciones y responsabilidades que se deben seguir todos los empleados que intervienen en la manipulación de los alimentos a lo largo de toda la cadena productiva. Entre las instrucciones prioritarias podemos mencionar:

- Todo el personal culinario debe contar con carnet de sanidad y tener un hábito de higiene personal de manera diaria.
- Al ingresar al área de trabajo, deben colocarse la vestimenta adecuada otorgada por Amaranto tales como el uniforme que comprende mascarillas, guantes, zapatos, polos de algodón, pantalón claro, gorro y delantal de tela respectivo.
- La higiene en la manipulación de los alimentos debe ser práctica continua de todos los empleados de la cocina (lavado, desinfección y secado).
- Los insumos deben estar almacenados en ambientes y equipos adecuados de forma tal forma que garantice su buen estado.
- Todas los utensilios y equipos de la cocina deben estar de libres de sustancias tóxicas, olores y sabores y, además debe estar en condiciones limpias durante todo el proceso productivo.

#### ***8.6.2 Plan de Análisis de riesgos y puntos críticos de control (APPCC o HACCP)***

El Reglamento sobre Vigilancia y Control Sanitario de Alimentos y Bebidas, aprobado por Decreto Supremo N° 007-98-SA en su Quinta Disposición Complementaria establece la aplicación de un sistema de gestión de la inocuidad de los alimentos (Plan HACCP). El mismo que será presentado e inspeccionado a libertad por parte de un auditor, seleccionado previamente por DIGESA, a fin de garantizar una correcta manipulación de los alimentos.

Existen tres requisitos básicos para la implementación de un plan HACCP:

- (i) Estructuras Físicas e Instalaciones idóneas según el tipo de alimento. Según se detalla en el diseño del área de producción Amaranto cuenta con frigorífico, anaqueles y almacenes acordes a cada grupo de insumos a utilizar.

- (ii) Diseñar un sistema de control, en el caso de Amaranto se implementará un sistema para controlar los inventarios que será contrastado periódicamente con los inventarios físicos a fin de asegurar la rastreabilidad y correcto tratamiento del insumo.
- (iii) Capacitación y entrenamiento continuo para el personal sobre principios y buenas prácticas asociadas al plan HACCP. Dichos entrenamientos se llevarán a cabo de forma periódica después de la jornada de labores donde el personal cuenta con dos horas libres antes de finalizar su horario de trabajo y serán realizados por el Jefe de Cocina.

La FAO (Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura) resalta la necesidad de establecer, aplicar y mantener siete principios o actividades para mantener un buen plan APPCC, las mismas que se detallan a continuación:

PRINCIPIO 1 Realizar un análisis de peligros.

PRINCIPIO 2 Determinar los puntos críticos de control (PCC).

PRINCIPIO 3 Establecer un límite o límites críticos.

PRINCIPIO 4 Establecer un sistema de vigilancia del control de los PCC.

PRINCIPIO 5 Establecer las medidas correctivas que han de adoptarse cuando la vigilancia indica que un determinado PCC no está controlado.

PRINCIPIO 6 Establecer procedimientos de comprobación para confirmar que el Sistema de HACCP funciona eficazmente.

PRINCIPIO 7 Establecer un sistema de documentación sobre todos los procedimientos y los registros apropiados para estos principios y su aplicación (FAO, 1997).

## **8.7 Conclusiones**

- (i) La cadena operativa de Amaranto está compuesta de seis procesos claves (Planificación, Compras y Adquisiciones, Producción, Venta y Distribución) que están interrelacionados y estandarizados de tal forma que aseguran el uso óptimo de los recursos tangibles e intangibles y la atención adecuada de la demanda potencial a lo largo de los cinco años del proyecto.

- (ii) El proceso de negocio tiene dos limitaciones principales a lo largo de la operatividad que son: el abastecimiento de insumos según la calidad y tiempo acordado y retrasos en la entrega del producto, que serán abordados a través de alianzas estratégicas y desarrollo continuo del plan de rutas.
- (iii) La cercanía del centro empresarial de San Isidro al segmento objetivo y el costo por alquiler han sido determinantes para la ubicación del centro de operaciones en el distrito de Surquillo. El acondicionamiento tiene un costo estimado de S/. 2,000 soles y la inversión en maquinaria y equipo para las operaciones de Amaranto ascienden a los S/. 28,658 soles.
- (iv) La ubicación estratégica del centro de operaciones cercana a las tres rutas nos permitirá reducir costos, prevenir el tráfico en hora punta y ayudará a cumplir con el horario de entrega establecido con el cliente.
- (v) El control de calidad de las operaciones seguirá prácticas de protección alimentaria a través de un sistema HACCP y BPM a fin de asegurar la trazabilidad del alimento, controlar puntos críticos de contaminación del producto, y proteger de la salud del potencial consumidor.

## **CAPÍTULO IX. PLAN DE TECNOLOGIA DE LA INFORMACIÓN**

En el presente capítulo se exponen las principales decisiones respecto a las tecnologías de información y comunicación relacionadas al sistema de ventas, comunicación e inventarios que se van a utilizar para apoyar el modelo de negocio propuesto.

### **9.1 Objetivos**

- Determinar la arquitectura tecnológica que optimice el proceso de producción y distribución del servicio de *delivery* de comida saludable.
- Identificar los costos relacionados a la adquisición, implementación y mantenimiento de las herramientas tecnológicas de Amaranto.

### **9.2 Tecnologías de información tangibles e intangibles**

#### **9.2.1 Tecnologías tangibles**

Se define tecnología tangible como aquella que puede palparse, presenta una estructura física que es visible para sus usuarios y se deprecia en el tiempo. Estas estructuras son requeridas para dar soporte a la operatividad del negocio, reduciendo los tiempos en los procesos internos, reduciendo costos y garantizando la calidad de las operaciones (ALEGSA, 2014).

Los equipos requeridos con relación a tecnologías tangibles para las operaciones de Amaranto son los siguientes:

#### **(a) Hardware o tecnología dura**

El hardware o tecnología dura hace referencia a la parte física de las computadoras, incluyendo los accesorios físicos necesarios para su buen funcionamiento. En la Tabla IX.1 se detallan los equipos que se han considerado necesarios para el desarrollo de la operación de Amaranto.

**Tabla IX.1 Detalle equipos tangibles para inicio de operaciones**

Responsable	Cantidad	Especificaciones técnicas	Precio en soles
Gerente General Coordinador Comercial Coordinador de Pedidos y Distribución	3	ASUS <i>laptop</i> x540lj-xx053t 15.6” intel core i3 4gb 1tb – plateado	S/. 3,897

Fuente: <http://simple.ripley.com.pe>.

Elaboración: Autores de esta tesis.

**(b) Impresoras**

Se requieren dos equipos a ser colocados en la zona de pedidos y en la zona de despacho. En la Tabla IX.2 se aprecia las características y precios de impresoras.

**Tabla IX.2 Requerimiento de impresoras para inicio de operaciones**

Área Responsable	Cantidad	Especificaciones técnicas	Precio en soles
Todas	1 impresora multifuncional	L375 Epson inalámbrica – negro 33 ppm páginas b/n dos cartuchos	S/ 636.65
Pedidos y Distribución / Operaciones	1 impresora de <i>tickets</i> de pedidos	Impresora de recibos serie XP58IIIH, hasta 90 mm por segundo	S/ 500.00
		<b>Total</b>	<b>S/ 1,136.65</b>

Fuente: <https://epson.com.pe/> y Mercado Libre Perú.

Elaboración: Autores de esta tesis.

**(c) Telefonía móvil y fija**

Amaranto brindará equipos de teléfono móviles a los responsables de las áreas críticas de la empresa, esto con el objetivo de mantener una comunicación directa y constante que beneficie las coordinaciones internas entre las tres áreas operativas. Amaranto requerirá dos tipos de equipos de telefonía: a) móvil para las coordinaciones internas del centro de operaciones, y b) telefonía fija para la recepción de los pedidos de los clientes. En la Tabla IX.3 se presenta el detalle de los equipos de telefonía móvil y fija necesarios para el desarrollo de la operación de Amaranto.

**Tabla IX.3 Detalle equipos móviles y fijos**

Responsable	Requerimiento equipo de telefonía	Precio en soles
Gerente General	Samsung Galaxy J2	S/ 289
Coordinador Comercial	Samsung Galaxy J2	S/ 289
	Teléfono fijo	-
Coordinador de Pedidos y Distribución	Samsung Galaxy J2	S/ 289
Chofer	Samsung Galaxy J2	S/ 289
	<b>Total</b>	<b>S/ 1,156</b>

Fuente: <http://www.movistar.com.pe>.

Elaboración: Autores de esta tesis.

#### (d) Router para conexión de red

Equipo necesario para dar soporte al envío de información, datos, archivos multimedia entre otros. En la Tabla IX.4 se detallan las especificaciones técnicas del *router* requerido.

**Tabla IX.4 Características y precio del *router***

<b>Responsable</b>	<b>Requerimiento</b>	<b>Características del equipo</b>	<b>Precio en soles</b>
Todas las áreas	<i>Router</i> gigabit inalámbrico	Banda Dual N750, Conexiones simultáneas de 2.4GHz 300Mbps, TL-WDR4300, 5GHz, 450Mbps para banda ancha disponible total de 750Mbps	S/ 237.60

Fuente: <http://www.tp-link.com/pe/products/details/>

Elaboración: Autores de esta tesis.

#### (e) POS móvil

Equipo requerido para aceptar pagos de los clientes en los puntos de entrega. Según el Gerente de Comercio Corporativo de VisaNet en Perú, el contar con esta herramienta puede ayudar a los negocios a crecer en ventas entre 20% y 30% al dar la facilidad de pago con tarjeta (Diario El Comercio, ¿Vale la pena implementar un POS en el negocio?, 2014). Es por ello, que se ha considerado el alquiler de estos equipos para ser usados por los repartidores durante el tiempo de operación de Amaranto.

#### 9.2.2 *Tecnologías intangibles*

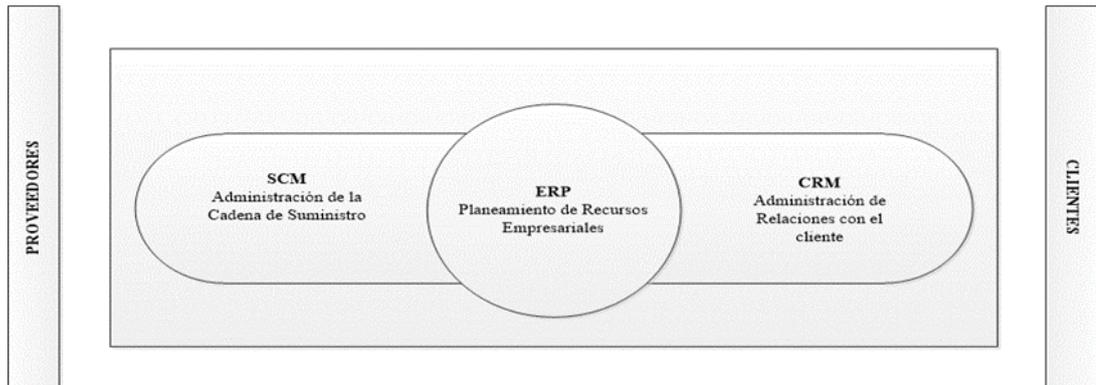
Se define como tecnología intangible a aquella que no presenta soporte. Está basada principalmente en la información y el conocimiento, requiriendo contar con actualizaciones constantes a medida que transcurre el tiempo para un mejor desempeño (ALEGSA, 2014).

De acuerdo con la operatividad del negocio, Amaranto requiere de un soporte tecnológico que agilice los procesos internos, reduzca costos y garantice la calidad de la operación. Los equipos requeridos en relación a tecnologías intangibles para las operaciones de Amaranto son los siguientes:

### (a) Sistemas empresariales

Los sistemas empresariales van ayudar a facilitar la coordinación y comunicación de las actividades de los principales procesos de Amaranto (Santana, 2016). En la Figura IX.1 se aprecia la integración de los sistemas empresariales existentes en el mercado.

**Figura IX.1 Sistemas empresariales**



Fuente: (Santana, 2016).

Elaboración: Autores de esta tesis.

### **CRM (*Customer Relationship Management*)**

La relación con los clientes es fundamental para el negocio de servicio de *delivery* de comida saludable de Amaranto; por ello, se ha decidido implementar un sistema de administración de relaciones con los clientes, como estrategia para generar los inputs necesarios durante el proceso de toma de decisiones y así mantener una excelente relación con los clientes. Los beneficios principales de contar con un sistema CRM son:

- Mantener a los clientes fidelizados.
- Personalizar servicios.
- Tener un conocimiento más detallado de los clientes.
- Convertirse en una ventaja competitiva por medio de la diferenciación.

En la Tabla IX.5 se presenta la evaluación de algunas opciones de software de CRM que cumplen los requerimientos de Amaranto.

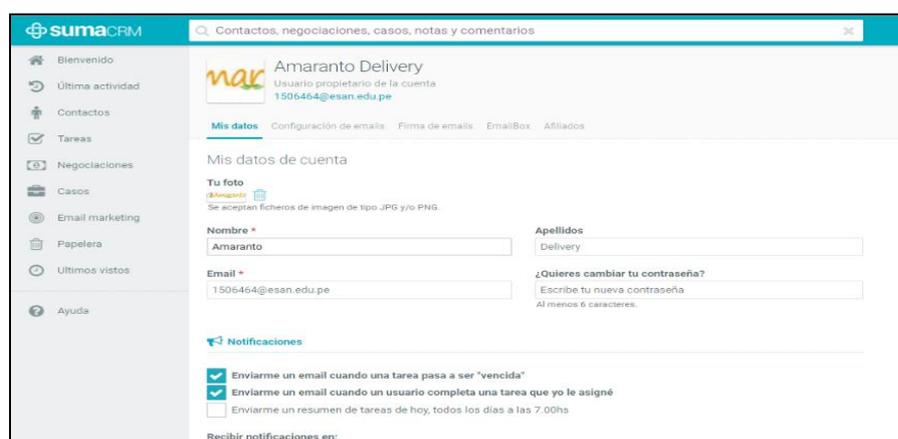
**Tabla IX.5 Análisis de plataformas CRM**

Plataforma	Página web	Funcionalidades	Costo
Suma CRM	<a href="https://www.sumacrm.com">https://www.sumacrm.com</a>	Información detallada de clientes, incluye al equipo de trabajo, creación de tareas y eventos, gestiona negociaciones, control de las campañas de marketing, permite el envío de email e información, segmenta clientes. Formato <i>cloud</i> . Tiene versión para móviles.	S/. 196 mensual por licencia
<i>Nimble</i>	<a href="http://www.nimble.com/">http://www.nimble.com/</a>	Integra las redes sociales de la organización, registro de clientes y planificación de reuniones.	S/. 87.5 mensual por licencia
Zoho CRM	<a href="https://www.zoho.com/crm/">https://www.zoho.com/crm/</a>	Registro de contactos, se interrelaciona con redes sociales, envío de correos electrónicos, planificación de reuniones y seguimiento de actividades. Formato <i>cloud</i> .	S/. 140 mensual por licencia
<i>Salesforce</i>	<a href="https://www.salesforce.com">https://www.salesforce.com</a>	Soporte para las actividades de marketing, relación con comunidades de redes sociales, registro de clientes, estadísticas.	S/. 525 mensual por licencia

Fuente: Investigación de mercado realizada por autores de esta tesis (2017).  
Elaboración: Autores de esta tesis.

De acuerdo con el análisis realizado por los autores de esta tesis, se concluye que la plataforma Suma CRM es la que se adapta de manera más óptima al giro de negocio de Amaranto. En la Figura IX.2 se adjunta la pantalla de inicio del *software* que proporciona dicha herramienta.

**Figura IX.2 Suma CRM de Amaranto**



Fuente: [https://amarantope.sumacrm.com/mi\\_cuenta.php](https://amarantope.sumacrm.com/mi_cuenta.php).  
Elaboración: Autores de esta tesis.

### **ERP (Enterprise Resource Planning)**

Amaranto también ha evaluado la necesidad de incorporar dentro de sus sistemas empresariales un ERP que le permita compartir información entre sus diferentes

procesos de negocio, principalmente los relacionados a las áreas críticas de la organización. Algunos de los sistemas ERP disponibles para uso en el negocio relacionado al servicio de comida en el Perú se aprecian en la Tabla IX.6.

**Tabla IX.6 ERP disponibles para negocio servicio de comida en Perú**

Plataforma	Página web	Funcionalidades	Costo en soles
<i>Novatech</i>	<a href="http://www.grupo-novatech.com/erp">http://www.grupo-novatech.com/erp</a>	Reducción de errores en la toma de pedido, optimiza el stock de almacenes, gestión de planillas, estadísticas.	S/. 10,500
<i>Starsoft</i>	<a href="http://www.starsoft.com.pe">http://www.starsoft.com.pe</a>	Interrelación con las áreas operativas, manejo del almacén, gestión de compras.	S/. 9,750
SAP <i>Business</i>	<a href="https://www.sap.com/latinamerica/index.html">https://www.sap.com/latinamerica/index.html</a>	Capacitación y manejo integral de módulos más ventas, caja, productos, pedidos, ofertas, clientes almacén e informes	S/. 37,590
Nimbus ERP <i>Food</i>	<a href="http://www.nimbuserp.com">www.nimbuserp.com</a>	Registro de recetas, producción de recetas, gestión de pérdidas diarias,	S/. 23,460
Defontana	<a href="http://www.defontana.com/pe">www.defontana.com/pe</a>	Contabilidad, factura electrónica, tesorería, planillas y ventas	S/. 11,600

Fuente: Investigación de mercado realizada por autores de esta tesis (2017).

Elaborado: Autores de esta tesis.

De acuerdo con el análisis realizado por los autores de esta tesis, se concluye que el ERP *Starsoft* cumple con los requerimientos para la operación de Amaranto.

### **SCM (Supply Chain Management)**

El sistema de gestión de la cadena de suministro incluye actividades relacionadas al flujo de producción e información desde el proveedor donde se inicia la operación hasta el cliente donde finaliza. En la Tabla IX.7 se aprecia la oferta de la herramienta SCM en el Perú.

**Tabla IX.7 Ofertas de SCM en el Perú**

Sistema	Utilidades	Costo aproximado
Wando	Módulos de almacén e inventarios informes	S/. 4,000 más mantenimiento
Yobel	Cuatro módulos: Planeación, Almacenes, Inventarios y compras	S/. 3,000 más actualizaciones
Plan Crece	Ventas, Caja, Producto, Pedidos Ofertas, Clientes, almacén, informes y ajustes	S/. 349.90 mensual por paquete
EYNCOR	Almacén, gestión de Inventarios, Compras e Informes	S/. 2,800 más actualizaciones

Fuente: Investigación de mercado realizada por autores de esta tesis (2017).

Elaborado: Autores de esta tesis.

En el caso de Amaranto, implementar este sistema de gestión sería sumamente complicado, por el tamaño de los proveedores que en su mayoría son pequeños, y costoso para el volumen de ventas que tendremos los primeros años, tomando esto en cuenta la adquisición de un SCM será evaluada a partir del sexto año de operación.

### **(b) Softwares especializados**

Amaranto necesitará instalar dentro de sus equipos los siguientes *softwares*:

- *Office Profesional 2016.*
- *Antivirus Kasperky.*

### **(c) Aplicativo móvil y página web**

El aplicativo móvil para Amaranto será diseñado con el objetivo de brindar información y una mayor facilidad a los clientes para hacer sus pedidos en línea y de manera más rápida. Está conformado por una versión móvil (*Android* e *IOS*) y una versión web para los usuarios junto con una aplicación web administrativa. En la Tabla IX.8 se aprecia las principales características de la aplicación, así como también, de la página *web*.

**Tabla IX.8 Tareas y descripción del aplicativo móvil**

<b>Tarea</b>	<b>Descripción</b>
Crear Cuenta	Creación de cuenta del usuario
Editar Cuenta	Edición de la información del usuario
<i>Login</i> cliente	Ingreso a la aplicación
Cerrar Sesión	Cierre sesión del usuario
Ver listado de productos	Se aprecian las guarniciones y complementos para agregar a los platos
Ver detalle de productos	El usuario podrá ver descripción, precios, ración, gramaje y capacidad calórica de los menús.
Crear Plato	Los usuarios agregan los productos al plato de acuerdo a las combinaciones posibles.
Agregar plato a carrito de compras	Los usuarios agregan el menú creado al carrito de compras
Validar datos a envíos	Valida dirección de entrega
Validar forma de pago	Valida forma de pago autorizada
Integración con pasarela de pago	Integra la aplicación con la pasarela de pagos a fin de confirmar la venta
Listar promociones	Permite listar promociones elegidas
Seleccionar promoción	Permite elegir promoción
Historial de compras “Mis compras”	Los usuarios podrán ver el listado de compras realizados en la plataforma

Fuente: Cotización Empresa Grupo Wando (2017).

En el Anexo XIX se puede visualizar mayor detalle de la interface del aplicativo móvil y página *web* de Amaranto.

#### (d) Servicio de dominio y hosting

Amaranto ha considerado contratar el servicio de dominio ([www.amaranto.pe](http://www.amaranto.pe)), que es el nombre con el cual Amaranto será identificado en la red y *hosting* para almacenar la información, imágenes, videos, correos electrónicos y demás contenido que se visualiza en la página web de Amaranto. En la Tabla IX.9 se detallan las características del servicio de dominio y *hosting* para Pymes requerido por Amaranto.

**Tabla IX.9 Características del servicio de dominio y *hosting***

Proveedor	Características	Precio en soles
BoxHosting	Espacio web 4GB, Dominios 1, Inodos ilimitados, Soporte Español - 24/7	S/ 80 mensual

Fuente: <https://www.boxhosting.pe/web-hosting-pyme/>

Elaboración: Autores de esta tesis.

#### (e) Servicio de telefonía e internet

Amaranto considera contratar un plan mensual para las líneas móviles y un plan duo para la línea de telefonía fija e *internet*, con la finalidad de brindar los recursos necesarios al personal para realizar sus funciones. También se busca que la empresa pueda contar con presencia en la red y dar a conocer el servicio que brinda, contando con un mayor alcance y presencia para sus clientes. En la Tabla IX.10 se detalla los planes de los equipos.

**Tabla IX.10 Detalle características y planes de equipos móviles y fijos**

Responsable	Requerimiento equipo de telefonía	Características del plan	Plan mensual en soles
Gerente General	Samsung Galaxy J2	RPM ilimitado, 600 minutos, 1.5 GB, 500 SMS y <i>Fun Pack</i> 1.5 GB	S/ 59.00
Coordinador de Pedidos y Distribución	Samsung Galaxy J2	RPM ilimitado, 600 minutos, 1.5 GB, 500 SMS y <i>Fun Pack</i> 1.5 GB	S/ 59.00
	Teléfono fijo	Llamadas ilimitadas a destinos fijos locales Movistar y 200 minutos a otros operadores a nivel local	S/ 79.00
Chofer	Samsung Galaxy J2	RPM ilimitado, 600 minutos, 1.5 GB, 500 SMS y <i>Fun Pack</i> 1.5 GB	S/ 59.00
Coordinador Comercial	Samsung Galaxy J2	RPM ilimitado, 600 minutos, 1.5 GB, 500 SMS y <i>Fun Pack</i> 1.5 GB	S/ 59.00

Fuente: <http://www.movistar.com.pe>

Elaboración: Autores de esta tesis.

En la Tabla IX.11 adjuntamos el resumen de las tecnologías intangibles a utilizar en Amaranto.

**Tabla IX.11 Resumen tecnologías intangibles de Amaranto para inicio de operaciones**

<b>Equipos</b>	<b>Cantidad/Licencias</b>	<b>Costo total</b>	<b>Periodicidad</b>
Sistemas empresariales	2	S/. 9,750	Única vez
Licencias y antivirus	3	S/. 348	Anual
Dominio y hosting	1	S/. 80	Mensual
Servicio equipo móvil	4	S/. 236	Mensual
Servicio equipo fijo e internet	1	S/. 79	Mensual

Fuente: Investigación de mercado realizada por autores de esta tesis (2017).

Elaboración: Autores de esta tesis.

### 9.3 Presupuesto de Tecnologías de la Información

En el Anexo XX se adjunta el presupuesto de tecnologías de la información, para el cual se ha considerado lo siguiente:

- La cantidad de POS móvil se incrementa en el transcurso de la operación de Amaranto según la cantidad de repartidores que se integran al negocio.
- La inversión relacionada al desarrollo de la página *web*, aplicación móvil y gastos relacionados a su mantenimiento, han sido incluidos en el presupuesto de marketing.
- La vida útil de las tecnologías tangibles se considera en cinco años, excepto los equipos móviles, por los cuales se usará el beneficio de renovación de línea y con ello obtener reposición de los equipos.

### 9.4 Conclusiones

A partir de lo desarrollado en el presente capítulo podemos concluir que:

- (i) Los objetivos de las estrategias de tecnología de la información están alineados al objetivo específico del plan de negocios que es identificar y evaluar las herramientas tecnológicas más eficaces que optimicen el proceso de producción.
- (ii) Se ha determinado que por el tamaño de empresa y la informalidad de contacto con los proveedores solo se usarán dos sistemas empresariales

inicialmente. El CRM permitirá controlar las ventas y conocer a mayor detalle las necesidades de los clientes y el ERP que permitirá compartir la información con los diferentes módulos y procesos de la empresa.

- (iii)** La inversión requerida en cuanto a tecnologías de la información para iniciar las operaciones de Amaranto es de S/. 16,374 soles.

## CAPÍTULO X. PLAN ADMINISTRATIVO Y DE RECURSOS HUMANOS

### 10.1 Objetivos

- Determinar la estructura organizacional requerida para el desarrollo de las tareas a ser realizadas en Amaranto.
- Determinar los costos en los cuales se debe incurrir para la operación del servicio de *delivery* de comida saludable de Amaranto.
- Establecer los lineamientos base para las contrataciones y compensación de personal.
- Incentivar las capacidades y competencias del personal de Amaranto a través de un clima laboral óptimo y un sistema adecuado de compensaciones.

### 10.2 Organización

Todas las actividades y operaciones planteadas en el presente plan de negocio se amparan en una filosofía corporativa cuyas bases se muestran en la Tabla X.1:

**Tabla X.1 Filosofía Corporativa de Amaranto**

Atributo	Detalle
Visión	Consolidarnos como la empresa líder en el servicio de <i>delivery</i> de comida saludable ofreciendo alternativas de menús flexibles, de buen sabor y con insumos de alta calidad.
Principios y Valores	Compromiso Puntualidad Servicio Calidad Integridad Limpieza Trabajo en equipo

Elaboración: Autores de esta tesis.

La constitución y razón social de la empresa, tipo y giro de negocio se observan en la Tabla X.2. En el Anexo XXI se detalla la evaluación de los tipos de sociedades.

**Tabla X.2 Razón Social de la empresa y Tipo de Negocio**

Constitución	Detalle
Razón Social de la empresa	La razón social de la empresa es Amaranto.
Tipo de Sociedad	Sociedad Anónima Cerrada formada por cuatro miembros.
Giro de Negocio	CIU 5610 Actividades de restaurantes y de servicio móvil de comidas. Amaranto desarrollará el servicio de venta de <i>delivery</i> sano en el distrito de San Isidro .

Fuente: (SUNAT, 2017) e Investigación de mercado realizada por autores de esta tesis (2017).  
Elaboración Autoras de esta tesis.

Los permisos y registros necesarios para iniciar las operaciones se aprecian en la Tabla X.3.

**Tabla X.3 Permisos y Registros de Funcionamiento de Amaranto**

<b>Tipo</b>	<b>Detalle</b>	<b>Entidad</b>	<b>Costo en soles</b>
Permisos	Licencia de Funcionamiento Categoría II del Centro de Operaciones (100 m <sup>2</sup> hasta 500 m <sup>2</sup> )	Municipalidad de Surquillo	139.30
	Certificado de Defensa Civil	Municipalidad de Surquillo	158.00
Registros	Registro de Sanidad	Dirección General de Salud	76.00
	Registro de Marca	INDECOPI	600.00
	Inscripción de los registros públicos	SUNARP	48.00
	Registros Notariales		300.00
	Obtención de RUC y comprobantes de pago	SUNAT	0
<b>Total</b>			<b>1,321.30</b>

Fuente: Investigación de mercado realizada por autores de esta tesis (2017).  
Elaboración Autores de esta tesis.

### 10.3 Estructura organizacional

De acuerdo con el modelo de negocio propuesto se considerada una estructura jerárquica vertical, donde se está considerado a todo el personal que estará involucrado en las labores del plan de negocio de *delivery* de comida saludable como se aprecia en el Anexo XXII.

Los perfiles y funciones de los puestos identificados en el organigrama de Amaranto se encuentran en el Anexo XXII.

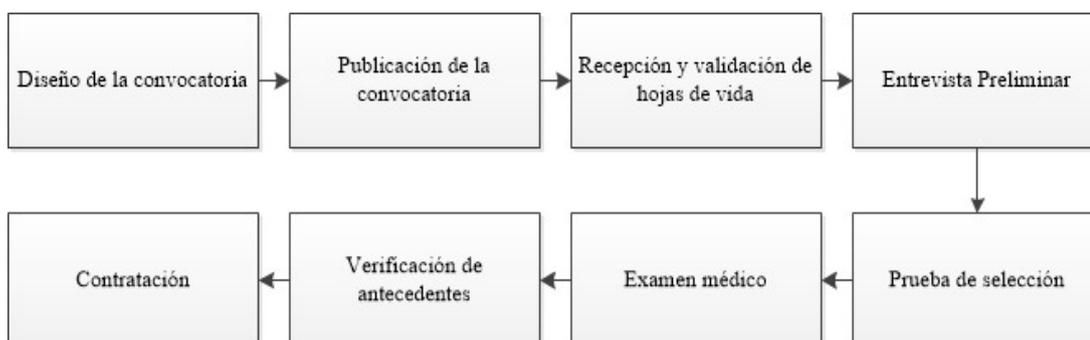
El organigrama ha sido desarrollado según las necesidades operativas iniciales y futuras del negocio. Tenemos ocho puestos de trabajo con dos niveles jerárquicos. El primer nivel está compuesto por el Gerente General y el segundo nivel está compuesto por el Coordinador Comercial, el Coordinador de Pedidos y Distribución y el Jefe de Cocina. La estructura jerárquica se mantendrá durante toda todo el horizonte de evaluación, pero aumentará la carga personal operativa relacionado a repartidores y auxiliares de cocina con el fin de lograr una gestión eficiente del proceso de distribución y producción. Por último, todos los puestos del organigrama estarán en la planilla de la empresa, en la cual no se incluye socios y asesores externos.

## 10.4 Procesos de la gestión de Recursos Humanos

### 10.4.1 Proceso de reclutamiento y selección de personal

En la Figura X.1 se aprecia el proceso de reclutamiento del personal.

**Figura X.1 Diagrama de Reclutamiento y Selección del personal Amaranto**



Elaboración: Autores de esta tesis.

- **Diseño de la convocatoria:** Comprende la elaboración del perfil de los puestos requeridos. En la Tabla X.4 se aprecian las etapas y los tiempos de convocatoria.

**Tabla X.4 Etapas de Convocatoria**

Personal Por Contratar	Evaluado Por
Gerente General	Socios de Amaranto
Coordinador de Pedidos y Distribución	Socios de Amaranto
Coordinador Comercial	Socios de Amaranto
Jefe de Cocina	Socios de Amaranto
Nutricionista	Socios de Amaranto
Contador	Socios de Amaranto
Ayudante y Auxiliar de Cocina	Jefe de Cocina
Repartidores y Chofer	Coordinador de Pedidos y Distribución

Elaboración: Autores de esta tesis.

- **Publicación de la convocatoria:** Se realizará a través de bolsas de trabajo *on line* y será pública.
- **Recepción y validación de hojas de vida:** Las hojas de vida serán recepcionadas por correo electrónico y por el buzón de las bolsas de trabajo. Dichos documentos serán validados por el Gerente General y los responsables de la contratación, quienes elegirán una terna de tres personas para la siguiente etapa.

- Entrevista preliminar: El Gerente General y los responsables de la contratación serán los encargados de realizar la entrevista a los candidatos de la terna finalista. En la Tabla X.5 se muestran los criterios de evaluación.

**Tabla X.5 Criterios de Evaluación**

<b>Criterios de evaluación</b>	<b>Puntaje</b>
Desenvolvimiento ante personas	10
Conocimiento de las funciones	5
Manejo de escenarios	5
Puntaje Máximo	20

Elaboración: Autores de esta tesis.

- Prueba de selección: Se tomará una evaluación psicotécnica con la finalidad de conocer a mayor detalle el perfil de los candidatos, dicha evaluación será tercerizada.
- Selección: El Gerente General y los responsables de la contratación será los responsables de seleccionar al candidato que cumpla con los requisitos previstos para el puesto, considerando los resultados de las etapas descritas anteriormente.
- Examen médico y verificación de antecedentes penales: El examen médico será tercerizado con un laboratorio especializado. Por otro lado, el Gerente General y los responsables de la contratación solicitarán al candidato su reporte de antecedentes penales.
- Contratación: El Gerente General se encargará de realizar la contratación del candidato, bajo la asesoría de un estudio legal para los contratos requeridos según los puestos de trabajo.

#### ***10.4.2 Proceso de inducción, capacitación y evaluación de personal***

- Inducción: Contratado el personal se procederá a la etapa de inducción sobre los principios, valores y políticas de seguridad, higiene y calidad de Amaranto.
- Capacitación: Amaranto considera indispensable que el personal que labora se capacite para mejorar su eficiencia. Cabe resaltar que se brindará capacitación de HACCP a todo el personal que ingrese a la organización.
- Evaluación: Se realizará evaluaciones de desempeño de forma anual a todos los trabajadores de la organización. Dicha evaluación estará a cargo del Gerente General y los Coordinadores.

### 10.4.3 Proceso de remuneraciones y compensaciones

Este proceso contempla el pago de Ley al personal de Amaranto; así como, los incentivos que se otorgan por resultados conseguidos.

Pagos obligatorios: Los pagos obligatorios son los que corresponden por ley y se clasifican en fijos y variables. En la Tabla X.6 se aprecia las escalas salariales de los empleados de Amaranto.

**Tabla X.6 Escala Salariales de los empleados de Amaranto.**

<b>Empleados con Remuneración Fija</b>	<b>N° de personas</b>	<b>Sueldo Mensual (S/.)</b>	<b>Número de sueldos</b>
Gerente General	1	4,000	14
Coordinador de Pedidos y Distribución	1	2,000	14
Coordinador Comercial	1	2,000	14
Jefe de Cocina	1	2,500	14
Ayudante de Cocina	1	1,000	14
Auxiliar de cocina	1	850	14
Repartidor y Chofer	3	425	14

Elaboración: Autores de esta tesis.

En la Tabla X.7 se aprecia el honorario de los consultores externos, quienes no se encuentran en la planilla de Amaranto.

**Tabla X.7 Honorario Consultores Externos**

<b>Consultor</b>	<b>Honorario Mensual S/.</b>	<b>Número de sueldos</b>
Nutricionista	1,050	12
Contador	100	12

Elaboración: Autores de esta tesis.

### 10.5 Sistema de incentivos y capacitación

Amaranto ofrece un programa de incentivos para los repartidores a pie y con vehículo motorizado. Este incentivo se otorgará en la forma de un bono trimestral con el fin de mejorar la productividad del empleado y a la vez garantizar la gestión del pedido según los requerimientos del cliente. En la Tabla X.8 se detalla los montos trimestrales que recibirán los repartidores durante el horizonte de evaluación del proyecto:

**Tabla X.8 Incentivo trimestral para los repartidores de Amaranto**

Descripción	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Máximo en incentivo por repartidor	S/. 180	S/. 200	S/. 220	S/. 250	S/. 300

Elaboración: Autores de esta tesis.

En la Tabla X.8, se observa que el primer año los repartidores podrían recibir un incentivo de hasta S/. 180 soles cada trimestre, la cual se incrementará hasta S/. 300 soles trimestrales para en el quinto año de operación. Para que el repartidor pueda recibir este incentivo es necesario que cumpla tres medidas de desempeño, que serán evaluados por el Coordinador de Pedidos y Distribución. Estas tres medidas se basan en: puntualidad en la jornada laboral, presentación física según el protocolo de Amaranto, y cumplimiento en la distribución de pedido de acuerdo con el plan de rutas.

El sistema de capacitación tiene como objetivo mejorar el desempeño laboral de todo el personal administrativo y productivo de Amaranto. Las capacitaciones se realizarán una vez al año y se centrarán en temas relacionados a las prácticas de sanidad y manejo de alimentos que garanticen el ciclo operativo y la calidad en la elaboración de los menús. Asimismo, se realizará capacitaciones que buscan desarrollar la capacidad de identificar deficiencias en la calidad y aportar ideas y soluciones a posibles observaciones.

### **10.6 Presupuesto de administración y recursos humanos**

De acuerdo con los puestos detallados se ha determinado las plazas requeridas para cada puesto y se ha definido el salario mensual para el personal de planilla considerando la oferta de mercado. En el caso de los consultores externos, se ha definido el importe mensual relacionado a sus servicios, el cual será otorgado mediante recibos por honorarios. Asimismo, se considera un presupuesto de capacitación que será brindado a todo el personal según las necesidades del giro del negocio. También, se considera un presupuesto por los servicios de asesoría legal, soporte técnico y el servicio evaluación médica y psicológica relacionado a las contrataciones y reposiciones de personal.

Se está considerando en el presupuesto los gastos de constitución de Amaranto y los uniformes que el personal deberá usar en el centro de operaciones.

El número de repartidores se estima en función a la tasa crecimiento del negocio, llegando a solicitarse en el primero, segundo y tercer año cinco repartidores y seis repartidores en el cuarto y quinto año. Por último, de acuerdo con la capacidad productiva se estima contratar un auxiliar de cocina de adicional en el cuarto y quinto año a fin de satisfacer la demanda potencial.

En el Anexo XXIII se adjunta el presupuesto de administración y recursos humanos.

### **10.7 Conclusiones**

- (i)** Dentro de la estructura organizacional, se determinaron ocho puestos clave a ser considerados como fijos para la operación de Amaranto. Asimismo, se identificaron dos servicios externos necesarios a contratar para brindar soporte a las actividades clave de Amaranto.
- (ii)** La estructura matricial organizacional se mantiene durante todo el horizonte de evaluación. Sin embargo, se pronostica el ingreso de personal operativo adicional tales como repartidores y auxiliares de cocina a fin de abastecer a los potenciales consumidores.
- (iii)** El puesto de mayor rotación son los repartidores en el rubro de comida. Por ello se estableció un sistema de incentivos trimestrales con la finalidad de otorgar reconocimiento y mejorar el desempeño del colaborador.
- (iv)** La inversión del presupuesto de administración y recursos humanos asciende el primer año a S/. 233,077 soles, donde S/. 189,475 soles (81%) corresponde a pago de sueldos, S/. 24,944 soles (11%) a cargas laborales y S/. 18,658 (8%) a gastos administrativos.

## CAPÍTULO XI. PLAN DE INVERSIONES Y FINANCIAMIENTO

El presente capítulo busca demostrar la viabilidad económica del plan de negocio de servicio de *delivery* de comida saludable para Amaranto, así como las variables críticas para una correcta evaluación económica y financiera, como son la inversión inicial, el capital de trabajo, análisis de sensibilidad y escenarios, entre otros.

### 11.1 Supuestos del plan de negocios

#### 11.1.1 Periodos de evaluación

El proyecto tendrá un horizonte de evaluación de cinco años al que sumaremos el cálculo de la perpetuidad; es decir el periodo del proyecto es infinito y los flujos de operación se repiten de forma permanente. Los flujos perpetuos se calcularán con la siguiente fórmula:

$$\frac{FF * g}{Ko - g}$$

- FF: Flujo Financiero
- Ko: Costo Promedio Ponderado de Capital
- g: Tasa de crecimiento perpetuo

#### 11.1.2 Supuestos utilizados

El cálculo del flujo financiero se realizará tomando los supuestos mostrados en la Tabla XI.1.

**Tabla XI.1 Supuestos del proyecto**

Supuestos Del Proyecto	Dato	Observaciones
Incremento de pago alquiler	2.5%	%/año
Incremento de sueldos y salarios	3.0%	%/año
Otros gastos varios (de las ventas)	0.5%	%/año 1 y 2
Otros gastos varios (de las ventas)	1.0%	%/año 3
Otros gastos varios (de las ventas)	1.5%	%/año 4
Otros gastos varios (de las ventas)	2.0%	%/año 5
% crecimiento de promoción	1.0%	%/año
Riesgo del negocio (adicional)	12.0%	% para cálculo del Ke
Tasa de crecimiento perpetuo	5.0%	Para el flujo

Elaboración: Autores de esta tesis.

### **11.1.3 Pronóstico de ingresos**

El flujo de ingresos estará marcado por la proyección de la penetración de mercado determinada en el Capítulo V, en la Tabla V.7.

### **11.1.4 Determinación del costo de producción**

Para la determinación del costo directo de producción de un menú hemos considerado el coste del menú de una semana, usando el promedio de dicho costo como base para el costo de producción del proyecto. Ver Anexo XXIV.

### **11.1.5 Pronóstico de egresos**

Las salidas de dinero o egresos podrán ser afectadas por variables en el entorno, por cuanto, se ha considerado un impacto económico en los mismos. Es el caso de la proyección de inflación se usaron las cifras del Ministerio de Economía y Finanzas del Marco Macroeconómico Multianual, tal como se muestra en la Tabla XI.2.

**Tabla XI.2 Porcentaje de ajuste a gastos y costos**

<b>Ajuste</b>	<b>Inflación</b>	<b>Observaciones</b>
Costos y Gastos	2.90%	Plan Multimaeconómico 2017-2019 MEF

Elaboración: Autores de esta tesis.

### **11.1.6 Financiamiento y determinación de la tasa de descuento**

Para efectos del plan de negocio de esta tesis el 35.8% será cubierto por deuda y el restante por los accionistas. El préstamo tendrá una tasa de TCEA = 27.9% según MiBanco. El riesgo país se estima en 1.25% (Ambito.com, julio 2017). La tasa libre de riesgo tomada de los bonos americanos a 10 años se estima en 0.5%, la tasa de mercado 11.7% (Damodaran, 2017), las betas apalancado y desapalancado en 1.13 y 1.00; las tasas aplicadas del Koa = 25%, Ke = 29.45% y Ko o WACC = 27.9% se muestran en el Anexo XXV.

### **11.1.7 Proyección de venta para menús saludables**

Una vez determinado el potencial del mercado meta, 161,808 menús anuales, delimitamos la demanda a las personas que ya usan el servicio de *delivery*, 939 personas con una frecuencia de consumo de 3.59 semanal. La demanda anual de

menús considerando las tasas de crecimiento del negocio se muestran en el Capítulo V, en la Tabla V.7.

## 11.2 Inversiones

En el plan de negocio de Amaranto se consideran inversiones en activos tangibles e intangibles, una parte de esta inversión se financiará con préstamo bancario de S/. 45,000; la inversión inicial se estimó en S/. 125,540 que se detalla en la Tabla XI.3.

**Tabla XI.3 Inversión inicial del negocio de comida saludable**

<b>Activo</b>	<b>Monto S/.</b>
<i>Lap Top</i>	3,897
Miniván	30,000
Módulo de degustación	350
Anaqueles	1,050
Escritorio + silla	1,500
Mesa de reunión + sillas	1,500
Impresora multifuncional	637
Impresora tickets	500
Equipo de cocina	28,658
Gastos Pre-operativos	32,551
Garantía por alquiler local (6 meses)	21,900
Capital de Trabajo	2,997
<b>Total</b>	<b>125,540</b>

Elaboración: Autores de la tesis.

### 11.2.1. Activo Fijo Tangible

Está compuesto por los equipos y recursos físicos que la empresa necesita para la puesta en marcha, así como sus depreciaciones. A continuación, en la Tabla XI.4, presentamos los porcentajes de participación de cada uno; así como, los porcentajes de depreciación considerados:

**Tabla XI.4 Activos Tangibles y sus depreciaciones**

<b>Inversiones</b>	<b>Valor inicial S/.</b>	<b>Depreciación</b>	<b>% Participación</b>
<i>Lap Top</i>	3,897	20%	6%
Miniván	30,000	20%	44%
Módulo de degustación	350	10%	1%
Anaqueles	1,050	10%	2%
Escritorio + silla	1,500	10%	2%
Mesa de reunión + sillas	1,500	10%	2%
Impresora multifuncional	637	20%	1%
Impresora <i>tickets</i>	500	20%	1%
Equipo de cocina	28,658	17%	42%
<b>Total</b>	<b>68,091</b>		

Elaboración: Autores de esta tesis.

### **11.2.2. Activos intangibles**

Son los costos pre operativos necesarios para la puesta en marcha del negocio, así como son las licencias, asesorías y constitución de la empresa. A continuación, en la Tabla XI.5 muestra el detalle:

**Tabla XI.5 Activos Intangibles**

<b>Detalle</b>	<b>S/.</b>
Constitución de Empresa (Sunarp +asesoría)	1,321
Logo de empresa	450
Construcción del portal <i>web</i>	5,000
Creación de la aplicación móvil de la empresa	9,000
<i>Software</i> ERP	9,750
Degustaciones en Oficinas de San Isidro	1,150
Asesorías Técnicas	3,000
Evaluación Ocupacional	880
Remodelaciones	2,000
<b>Total</b>	<b>32,551</b>

Elaboración: Autores de esta tesis.

### **11.2.3. Flujo de Impuesto general a las ventas (IGV)**

Son los movimientos de pagar el IGV sobre ventas y las compras (las verduras en general no están afectos); en el Anexo XXVI se presentan las políticas de ventas, compras y pagos y el flujo de pago de IGV a la entidad Tributaria.

### **11.2.4. Capital de trabajo**

Representa la necesidad de recursos para la operación tomando en cuenta los plazos en que se ejecutan, (pago por la compra de abarrotes e insumos con 100% e ingresos 60% al contado y 40% crédito POS); en el Anexo XXVI se presenta las políticas de ventas y compras.

En el año cero, el capital de trabajo es de S/. -2,997 soles. Del primer año en adelante crece según las ventas anuales, a su vez se sumarán los flujos operativos negativos para obtener el capital de trabajo neto anual, la Tabla XI.6 muestra el detalle neto anual.

**Tabla XI.6 Necesidad de efectivo anual**

Capital de trabajo	en soles					
	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Capital de Trabajo operativo	-2,997	-1,221	-1,314	-1,453	-1,845	-

Elaboración: Autores de esta tesis.

### **11.3 Estados financieros**

Mediante los estados financieros damos a conocer la situación del negocio en un periodo de tiempo, contienen el resumen de la información financiera recolectada para medir la salud económica. Para efectos de esta tesis mostraremos los estados financieros de: Estado de Ganancias y Pérdidas y el Flujo Económico.

#### **11.3.1 Estado de resultados**

El Estado de Resultados o conocido también como Estado de Ganancias y Pérdidas es uno de los informes financieros más importantes, ya que en él se evalúan los ingresos, costos y diferentes gastos que generan el rendimiento (beneficio o pérdida) del proyecto para cada periodo, el Anexo XXVII muestra el Estado de Ganancias y Pérdidas del proyecto de servicio de *delivery* de comida saludable de Amaranto.

#### **11.3.2 Flujo Económico**

El flujo económico muestra las ventas generadas por el negocio, los egresos necesarios para la operación, así como la inversión inicial para la puesta en operación del mismo, la Tabla XI.7, muestra la evaluación del flujo económico neto, el resultado nos indica que no hay necesidad de dinero adicional en cada periodo, si lo fuera, se puede desarrollar una política de financiamiento (préstamos de capital de trabajo, leasing, entre otros), evaluar los intereses de financiamiento y el retorno de la inversión.

El flujo económico del plan de negocio de Amaranto se descuenta con un  $K_e$  de 29.5%, dando como resultado final un VANE igual a S/. 169,071 soles y una TIRE anual de 67.2%, el plan de negocio es viable, el VANE es mayor que cero, tal como se muestra en la Tabla XI.7.

**Tabla XI.7 Flujo de Caja económico**

<b>FLUJO DE CAJA ECONOMICO</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>
Ingresos al contado		399,271	553,181	709,181	872,260	1,072,202
Retenciones de IGV		119,781	165,954	212,754	261,678	321,661
Ingresos diferido pago visa		264,722	368,225	472,217	580,911	714,071
Costos de insumos directos		-331,200	-473,429	-626,608	-796,173	-1,011,625
Costo operativos - PLANILLA		-63,423	-67,220	-71,245	-107,623	-114,067
Consumo de gas por menú		-3,795	-5,272	-6,781	-8,373	-10,339
Costos operativos		-19,178	-19,734	-20,306	-20,895	-21,501
Pago IGV a Proveedores		-63,083	-84,145	-108,914	-137,105	-172,466
Gasto administrativo - PLANILLA		-87,480	-92,717	-98,268	-104,152	-110,387
Gasto ventas - PLANILLA		-61,692	-76,878	-76,878	-83,446	-83,446
Gastos administrativos		-7,236	-9,039	-9,301	-9,571	-9,848
Gastos ventas		-43,549	-38,042	-39,657	-43,874	-45,702
Costo de alquiler		-43,800	-44,895	-46,017	-47,168	-48,347
Otros gastos varios (de las ventas)		-3,327	-4,610	-11,820	-21,807	-35,740
Comisión por la transacción		-5,523	-7,652	-9,810	-12,066	-14,832
Pago IGV al Fisco		-34,559	-81,809	-103,840	-124,573	-149,195
Impuesto a la renta (10%)		0	-2,062	-15,296	-18,631	-26,886
<b>Flujo de Caja Operativo</b>		<b>15,928</b>	<b>79,855</b>	<b>149,410</b>	<b>179,393</b>	<b>253,553</b>
<b>Inversiones</b>						
<i>Lap Top</i>	-3,897					
Minivan	-30,000					
Módulo de degustación	-350					
Anaqueles	-1,050					
Escritorio + silla	-1,500					
Mesa de reunión + sillas	-1,500					
Impresora multifuncional	-637					
Impresora tickets	-500					
Caja Térmica	0	-450				
Equipo de cocina	-28,658					
Gastos Pre-operativos	-32,551					
Garantía por alquiler local (6 meses)	-21,900					
Capital de Trabajo	-2,997	-1,221	-1,314	-1,453	-1,845	8,829
<b>Total Inversiones</b>	<b>-125,540</b>	<b>-1,671</b>	<b>-1,314</b>	<b>-1,453</b>	<b>-1,845</b>	<b>8,829</b>
Flujo de Caja + Inversiones	<b>-125,540</b>	<b>14,257</b>	<b>78,541</b>	<b>147,957</b>	<b>177,548</b>	<b>262,382</b>
Perpetuidad						<b>65,757</b>
<b>Flujo de Caja Económico al Koa</b>	<b>-125,540</b>	<b>14,257</b>	<b>78,541</b>	<b>147,957</b>	<b>177,548</b>	<b>328,139</b>
	<b>Koa</b>	25.0%				
	<b>TIRE</b>	63.2%				
	<b>VNA</b>	192,594				

Elaboración: Autores de la tesis

### **11.3.3 Flujo de la deuda**

En la Tabla XI.8 se adjunta la estructura de financiamiento.

**Tabla XI.8 Deuda y Flujo de Deuda**

**(a) Estructura de financiamiento de cada uno de los activos del proyecto**

Activo	Monto S/.	% Deuda	Deuda S/.	% Patrimonio	Capital S/.
Lap Top	3,897	35.8%	1,397	64.2%	2,500
Miniván	30,000	35.8%	10,754	64.2%	19,246
Módulo de degustación	350	35.8%	125	64.2%	225
Anaqueles	1,050	35.8%	376	64.2%	674
Escritorio + silla	1,500	35.8%	538	64.2%	962
Mesa de reunión + sillas	1,500	35.8%	538	64.2%	962
Impresora multifuncional	637	35.8%	228	64.2%	408
Impresora tickets	500	35.8%	179	64.2%	321
Equipo de cocina	28,658	35.8%	10,272	64.2%	18,385
Gastos Pre-operativos	32,551	35.8%	11,668	64.2%	20,883
Garantía por alquiler local (4 meses)	21,900	35.8%	7,850	64.2%	14,050
Capital de Trabajo	2,997	35.8%	1,074	64.2%	1,923
<b>Total</b>	<b>125,540</b>	<b>35.8%</b>	<b>45,000</b>	<b>64.2%</b>	<b>80,540</b>

Elaboración: Autores de la tesis

**(b) Evaluación de financiamiento Tasa = 27.90% Periodos = 5 IR = 10%**

Conceptos	en soles					
	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Cuotas iguales	-	17,738	17,738	17,738	17,738	17,738
Amortización	-	5,182	6,628	8,478	10,843	13,868
Intereses Financiamiento	-	12,555	11,109	9,260	6,895	3,869
Crédito	45,000	39,818	33,189	24,711	13,868	-
<b>Flujo Neto</b>	<b>45,000</b>	<b>17,738</b>	<b>17,738</b>	<b>17,738</b>	<b>17,738</b>	<b>17,738</b>

Elaboración: Autores de esta tesis.

**11.4 Evaluación de financiera – VANF**

La evaluación financiera del proyecto de servicio de *delivery* de comida saludable de Amaranto tiene como resultado un valor actual neto (VAN) de S/. 184,242 soles; por ser mayor a cero se acepta el proyecto; por otro lado, la tasa de retorno es 79.7% superior al WACC (27.9%). En la Tabla XI.9 se demuestra viabilidad del proyecto.

**Tabla XI.9 Flujo neto financiero del proyecto**

<b>FLUJO DE CAJA FINANCIERO</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>
Ingresos al contado		399,271	553,181	709,181	872,260	1,072,202
Retenciones de IGV		119,781	165,954	212,754	261,678	321,661
Ingresos diferido pago visa		264,722	368,225	472,217	580,911	714,071
Costos de insumos directos		-331,200	-473,429	-626,608	-796,173	-1,011,625
Costo operativos - PLANILLA		-63,423	-67,220	-71,245	-107,623	-114,067
Consumo de gas por menú		-3,795	-5,272	-6,781	-8,373	-10,339
Costos operativos		-19,178	-19,734	-20,306	-20,895	-21,501
Pago IGV a Proveedores		-63,083	-84,145	-108,914	-137,105	-172,466
Gasto administrativo - PLANILLA		-87,480	-92,717	-98,268	-104,152	-110,387
Gasto ventas – PLANILLA		-61,692	-76,878	-76,878	-83,446	-83,446
Gastos administrativos		-7,236	-9,039	-9,301	-9,571	-9,848
Gastos ventas		-43,549	-38,042	-39,657	-43,874	-45,702
Costo de alquiler		-43,800	-44,895	-46,017	-47,168	-48,347
Otros gastos varios (de las ventas)		-3,327	-4,610	-11,820	-21,807	-35,740
Comisión por la transacción		-5,523	-7,652	-9,810	-12,066	-14,832
Pago IGV al Fisco		-34,559	-81,809	-103,840	-124,573	-149,195
Impuesto a la renta (10%)		0	0	-14,066	-17,941	-26,499
<b>Flujo de Caja Operativo</b>		<b>15,928</b>	<b>81,917</b>	<b>150,641</b>	<b>180,082</b>	<b>253,940</b>
<b>Inversiones</b>	-122,543	-450				
Capital de Trabajo	-2,997	-1,221	-1,314	-1,453	-1,845	8,829
<b>Total Inversiones</b>	<b>-125,540</b>	<b>-1,671</b>	<b>-1,314</b>	<b>-1,453</b>	<b>-1,845</b>	<b>8,829</b>

<b>FLUJO DE CAJA DEUDA</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>
Ingresos por préstamos	45,000					
Egresos por servicio de deuda		-17,738	-17,738	-17,738	-17,738	-17,738
<b>FC Deuda</b>	<b>45,000</b>	<b>-17,738</b>	<b>-17,738</b>	<b>-17,738</b>	<b>-17,738</b>	<b>-17,738</b>

Flujo de Caja + Inversiones + Deuda	<b>-80,540</b>	<b>-3,480</b>	<b>62,865</b>	<b>131,450</b>	<b>160,500</b>	<b>245,032</b>
Perpetuidad						<b>53,509</b>
<b>Flujo de Caja Financiero al WACC</b>	<b>-80,540</b>	<b>-3,480</b>	<b>62,865</b>	<b>131,450</b>	<b>160,500</b>	<b>298,541</b>

<b>WACC</b>	27.9%
<b>TIRF</b>	73.6%
<b>VNAF</b>	165,229

Elaboración: Autores de la tesis.

## 11.5 Análisis del punto muerto y sensibilidad

### 11.5.1 Análisis de Punto de equilibrio

También conocido como punto muerto o umbral de rentabilidad, para efectos de este proyecto, es la cantidad mínima de menús que se debe vender para no generar pérdidas, para el negocio, las cantidades mínimas por año se muestran en la Tabla XI.10.

**Tabla XI.10 Cálculo del punto de equilibrio**

Producto	Unidades	Unidades equilibrio	Diferencia en unidades	Porcentaje
	Servicios			
Año 1	41,400	36,162	5,238	87%
Año 2	55,890	35,235	20,655	63%
Año 3	69,863	34,354	35,508	49%
Año 4	83,835	33,516	50,319	40%
Año 5	100,602	32,718	67,884	33%

Elaboración: Autores de esta tesis.

En el cuadro notamos que el primer que el punto de equilibrio es 87% debido a los altos costos fijos del proyecto, pero luego año a año va disminuyendo porque sin tener mayor variación de los costos fijo producimos y vedemos más menús, por tanto, se hace óptimo nuestro proceso y genera mayor rentabilidad.

### 11.5.2 Periodo de Recupero

Es el tiempo en años que demora en recuperar la inversión del proyecto, para nuestro proyecto se recupera en el tercer año, tal como se ve en la Tabla XI.11.

**Tabla XI.11 Periodo de recupero**

Año	Flujo Financiero en S/.	WACC	VANF 27.9% en S/.	VANF Acumulado en S/.
0	-80,540	1	-80,540	-80,540
1	-3,480	78.2%	-2,721	-83,261
2	62,865	61.1%	38,432	-44,829
3	131,450	47.8%	62,833	18,004
4	160,500	37.4%	59,985	77,989
5	298,541	29.2%	87,240	165,229

Elaboración: Autores de esta tesis.

### 11.5.3 Análisis de sensibilidad por variable

El análisis de sensibilidad por variable o también llamado unidimensional analiza el efecto de una variable, en nuestro caso el precio o costo o volumen, en el resultado de un negocio o proyecto, de esta manera se evidencia el riesgo que representa cada variable para el proyecto. De forma aleatoria hemos asignado un rango de -28% al +28%, tal como se muestra en la Tabla XI.12.

**Tabla XI.12 Variación del precio, costo y volumen**

Análisis Unidimensional	Variación en soles		
	Rango (%)	Precio	Volumen
-28%	-566,818	-139,883	565,378
-24%	-455,985	-90,041	511,061
-20%	-345,152	-43,877	456,744
-16%	-234,319	2,163	402,415
-12%	-123,486	48,041	347,871
-8%	-18,191	93,499	293,328
-4%	83,392	138,957	238,785
0%	184,242	184,242	184,242
4%	284,431	210,327	129,444
8%	384,619	255,384	74,471
12%	484,380	300,441	19,424
16%	584,121	342,803	-36,153
20%	683,862	384,823	-92,686
24%	783,603	426,600	-153,025
28%	883,343	467,188	-213,365

Elaboración: Autores de la tesis.

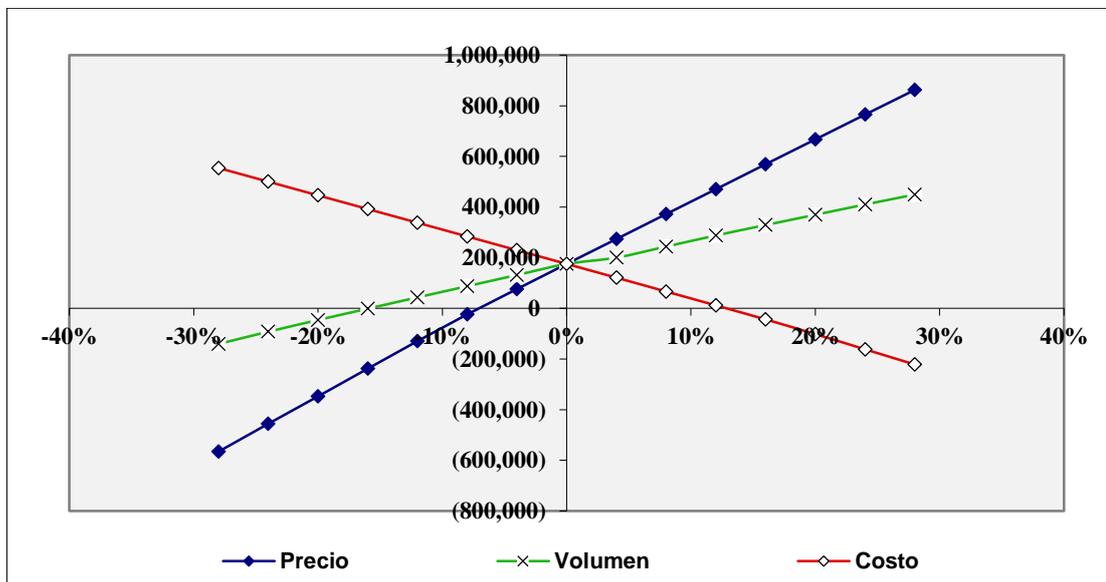
Una vez graficados los resultados, observamos diferentes inclinaciones para cada variable, a medida que su inclinación tenga un ángulo mayor es más riesgosa o sensible. En la Figura XI.1 observamos la sensibilidad de cada variable, mostrando el precio como el de mayor inclinación.

Del gráfico notamos que:

- (i) El precio es el más sensible, sin embargo, considerando nuestro estudio de mercado la posibilidad de reducir el precio es nula, caso contrario tenemos la posibilidad de incrementarlo y generar mayor valor asegurando nuestra diferenciación.

- (ii) Otra variable por resaltar es el volumen que se muestra en color verde, donde podemos notar que es menos sensible y tiene mayor holgura en sus porcentajes de variación, se hace negativo en caso de que el mercado se reduzca en 20% aproximadamente.
- (iii) Para el costo, es el segundo más sensible, pero lo manejaremos porque nuestra frecuencia de compras es de tres días por ser productos frescos; nuestros menús se producirán en relación con los precios más bajos del mercado de insumos para generar utilidad, cuidar nuestros márgenes y no descuidar la calidad de nuestros productos.

**Figura XI.1 Análisis de sensibilidad unidimensional del VANE**



Elaboración Autores de la tesis.

## 11.6 Análisis de Escenarios

### 11.6.1 Escenario de Alta Diferenciación

Este escenario nos permitirá simular los incrementos de precio (15%) y costo (10%), en conjunto con una reducción del volumen; con los cambios considerados el VANF se reduce a S/. 150,251 soles versus el escenario base. Ver Anexo XXVIII.

### ***11.6.2 Escenario de Diferenciación***

En este escenario se incrementa ligeramente el precio y los costos, a la par que se genera una reducción de la capacidad, aunque menor al escenario de alta diferenciación, tiene un VANF de S/. 122,578 soles, el cual se muestra en el Anexo XXVIII.

### ***11.6.3 Escenario de Variación en Costos***

La evaluación o escenario con variación en costos, considera la reducción de los precios y los costos, así como, el incremento del volumen de ventas en un 20%; dando como resultado el menor VANF de los escenarios propuestos ascendente a S/. 97,136 soles, tal como se ve en el XXVIII.

## **11.7 Conclusiones**

La Gerencia debe ejecutar el proyecto por tener VANE mayor a cero (S/. 192,594 soles) y VANF mayor a cero (S/. 165,229 soles), el proyecto es viable.

En la evaluación de las alternativas, el valor de la perpetuidad no es determinante para que nuestro VAN sea positivo, por tanto, se recomienda asegurar la continuidad del proyecto en el tiempo con supervisión y control.

Y finalmente los costos por ventas, marketing y distribución deben ser supervisados de manera permanente para evitar cambios en el modelo y en busca de eficiencia que generen un mayor VAN.

## CAPÍTULO XII. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

### 12.1 Conclusiones

- (i) **Conocer el tamaño del mercado potencial para los consumidores de comida saludable en el distrito seleccionado.**

El mercado potencial para los consumidores de comida saludable en el distrito de San Isidro, por las tres rutas que incluyen Avenida Canaval y Moreyra, Calle Las Begonias y la Avenida Andrés Aramburú, en las cuales se realizará la distribución del servicio de *delivery*, está conformado por 5,940 ejecutivos.

- (ii) **Ejecutar análisis de mercado de comida saludable en el distrito seleccionado, para identificar las preferencias y necesidades de consumo de los clientes potenciales.**

El servicio *delivery* de comida saludable en San Isidro se ha convertido en un canal de comercialización con alto potencial, representado un 26% del consumo total de Lima de este tipo de *delivery*, debido al cambio de los ejecutivos hacia un estilo de vida saludable y a la mayor concentración de empleados con una mejor escala salarial. Si bien, este mercado está en desarrollo y el consumo ha aumentado, la oferta actualmente se concentra en monoproductos (ensaladas), por lo que nos encontramos con un segmento con mucho potencial por explotar ya que las necesidades no están satisfechas. Además, las preferencias de consumo de los clientes potenciales se centran en darle un mayor valor al buen sabor, calidad de los insumos y el adecuado precio en la elección de un plato de comida saludable; lo cual, va de la mano con brindar servicios adicionales como chat con nutricionistas y *tips* saludables vía *e-mail*. Tomando en consideración lo anterior, concluimos que podemos poner en práctica nuestro plan de negocio, desarrollando una oferta de servicios caracterizada por una propuesta de valor acorde con los gustos y preferencias del consumidor objetivo.

**(iii) Buscar el concepto que tiene el consumidor respecto de la palabra saludable.**

Existen diferentes percepciones del concepto de comida saludable, desde asociaciones a otros tipos de alimentos tales como la comida casera y hasta alimentos balanceados sin agradable sabor. Esta variedad de interpretaciones ha sido corroborada en *el Focus Group*, concluyendo que no hay un criterio único en la percepción del consumidor. Dado lo anterior, para el concepto del negocio se considera la definición de saludable desde el punto de vista del consumidor establecido como un alimento balanceado que posee los nutrientes necesarios que el organismo necesita, sin dejar de lado un agradable sabor.

**(iv) Establecer una propuesta de valor que diferencie el servicio de *delivery* de comida saludable respecto a la competencia en el distrito seleccionado.**

La propuesta de valor se refiere a la mejor alternativa variada de servicio *delivery* de menús saludable y agradable sabor, establecido por un nutricionista y un chef especializado con recetas estandarizadas y elaborados con insumos frescos, nutrientes esenciales y estándares de calidad que permitan mantener un estilo de vida sano y cuya solicitud de pedidos y medios de pago tendrán una elección flexible a través de diversos canales de ventas.

**(v) Determinar las mejores estrategias de marketing para el mercado objetivo, con la diferenciación del servicio de *delivery* de comida saludable en el distrito seleccionado.**

La estrategia de marketing se centra en posicionar la marca Amaranito con sus principales atributos diferenciadores tales como sabor, calidad, variedad de platos y flexibilidad tanto en el pedido y en el medio de pago. Para comunicar esta propuesta de valor se ejecutará campañas de degustaciones de menús, volantes informativos en las zonas de reparto y el uso de medios virtuales promocionando descuentos, ofertas promocionales y servicios adicionales tales, como chat con nutricionistas y todo ello

administrado con el uso de herramientas tecnológicas, que permitan adaptar la oferta considerando las preferencias del cliente y de este modo lograr una relación de largo plazo.

- (vi) **Identificar y evaluar las herramientas tecnológicas más eficaces que optimicen el proceso de producción y distribución de la comida saludable en el distrito seleccionado.**

Las herramientas tecnológicas que reportan mayor valor al proyecto son: ERP Starsoft y el CRM Suma. Estos sistemas han sido seleccionados teniendo en cuenta precio, funcionalidades, frecuencia en el uso en el rubro servicio de comida en el Perú y soporte en las decisiones operativas del negocio, con los cuales los procesos de la empresa estarían integrados logrando una optimización en todo el proceso del negocio.

- (vii) **Determinar la estructura operativa para implementar una empresa de servicios de *delivery* de comida saludable para poder abastecer de manera eficiente y eficaz a la demanda potencial identificada en el distrito seleccionado.**

La estructura operativa está compuesta por cinco procesos claves, tales como Planificación, Compras y Adquisiciones, Producción, Venta y Distribución. Esta cadena operativa asegura el uso óptimo de recursos tangibles e intangibles y una atención adecuada de la demanda potencial a lo largo de los cinco años del proyecto. La eficiencia operacional se logrará a través de la estandarización de recetas, un sistema de control de calidad HACCP y BPM, selección rigurosa de proveedores y un sistema de distribución controlado por un plan de rutas.

- (viii) **Diseñar la red de reparto óptima para abastecer a las zonas de nuestro mercado objetivo en el distrito seleccionado.**

La puntualidad y condiciones de entrega del servicio de *delivery* está asegurada con el desarrollo de una red de reparto distribuida en tres zonas claves tales como Avenida Canaval y Moreyra, Calle Las Begonias y Avenida Andrés Aramburú. Cada zona estará asignada a repartidores caminantes y personal motorizado que será controlado por el Coordinador

de Pedidos y Distribución, quien establece un plan de rutas diarias de acuerdo a las necesidades de entrega.

- (ix) Realizar la evaluación económica financiera del plan de negocio del servicio de *delivery* de comida saludable, para determinar las necesidades de inversión, de capital de trabajo, las alternativas de financiamiento y determinar la rentabilidad del negocio.**

La evaluación económica y financiera corrobora que el proyecto es viable obteniendo ganancias de S/. 192,594 soles (VANE) y de S/. 165,229 soles (VANF). La inversión inicial asciende a S/. 125,540 soles con una estructura financiera de 36% de deuda y 64% de capital.

## **12.2 Recomendaciones**

- (i)** Debido a que el mercado de comida saludable está en crecimiento, con bajas barreras de ingreso de nuevos ofertantes y con un producto fácil de imitar, se recomienda ofrecer a los consumidores actuales nuevas líneas de productos saludables, y también migrar hacia otros distritos de la capital con necesidades insatisfechas.
- (ii)** Cada vez más los trabajadores tienen preferencias por cuidar su desempeño físico y mental, por lo cual se recomienda fomentar este estilo de vida a través de campañas de sensibilización para el consumo de comida saludable; así como, sus beneficios y su impacto en la salud, tanto en medios físicos y virtuales.
- (iii)** El incremento de los costos por ventas, marketing y distribución deben ser reducidos para generar mayor rentabilidad del negocio, para ello se recomienda trabajar con un socio estratégico de distribución para ahorrar costos tales como la sub-contratación de este servicio ante un proveedor especializado.
- (iv)** La alimentación saludable es una tendencia mundial que está siendo cada vez más influenciada por los estratos de mayor poder adquisitivo, por ello se recomienda analizar el mercado internacional de comida saludable a fin de conocer las nuevas tendencias y estrategias de consumo que puedan ser replicadas al mercado peruano de comida saludable.

## ANEXOS

### Anexo I Canasta Alimentaria Orgánica versus Tradicional (en soles)

ND: No disponible

	ORGÁNICO EN BIOFERIA		ORGÁNICO EN TIBIDA		TRADICIONAL
	Bioferia San Isidro	Bioferia Barranco	Salvia	La Sanahoria	Vivanda
Yogur	ND	8	12.60	21	6.19
Leche de almendra	15	15	19.70	20	34.49
Huevos	10	11	14.3	14	8.49
Pan	10	8	23.30	12	5.50
Avena	6	5	11	12	4
Aceite de oliva	35	40	34.5	35	15
Queso	30	26	ND	ND	40
Miel	30	20	36	22	17
Café	50	40	ND	24	8
Palta	8	7	15	ND	12.9
Manzana	7	ND	6	ND	7.5
Zanahoria	4	4	5.9	ND	3
Tomate	6	5	11	ND	6.7
Espinaca	3	ND	20	ND	5.49
Pasta	15	ND	ND	4	1.3
Granola	20	ND	ND	ND	8

Fuente: Semana Económica, 2016.

## Anexo II Metodología de la Investigación

### Diseño de Investigación

Se dividirá en dos etapas, una etapa cualitativa mediante grupos focales y entrevistas de profundidad y una etapa cuantitativa, a través del uso de instrumentos de medición tales encuestas. A continuación, se detalla los siguientes instrumentos de investigación:

**Focus Group:** Con el presente instrumento, se busca conocer a través de las respuestas a las preguntas planteadas a los entrevistados, el nivel de aceptación del servicio de *delivery* de comida saludable a implementar en el distrito de San Isidro. Específicamente se busca identificar los atributos de éxito del modelo de negocio, como también identificar los hábitos de compra de los consumidores potenciales. El tamaño de la muestra estará dado por el número de consumidores contactados para las cuatro sesiones de *focus group*: ocho participantes por sesión, con un total de 32 participantes. El cuestionario utilizado para el instrumento ha sido revisado por un experto en investigación de mercado, tanto respecto a la redacción como al contenido y calidad de las preguntas.

Procedimiento para la elaboración del *focus group*:

- Se elaboró un “*brief*” como herramienta, el cual contiene los antecedentes relacionados al servicio, las características de los competidores presentes en el mercado, un resumen del producto que se lanzará en el plan de negocios, como también los objetivos de la investigación.
- Se elaboró una guía de pautas para el moderador, en la cual se identificaron los puntos clave a considerar en cada una de las sesiones del *Focus Group*.
- Los autores de la tesis junto a la moderadora determinaron el cronograma de ejecución de cada una de las sesiones; así como, la lista y perfiles de los invitados.
- Luego de las reuniones se transcribieron los audios para su análisis.
- Se analizaron los resultados, apoyados de los audios, transcripciones y opinión de la experta y moderadora.
- Se elaboró un informe final de interpretación de resultados que se adjunta en el Anexo V.

**Encuesta:** Como segundo instrumento se utiliza la encuesta, con la cual se indaga, a través de las respuestas a las preguntas planteadas a los entrevistados, características y atributos que el cliente valora en el producto, tales como, sabores, combinaciones, precio, puntualidad, presentación e información del valor nutricional, como también sistemas de pago preferidos por los usuarios, condiciones de despacho y horarios del servicio de *delivery*. El procedimiento para la ejecución de las encuestas fue el siguiente:

- Se elaboró un cuestionario con las preguntas pertinentes fruto de la investigación secundaria y del resultado del *focus group*.
- Se revisó el conjunto de preguntas con expertos para que validen el instrumento.
- Se realizó una prueba piloto, para verificar si existía facilidad de responder a las preguntas y si ellas desencadenan las respuestas necesarias para el análisis.
- Se realizaron las correcciones pertinentes fruto de la revisión de expertos y de la prueba piloto.
- Se elaboró muestras de envases tanto para la entrada como para el plato de fondo.
- Se contactó a personal de apoyo para la ejecución de las encuestas.
- Se identificó las zonas de mayor afluencia de los potenciales clientes y que a su vez corresponden a zonas cercanas a nuestro centro de operación, coordinando fechas y horarios adecuados para lograr una mejor captación de la información.
- Se aplicó las encuestas en los puntos seleccionados.
- Una vez aplicada la encuesta, se procedió a tabular en una matriz los resultados, los cuales sirven de base para nuestro análisis de mercado.

### Anexo III Guía de pautas del *Focus Group*

- A. Bienvenida (A cargo del Grupo ESAN) Tiempo: 5 minutos.**  
Gracias por estar presente en el *Focus Group*, mi nombre es Gisela Mesía y mis compañeras son Melisa Huamayalli, Grace Opazo y Mabel Bravo. Nosotras somos estudiantes del MBA de ESAN y estamos realizando una investigación de mercado cualitativa sobre el Servicio de Comida Saludable para ejecutivos y empleados del distrito de San Isidro, Les presentamos a la Moderadora Ericka Negrete quien dirigirá el presente *Focus Group*.
- B. Explicación introductoria (A cargo de la moderadora del *Focus*) Tiempo: 5 minutos.**  
La reunión tiene como fin la recopilación de información, la cual será grabada por 90 minutos. Dicho video será utilizado por el equipo y lo que ustedes opinen dentro de esta sala no será transmitido a otras personas. Todo lo que Uds. digan es importante. Por favor, les pediría que apaguen sus celulares o en todo caso pónganlos en modo silencioso. Si tuvieran que salir de la sala para contestar la llamada pueden hacerlo, pero no se retiren. Absolución de preguntas de apertura si las hubiese.
- C. Presentación de participantes (Moderadora y participantes) Tiempo: 10 minutos.**  
Introducción de cada miembro del *Focus Group* la cual incluyen nombre, su edad, profesión y a que supermercados o tiendas de conveniencia que comercialicen menús saludables. Aproximadamente un minuto por participante.
- D. Presentación del concepto del negocio (Moderadora y participantes) Tiempo: 20 minutos**  
El negocio está orientado a la implementación de una empresa de *delivery* de comida saludable para personas modernas y ejecutivas en el distrito de San Isidro. Como idea de modelo de negocio se debe contestar las siguientes preguntas:

**Objetivo 1:** Conocer el nivel de aceptación del servicio de *delivery* de comida saludable a implementar para el distrito de San Isidro.

#### Preguntas sobre el modelo de negocio

##### Concepto

1. ¿Qué es la comida saludable para usted?
2. ¿Por qué las personas actualmente se preocupan de consumir comida saludable?
3. ¿Qué tan importante es para Usted comer comida saludable?  
¿Por qué?
4. ¿En qué se diferencian las diferentes ofertas de comida saludable?
5. ¿Ve la etiqueta nutricional de los productos que consume?

##### Mercado

6. ¿Qué le parece la oferta actual de servicios de *delivery* de comida saludable?
7. ¿Considera que es suficiente? Explicar por qué si o por qué no
8. ¿Qué cambios ha notado? ¿En qué sentido?
9. ¿En qué podría mejorar la oferta actual?

##### Aspectos positivos y negativos de la oferta actual

10. ¿Qué ventajas o aspectos positivos consideran ustedes que tienen los servicios de *delivery* de comida saludable que se ofrece actualmente en el mercado?

11. ¿Y qué desventajas o aspectos negativos consideran ustedes que tienen estos servicios?

#### **Motivación de Consumo**

12. ¿En qué momento decidió empezar a consumir comida saludable?  
13. ¿Por qué razones se decidió por comprar este determinado tipo de formato *delivery*?, ¿Qué se busca al adquirir un menú de comida saludable frente a los otros tipos?  
14. Cuando piensa en comida saludable ¿Qué se le viene a la mente?

#### **Opinión general de las marcas**

15. Y ¿qué marcas que ofrecen el servicio de *delivery* con comida saludable conoce?  
16. ¿Qué opinión tiene sobre estas marcas? ¿Por qué?

#### **Atributos buscados en el servicio *Delivery* de Comida Saludable**

17. ¿Qué atributos toma en cuenta al momento de comprar comida saludable?  
18. Y para usted ¿Cuál es el más importante? ¿Y después? (Rankear)  
19. ¿Qué es lo más importante para que decida NO comprar una determinada marca/restaurante o tipo de menú *delivery* de comida saludable? ¿Por qué?  
20. En caso no pida *delivery*, ¿Qué restaurante visitaría? Y dígame, ¿Por qué compra en ese restaurante? ¿Cumple con los requisitos que mencionó anteriormente?

#### **Influenciadores de compra**

21. ¿Quién influyó en su decisión de compra?  
a) La oferta *Web*  
b) Compañero(a) del trabajo  
c) Miembro de su familia  
d) Médico/Nutricionista o Instructor  
e) Decisión Propia  
f) Alguna otra persona \_\_\_\_\_  
g) ¿Qué le decían?,  
h) ¿Programas o revistas especializadas, líderes de opinión?  
i) ¿Cómo así? \_\_\_\_\_  
22. ¿Qué le pareció la oferta en la *web*? ¿Lo ayudó en su búsqueda?

### **E. Presentación del servicio**

**Tiempo: 40 minutos.**

Se sirve la propuesta de comida saludable del Grupo ESAN a los asistentes al *Focus Group*.

**Objetivo 2:** Identificar los factores o atributos de éxito al proponer el formato del servicio de *delivery* de comida saludable.

#### **Atributos de la comida**

23. ¿Qué atributos resaltó en Usted al momento de degustar la propuesta de comida saludable del Grupo ESAN?  
a) Economía en el consumo  
b) Empaque  
c) Sabor  
d) Tamaño  
e) Componentes nutricionales  
f) Otros Especifique:

24. ¿El empaque fue de su agrado, que le añadiría o quitaría?
25. ¿Qué le parece a usted el tamaño del producto?

**Objetivo 3:** Identificar los hábitos de consumo del participante en comida saludable tales como Variedad y tipo de Menús, precio, envase, presentación del producto, frecuencia de consumo del servicio, información del nivel de calorías en los empaques, tipo de cubierto y medio de pago.

#### **Rutinas de Consumo**

26. ¿Qué le quitaría o que le pondría de más a este producto?
27. ¿Cree que es suficiente para saciar el hambre entre comidas?
28. ¿El producto le transmite que es saludable?
29. ¿Cuánto pagaría por esta presentación de comida saludable?
  - A) Nada (No me agrado)
  - B) Entre 5 soles – 10 soles
  - C) Entre 10 soles – 15 soles
  - D) Entre 15 soles - 20 soles
  - E) Más de 20 soles
30. ¿Qué producto considera usted que es competencia para esta presentación?
31. ¿Dónde le gustaría comprar las porciones de esta oferta de comida saludable?
32. ¿Qué le transmite esta nueva marca?
33. ¿Qué colores representa para usted productos saludables?
34. ¿Está de acuerdo con los componentes nutricionales y calorías que se brindaron en la porción que degustó? ¿Por qué?

#### **F. Cierre (Moderadora y participantes)**

**Tiempo: 10 minutos.**

Indicar al grupo de *Focus*, que ya están en la última parte, de Cierre y que esto solo tomará 10 minutos

**Objetivo 3:** Conocer el impacto del servicio y modelo de negocio a ofrecer, si estarían dispuestos a pagar por consumirlo y recibir recomendaciones

#### **Preguntas de cierre**

35. ¿Compraría usted este producto? ¿por qué?
36. ¿Por cuál medio prefieres enterarte de las ofertas y promociones?
  - A) *Internet*
  - B) *Facebook*
  - C) *Aplicación móvil*
  - D) *Mail*
  - E) *Whatsapp*
37. ¿Diríamos que somos “fieles” a un servicio de *delivery* de comida saludable?
38. ¿Qué tendría que ofrecerles otra marca para que se convierta en su marca principal para solicitar este servicio?
39. Pensando en la última compra que hizo ¿cuál fue el monto total de la compra realizada por este producto?
40. ¿Y de qué forma pagó? ¿por qué?
41. Cuáles serían sus recomendaciones para el Grupo ESAN respecto al nuevo producto.

#### **Despedida**

Muchísimas gracias por participar, en el *Focus Group*, etc.

## Anexo IV Informe Final *Focus Group*

### Grupo Objetivo

Los integrantes de los cuatro *Focus Group* ha sido seleccionados a través de una encuesta filtro que se muestra en el Anexo 1. Este tipo de investigación está dirigido a hombres y mujeres entre 25 años y 45 años que trabajen en oficina en el distrito de San Isidro y que tengan preferencia de comida saludable. A continuación, se detalla lo siguiente:

Fecha	Sexo	Edad	Cargo	Condición
20/04/2017	Masculino	25-35	Gerentes Jefes Supervisores Coordinadores Analistas	Laboren en el distrito de San Isidro y que tengan preferencia por la comida Saludable
27/04/2017	Femenino	25-35	Gerentes Jefes Supervisores Coordinadores Analistas	Laboren en el distrito de San Isidro y que tengan preferencia por la comida Saludable
24/04/2017	Mixto	36-45	Gerentes Jefes Supervisores Coordinadores	Laboren en el distrito de San Isidro y que tengan preferencia por la comida Saludable
03/05/2017	Mixto	36-45	Gerentes Jefes Supervisores Coordinadores	Laboren en el distrito de San Isidro y que tengan preferencia por la comida Saludable

### Consideraciones en la dinámica *Focus Group*

- El número de participantes ha sido 8 personas como máximo y fueron agrupadas en función al grupo objetivo.
- La convocatoria de los participantes se realizó a través de una ficha filtro para asegurarnos que cumplan los requisitos respectivos.
- Los participantes tienen preferencia por el consumo de comida saludable y laborar en el distrito de San isidro.

### Resultados del *Focus Group*

#### **Sobre la categoría comida saludable**

En general, entienden que la comida saludable no necesariamente es vegetariana. Comer saludable es sinónimo de balancear adecuadamente los alimentos, no saturar en carbohidratos o proteínas, para no generar la sensación de pesadez durante la digestión.

#### **Beneficios de la comida saludable**

El cuidado de la salud es un tema importante para los entrevistados, la comida saludable ayudaría a prevenir enfermedades. Entre los entrevistados, un par mencionó cuidar su alimentación por prescripción médica como colesterol alto, triglicéridos, diabetes, hígado graso, entre otros.

### **Barreras para comer comida saludable**

Se encontraron las siguientes barreras para comer comida saludable:

- Trabajo de campo: ventas y/o supervisión no tienen seguridad en donde estarán durante el día, en muchos lugares/zonas no contarían con opciones saludables. En algunos trabajos tampoco tendrían donde almorzar por lo que la opción de llevar sus propios alimentos preparados en casa (cuidan su preparación e ingredientes) no sería posible.
- Poca oferta, la venta de comida a los alrededores de sus trabajos serían menús o restaurantes en los que no se cuida la calidad del aceite y/o de los ingredientes. Además, no contarían con variedad de comida saludable, siempre sería pechuga de pollo sancochada con ensalada de verduras.
- Precio, por lo general los precios de las comidas saludables o light como son comercializadas tendrían el precio más elevado que los menús regulares. Lo cual significa un adicional al presupuesto mensual.

### **Frecuencia con la que comen comida balanceada**

La mayoría de entrevistados comerían sano o balanceado de 3 a 4 de 7 días de la semana. Dependería de sus actividades laborales, si tienen reuniones fuera de la oficina, si logran preparar sus loncheras. Algunos refieren que durante la semana también se darían sus gustos o pecarían con comidas alta en grasas.

### **Tendencia por la comida saludable**

El consumidor estaría cambiando y volcándose más a lo saludable, ante ello los concesionarios de comida en las empresas ofrecerían alternativas light.

### **Sobre el mercado – venta de comida saludable *delivery***

En general, en los cuatro grupos realizados habría conocimiento de negocios que vendan comida saludable por *delivery*. Hacen mención que los negocios de comida en San Isidro huelen a fritura nada saludable, y por lo general tienen la opción de comida light que se ciñe a pechuga de pollo sancochado con verduras, pero no hay variedad por lo que la opción es fácilmente descartada.

Una mayoría tendría experiencia con menús saludables *delivery*, entre los que destacan:

- Nutricionistas.- Se encontró que conocen nutricionistas que preparan menús saludables. Opción que compraron para probar pero que no fue de agrado por no tener sabor.
- Onceava.- Es un restaurante que ofrece menú y ensaladas por *delivery* a S/. 15. Si bien tiene variedad de alternativas de comida criolla. Solo ofrece ensalada con pollo pechuga de pollo a la plancha, opción que resulta repetitiva y aburrida.
- *Deliverys* especiales.- Ante poca oferta de comida saludable, emergen emprendedores que preparan menús a pedido, poco a poco habrían crecido en popularidad en sus trabajos.
- Comida vegetariana.- Recuerdan haber visto restaurantes vegetarianos en San Isidro pero no precisan si ofrecen *delivery*.
- Menú *Office*.- De mayor conocimiento entre los entrevistados que laboran en San Isidro. Agrada que el pedido se pueda realizar a través de la *web*. Así como la variedad de platos a elegir por precios.
- Bocadio.- <https://bocadio.com/> Solo una entrevistada se refirió a Bocadio. Agrada la comida saludable, la variedad de platos, la puntualidad. La desventaja sería los precios altos para consumirlo todos los días.

En resumen, se encontró que solo una minoría conocería de empresas *deliverys* de platos saludables, empresas que gozan de buena imagen dado que el servicio y la variedad de sus platos responden a sus expectativas. En algunos casos, los precios serían elevados, ante ello, serían opciones esporádicas como para darse un gusto de lujo

### **Ventajas y desventajas de la oferta actual**

Dada la poca oferta y experiencia con menús *deliverys* saludables, remitieron sus experiencias a los menús en general. Encontrarían más desventajas que ventajas en los menús *deliverys*.

<b>Ventajas</b>	<b>Desventajas</b>
Salir a comer a menús demanda tiempo, con el <i>delivery</i> se ahorran tiempo y hacer cola/espera.	<p>Canales de pedido: Genera malestar que la mayoría se realiza por teléfono. Se pierde tiempo en la elección.</p> <p>Presentaciones de los platos: no serían fieles a la realidad. Las porciones serían más pequeñas que las fotos referenciales.</p> <p>Precio: la comida saludable por lo general sería más costosa que las opciones regulares.</p>

### **Atributos buscados en la comida *delivery* saludable**

Los atributos deseados en un servicio de comida *delivery*, serían en orden de importancia:

- Sabor: En algunos entrevistados se encontró que el concepto de comida saludable sería igual a comida vegetariana y la comida vegetariana sería igual a comida sin sabor. Entonces esperan que la comida saludable sea sabrosa, en la que puedan sentir la combinación de sabores agradables en el paladar.
- Precio: Entienden que el precio de la comida saludable es más elevado que la comida regular pero no excesivamente caro como la opción de Bocadío. Un precio accesible sería entre los S/. 18 y S/. 20 soles incluido el *delivery* ya que varios harían un presupuesto mensual de sus almuerzos. Más de S/. 20 soles solo sería para darse gustos.
- Puntualidad: Tema sensible en varios entrevistados, refieren que solo cuentan con 1 hora de almuerzo, generalmente de 1 pm a 2 pm, entonces esperan puntualidad para poder aprovechar la hora de almuerzo. En caso el *delivery* falle, perjudicaría el tiempo de refrigerio, además de no saciar a tiempo el hambre → aspecto que repercute en su estado de ánimo → sensación de enojo, fastidio. La puntualidad es un atributo excluyente. Si no es puntual, se descarta.
- Variedad: Dado que hacen relación que comida saludable es *light* y *light* es ensalada con pechuga de pollo, esperan mayor creatividad de platos para comida saludable, debe haber más alternativas que pollo a la plancha con ensaladas.
- Medio de solicitud: La facilidad para realizar el pedido, es un aspecto mencionado en todos los grupos. Incluso algunos mencionan que en sus oficinas 1 persona se encarga de realizar el pedido telefónico a fin de hacerlo más rápido y menos engorroso. El pedido debería ser a través de la *web* como Menú *Office* o Bocadío y/o en todo caso a través del *Facebook*.
- Por otro lado, refieren que cuando están en la hora límite del pedido, algunas alternativas se agotaron, aspecto que genera emociones de malestar. Ante ello esperan que en una *web* detallen los platos agotados.
- Medio de pago: Que tenga la opción de pagar en efectivo, tarjeta de crédito y/o tarjeta de débito. Algunos refieren que cuando pagan en efectivo el proveedor no tiene cambio. Más fácil sería a través de VISA.
- Calidad: Tener la garantía que la comida será de calidad, que el lugar de preparación será adecuado.

- Buena atención: De todo el proceso, desde el momento de realizar el pedido hasta la entrega del *delivery*. Personal prolijo, con buena disposición.

### **Presentación del concepto**

Un servicio de comida saludable *delivery*, en la que aparecerán las opciones de menú que serán elaboradas por un nutricionista en base al contenido calórico. Si alguien desea realizar cambios en los menús, saltará una alerta por exceso de calorías. El pedido se realizará a través de una web, para ello el cliente deberá inscribirse creando una cuenta. Dependiendo del horario del pedido se hará la entrega. Se podrá pagar con VISA.

### **Evaluación General**

La primera impresión es de agrado, para muchos resultaría una opción novedosa. Genera emociones de expectativas e interés por conocer más sobre el concepto. Solo en una minoría no calaría como novedoso porque cuentan con otras opciones como Menú Office y/o Bocadío.

Algunos al escuchar oferta saludable, imaginan que la comida será vegetariana aspecto que no llamaría mucho la atención porque prefieren comidas con carnes.

Respecto al valor calórico y nutricional. Se cuestionan cómo determinarán el contenido calórico porque no todos los cuerpos tienen la misma estructura.

### **Aspectos de agrado del concepto**

- Elección de los platos: La elección de los platos, agrada la facilidad para elegir los platos.
- Registro: En la mayoría agrada el registro: el crear una cuenta y que el proveedor pueda obtener preferencias del cliente para así desarrollar opciones acordes a cada perfil. Solo en una minoría incomodaría el primer paso que sería crear la cuenta, porque imaginan que tomaría tiempo. No obstante, sí harían el proceso porque solo sería una vez.
- Sugieren que en esta etapa se solicite información del comensal: peso, tamaño, grasa corporal, edad, preferencias en la comida, enfermedades. Para así tener un perfil y marcar las calorías de la persona, de esta manera se estaría realizando un trabajo personalizado y diferente en el mercado.
- Guía profesional: La posibilidad de contar con un profesional que brinde *tips* sobre nutrición es de valor para los entrevistados, ya que serían pocos quienes conocen sobre cómo diseñar una dieta saludable.
- Alerta de contenido calórico: Sería una oferta diferente, la idea capta la atención de los entrevistados. Aspecto valorado entre quienes llevan una dieta estricta en calorías.
- Forma de pago: Para la mayoría sería de agrado el pagar con VISA, es más fácil y menos engorroso. No obstante, prefieren que el pago se pueda realizar con POS móvil, a razón que desconfían de las transacciones comerciales por internet.
- Información nutricional: Se encontraron posiciones encontradas respecto a la información nutricional, por un lado, algunos sí precisan de la información nutricional, así como de los ingredientes, mientras que para otros la información no es relevante mientras sea sabroso y llegue puntual el pedido. Sugieren que la información nutricional solo se publique en la web y no en los envases.

### **Aspectos de desagrado del concepto**

En la evaluación del concepto no habría elementos de desagrado, pero sí dudas sobre cómo será el proceso.

### **Dudas que despierta el concepto**

- Horario de pedido: Una desventaja encontrada en el *delivery* es la hora límite de pedido por lo que sugieren si el rango se puede ampliar hasta las 12pm. Sin embargo, genera algo de ruido que si realizan el pedido después de las 11 am su almuerzo llegaría en el turno de las 2pm. Una minoría, entiende la medida ya que por temas de logísticos la empresa tiene que cuadrar horario para poder cumplir con los comensales. El horario de entrega los remite a la importancia de la puntualidad: le dan más valor a la puntualidad, que llegue a la hora pactada 1pm o 2pm, eso les permite programar sus actividades en el trabajo.
- Calidad de las comidas: Al ser una empresa nueva, tendrías dudas sobre cómo será la preparación por lo que sugieren que en la misma página web se cuelguen videos de cómo se están preparando los platos del día, fotos de la cocina, manipulación de alimentos.
- Página *web* amigable: Esperan que la propuesta web sea de fácil uso, y sugieren:
- Muestre las viandas disponibles.
- Que el carrito de compra sea práctico.

### **Presentación de la oferta**

Luego de la evaluación del concepto, se presentaron algunos platos que se comercializarían en la página *web*, a fin de evaluar el sabor, presentación, interés de compra.

La degustación ayudó a romper barreras sobre quienes pensaban que la comida saludable es solo verduras o comida vegetariana.

### **Primera impresión**

Se observó aceptación de los platos presentados en relación a:

- Sabor
- Cantidad

### **Evaluación del sabor**

- Hamburguesa de lentejas  
El sabor sorprendería gratamente a más de uno, dado que que una de las principales asociaciones a una hamburguesa de lentejas sería vegetariana.
- Milanesa de verduras  
Gustó a la mayoría de entrevistados. Llamó la atención que fuera vegana y de buen sabor.
- Arroz con verdura en salsa de ostión  
Agradó la presentación, color y aroma. Sin embargo, la mayoría consideraría que estaría bajo de sal.
- Saltado de pollo/carne con verduras  
El saltado fue el plato menos impresión generó, es un plato común que ofrecen en menús regulares. Algunos prefirieron no probarlo por la presencia de cebollas. Entre el pollo y carne, el saltado de carne generó mayor aceptación.
- Salsas  
Sorprendió positivamente a la mayoría de entrevistados. Las combinaciones de las salsas la consideraron originales y ricas. Algunos sugirieron que sería el complemento del arroz

- **Bebidas**  
La combinación de sabores de las bebidas fueron de agrado. El sabor es natural y refrescante.
- **Postres: queque de higo y plátano**  
Si bien los sabores y textura de los kekes generó expresiones y sensaciones de placer como riquísimo, llamó la atención que la propuesta presente queques (harinas/carbohidratos) cuando en el concepto se cuidaba el contenido calórico. Ante de la explicación que está endulzado con panela y es harina integral, el nivel de aceptación del postre subió. Algunos sugieren cambiar de alternativas porque la harina se convierte en carbohidratos.

### **Evaluación de la presentación**

Al evaluar la presentación, hubo quienes consultaron si los envases serían orgánicos o reciclables que cuiden el medio ambiente. Saludable también es cuidar nuestro entorno. Recomiendan que los envases sean transparentes, pues no agradó el taper negro porque no pueden visualizar el contenido además da la impresión de ser antihigiénico. El tamaño del taper para la entrada y segundo, serían adecuados para una porción de almuerzo.

### **Evaluación del precio**

Luego de la degustación quienes consumen saludable pagarían entre S/. 18 soles y S/. 22 soles incluido el *delivery*, entienden que pagan por buenos ingredientes y por el valor agregado del nutricionista.

### **Intención de compra**

Tanto para quienes no comen saludable como para quienes comen saludable, el concepto presentado sería una opción de compra.

Principales motivadores de compra: el sabor, la cantidad, la facilidad del pedido y sobre todo el concepto de comida saludable.

Al introducir el precio de S/. 18 o S/. 22, la intención de compra entre quienes no comen saludable disminuye. Para ellos, sería una opción poco frecuente solo en ocasiones que les apetezca, no sería una opción regular.

### **Promoción**

#### **Degustaciones**

Para este concepto, recomiendan que la degustación es importante, así como ellos han degustado y probado e interesado en la propuesta, así podrían invitar a otras personas. Sugieren visitar empresas y realizar degustaciones.

#### **Volanteo y redes sociales**

Promocionar a través de volanteo, las opciones de menú con información sobre el valor nutricional, así como crear una cuenta en redes sociales y comprar publicidad.

### **Sugerencias**

#### **Página web amigable**

Si bien piden rapidez a través de la web, también piden que sea más amigable, es decir que cuando ingrese a su cuenta aparezca el nombre del usuario: Bienvenido Juan, hoy tenemos estas alternativas para ti. También que incluya la fotografía de los platos, tal como serán

servidos, ya que cuentan experiencias de webs en la que las fotografías se ven platos abundantes y cuando llega el pedido no representa ni el 20% de la realidad.

### **Información nutricional**

Ya que la propuesta tendrá como chef a un nutricionista, se podría capitalizar su experiencia y conocimientos publicando *tips* de alimentación, así como el valor de diferentes alimentos.

### **Conclusiones generales**

- En general, el concepto de comida saludable no está desarrollado entre los entrevistados. Comida saludable es ceñido a comida light sin grasas. Comer saludable también es comer comida de casa, cuidar de la manipulación y preparación de los alimentos como la calidad del aceite, la limpieza de la cocina, etc. En una minoría sí existe el concepto de comer balanceado, sin excesos y sin sacrificar sabor.
- No se encontraron diferencias entre los segmentos entrevistados. Se observó que la mayoría de los participantes tendrían la tendencia a cuidar de su alimentación y de balancear las comidas. También, tenemos participantes que se cuidan por temas médicos como colesterol, vesícula, etc. Estas personas tienen un estilo de vida sano, metódico como hacer deporte.
- El concepto genera aceptación en los segmentos evaluados. La propuesta responde a su ranking de atributos en una oferta *delivery*: precio, sabor, variedad y puntualidad.
- La degustación ayudó a que los entrevistados redefinan su concepto de comida saludable: comer saludable es saber balancear los alimentos. En ese sentido, es necesario educar al consumidor actual para que amplíe su concepto más allá de light, sancochado y vegetariano.
- La página *web*, además de ser transaccional para la venta puede ser un portal en el que se pueda educar sobre ‘comida saludable’.

### **Recomendaciones**

- Producto:
  - Que se considere brindar facilidades para el pago en efectivo y pago con tarjeta de crédito.
  - Se encontró un nicho especial que serían los deportistas que cuidan su consumo mínimo de proteínas y carbohidratos, ante ello se recomienda personalizar los pedidos de acuerdo a sus necesidades.
  - La distribución y puntualidad es un atributo importante en la categoría, valoran y descartan proveedores por demoras. Se sugiere revisar la parte logística de distribución a fin de generar impacto positivo en el usuario.
- Precio:
  - El precio tentativo puede desarrollarse en el rango de S/. 18 y S/. 22 por cada menú *delivery* saludable. Este rango es considerado como justo y estaría en el presupuesto de la mayoría de invitados.
- Promoción:
  - Para darse a conocer se recomienda visitar empresas y realizar degustaciones.
  - Considerar la presencia de la marca en redes sociales y publicitarse en ellas.
  - Considerar publicidad en *Google Ads*, y así aparecer en el motor de búsqueda con palabras: comida saludable, San Isidro, *delivery*, control de calorías, etc.
  - Publicidad en gimnasios, grupos de fondistas. Realizar visitas a entrenadores personales para que den a conocer la oferta a sus clientes.

- Plaza:
  - Sugieren que la oferta se pueda ampliar a distritos colindantes como Lince y San Borja.

**Formato de Encuesta Filtro**

Nombre y Apellido:	
Sexo:	
Edad:	
Distrito donde trabaja:	
Empresa donde trabaja:	
Cargo que desempeña:	
Tiene preferencia por la comida saludable:	( ) Sí ( ) No

## Anexo V Cálculo del tamaño de muestra

Nuestra población son los habitantes de la categoría Empleados y Ejecutivos del distrito de San Isidro un total de 227,476 personas según el Ministerio de trabajo y Promoción del Empleo para el año 2015. De este total, hemos tomado a los hombres y mujeres de las categorías Empleados y Ejecutivos entre 25 y 44 años que trabajan en el distrito de San Isidro y que representan el 51.63%, totalizando 117,442 personas y cuyo detalle se presenta a continuación:

### Población de San Isidro en la Categoría de Empleados y Ejecutivos (2015)

Descripción	Número de Empleados promedio para el año 2015
Población de San Isidro de la Categoría Empleado y Ejecutivo	227,476
Población de San Isidro de la Categoría Empleado y Ejecutivo de la edad entre 25 y 44 años	117,442

Fuente: Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo, 2015.

Elaboración: Autores de esta tesis.

Considerando que según la Asociación Peruana de Recursos Humanos (APERHU) la tasa de crecimiento del empleo en Perú entre 2012 y 2016, fue de 1% anual, hemos aplicado dicha tasa para estimar la población de empleados y ejecutivos que trabajan en el distrito de San Isidro para el presente año 2017. El detalle se presenta en la Tabla 5.3.

### Estimación de la Población de San Isidro en la Categoría de Empleados y Ejecutivos (2017)

Población de San Isidro de la Categoría Empleado y Ejecutivo de la edad entre 25 y 44 años (2015)	117,442
Tasa de crecimiento del empleo en Perú (anual)	1%
Estimado Población de San Isidro de la Categoría Empleado y Ejecutivo de la edad entre 25 y 44 años (2016)	118,616
Tasa de crecimiento del empleo en Perú (anual)	1%
<b>Estimado Población de San Isidro de la Categoría Empleado y Ejecutivo de la edad entre 25 y 44 años (2017)</b>	<b>119,802</b>

Fuente: Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo, 2015, Asociación Peruana de Recursos Humanos (APERHU), 2016.

Elaboración: Autores de esta tesis.

De la Tabla anterior, tenemos que nuestra población es de 119,802 personas entre empleados y ejecutivos de 25 y 44 años, el cual ha considerado ambos sexos en igual proporción, ya que no tenemos información exacta de la cantidad de hombres y mujeres.

De la población antes mencionada, se extrajo una muestra 384 empleados y ejecutivos empleando la siguiente fórmula:

## Cálculo del tamaño de la muestra conociendo el tamaño de la Población

$$n = \frac{z^2 \cdot p \cdot q \cdot N}{e^2(N-1) + z^2 \cdot p \cdot q}$$

Fuente: Manual del doctor Vara Horna, 2012

Siendo:

n: Tamaño de muestra

z = 2% (Nivel de confianza elegido)

p = 10 (Porcentaje de inasistencia)

q: Porcentaje complementario (p + q = 90)

N = 119,802 (Tamaño de la población)

e = 5% (Error máximo permitido)

Se ha considerado la presente fórmula debido a que la población es del tipo probabilística aleatoria ya que cada empleado o ejecutivo del distrito de San Isidro tiene la misma probabilidad de ser incluido en las encuestas. Con la aplicación de la fórmula líneas arriba se obtiene un total de 384 personas de la categoría Empleado y Ejecutivo del distrito de San Isidro para la ejecución de nuestra encuesta.

## Anexo VI. Cuestionario de la encuesta

Buenos días/tardes, mi nombre es \_\_\_\_\_, soy estudiante de la Maestría de Administración de Negocios de la Universidad ESAN y estamos haciendo un estudio para implementar el servicio de *delivery* de comida saludable en la ciudad de Lima. La información que nos brinde será utilizada para fines académicos, siendo nuestro principal interés conocer su opinión. Agradeceremos su disponibilidad de tiempo.

Edad: .....

Cargo:.....

Sexo: .....

Zona donde labora:

- Por Canaval y Moreyra (\_\_\_)
- Por Begonias (\_\_\_)
- Por Aramburú (\_\_\_)
- Por Conquistadores (\_\_\_)
- Otro: .....

Rango Salarial:

- S/. 4,500 a S/. 6,000 (\_\_\_)
- S/. 6,001 a S/. 7,500 (\_\_\_)
- S/. 7,501 a S/ 9,000 (\_\_\_)
- > S/. 10,000 (\_\_\_)

**1. Durante su horario de trabajo, usted normalmente almuerza en:**

- a) Oficina
- b) Calle
- c) Su casa

Si normalmente almuerza en su oficina:

- a) Lleva su comida.
- b) La empresa le otorga alimentación.
- c) Pide *delivery*.

**2. Normalmente, ¿a qué hora almuerza?**

- a) Antes de las 12pm.
- b) Entre las 12pm y la 1pm.
- c) Entre la 1pm y las 2pm.
- d) Después de las 2pm.

**3. ¿Qué tipo de comida almuerza con mayor frecuencia?**

- a) Comida criolla.
- b) Comida vegetariana.
- c) Comida china.
- d) Comida pescados y mariscos.
- e) Otro .....

**4. Enumere del 1 al 5 los factores que determinan el tipo de almuerzo preferido (siendo 1 el más importante)**

- \_\_\_ Presentación
- \_\_\_ Precio
- \_\_\_ Calidad de los insumos
- \_\_\_ Sabor
- \_\_\_ Entrega oportuna

**5. ¿Cuánto gasta usted en promedio en su almuerzo diario?**

- a) Hasta 14 soles
- b) Entre 15 y 21 soles
- c) Entre 22 y 28 soles
- d) Más de 29 soles

### **CONCEPTO DEL PROYECTO**

Se desea implementar el SERVICIO DE DELIVERY DE ALMUERZOS SALUDABLES en el distrito de San Isidro, elaborados con insumos frescos y con los adecuados contenidos calóricos, sin dejar de lado el agradable sabor. El menú tendrá tres tipos de opciones diarias sugeridos por un nutricionista. La presentación tendrá envases transparentes, incluyendo los valores nutricionales. El pedido se realizará a través de un portal Web amigable y dinámica, para ello el cliente deberá inscribirse creando su cuenta la cual tendrá una elección flexible en su

pedido, alertas en los contenidos calóricos y el pago a través de un medio electrónico confiable.

- b) Entre 15 y 21 soles
- c) Entre 22 y 28 soles
- d) Más de 29 soles

**6. Ahora que conoce la idea del proyecto:**

**6a. ¿Qué calificación le daría de 1 a 5, donde 5 es el máximo puntaje y 1 el mínimo?**

- a) 1
- b) 2
- c) 3
- d) 4
- e) 5

**6b.- ¿Qué tan dispuesto estaría a adquirir este servicio de *delivery*?**

- Totalmente dispuesto
- No estoy seguro
- No estoy dispuesto

**7.- ¿Qué es lo que más le gustó de la idea mencionada?**

\_\_\_\_\_

**8.- ¿Qué es lo que menos le gustó de la idea mencionada?**

\_\_\_\_\_

**9.- ¿Qué sugerencias le daría para mejorar la idea mencionada?**

\_\_\_\_\_

**10. ¿Cuántas veces a la semana estima que puede adquirir el servicio?**

- a) Todos los días de la semana
- b) Entre 3 y 4 veces a la semana
- c) 2 veces a la semana
- d) Una vez a la semana

**11. ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por la comida saludable más *delivery*?**

- a) Hasta 14 soles

**12. ¿Cómo le gustaría que sea el envase de la comida saludable?** Le voy a mostrar a continuación algunos diseños y materiales de los envases y me gustaría que nos de su calificación de 1 a 5.

- Con *tapers* de plástico transparentes
- Con *tapers* de plástico de colores
- Con *tapers* biodegradables
- Con *tapers* de Tecnopor

**13. ¿Qué tipo de bebida le gustaría consumir como comida saludable?**

- a) Jugos naturales y/o bebidas con edulcorante o stevia
- b) Jugos naturales y/o bebidas sin azúcar.
- c) Yogurt natural.
- d) Agua mineral.
- Otro: .....

**14. ¿Le gustaría que la comida saludable venga con el valor nutricional de lo que va comer en los platos solicitados?**

- a) Sí.
- b) Indiferente.
- c) No.

**15. ¿Cuál sería la forma de pedido que usted utilizaría?**

- a) Vía telefónica.
- b) Vía WhatsApp.
- c) Vía Facebook Messenger.
- d) Vía un aplicativo Android e iOS.
- e) Vía Portal Web

**16. Enumere del 1 al 5 los tipos de pago que preferiría utilizar (siendo 1 el más importante)**

- a) Con todas las tarjetas de crédito existentes.
- b) A través del servicio paypal.
- c) A través de la aplicación Web.
- d) Abono/Transferencia Bancaria.
- e) Efectivo.

**17. ¿Le gustaría pagar su comida saludable con vales o tarjetas de alimentación?**

- a) Sí
- b) Indiferente
- c) No

**18. ¿. Le gustaría que se brinde servicios adicionales, ¿cuáles?**

(Puede marcar más de uno)

- a) Chat con nutricionista.
- b) Tips saludables en su correo.
- c) Mayor detalle de los ingredientes del menú del día.
- d) Ofrecer variedad de snacks saludables.

Otro:

.....

¡Muchas gracias por su valioso tiempo! La información brindada es confidencial y será de gran ayuda para el proyecto.

## Anexo VII Resultados Encuesta

A continuación, adjuntamos los resultados de la encuesta aplicada:

Rango de edad:

<b>Rango de edad</b>	<b>Nro. de personas</b>	<b>%</b>
25-30 años	111	29%
31-35 años	139	36%
36-40 años	43	11%
41-45 años	48	13%
Mayor a 46 años	43	11%
<b>Total general</b>	<b>384</b>	<b>100%</b>

Cargo que desempeñan:

<b>Cargo</b>	<b>Nro. de personas</b>	<b>%</b>
Analista Senior / Coordinador	192	50%
Jefe / Supervisor	134	35%
Sub-Gerente	40	10%
Gerente	18	5%
<b>Total general</b>	<b>384</b>	<b>100%</b>

Género:

<b>Género</b>	<b>Nro. de personas</b>	<b>%</b>
Femenino	195	51%
Masculino	189	49%
<b>Total general</b>	<b>384</b>	<b>100%</b>

Zona donde labora:

<b>Zona donde labora</b>	<b>Nro. de personas</b>	<b>%</b>
Por Canaval y Moreyra	109	28%
Por Begonias	139	36%
Por Aramburú	70	18%
Por Conquistadores	51	13%
Otros	15	4%
<b>Total general</b>	<b>384</b>	<b>100%</b>

Rango Salarial:

<b>Rango salarial</b>	<b>Nro. de personas</b>	<b>%</b>
S/. 4,500 a S/. 6,000	147	38%
S/. 6,001 a S/. 7,500	86	22%
S/. 7,501 a S/ 9,000	88	23%
> S/. 10,000	63	16%
<b>Total general</b>	<b>384</b>	<b>100%</b>

1. Durante su horario de trabajo, usted normalmente almuerza en:

Lugar de almuerzo	Nro. de personas	%
En la calle	152	40%
En su casa	27	7%
En su oficina	205	53%
<b>Total</b>	<b>384</b>	<b>100%</b>

Si normalmente almuerza en su oficina:

Alternativa	Nro. de personas	%
Lleva comida	76	37%
La empresa le otorga alimentación	25	12%
Pide <i>delivery</i>	104	51%
<b>Total</b>	<b>205</b>	<b>100%</b>

2. Normalmente, ¿a qué hora almuerza?

Horario de almuerzo	Lugar de almuerzo			Total general	%
	En la calle	En su casa	En su oficina		
Entre las 12:00 m y la 1:00 pm	35	5	58	<b>98</b>	26%
Entre la 1:00 pm y las 2:00 pm	109	15	134	<b>258</b>	67%
Después de las 2:00 pm	8	7	13	<b>28</b>	7%
<b>Total general</b>	<b>152</b>	<b>27</b>	<b>205</b>	<b>384</b>	<b>100%</b>

3. ¿Qué tipo de comida almuerza con mayor frecuencia?

Tipo de comida	Lugar de almuerzo			Total general	%
	En la calle	En su casa	En su oficina		
Comida a base de pescados y mariscos	9	-	10	<b>19</b>	5%
Comida china	8	-	8	<b>16</b>	4%
Comida criolla	109	12	126	<b>247</b>	64%
Comida vegetariana	13	-	35	<b>48</b>	13%
<u>Otros:</u>					
Dieta	-	-	8	<b>8</b>	2%
Ensaladas	-	3	10	<b>13</b>	3%
Variado	13	12	8	<b>33</b>	9%
<b>Total general</b>	<b>152</b>	<b>27</b>	<b>205</b>	<b>384</b>	<b>100%</b>

4. Enumere del 1 al 5 los factores que determinan el tipo de almuerzo preferido (siendo 1 el más importante).

Factores	(-) Nivel de importancia (+)					Total	Ponderado
	5	4	3	2	1		
Presentación	253	23	93	15	-	<b>384</b>	4.34
Precio	45	63	114	56	106	<b>384</b>	2.70
Calidad de los insumos	25	71	71	22	195	<b>384</b>	2.24
Sabor	5	48	13	243	75	<b>384</b>	2.13
Entrega oportuna	56	179	93	48	8	<b>384</b>	3.59
<b>Total</b>	<b>384</b>	<b>384</b>	<b>384</b>	<b>384</b>	<b>384</b>	<b>384</b>	

A continuación, se muestra los resultados de los encuestados cuyo lugar de almuerzo es “En su oficina”:

<b>Factores</b>	<b>(-) Nivel de importancia (+)</b>					<b>Total</b>	<b>Ponderado</b>
	<b>5</b>	<b>4</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>1</b>		
Presentación	157	10	38	-	-	<b>205</b>	4.58
Precio	15	35	58	31	66	<b>205</b>	2.52
Calidad de los insumos	8	48	46	14	89	<b>205</b>	2.38
Sabor	2	18	7	132	46	<b>205</b>	2.01
Entrega oportuna	23	94	56	28	4	<b>205</b>	3.51
<b>Total</b>	<b>205</b>	<b>205</b>	<b>205</b>	<b>205</b>	<b>205</b>	<b>205</b>	

5. ¿Cuánto gasta usted en promedio en su almuerzo diario?

<b>Gasto almuerzo promedio</b>	<b>Lugar de almuerzo</b>			<b>Total general</b>	<b>%</b>
	<b>En la calle</b>	<b>En su casa</b>	<b>En su oficina</b>		
Hasta S/. 14 soles	40	13	93	<b>146</b>	38%
Entre S/. 15 y S/. 21 soles	81	5	96	<b>182</b>	47%
Entre S/. 22 y S/. 28 soles	28	7	11	<b>46</b>	12%
Más de S/. 29 soles	3	2	5	<b>10</b>	3%
<b>Total general</b>	<b>152</b>	<b>27</b>	<b>205</b>	<b>384</b>	<b>100%</b>

#### **Concepto del proyecto**

6. Ahora que conoce la idea del proyecto:

6a. ¿Qué calificación le daría de 1 a 5, donde 5 es el máximo puntaje y 1 el mínimo?

<b>Factores</b>	<b>(+) Nivel de importancia (-)</b>					<b>Total</b>
	<b>5</b>	<b>4</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>1</b>	
En la calle	54	83	15	-	-	<b>152</b>
En su casa	6	10	5	3	3	<b>27</b>
En su oficina	91	104	10	-	-	<b>205</b>
<b>Total general</b>	<b>151</b>	<b>197</b>	<b>30</b>	<b>3</b>	<b>3</b>	<b>384</b>

6b.- ¿Qué tan dispuesto estaría a adquirir este servicio de *delivery*?

<b>Calificación Concepto</b>	<b>Lugar de almuerzo</b>			<b>Total general</b>	<b>%</b>
	<b>En la calle</b>	<b>En su casa</b>	<b>En su oficina</b>		
No estoy dispuesto	4	8	4	16	4%
No estoy seguro	61	15	71	147	38%
Totalmente dispuesto	87	4	130	221	58%
<b>Total general</b>	<b>152</b>	<b>27</b>	<b>205</b>	<b>384</b>	<b>100%</b>

7.- ¿Qué es lo que más le gustó de la idea mencionada?

Más gusta de la idea	Lugar de almuerzo			Total general	%
	En la calle	En su casa	En su oficina		
Que sea comida saludable	53	10	58	121	32%
Que tenga supervisión de un nutricionista	8	0	15	23	6%
Que tenga pago flexible	13	7	23	43	11%
Que tenga Web/Aplicaciones	28	0	30	58	15%
Que sea <i>delivery</i>	14	5	18	37	10%
Que permita flexibilidad en el pedido	25	5	30	60	16%
Que indique los índices nutricionales	8	0	28	36	9%
Otros	3	0	3	6	2%
<b>Total general</b>	<b>152</b>	<b>27</b>	<b>205</b>	<b>384</b>	<b>100%</b>

8.- ¿Qué es lo que menos le gustó de la idea mencionada?

Menos gusta de la idea	Lugar de almuerzo			Total general	%
	En la calle	En su casa	En su oficina		
Limitación de opción de pago en efectivo	57	7	61	125	33%
Limitación en la zona de reparto (San Isidro)	15	5	23	43	11%
Limitación en los canales de pedido	45	0	70	115	30%
No gusta la propuesta	5	3	3	11	3%
Percepción de precio caro	20	9	28	57	15%
Presentación del producto	10	3	20	33	9%
<b>Total general</b>	<b>152</b>	<b>27</b>	<b>205</b>	<b>384</b>	<b>100%</b>

9.- ¿Qué sugerencias le daría para mejorar la idea mencionada?

Veces a la semana	Lugar de almuerzo			Total general	%
	En la calle	En su casa	En su oficina		
Tener app movil	30	1	60	91	24%
Servicios adicionales ( <i>snacks</i> , nutricionista)	21	13	51	85	22%
Opciones de pedido anticipado	10	0	40	50	13%
Promociones	20	3	25	48	13%
Local propio	40	5	3	48	13%
Ampliar zonas de reparto	13	5	10	28	7%
Menus personalizados	10	0	8	18	5%
Otros	8	0	8	16	4%
<b>Total general</b>	<b>152</b>	<b>27</b>	<b>205</b>	<b>384</b>	<b>100%</b>

10. ¿Cuántas veces a la semana estima que puede adquirir el servicio?

Veces a la semana	Lugar de almuerzo			Total general	%
	En la calle	En su casa	En su oficina		
Una vez a la semana	8	10	15	33	9%
2 veces a la semana	51	17	96	164	43%
Entre 3 y 4 veces a la semana	60	-	66	126	33%
Todos los días de la semana	33	-	28	61	16%
<b>Total general</b>	<b>152</b>	<b>27</b>	<b>205</b>	<b>384</b>	<b>100%</b>

A continuación, se muestra los resultados de los encuestados que indicaron aceptar totalmente el concepto:

Etiquetas de fila	Lugar de almuerzo			Total general	%
	En la calle	En su casa	En su oficina		
Una vez a la semana	-	-	5	5	1%
2 veces a la semana	13	4	35	52	14%
Entre 3 y 4 veces a la semana	41	-	63	104	27%
Todos los días de la semana	33	-	27	60	16%
<b>Total general</b>	<b>87</b>	<b>4</b>	<b>130</b>	<b>221</b>	<b>58%</b>

11. ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por la comida saludable más *delivery*?

Alternativa	Lugar de almuerzo			Total general	%
	En la calle	En su casa	En su oficina		
Hasta S/. 14 soles	40	13	81	<b>134</b>	35%
Entre S/. 15 y S/. 21 soles	76	5	109	<b>190</b>	49%
Entre S/. 22 y S/. 28 soles	33	6	10	<b>49</b>	13%
Más de S/. 29 soles	3	3	5	<b>11</b>	3%
<b>Total general</b>	<b>152</b>	<b>27</b>	<b>205</b>	<b>384</b>	<b>100%</b>

12. ¿Cómo le gustaría que sea el envase de la comida saludable? Le voy a mostrar a continuación algunos diseños y materiales de los envases y me gustaría que nos de su calificación de 1 a 5, siendo 5 el más importante.

Factores	(+ Nivel de importancia (-))					Total	Ponderado
	5	4	3	2	1		
Con <i>tapers</i> de plástico transparentes	106	154	88	35	-	<b>384</b>	3.86
Con <i>tapers</i> de plástico de colores	205	149	23	8	-	<b>384</b>	4.43
Con <i>tapers</i> biodegradables	149	40	157	25	13	<b>384</b>	3.75
Con <i>tapers</i> de Tecnopor	-	10	20	66	288	<b>384</b>	1.36

13. ¿Qué tipo de bebida le gustaría consumir como comida saludable?

Tipo de bebida	Lugar de almuerzo			Total general	%
	En la calle	En su casa	En su oficina		
Jugos naturales y/o bebidas con edulcorante o <i>Stevia</i>	71	11	96	<b>178</b>	46%
Jugos naturales y/o bebidas sin azúcar	56	13	71	<b>140</b>	36%
Agua mineral	11	-	23	<b>34</b>	9%
Yogurt natural	3	-	4	<b>7</b>	2%
<u>Otros:</u>					
Infusiones	3	3	3	<b>9</b>	2%
Jugos naturales y/o bebidas con azúcar	8	-	8	<b>16</b>	4%
<b>Total general</b>	<b>152</b>	<b>27</b>	<b>205</b>	<b>384</b>	<b>100%</b>

14. ¿Le gustaría que la comida saludable venga con el valor nutricional de lo que va comer en los platos solicitados?

Información valor nutricional	Lugar de almuerzo			Total general	%
	En la calle	En su casa	En su oficina		
Si	114	17	182	313	82%
Indiferente	33	10	18	61	16%
No	5	-	5	10	3%
<b>Total general</b>	<b>152</b>	<b>27</b>	<b>205</b>	<b>384</b>	<b>100%</b>

15. ¿Cuál sería la forma de pedido que usted utilizaría?

Forma de pedido	Lugar de almuerzo			Total general	%
	En la calle	En su casa	En su oficina		
Vía telefónica	18	3	11	32	8%
Vía WhatsApp	58	8	71	137	36%
Vía Facebook Messenger	2	3	-	5	1%
Vía un aplicativo Android e iOS	23	3	30	56	15%
Vía Portal Web	51	10	93	154	40%
<b>Total general</b>	<b>152</b>	<b>27</b>	<b>205</b>	<b>384</b>	<b>100%</b>

16. Enumere del 1 al 5 los tipos de pago que preferiría utilizar (siendo 1 el más importante)

Factores	(-) Nivel de importancia (+)					Total	Ponderado
	5	4	3	2	1		
Con todas las tarjetas de crédito/débito existentes	-	3	25	53	303	<b>384</b>	1.29
A través del servicio <i>PayPal</i>	265	56	38	15	10	<b>384</b>	4.43
A través de la aplicación <i>Web</i>	-	91	114	164	15	<b>384</b>	2.73
Abono/Transferencia Bancaria	94	174	83	28	5	<b>384</b>	3.84
Efectivo	25	60	124	124	51	<b>384</b>	2.70
<b>Total</b>	<b>384</b>	<b>384</b>	<b>384</b>	<b>384</b>	<b>384</b>	<b>384</b>	

17. ¿Le gustaría pagar su comida saludable con vales o tarjetas de alimentación?

Pago con vales o tarjetas de alimentación	Lugar de almuerzo			Total general	%
	En la calle	En su casa	En su oficina		
Sí	93	6	136	235	61%
Indiferente	46	13	59	119	31%
No	13	8	10	31	8%
<b>Total general</b>	<b>152</b>	<b>27</b>	<b>205</b>	<b>384</b>	<b>100%</b>

18. ¿. Le gustaría que se brinde servicios adicionales, cuál?

Servicios adicionales	Lugar de almuerzo			Total general	%
	En la calle	En su casa	En su oficina		
<i>Chat con nutricionista</i>	53	10	68	131	<b>34%</b>
<i>Tips saludables en su correo</i>	56	5	59	120	<b>31%</b>
Mayor detalle de los ingredientes del menú del día	7	2	20	29	<b>8%</b>
Ofrecer variedad de snacks saludables	33	5	58	96	<b>25%</b>
Otros	3	5	0	8	<b>2%</b>
<b>Total general</b>	<b>152</b>	<b>27</b>	<b>205</b>	<b>384</b>	<b>100%</b>

## **Anexo VIII Entrevista a la Licenciada Eliana Elizabeth Rodríguez Lavado, especialista en Nutrición.**

**Primero queremos conocerte un poco más, coméntanos un poco de ti y tu experiencia en el rubro de nutrición.**

Yo soy Nutricionista colegiada con experiencia en nutrición ocupacional, especialidad en nutrición clínica y he estado trabajando por más de cuatro años en varios servicios de concesionarios de alimentos, actualmente laboro en el servicio de concesión Servicial Perú como asesora de nutrición.

**¿Qué es comer saludable?**

Cuando hay este tipo de preguntas uno debe empezar preguntando ¿qué es lo que entiende la persona por comer saludable? normalmente nosotros comemos para llenarnos y no para cumplir los requerimientos mínimos de comida saludable, normalmente preferimos los lugares donde sirvan más. Entonces, primero esto no es comer saludable, comer saludable es comer no solamente para llenarse es asegurar nuestra ingesta de los tres grupos principales de alimentos:

- Los alimentos Proteicos – (alimentos de origen vegetal y animal)
- Los alimentos Reguladores o Protectores- (vegetales, frutas, fibras, etc)
- Los alimentos Energéticos- (harinas, azúcares, etc)

Tenemos tablas según la OMS (Organización Mundial de la Salud), el mismo MINSA nos facilita tablas brindando este tipo información. Hora es también es importante que nosotros incluyamos dentro de nuestra alimentación el grupo de las verduras, por ejemplo, cuando una persona va a un restaurante prefiere comer un segundo con entrada, más fresco, pero no incluye los alimentos reguladores.

**¿En el caso peruano cambian las proporciones de la ingesta calórica?**

Nosotros debemos ingerir 5 comidas al día, son 3 comidas principales, desayuno almuerzo y cena, que ocupa la mayor cantidad de requerimiento energético y dos colaciones, que viene a ser la media mañana y media tarde, 10% a 15% de requerimiento diario. Son las 5 comidas que si o si debemos si o si cumplir. Para poder trabajar, estudiar y realizar diversas actividades.

En el caso peruano, nosotros somos muy desordenados, la mayoría de personas salen rápido y no toman desayuno y creen que en el almuerzo podrán recuperar esas calorías, y comen un almuerzo doble o de repente a las 10 am pretenden desayunar y esto ya genera cambios en el metabolismo, nuestro metabolismo se vuelve más lento, se altera, propicia la acumulación de grasa.

**¿Qué porcentaje de calorías debe tener el almuerzo?**

El almuerzo más o menos es un 35% de toda la ingesta diaria, del requerimiento calórico, el principal alimento es el desayuno. ¿Por qué?

Por ejemplo, supongamos que tu última comida es a las 8 pm y el desayuno 8 am, un promedio de 11 a 12 horas que el estómago está vacío, y que pasa con las personas que no

desayunan y se pasan hasta el almuerzo, imagínate cuantas horas han pasado. Es ahí donde ocurre lo que llamamos el vacío gástrico, cada dos horas el estómago está vacío y segrega jugos gástricos y es ahí cuando sentimos un ligero ardor en el estómago.

### **¿Cuál es horario adecuado en que una persona debe ingerir el almuerzo?**

El almuerzo debe ser, en promedio, entre 12 pm y 2 pm. Contando la hora en que se tomó desayuno. Si tomas desayuno a las 7 am, después de dos horas puedes tomar una colación 9, 10 y 11 de la mañana y luego después de dos horas o tres horas como máximo, el almuerzo.

### **¿Qué le diría a las personas que asocian “alimentación saludable” con alimentos desabridos y/o de mal sabor?**

La alimentación saludable es desabrida porque no lleva tantos componentes. Por ejemplo, la gente dice que me parece más rico, de repente, un estofado de pollo, con un pedazo de papa, porción de arroz o comer una hamburguesa con cremas, carne jugosa y papas, entonces, normalmente la gente dice que es más rico debido a la combinación. Recuerda que en la lengua tenemos las papilas gustativas, si tú haces una combinación de grasa, carbohidratos y cremas, entonces vas a tener una explosión de sabor en tu boca, y por eso decimos que es rico, por ejemplo, la comida chatarra es una combinación de azúcares, de grasas y carbohidratos y saborizantes que van a estimular las papilas gustativas y van obviamente a ser más rico, que una comida saludable, una preparación hecha encasa, con menos aderezo, menos preservantes.

### **¿Cuál es la principal causa por la que las personas no llevan una dieta saludable?**

Por el ritmo de vida, porque paramos corriendo de la casa al trabajo, del trabajo al estudio, es más rápido comer lo que está a la mano, un *sándwich*, una empanada, es más rápido que sentarte a comer un buen plato de segundo. Es por el estilo de vida.

Las personas no tienen otra opción y por eso comen lo que está más a la mano y esas opciones las encontramos en cada esquina ahora.

La falta de tiempo puede influir para que se abandonen los buenos hábitos alimenticios, ¿se puede comer bien, aunque no se tenga mucho tiempo para cocinar?

Si, si se puede, si nos organizamos bien, si las personas se organizan y adecuan sus horarios, no habría ningún inconveniente.

### **¿Por qué cree que las personas ahora se preocupan más de sus alimentos que antes?**

Actualmente, nosotros vivimos en un mundo en el que nos encontramos muy pegados a la publicidad. La publicidad, queramos o no, siempre va a tener influencia en nosotros.

La alimentación, la moda y todo lo que vemos en la televisión o internet, por ejemplo, ¿qué es lo que es más fuerte?, el boom de la televisión, cuerpos esbeltos, bastante actividad física.

Si nosotros observamos, se está promoviendo la actividad física, el hecho de que veamos gente más figuras esbeltas en la televisión y que la gente quiera imitarlo eso quiere decir, que la gente se está inclinando a realizar actividad física. Las personas que realicen una actividad física, también se va a orientar a buscar una alimentación saludable, porque si uno hace un esfuerzo por mantener un cuerpo saludable, también va a preferir invertir en una alimentación saludable.

El tema que la actividad física lejos de ser un tema estético, tener un cuerpo de modelos y lo que vemos en televisión, más que nada no lo vemos por el lado de salud, porque el hecho de que hagas actividad física, hay una serie de problemas metabólicos que se verán reducidos en la persona.

### **¿Cuáles son las enfermedades que podrían derivarse de mantener un consumo de grasas?**

El principal problema es el aumento de la grasa corporal, el perímetro abdominal, que quiere decir, el perímetro abdominal es un indicador de salud un indicador de medición, nos indica el riesgo de sufrir un accidente cardiovascular, puesto que, la grasa que puede estar en la barriga no solo está bajo la piel, si no, también debajo del músculo, y también puede envolver los órganos. Ahora, el hecho que las personas puedan consumir alimentos altos en azúcares, grasas o calorías, también puede generar una diabetes, que está muy de moda por decir entre comillas, o la hipertensión arterial. Por ejemplo, los productos envasados tienen preservantes y contienen altos niveles de sodio, lo cual podría generar una hipertensión arterial en las personas.

También, se puede presentar el síndrome metabólico, que es el conjunto de todo lo descrito anterior, recordemos que no solo nos puede dar diabetes o hipertensión, sino que, se puede dar todo junto, esto se conoce como síndrome metabólico. No solo es estar subido de peso y nada más, si no, lo que eso conlleva, dado que puede ocasionar una diabetes, por el simple hecho de no llevar una alimentación saludable.

### **¿Cuántas calorías al día debemos consumir las mujeres y cuántas los hombres en el desayuno, almuerzo y cena?**

Según la OMS los estándares de acuerdo a la actividad física podríamos llevar una dieta basada en las 2,000 calorías en promedio, eso va a depender mucho del tipo de actividad física, si somos personas más sedentarias o somos personas de mayor actividad física, a mayor actividad física mayor deberá ser la ingesta calórica, pero si se hace un balance se requeriría de 2,000 a 2,500, según lo que indica la OMS.

### **¿Porque las gentes acuden a un nutricionista?**

Las personas van a un nutricionista cuando se sienten muy gorditos y quieren bajar de peso, es la razón principal por la que va a un nutricionista. Muy poco es el porcentaje que va porque le detectaron un tipo de enfermedad, de repente una diabetes o una hipertensión y van al nutricionista, eso es muy poco. La mayor cantidad de pacientes acuden por un control de peso.

Y van después de que el médico les dice que necesitan ir a un nutricionista, pero el gran porcentaje van por un tema de control del peso.

### **¿Cuál es la composición correcta de alimentos que se ingieren durante el almuerzo?**

Los alimentos necesarios se clasifican en 3 grupos:

Los Energéticos: las harinas, los azúcares y las grasas.

Los Reguladores: son los vegetales, además de ser fibra aportan vitaminas y minerales.

Los Proteicos: alimentos de origen animal y vegetal (soya). Recordemos las menestras y la soya son fuente de proteína vegetal, recordemos que siempre hay una predisposición del cuerpo en absorber la proteína animal, si tú te comes una proteína menestras o carne de origen

animal, siempre la mayor, predisposición del cuerpo es absorber lo que es de origen animal. Entonces conviene más consumir una porción de 150 gramos de carne o un kilo de menestras para compensar el requerimiento proteico.

Otro punto importante es que cuando consumes menestras tienes que consumirla con un ácido, por ejemplo, limón, eso ayudara a fijar el hierro que no se pierda ese porcentaje de hierro que estas consumiendo.

Ahora que tocamos el tema de las menestras, muchas veces en los servicios de alimentación a la hora de dar menús suelen dar infusiones como manzanillas, hierbaluisa y demás, estas bebidas no se recomiendan a la hora del almuerzo porque las infusiones, las hierbas, hacen que el hierro no se absorba. Siempre recomiendo un refresco de fruta, limonada, naranjada o por último agua sola para permitirnos consumir bien el hierro. Este es un error muy común, sobre todo en las mamás cuando preparan las loncheras a sus hijos y se repite en el día a día de los restaurantes.

### **¿Comer saludable es una moda o una necesidad?**

Siempre es una necesidad y, es más, es una obligación para nosotros mismos. Si yo no como saludable puede repercutir en nuestra salud. Recordemos que las enfermedades metabólicas son silenciosas y nos avisan cuando no hay nada más que hacer. Entonces, la característica de una enfermedad metabólica como la diabetes es una enfermedad que con los años va a aumentando. Yo considero que no es una moda debe ser algo constante, por nuestra salud. Muy lejos del tema estético, es por nuestra salud. Recordemos que nosotros en la actualidad somos considerados como uno de los países con el mayor índice de sobrepeso. Esto nos quiere decir, que no estamos comiendo saludable, entonces, las consecuencias son que nuestra producción se va a reducir, más gasto al estado, el PBI se reducirá. No solo se trata de manera individual, si no de manera global, es decir qué tipo de complicaciones va a traer en el país. Comer saludable no debe ser una moda, sino una obligación para con nosotros mismos, con nuestra salud, Si queremos tener rendimiento en todo aspecto, entonces debemos comer saludable.

### **¿Funciona este concepto de comer saludable 3 o 4 veces a la semana o se debería comer todos los días para que realmente funcione?**

Todos los días deberíamos comer saludable y de manera ordenada. Recordemos que todo en exceso hace daño, entonces, si deberíamos darnos nuestro gustito, un *sándwich*, pero que no sea muy seguido. Debemos tener un hábito todos los días de la semana, pero si nos podemos darnos un gustito, de vez en cuando

### **¿Se podría considerar la alimentación saludable como una medicina preventiva para diversos tipos de enfermedades (colesterol, presión alta, diabetes)?**

Claro, siempre y cuando, el problema de salud no está en marcha. Con la alimentación podemos prevenir un montón de males, incluyendo algunos tipos de cáncer que están relacionado a la mala alimentación, como el cáncer el colon y del estómago por el bajo consumo de fibra. Si nosotros comemos saludable podemos evitar infinidad de enfermedades, entonces si lo decimos como un tema preventivo, si se puede considerar la alimentación saludable. Todo depende de la educación nutricional que recibamos desde pequeños, yo siempre menciono en mis charlas y conferencias “La obesidad no se contagia”. Vemos al papa o mama gordito a los hijos gorditos, lo que se contagia son los hábitos alimentarios. ¿Nosotros donde aprendemos a comer? en casa, con los papas, con los abuelitos, entonces nuestro hábito alimentario debe partir desde casa. No debemos iniciar saludable porque le paso alguna

enfermedad a mi vecino o a nosotros mismos, sino porque ya tenemos los hábitos formados desde casa.

### **¿Qué tan importante es informar al consumidor sobre el valor nutricional de sus alimentos?**

Si es importante porque así sabemos lo que estamos comiendo. Ahora se ha tocado bastante el tema del etiquetado nutricional, hace 3 semanas atrás. La persona tiene derecho a saber qué es lo que está comiendo, cuantas calorías está comiendo, sin caer en la obsesión de conocer los aportes calóricos.

Entonces ¿debería venir acompañado en un lenguaje más amigable? Porque a veces queremos leer la composición de algún tipo de alimento y hay muchas palabras que uno no entiendo o no conoce que a veces es irrelevante esa información.

Es cierto, si nos centramos en los alimentos industrializados, el etiquetado no es muy amigable y difícil de entender. Por eso, se propuso el etiquetado tipo semáforo: alto en grasas o azúcares o alto en sodio. Cada vez que una persona va a comprar, se le está avisando en las etiquetas que tiene altos niveles en azúcares o en grasas o en sodio, depende de la persona si lo compra o no. Ese es la propuesta del Ministerio de Salud y del Colegio de Nutricionista, de mejorar el etiquetado que sea amigable y fácil de entender para el consumidor. En otros países ya se usa, uno de los países que ya tiene este tipo de etiquetado es Chile, usa el formato círculos para informar si el producto tiene altos contenidos en grasas o azúcares o en sodio.

### **CONCEPTO DEL PROYECTO**

#### **¿Cuál crees que es la principal diferencia entre el servicio que ofrece un concesionario de alimentos o restaurante tradicional y la propuesta de valor de Amaranto?**

La propuesta de su equipo es de día, del momento, para que puedas escoger entre varias opciones. Ahora me parece bastante interesante la opción saludable que ustedes están dando, porque cada día en Lima, hay más personas que consumen saludables y hay pocos lugares donde consumir. Las personas se complican y dicen ahora donde voy y a veces se tiene que acomodar a lo que hay. La opción de *delivery* también es buena alternativa ya que me ahorra tiempo para hacer otras actividades. El hecho que tengas un horario hasta 11am para que puedas escoger su alimentación y además vas a ofrecer un producto fresco. En cambio, en un restaurante pueda estar amontonado o hay que esperar mesa o espacio. Mientras que esperamos espacio, la comida se enfría o mientras que buscamos un lugar que este más disponible nos ganó la hora y nos quedamos sin almorzar. Esta son las características que resalta de su proyecto, están dando bastante facilidad, la opción de escoger los alimentos y sea *delivery*, me parece que resalta la diferencia con respecto a otros servicios de alimentación. En un concesionario normalmente hay que estar en la empresa dentro lugar del trabajo y hay que acercarse a escoger y el *delivery* les da el plus de su negocio.

En el Facebook hay varias empresas de comida casera que han nacido bajo este mismo concepto, que en realidad son comida casera más que saludable, pero nosotros queremos incidir en los componentes alimenticios adecuados. ¿Qué opinas?

La opción saludable que le estas dando va quedando bastante bien, sobre todo que estamos con este boom de comida saludable, que la gente está más preocupada por su salud y esperamos que la gente continúe así más preocupada por la composición corporal. El tema saludable siempre va a ser de a pocos, que va a calar en la gente. Nosotros, actualmente, no estamos acostumbrados a preocuparnos por el tema de salud. Es un punto importante todo lo

que es saludable, que poco a poco va a calar en la población, pero finalmente va a quedar porque “no va tener otra opción” que prevenir mediante lo saludable o va a tener enfrentar una enfermedad por los malos hábitos.

**¿De acuerdo con tu experiencia, de cómo ha dado el desenvolvimiento el consumo de los alimentos saludables? ¿Cómo definiría el crecimiento de comida saludable en los próximos 5 años?**

Según mi experiencia, el consumo ha bajado, como te repetía al principio, por el mismo hecho que siempre estamos más apurados y ocupados, ya no nos tomamos la molestia de llevar la lonchera del almuerzo. Lo que hacemos ahora, es comer algo ligero que encontremos por ahí o por lo hora o por cercanía o porque consideramos rico. Entonces, la comida saludable ha bajado y eso lo tenemos comunicado en el sobrepeso de la población. Lima es una de las ciudades con peor sobrepeso y obesidad, a diferencia de otras ciudades en Perú, y es lo que indica el Observatorio Nacional de Salud, que Lima es considerado uno de los países con mayores niveles de índices de obesidad

## Anexo IX Planificación mensual de menús

### SEMANA 1

	LUNES	KCAL	MARTES	KCAL	MIÉRCOLES	KCAL	JUEVES	KCAL	VIERNES	KCAL
ENTRADA	ENSALADA WALDORF	110	ENSALADA DE VERDURAS FRESCAS	50	ENSALADA RUSA	144	SOLTERITO	139	SALPICÓN DE VERDURAS	189
	CREMA DE ABERJUA	127	CREMA DE ESPARRAGOS	150	CREMA DE CHAMPIÑONES	160	CREMA DE CHOCLO	160	PAPA CON CREMA DE PIMIENTO	262
	TAMAL DE QUIRUA	240	CHOCLO A LA HUANCAYANA	250	CAUSA DE VERDURAS	275	YUCA RELLENA CON CARNE	300	OCOPA CON CHIA	280
FONDO 1	GUISO DE ESTOFADO DE CARNE	230	GUISO DE TRIGO CON PECHUGA DE POLLO	335	GUISO DE SECO CON VERDURAS Y CARNE	245	AJÍ DE POLLO	305	SALTADO DE VERDURAS CON POLLO	170
	GUISO DE ESTOFADO	180	PECHUGA DE POLLO	195	GUISO DE SECO	195	AJÍ DE POLLO	305	SALTADO DE VERDURAS CON POLLO	170
	VERDURAS	50	GUISO DE TRIGO	140	VERDURAS	50				
FONDO 2	LENTEJAS CON PECHUGA DE POLLO A LA PLANCHA	467	PURÉ DE PAPA Y ESPINACA CON HUEVO DURO	375	TALLARINES EN SALSA POMODORO Y HUEVO SANCOCHADO	682	LOCRO CON PECHUGA DE POLLO	396	SALTADO DE VERDURAS CON HAMBURGUESA DE LENTEJA	264
	PECHUGA A LA PLANCHA	195	HUEVO DURO (2)	144	ESPAGUETI EN SALSA POMODORO	488	LOCRO DE ZAPALLO	350	HAMBURGUESA DE LENTEJA	174
	LENTEJAS	272	PURÉ DE PAPA Y ESPINACA	231	HUEVO DURO (2)	144	PECHUGA DE POLLO	195	SALTADO DE VERDURAS	90
FONDO 3	SALTADO DE BRÓCOLI CON CARNE DE SOYA	316	CAIHUA RELLENA CON VERDURAS Y CARNE DE RES	200	FREJILES CON PECHUGA DE POLLO	467	CAUCAU DE VERDURAS Y CARNE DE SOYA	150	PICANTE DE CARNE	310
	CARNE DE SOYA	246			PECHUGA DE POLLO A LA PLANCHA	195	CAUCAU DE VERDURAS	150	PICANTE DE CARNE	310
	SALTADO DE BRÓCOLI	70			FREJILES	287	CARNE DE SOYA	246		
COMPLEMENTO	ARROZ BLANCO	358	ARROZ BLANCO	358	ARROZ BLANCO	358	ARROZ BLANCO	358	ARROZ BLANCO	358
	ARROZ INTEGRAL	345	ARROZ INTEGRAL	345	ARROZ INTEGRAL	345	ARROZ INTEGRAL	345	ARROZ INTEGRAL	345
	PAPA SANCOCHADA	105	PAPA SANCOCHADA	105	PAPA	105	PAPA	105	PAPA	105
	YUCA	132	YUCA	132	QUESO PARMESANO RAYADO	66	CHOCLO	110	CHOCLO	110
POSTRE	PERA	55	ENSALADA DE FRUTAS	50	GELATINA CON LECHE	80	MANZANA	55	QUEQUE DE PLÁTANO	180
REFRESCO	AGUA DE MANZANA	68	CHICHA MORADA	70	ENVOLIENTE	50	CERADA CON LIMÓN	67	LIMONADA	62

  
**Lic. Eliana E. Rodríguez Lavado**  
**NUTRICIONISTA**  
**CNP. 5949**

Fuente: Lic. Eliana Rodríguez (Nutricionista), Sergio Barreda (Chef), Autores de esta tesis.  
 Elaboración: Autores de esta tesis.

## SEMANA 2

	LUNES	KCAL	MARTES	KCAL	MÉRCOLES	KCAL	JUEVES	KCAL	VIERNES	KCAL
ENTRADA	ENSALADA MEDITERRANEA	90	SALPICÓN DE VERDURAS	189	ROLLO DE VERDURAS	180	ENSALADA MULTICOLOR	70	HUEVO ESCABECHADO	207
	CONSOMÉ DE VERDURAS	150	CREMA DE ZANAHORIA	180	SOPA DE CABELLO DE ÁNGEL CON POLLO	150	SOPA DE ACELGA CON POLLO	150	SOPA DE CARNE CON VERDURAS	150
	ENROLLADO DE JAMÓN	170	HUEVO EN CREMA DE DODOTO	140	SÓLTERITO	159	BOLITAS DE CAUSA AL AJÍ	130	PIRÓNDO DE VERDURAS	250
FONDO 1	LOMITO AL JUGO CON LENTEJAS	462	POLLO A LA PARRILLA CON LEGUMBRES	358	PICANTE DE VAINITAS CON CARNE	310	ESTOFADO DE RES	195	OLLUQUITO CRIOLLO CON CARNE	231
	LOMITO AL JUGO	190	POLLO A LA PARRILLA	258	PICANTE DE VAINITAS CON CARNE	310	ESTOFADO DE RES	195	OLLUQUITO CRIOLLO CON CARNE	231
	LENTEJAS	272	LEGUMBRES	80						
FONDO 2	ESTOFADO CON CARNE DE SOYA	246	PALLARES CON SECO DE RES	477	PANAMITO CON CARNE DE SOYA	531	GARBANZOS A LA ESPAÑOLA CON TORTILLA ESPINACA	508	TALLARINES CON PASTA DE ESPINACA Y CHAMPINONES	363
	ESTOFADO DE CARNE DE SOYA	246	SECO DE RES	195	CARNE DE SOYA	246	GARBANZOS A LA ESPAÑOLA	270	TALLARINES	359
			PALLARES	282	PANAMITO	285	TORTILLA DE ESPINACA	238	PASTA CON CHAMPINONES	204
FONDO 3	POLLO AL HORNO CON ENSALADA RUSA SIN MAYONESA	301	SALTADO DE VERDURAS CON HAMBURGUESA DE GARBANZOS	265	ESTOFADO DE POLLO	290	POLLO AL OREGANO CON GUIZO DE VAINITAS	300	FILETE DE POLLO A LA PLANCHA CON MIXTURA VEGETAL	318
	POLLO AL HORNO	221	SALTADO DE LEGUMBRES	90	ESTOFADO DE POLLO	290	POLLO AL OREGANO	290	FILETE DE POLLO A LA PLANCHA	258
	ENSALADA RUSA SIN MAYONESA	80	HAMBURGUESA DE GARBANZOS	175			GUIZO DE VAINITAS	70	MIXTURA VEGETAL	60
COMPLEMENTO	ARROZ BLANCO	358	ARROZ BLANCO	358	ARROZ BLANCO	358	ARROZ BLANCO	358	ARROZ BLANCO	358
	ARROZ INTEGRAL	345	ARROZ INTEGRAL	345	ARROZ INTEGRAL	345	ARROZ INTEGRAL	345	ARROZ INTEGRAL	345
	PAPA	105	PAPA	105	PAPA	105	PAPA	105	PAPA	105
	YUCA	132	ENCIBOLLADO	102	ENCIBOLLADO	102	YUCA	132	HUEVO	72
POSTRE	GELATINA	95	PIÑA PICADA	95	GELATINA FRUTADA	110	ENSALADA DE FRUTAS	50	SANDIA	20
REFRESCO	CARAMBOLA	67	EMOLIENTE CON LIMÓN	60	MEMBRILLO	64	CHICA MORADA	70	MANZANA	68

*Rodriguez*  
**Lic. Eliana E. Rodríguez Lavado**  
**NUTRICIONISTA**  
**CNP. 5949**

Fuente: Lic. Eliana Rodríguez (Nutricionista), Sergio Barreda (Chef), Autores de esta tesis.  
 Elaboración: Autores de esta tesis.

### SEMANA 3

	LUNES	KCAL	MARTES	KCAL	MIÉRCOLES	KCAL	JUEVES	KCAL	VIERNES	KCAL
ENTRADA	TOMATE RELLENO	132	ENSALADA MULTICOLOR	60	ENSALADA DEL HUERTO	70	ENSALADA DE VERDURAS FRESCAS	50	PALTA RELLENA	220
	ENSALADA DE LEGUMBRES	80	SOLTERITO	159	CAUSA DE VERDURAS	375	HUEVO A LA HUANCAINA	144	ENSALADA DE CASA	80
	SOPA DE VAINITAS CON POLLO	140	CREMA DE VERDURAS	160	SOPA DE RES	140	SOPA DE POLLO CON HUEVO BATIDO	160	SOPA DE SEMOLA CON VERDURAS	150
FONDO 1	POLLO EN SALSA DE MANÍ	281	POLLO A LA PLANCHA CON ENSALADA FRESCA	245	CARNE CON VERDURAS AL VAPOR	177	ESTOFADO DE RES	195	PICANTE DE CARNE	285
	POLLO EN SALSA DE MANÍ	281	POLLO A LA PLANCHA	195	CARNE AL VAPOR	110	ESTOFADO DE RES	195	PICANTE DE CARNE	285
			ENSALADA FRESCA	50	VERDURAS AL VAPOR	67				
FONDO 2	LENTEJAS CON TORTILLA DE VERDURAS	510	OLLUQUITO CON CARNE DE SOYA	270	ARVERITA VERDE CON BISTECK DE SOYA	523	PURÉ DE ESPINACA CON HUEVO DURO	175	ESPAGUETI EN SALSA POMODORO Y HUEVO SANCOCHADO	632
	TORTILLA DE VERDURAS	238	OLLUQUITO CON CARNE DE SOYA	270	CARNE DE SOYA	246	HUEVO DURO (2)	144	ESPAGUETI EN SALSA POMODORO	488
	LENTEJAS	272			ARVERITA VERDE	277	PURÉ DE PAPA Y ESPINACA	231	HUEVO DURO (2)	144
FONDO 3	SALTADO DE VERDURAS CHINAS CON POLLO	370	ASADO DE RES CON ENSALADA FRESCA	230	POLLO AL PIMIENTO CON PURÉ DE PAPA	445	CARNE AL VAPOR CON ENSALADA DE GARBANZOS	190	OLLUQUITO DE POLLO	235
	SALTADO DE VERDURAS CHINAS CON POLLO	170	ASADO DE RES	180	POLLO AL PIMIENTO	235	CARNE AL VAPOR	110	OLLUQUITO DE POLLO	235
			ENSALADA FRESCA	50	PURÉ DE PAPA	210	ENSALADA DE GARBANZOS	80		
COMPLEMENTO	ARROZ BLANCO	358	ARROZ BLANCO	358	ARROZ BLANCO	358	ARROZ BLANCO	358	ARROZ BLANCO	358
	ARROZ INTEGRAL	345	ARROZ INTEGRAL	345	ARROZ INTEGRAL	345	ARROZ INTEGRAL	345	ARROZ INTEGRAL	345
	CAMOTE	105	ARROZ A LA JARDINERA	599	YUCA	132	CAMOTE	105	PAPA	105
	PAPA	105	PAPA	105	PAPA	105	PAPA	105	QUESO PARMESANO RAYADO	66
POSTRE	MELÓN PICADO	20	CÓCKTAIL DE FRUTAS	120	DULCE DE SEMOLA	65	SANDIA	20	GELATINA FRUTADA	110
REFRESCO	COCCOA	61	CEBADA CON LIMÓN	67	MARACUYA	55	AGUA DE PIÑA	60	CHICHA MORADA	70

*Lic. Eliana E. Rodríguez Levado*  
**NUTRICIONISTA**  
**CNP. 5949**

Fuente: Lic. Eliana Rodríguez (Nutricionista), Sergio Barreda (Chef), Autores de esta tesis.  
 Elaboración: Autores de esta tesis.

## SEMANA 4

	LUNES	KCAL	MARTES	KCAL	MIÉRCOLES	KCAL	JUEVES	KCAL	VIERNES	KCAL
ENTRADA	ENSALADA FRESCA	60	ENROLLADO DE JAMÓN	170	HUEVO EN SALSA DE OCOPA	148	ENSALADA DE LEGUMBRES	80	CHOCLO CON QUESO	157
	ENSALADA RUSA	142	ENSALADA FRESCA	60	ENSALADA DEL CHEF	80	SALPICÓN DE VERDURAS	189	HUEVO A LA HUANCAINA	144
	SOPA PRIMAVERA CON POLLO	140	BOLITAS DE CAUSA AL AÍ	130	SOPA DE VERDURAS MIXTAS CON HABAS	140	CREMA DE ZAPALLO	172	SOPA MUNCHON CON POLLO	150
FONDO 1	POLLO AL SILLAO CON VERDURAS CHINAS	369	LOMITO AL JUGO CON ALVERITA,	477	ADOBO DE RES CON PALLARES	477	CARNE SALTADA CON BRÓCOLI	175	SECO DE RES CON FREJOLE	482
	POLLO AL SILLAO CON VERDURAS CHINAS	369	LOMITO AL JUGO	200	ADOBO DE RES	195	CARNE SALTADA CON BRÓCOLI	175	SECO DE RES	195
			ALVERITA VERDE	277	PALLARES	282			FREJOLE	209
FONDO 2	LOMITO DE SOYA AL JUGO CON FREJOLE	317	PURÉ DE PAPA CON FILETE DE SOYA	378	VERDURAS SALTEADAS CON SOYA	348	PANAMITOS CON CARNE DE SOYA SALTEADA	531	TORTILLA DE ESPARRAGOS CON ENSALADA RUSA	349
	LOMITO DE SOYA AL JUGO	230	CROQUETA DE ESPINACA	147	FILETE DE SOYA	246	CARNE DE SOYA	246	ENSALADA RUSA	142
	FREJOLE	287	PURÉ DE PAPA	231	VERDURAS SALTEADAS	102	PANAMITOS	285	TORTILLA DE ESPARRAGOS	207
FONDO 3	POLLO AL OREGANO CON GUIISO DE VAINITAS	300	POLLO AL MANI CON ENSALADA FRESCA	341	POLLO A LA PLANCHA CON SALTADITO DE CHOCLO	309	POLLO AL HORNO CON SALTADO DE BRÓCOLI	291	PURÉ DE MANZANA CON FILETE DE PAVITA	265
	POLLO AL OREGANO	230	POLLO SAL MANI	281	POLLO A LA PLANCHA	150	POLLO AL HORNO	221	FILETE DE PAVITA	163
	GUIISO DE VAINITAS	70	ENSALADA COCIDA	60	SALTADITO DE CHOCLO	159	SALTADO DE BRÓCOLI	70	PURÉ DE MANZANA	102
COMPLEMENTO	ARROZ BLANCO	358	ARROZ BLANCO	358	ARROZ BLANCO	358	ARROZ BLANCO	358	ARROZ BLANCO	358
	ARROZ INTEGRAL	345	ARROZ INTEGRAL	345	ARROZ INTEGRAL	345	ARROZ INTEGRAL	345	ARROZ INTEGRAL	345
	YUCA	132	YUCA	132	PAPA	110	YUCA	132	YUCA	132
	PAPA	110	CHOCLO	110	YUCA	132	PAPA	110	PAPA	110
POSTRE	QUEQUE DE PLÁTANO	180	ENSALADA DE FRUTAS	50	DULCE DE NARANJA	140	PIÑA PICADA	55	GELATINA CON FLAN	184
REFRESCO	CARAMBOLA	67	MEMBRILLO	54	MANZANA	68	EMOLIENTE CON LIMÓN	80	CHICHA MORADA	70

  
 Lic. Eliana E. Rodríguez Lavado  
 NUTRICIONISTA  
 CNP. 5949

Fuente: Lic. Eliana Rodríguez (Nutricionista), Sergio Barreda (Chef), Autores de esta tesis.  
 Elaboración: Autores de esta tesis.

### Anexo X Lista de Principales proveedores de Amaranto

<b>Producto</b>	<b>Proveedor</b>	<b>Tipo de Pago</b>	<b>Tiempo de Atención</b>	<b>Lugar de Atención</b>
Carne/Hortalizas	CENCOSUD	Contado	Inmediato	Aramburú
	Plaza Vea	Contado	Inmediato	Surquillo
Pollo	San Fernando	3 días crédito	Inmediata	Surquillo
	Plaza Vea	Contado	Inmediata	Surquillo
Pescado	Terminal Pesquero	Contado	Inmediato	Villa María del Triunfo
	CENCOSUD	Contado	Inmediato	Aramburú
Frutas	Mercado de Frutas	Contado	Inmediato	Ate
	CENCOSUD	Contado	Inmediato	Aramburú
Abarrotes	Lau Yin	7 días Crédito	Inmediato	Centro Operaciones
	CENCOSUD	Contado	Inmediato	Aramburú

Elaboración: Autores de esta tesis.

## Anexo XI Especificaciones de los envases y empaques de Amaranto

### A. Modelo y características del envase para la entrada de Amaranto



Características	Descripción
Forma	Redonda <i>bowl</i>
Tamaño	Diámetro superior 13 cm, Alto 5 cm, con tapa de plástico transparente
Volumen	375 ml
Material	Plástico de Polipropileno
Colores	Base Negra

Fuente: Perúplast (2017).

Elaboración. Autores de esta tesis.

### B. Modelo y características del envase para el plato de fondo de Amaranto



Características	Descripción
Forma	Rectangular
Tamaño	Largo 19 cm, Ancho 19 cm, Alto 4 cm
Volumen	750 ml
Material	Plástico de Polipropileno
Colores	Base Negra

Fuente: Perúplast (2017).

Elaboración. Autores de esta tesis.

### C. Modelo y características del envase para la bebida de Amaranto



Características	Descripción
Forma	Redondeada
Tamaño	Boca de 95 mm, base de 52 mm, altura 98 mm
Volumen	12 oz
Material	Plástico de polipropileno
Colores	Transparente

Fuente: Perúplast (2017).  
Elaboración. Autores de esta tesis.

### D. Modelo y características del envase para el postre de Amaranto



Características	Descripción
Forma	Redondeada
Tamaño	Diámetro superior 10 cm, Diámetro inferior 8.5 cm, Alto 4 cm, con tapa de plástico transparente
Volumen	200 ml
Material	Plástico de Polipropileno
Colores	Transparente

Fuente: Perúplast (2017).  
Elaboración. Autores de esta tesis.

### E. Modelo y características del empaque para el Menú de Amaranto



Elaboración: Autores de esta tesis.

## Anexo XII Especificaciones de los equipos que se usan en el reparto del Menús

### A. Modelo y características del Minivan de Amaranto



Especificación	Valores
Longitud	4,500 mm
Ancho	1,680 mm
Altura	2,000 mm
Peso	2,055 kg

Fuente: <http://dfsk.com.pe>.

Elaboración: Autores de esta tesis.

### B. Modelo de la caja térmica y moto preparada para reparto de Amaranto



Fuente: [www.alibaba.com](http://www.alibaba.com) (2017), Tomado de Mercado libre (2017).

### C. Modelo y características de las mochilas para el reparto de los menús



Características	Descripción
Forma	Cuadrado
Tamaño	44*35*62 (largo x ancho x alto)
Capacidad	15 unidades
Material	Nylon impermeable
Colores	Negro

Fuente: [www.aliexpress.com](http://www.aliexpress.com) (2017).

## Anexo XIII Publicidad de Amaranto

### A. Modelo de stand de Amaranto



Elaboración: Autores de esta tesis.

### B. Diseño de los volantes informativos



**Delivery de comida saludable directamente en tu oficina**

**Te invitamos a probar nuestro menú de la semana!**

MENUS	LUNES	MARTES	MIÉRCOLES	JUEVES	VIERNES
<b>ENTRADAS</b>	Ensalada Waldorf Crema de zanahoria Tostad de queso	Ensalada de verduras fresco Crema de espárragos Maicito de moza	Ensalada rusa Crema de champiñones Ceviche de verduras	Ensalada de verduras cocida Crema de chile Yuca rellena	Sobosón de verduras Papas en crema de pimienta Ocupa de chilo
<b>PLATOS DE FONDO</b>	Guiso de estofado con verduras Lentillas Sofrito de brócoli	Guiso de trigo Culhuco relleno con verduras Puré de papa y espinaca	Guiso de seco con verduras Frijol Salsa pomodoro	Guiso de quinoa con queso Guiso de lentejas Ají de pollo	Sofrito de verduras Hamburguesas de lentejas Salsa al pesto
<b>ESCOGE TU PROTEINA</b>	Filete de pollo Carne de res Hamburguesas de soya Huevo duro	Filete de pollo Carne de res Hamburguesas de soya Huevo duro	Filete de pollo Carne de res Hamburguesas de soya Huevo duro	Filete de pollo Carne de res Hamburguesas de soya Huevo duro	Filete de pollo Carne de res Hamburguesas de soya Huevo duro
<b>COMPLEMENTOS</b>	Arroz Blanco Arroz Integral Papas sencochadas Papas fritas	Arroz Blanco Arroz Integral Papas sencochadas Papas fritas	Arroz Blanco Arroz Integral Papas sencochadas Tallarines	Arroz Blanco Arroz Integral Papas sencochadas Papas fritas	Arroz Blanco Arroz Integral Papas sencochadas Tallarines

**Pídelo aquí!**

 **01 - 4235081 / 963948026**  
 <http://www.amaranto.pe>

### C. Página de Facebook de Amaranto

Elaboración: Autores de esta tesis.

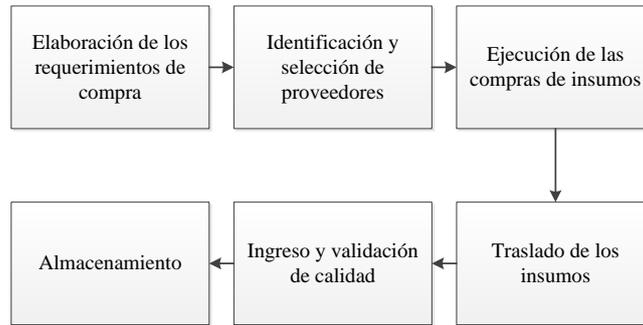
**Anexo XIV Presupuesto de Marketing**

Detalle	Periodo					
	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Logo de empresa	S/.450					
Construcción del portal <i>web</i>	S/.5,000					
<i>Hosting</i> y mantenimiento del portal <i>web</i>		S/.600	S/.600	S/.600	S/.600	S/.600
Creación de la aplicación móvil de la empresa	S/.9,000					
<b>Inversión y otros Gastos de Marketing</b>		<b>S/.600</b>	<b>S/.600</b>	<b>S/.600</b>	<b>S/.600</b>	<b>S/.600</b>
Degustaciones en Oficinas de San Isidro	S/.1,150	S/.6,000	S/.800	S/.600	S/.600	S/.600
Volanteo		S/.1,133	S/.1,133	S/.1,133	S/.1,133	S/.1,133
<b>Total publicidad directa</b>		<b>S/.7,133</b>	<b>S/.1,933</b>	<b>S/.1,733</b>	<b>S/.1,733</b>	<b>S/.1,733</b>
Pads, imanes publicitarios		S/.3,823	S/.1,912	S/.1,912	S/.1,912	S/.1,912
<b>Total artículos promocionales</b>		<b>S/.3,823</b>	<b>S/.1,912</b>	<b>S/.1,912</b>	<b>S/.1,912</b>	<b>S/.1,912</b>
<i>Chats</i> promocionales <i>online</i>		S/.4,800	S/.9,600	S/.9,600	S/.9,600	S/.9,600
Publicidad online ( <i>Google Adwords</i> )		S/.3,600	S/.3,600	S/.3,600	S/.3,600	S/.3,600
<i>Banner</i> Publicitarios en social media y <i>Web (Facebook)</i>		S/.2,970	S/.2,970	S/.2,970	S/.2,970	S/.2,970
<b>Total publicidad en internet</b>		<b>S/.11,370</b>	<b>S/.16,170</b>	<b>S/.16,170</b>	<b>S/.16,170</b>	<b>S/.16,170</b>
<b>Total Presupuesto de Marketing</b>	<b>S/.14,450</b>	<b>S/.22,926</b>	<b>S/.20,615</b>	<b>S/.20,415</b>	<b>S/.20,415</b>	<b>S/.20,415</b>

Elaboración: Autores de esta tesis.

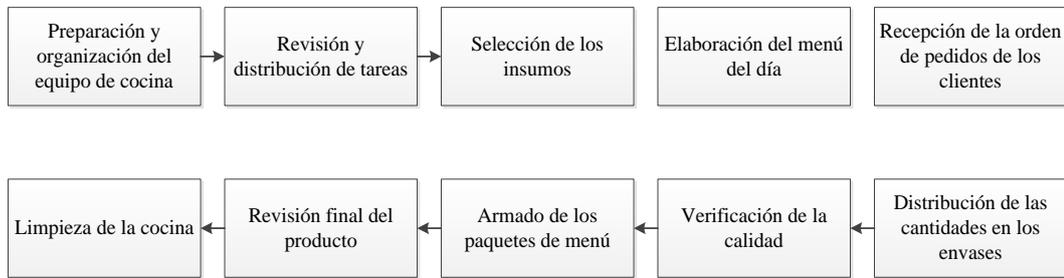
## Anexo XV Proceso Productivo del Modelo de Negocio

### A. Proceso de Adquisición y Compras



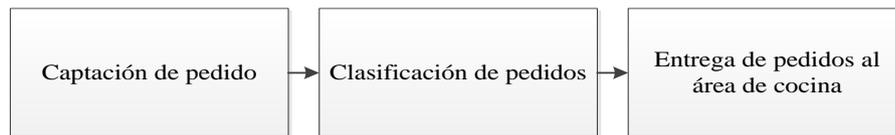
Elaboración: Autores de esta tesis.

### B. Proceso de producción



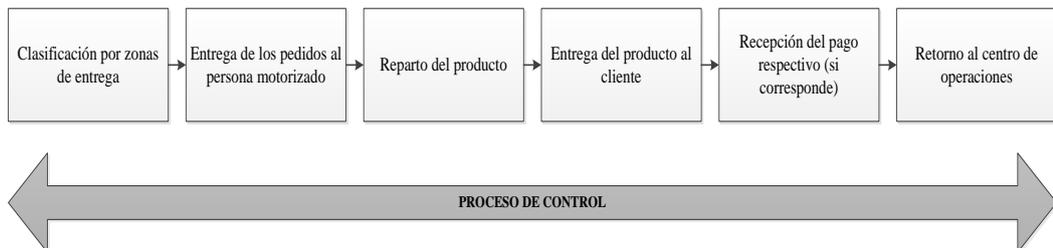
Elaboración: Autores de esta tesis.

### C. Proceso de toma de pedidos de Amaranto



Elaboración: Autores de esta tesis.

### D. Proceso de Distribución



Elaboración: Autores de esta tesis.

### Anexo XVI Formula estandarizada de las recetas.

RECETA ESTÁNDAR PARA ENSALADA WALDORF				
SERVICIO DE ALIMENTACIÓN:	Amaranto			
NOMBRE DE LA RECETA:	Ensalada Waldorf			
FECHA:	10/08/2017	CÓDIGO:	006	
ELABORADO POR:	Chef Sergio Barreda			
NÚMERO DE PORCIONES	4 porciones			
TIEMPO DE PREPARACIÓN (minutos)		TIEMPO DE COCCIÓN (minutos)		TIEM. TOTAL (minutos)
5		12		17
INGREDIENTES	UNIDAD DE COMPRA	CANTIDAD REQUERIDA EN gr. / mltr.	COSTO UNITARIO	COSTO TOTAL
Manzana	gramos	270	0.30	1.21
Uvas	gramos	90	0.19	0.78
Papa blanca	gramos	150	0.07	0.27
Apio	gramos	15	0.03	0.11
Pecanas	gramos	9	0.24	0.96
Sal y pimienta	cucharadita	1.5	0.02	0.04
<b>COSTO TOTAL RECETA</b>				<b>3.36</b>
<b>COSTO POR PORCION</b>				<b>0.84</b>
<b>PREPARACIÓN:</b>				
Sancochar las papas dejarlas enfriar por unos 5 minutos y cortarlas en cuadrados pequeños. Picar el apio en cuadrados pequeñísimos. Partir en dos las uvas. Pelar las manzanas, rociar unas gotas de limón para que no se oscurezcan y cortarlas en rodajas. Picar las nueces o pecanas y proceder a mezclar en un tazón grande todos estos ingredientes. Una vez servido en el taper de ensalada se debe adornar con una ramita de perejil.				

Fuente: Lic. Eliana Rodríguez (Nutricionista), Sergio Barreda (Chef), Autores de esta tesis.

Elaboración: Autores de esta tesis.

RECETA ESTÁNDAR PAPA SANCOCHADA				
SERVICIO DE ALIMENTACIÓN:	Amaranto			
NOMBRE DE LA RECETA:	Papa sancochada			
FECHA:	10/08/2017	CÓDIGO:	007	
ELABORADO POR:	Chef Sergio Barreda			
NÚMERO DE PORCIONES	4 porciones			
TIEM. PREPARACIÓN (minutos)		TIEM.DE COCCIÓN (minutos)		TIEM. TOTAL (minutos)
2		20		22
INGREDIENTES	UNIDAD DE COMPRA	CANTIDAD REQUERIDA EN gr. / mltr.	COSTO UNITARIO	COSTO TOTAL
Papa blanca	unidad	4	0.20	0.81
Ajo	diente	1	0.02	0.08
Sal	cucharadita	1 ½	0.01	0.04
<b>COSTO TOTAL RECETA</b>				<b>0.93</b>
<b>COSTO POR PORCION</b>				<b>0.23</b>
<b>PREPARACIÓN:</b>				
Lavar la papa. Colocarla en una olla con agua y sal, ponerla a sancochar por 20 minutos. Retirar el agua y dejar enfriar para proceder a pelarlas. Finalmente, cortar en 04 tajadas la papa y servir.				

Fuente: Lic. Eliana Rodríguez (Nutricionista), Sergio Barreda (Chef), Autores de esta tesis.

Elaboración: Autores de esta tesis.

RECETA ESTÁNDAR ARROZ BLANCO				
SERVICIO DE ALIMENTACIÓN:	Amaranto			
NOMBRE DE LA RECETA:	Arroz Blanco			
FECHA:	10/08/2017	CÓDIGO:	008	
ELABORADO POR:	Chef Sergio Barreda			
NÚMERO DE PORCIONES	4 porciones			
TIEM. PREPARACIÓN (minutos)		TIEM.DE COCCIÓN (minutos)	TIEM. TOTAL (minutos)	
2		25	27	
INGREDIENTES	UNIDAD DE COMPRA	CANTIDAD REQUERIDA EN gr. / mltr.	COSTO UNITARIO	COSTO TOTAL
Arroz blanco	gr	400	0.25	0.98
Aceite de Oliva	cucharadita	2.5	0.01	0.04
Ajo	diente	2	0.04	0.16
Sal	cucharadita	1 1/2	0.01	0.04
<b>COSTO TOTAL RECETA</b>				<b>1.22</b>
<b>COSTO POR PORCION</b>				<b>0.31</b>
<b>PREPARACIÓN:</b>				
Lavar el arroz con agua fría y escurrirlo en un colador (2 veces) Colocar aceite de oliva y ajo molido para freírlo por un minuto en una olla. Añadir dos tazas de agua por una de arroz y la sal para dejarla hervir por unos cinco minutos con la olla tapada. Luego, agregar el arroz y dejarlo cocinar por unos 15 minutos y 10 más a fuego lento, revolviendo cada 10 minutos. Probar la sazón y rectificar si hace falta.				

Fuente: Lic. Eliana Rodríguez (Nutricionista), Sergio Barreda (Chef), Autores de esta tesis.

Elaboración: Autores de esta tesis.

RECETA ESTÁNDAR PARA EL GUISO DE CARNE				
SERVICIO DE ALIMENTACIÓN:	Amaranto			
NOMBRE DE LA RECETA:	Guiso de estofado de carne			
FECHA:	10/08/2017	CÓDIGO:	009	
ELABORADO POR:	Chef Sergio Barreda			
NÚMERO DE PORCIONES	4 porciones			
TIEM. PREPARACIÓN (minutos)		TIEM.DE COCCIÓN (minutos)	TIEM. TOTAL (minutos)	
10		20	30	
INGREDIENTES	UNIDAD DE COMPRA	CANTIDAD REQUERIDA EN gr. / mltr.	COSTO UNITARIO	COSTO TOTAL
Carne de res trozada	gramos	600	4.36	17.45
Tomate	gramos	320	0.23	0.93
Zanahoria	gramos	20	0.01	0.04
Alverjas	gramos	20	0.01	0.05
Aceite de girasol	minilitros	12	0.02	0.08
Sal y pimienta			0.02	0.08
<b>COSTO TOTAL RECETA</b>				<b>18.63</b>
<b>COSTO POR PORCION</b>				<b>4.66</b>
<b>PREPARACIÓN:</b>				
Se procede a lavar, secar y salpimentar las presas de carne. Freírlos en aceite caliente. En otra olla Dorar los ajos y cebolla, añadir los tomates, zanahoria, alverjas las presas, condimentar con pimienta y sal. Taparlo y cocinarlo a fuego lento. Una vez colocado en el taper de plato de fondo decorar con una ramita de perejil.				

Fuente: Lic. Eliana Rodríguez (Nutricionista), Sergio Barreda (Chef), Autores de esta tesis.

Elaboración: Autores de esta tesis.

RECETA ESTÁNDAR LENTEJA CON PECHUGA DE POLLO A LA PLANCHA				
SERVICIO DE ALIMENTACIÓN:	Amaranto			
NOMBRE DE LA RECETA:	Lentejas con pechuga de pollo a la plancha			
FECHA:		CÓDIGO:	004	
ELABORADO POR:	Chef Sergio Barreda			
NÚMERO DE PORCIONES	4 porciones			
TIEM. PREPARACIÓN (minutos)		TIEM.DE COCCIÓN (minutos)		TIEM. TOTAL (minutos)
5		31		36
INGREDIENTES	UNIDAD DE COMPRA	CANTIDAD REQUERIDA EN gr. / mltr.	COSTO UNITARIO	COSTO TOTAL
Lenteja	gramos	320	0.48	1.92
Sal y pimienta y orégano	cucharita	3	0.02	0.08
Ajo	diente	1	0.08	0.32
Aceite de girasol	mililitros	60	0.10	0.40
Cebolla picada	unidad	1	0.10	0.40
Pollo	gramos	600	1.76	7.04
<b>COSTO TOTAL RECETA</b>				<b>10.15</b>
<b>COSTO POR PORCION</b>				<b>2.54</b>
<b>PREPARACIÓN:</b>				
Lavar la cebolla y picarla en cuadraditos. Luego en una olla verter aceite y freír el ajo, agregar la cebolla, sal y pimienta por 5 minutos. Agregar 1 litro de agua y vaciar las lentejas y dejarlas hervir por 45 minutos. Una vez hervido, echar una pisca de orégano y servir. Marinar con pimienta, sal, y orégano la pechuga de pollo. Luego calentar la plancha, echarle una pisca de aceite y cocinar la pechuga de pollo por 15 minutos y servir.				

Fuente: Lic. Eliana Rodríguez (Nutricionista), Sergio Barreda (Chef), Autores de esta tesis.

Elaboración: Autores de esta tesis.

RECETA ESTÁNDAR TAMAL DE QUINUA				
SERVICIO DE ALIMENTACIÓN:	Amaranto			
NOMBRE DE LA RECETA:	Tamal de quinua			
FECHA:		CÓDIGO:	003	
ELABORADO POR:	Chef Sergio Barreda			
NÚMERO DE PORCIONES	4 porciones			
TIEM. PREPARACIÓN (minutos)		TIEM.DE COCCIÓN (minutos)		TIEM. TOTAL (minutos)
5		75		80
INGREDIENTES	UNIDAD DE COMPRA	CANTIDAD REQUERIDA EN gr / mltr	COSTO UNITARIO	COSTO TOTAL
Quinua	gramos	200	0.41	1.62
Harina de maíz	gramos	160	0.40	1.60
Huevo sancochado	unidad	1	0.10	0.39
Cebolla picada	unidad	1	0.10	0.38
Pasta de ají amarillo	cucharadita	4	0.06	0.24
Pimienta	cucharadita	1	0.01	0.02
Sal	cucharadita	2	0.01	0.05
<b>COSTO TOTAL RECETA</b>				<b>4.30</b>
<b>COSTO POR PORCION</b>				<b>1.08</b>
<b>PREPARACIÓN:</b>				
Lavar la quinua y luego ponerla en una olla a cocinar por 30 minutos. Luego licuarla con la harina de maíz, sal, pimienta y ají amarillo y poner la masa en un recipiente. Para el relleno, cortar la cebolla en cuadraditos y freírla con el ají amarillo, sal y pimienta. En una olla poner a sancochar el huevo. Posteriormente, en una hoja de plátano, vaciar la masa y agregar el aderezo y huevo encima y envolverlo bien. Finalmente, poner los tamales a hervir en una olla con agua por 35 minutos.				

Fuente: Lic. Eliana Rodríguez (Nutricionista), Sergio Barreda (Chef), Autores de esta tesis.

Elaboración: Autores de esta tesis.

RECETA ESTÁNDAR AGUA DE MANZANA				
SERVICIO DE ALIMENTACIÓN:	Amaranto			
NOMBRE DE LA RECETA:	Agua de manzana			
FECHA:		CÓDIGO:	'005	
ELABORADO POR:	Chef Sergio Barreda			
NÚMERO DE PORCIONES	4 porciones			
TIEM. PREPARACIÓN (minutos)		TIEM.DE COCCIÓN (minutos)		TIEM. TOTAL (minutos)
1		20		21
INGREDIENTES	UNIDAD DE COMPRA	CANTIDAD REQUERIDA EN gr. / mltr.	COSTO UNITARIO	COSTO TOTAL
Manzana	unidades	2	0.13	0.27
Clavo de olor	unidad	2	0.01	0.01
Azúcar	cucharadas	4	0.02	0.10
Canela	unidad	1 trozo	0.01	0.01
<b>COSTO TOTAL RECETA</b>				<b>0.38</b>
<b>COSTO POR PORCION</b>				<b>0.09</b>
<b>PREPARACIÓN:</b>				
Lavar las manzanas y cortarlas con cáscara incluida. En una olla poner los trozos de manzana con la canela y clavo de olor en agua a hervir por 12 minutos. Luego licuar las manzanas con el agua. Finalmente, colar el licuado y vaciar en una jarra y agregar azul al gusto.				

Fuente: Lic. Eliana Rodríguez (Nutricionista), Sergio Barreda (Chef), Autores de esta tesis.

Elaboración: Autores de esta tesis.

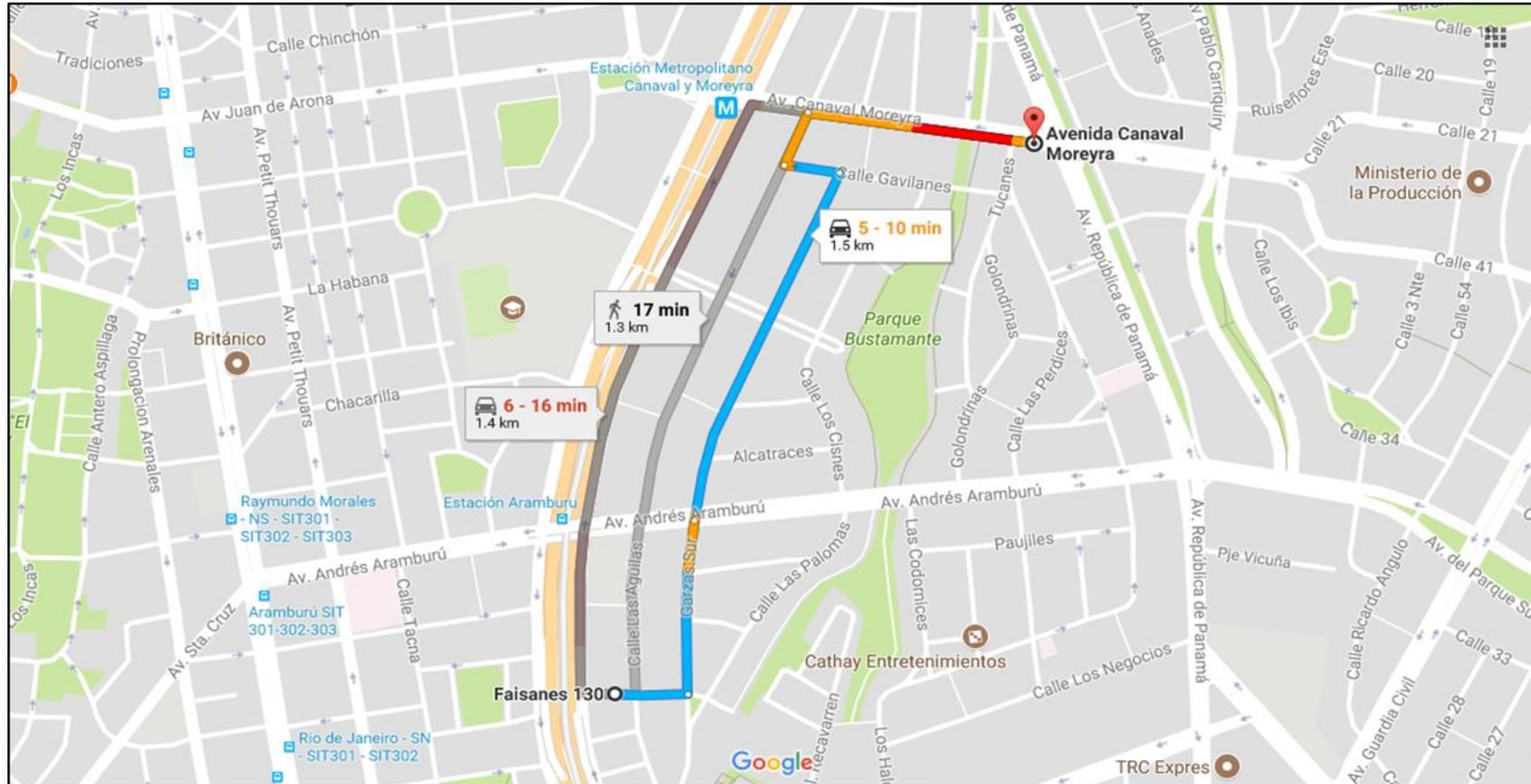
RECETA ESTÁNDAR YUCA SANCOCHADA				
SERVICIO DE ALIMENTACIÓN:	Amaranto			
NOMBRE DE LA RECETA:	Yuca sancochada			
FECHA:		CÓDIGO:	'001	
ELABORADO POR:	Chef Sergio Barreda			
NÚMERO DE PORCIONES	4 porciones			
TIEM. PREPARACIÓN (minutos)		TIEM.DE COCCIÓN (minutos)		TIEM. TOTAL (minutos)
2		20		22
INGREDIENTES	UNIDAD DE COMPRA	CANTIDAD REQUERIDA EN gr. / mltr.	COSTO UNITARIO	COSTO TOTAL
Yuca	gramos	400	0.17	0.68
Ajo	diente	1	0.02	0.08
Sal	cucharadita	1 1/2	0.01	0.04
<b>COSTO TOTAL RECETA</b>				<b>0.80</b>
<b>COSTO POR PORCION</b>				<b>0.20</b>
<b>PREPARACIÓN:</b>				
Pelar, cortar en trozos y lavar la yuca y en una olla con agua y sal ponerla a sancochar por 30 minutos. Servir.				

Fuente: Lic. Eliana Rodríguez (Nutricionista), Sergio Barreda (Chef), Autores de esta tesis.

Elaboración: Autores de esta tesis.

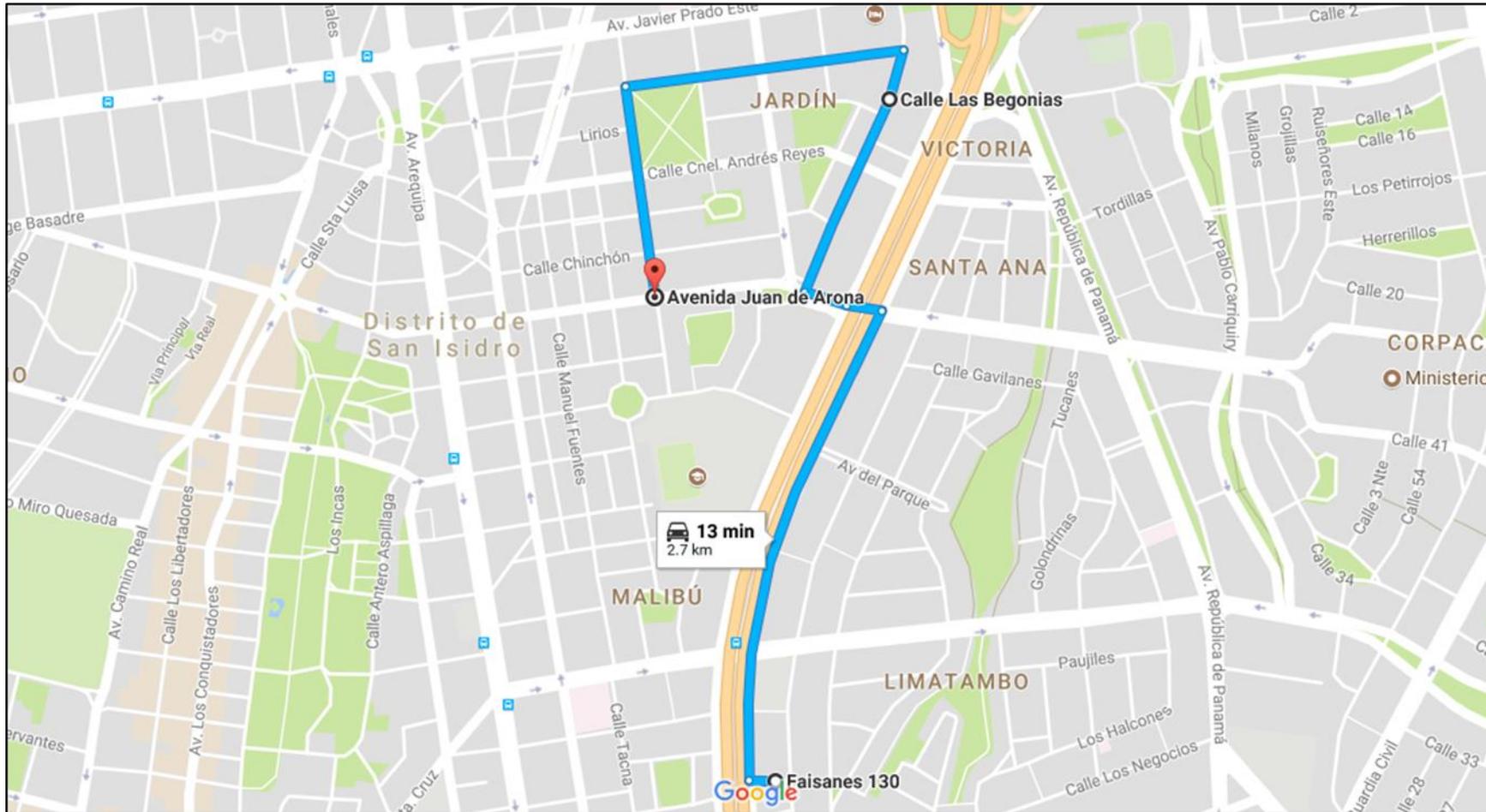
## Anexo XVII Mapas de las rutas de reparto de Amaranto

### Ruta N° 1 Avenida Canaval y Moreyra



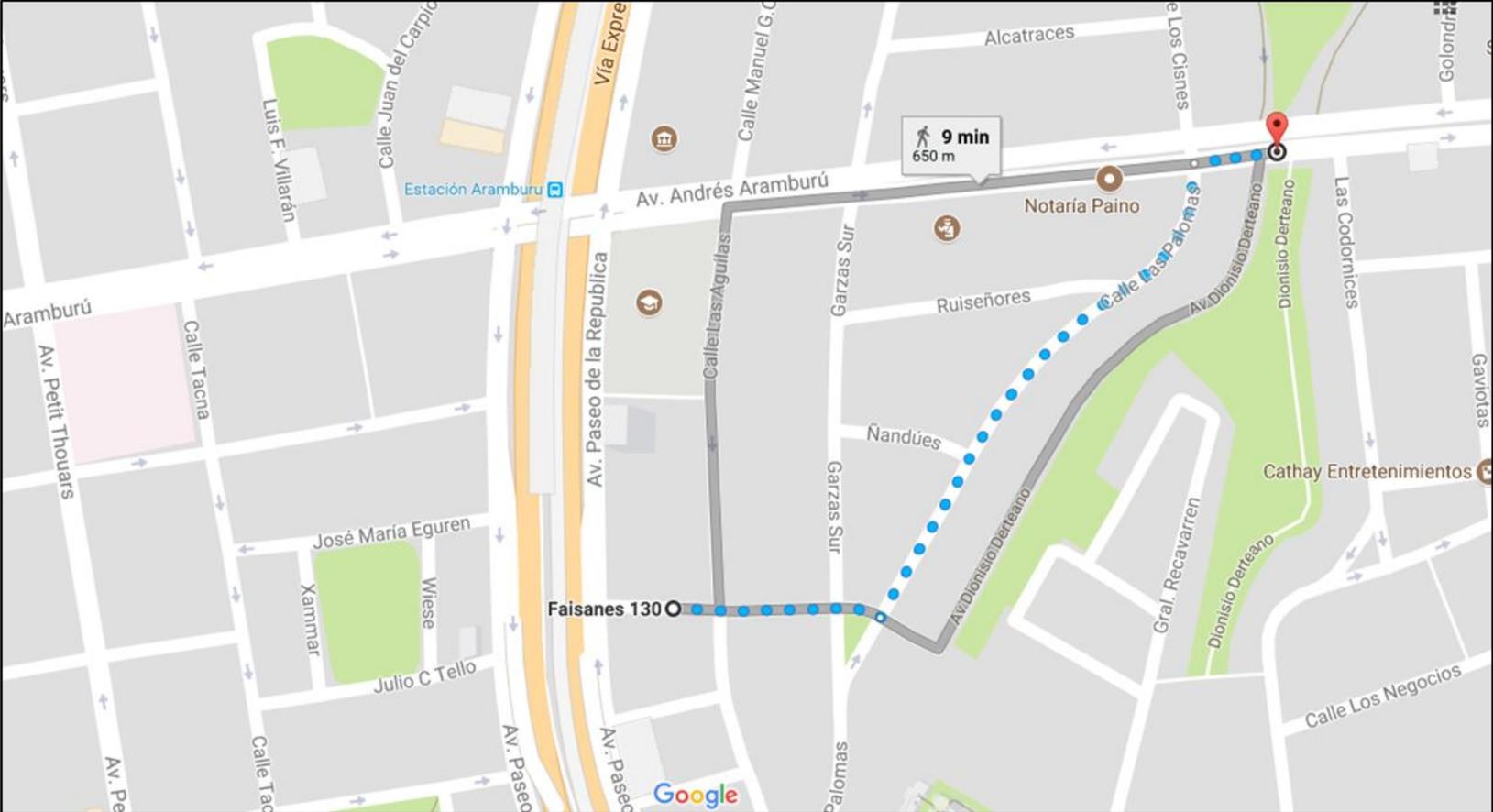
Fuente: Google Maps (2017).

## Ruta N° 2: Calle las Begonias



Fuente: Google Maps (2017).

**Ruta N° 3: Avenida Andrés Aramburú**



Fuente: *Google Maps* (2017).

## Anexo XVIII *Layout* del área de operaciones de Amaranto

### Área de almacén y lavadero



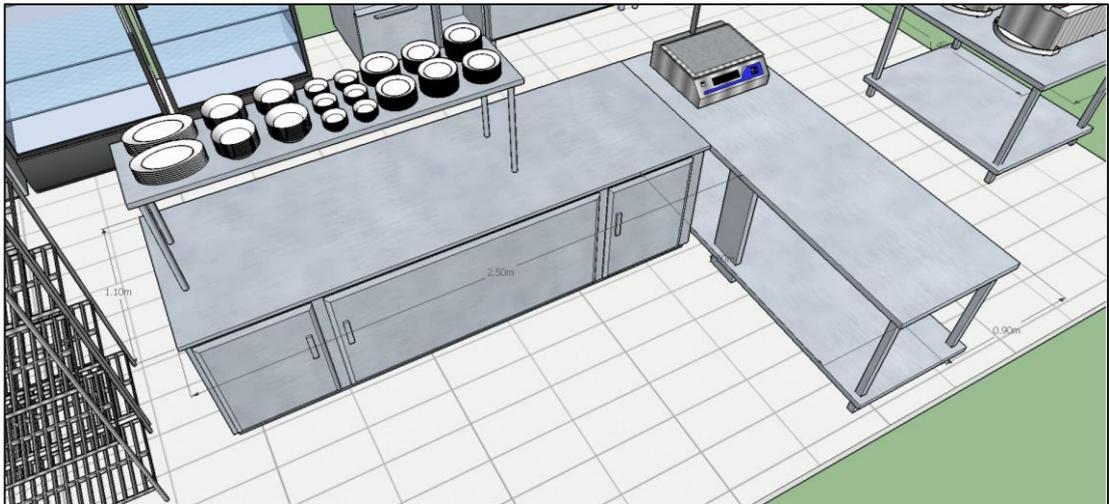
Elaboración: Autores de esta tesis.

### Área de Cocina



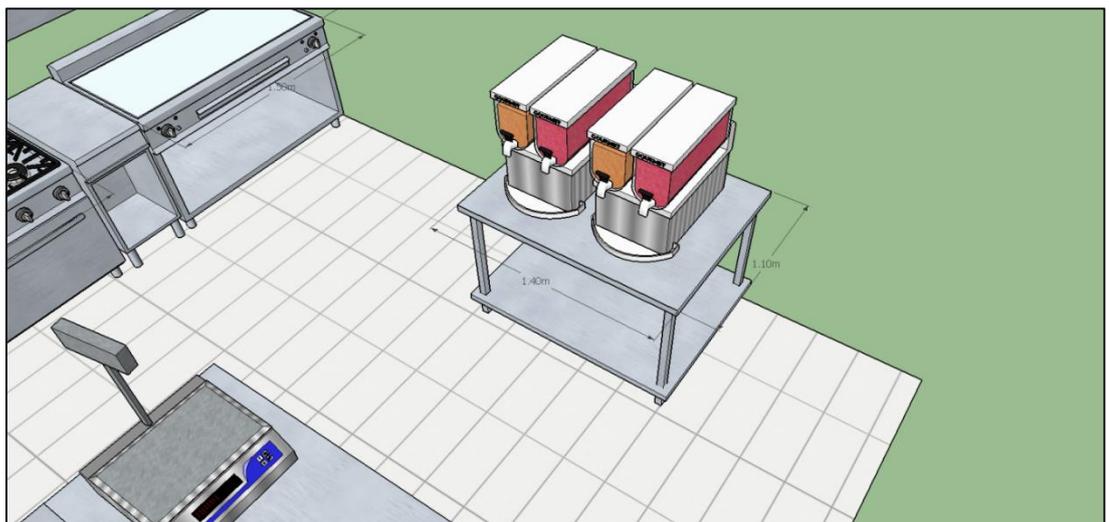
Elaboración: Autores de esta tesis.

## Área de Alistamiento



Elaboración: Autores de esta tesis.

## Área de preparación de refrescos



Elaboración: Autores de esta tesis.

## Anexo XIX Interface aplicativo móvil y página web de Amaranto

### A. Interface del Aplicativo móvil de Amaranto



Fuente: Programa *Balsamiq Mockups 3*.  
Elaboración: Autores de esta tesis.

### B. Interface de la página Web - Home



Fuente: Programa *Balsamiq Mockups 3*.  
Elaboración: Autores de esta tesis.

## Anexo XX Presupuesto de Tecnologías de Información

	Año en soles					
	0	1	2	3	4	5
<b>Equipos</b>			-	-	-	-
<b>Tecnologías tangibles</b>			-	-	-	-
<i>Laptops</i>	S/.3,897	-	-	-	-	-
Impresora multifuncional	S/.637	-	-	-	-	-
Impresora tickets	S/.500	-	-	-	-	-
Equipos móviles	S/.1,156	-	-	-	-	-
<i>Router inalámbrico</i>	S/.238					
Equipos móviles	S/.118	S/.2,832	S/.2,832	S/.2,832	S/.2,832	S/.2,832
POS móvil	-	S/.1,002	S/. 1,080	S/. 1,080	S/. 1,356	S/. 1,296
<b>Total Tecnologías Tangibles</b>	<b>S/.6,427</b>	<b>S/.3,834</b>	<b>S/.3,912</b>	<b>S/.3,912</b>	<b>S/4,188</b>	<b>S/4,128</b>
<b>Tecnologías intangibles</b>						
ERP	S/.9,750	-	-	-	-	-
CRM		S/.4,704	S/.4,704	S/.4,704	S/.4,704	S/.4,704
Office profesional 2016		S/.567	S/.567	S/.567	S/.567	S/.567
<i>Kasperky</i> antivirus para 3 PC	-	S/.159	S/.159	S/.159	S/.159	S/.159
Dominio y hosting		S/.960	S/.960	S/.960	S/.960	S/.960
Teléfono fijo e internet	S/.79	S/.948	S/.948	S/.948	S/.948	S/.948
<b>Total Tecnologías Intangibles</b>	<b>S/.9,947</b>	<b>S/.7,388</b>	<b>S/.7,388</b>	<b>S/.7,388</b>	<b>S/.7,388</b>	<b>S/.7,388</b>
<b>Total Presupuesto</b>	<b>S/.16,374</b>	<b>S/.11,172</b>	<b>S/.11,250</b>	<b>S/.11,250</b>	<b>S/.11,526</b>	<b>S/.11,466</b>

Fuente: Investigación de mercado realizada por autores de esta tesis (2017).

Elaboración: Autores de esta tesis.

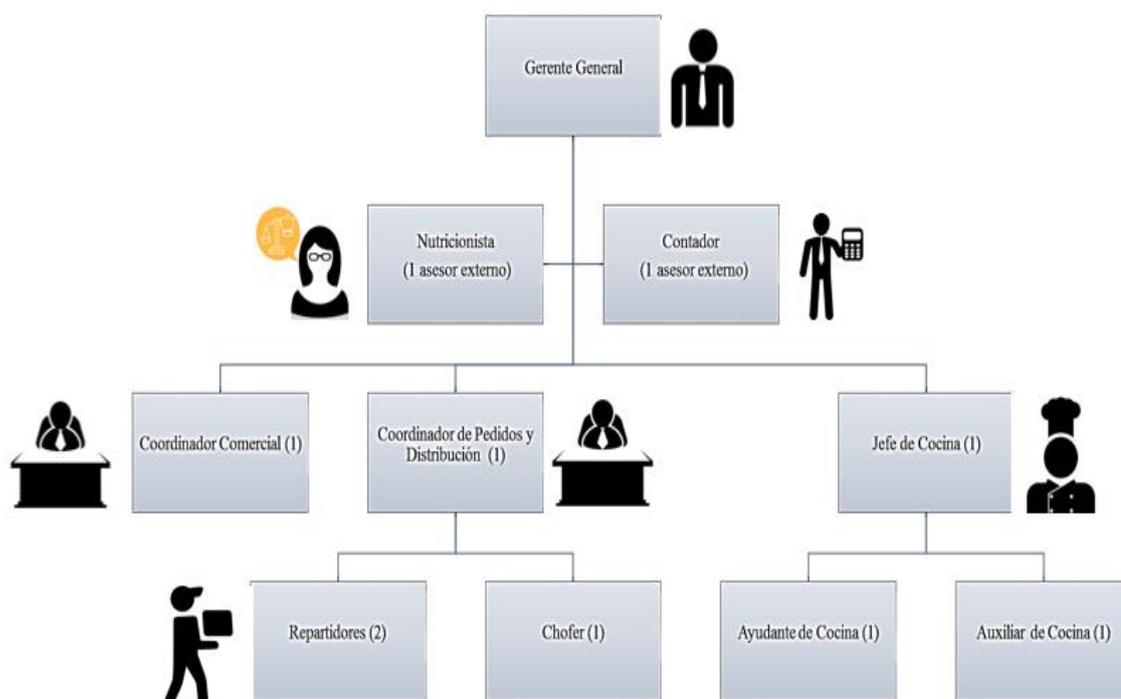
### Anexo XXI Evaluación de tipo de sociedades

Descripción	Sociedad Anónima Cerrada (S.A.C.)	Sociedad Anónima Abierta (S.A.A.)	Sociedad comercial de Responsabilidad Limitada (S.R.L.)	Sociedad Colectiva (S.C.)	Sociedad en Comandita (S en C)	Sociedad Civil (S.C.)
N° de socios	2-20	>750	2-20	2 - sin límite máximo	2 - sin límite máximo	SC Ordinaria: 2 - sin límite máximo Responsabilidad Limitada: < 30
Responsabilidad	Limitada	Limitada	Limitada	Ilimitada y solidaria	Socios colectivos: Ilimitada y solidaria Socios comanditarios: Limitada	SC Ordinaria: Ilimitada y solidaria SC Responsabilidad Limitada: Limitada
Capital social	Aportes en moneda nacional y/o moneda extranjera. También se permite contribuciones intangibles tecnológicas.	Participaciones pagadas por lo menos en un 25%	Participaciones pagadas por lo menos en un 25%	Participaciones que no constituyen títulos valores	Participaciones que no constituyen títulos valores	Participaciones pagadas íntegramente
Duración	Determinado o Indeterminado	Determinado o Indeterminado	Indeterminado	Determinado	Determinado	Determinado Indeterminado
Órganos	Junta General de Socios, Gerencia, Directorio (opcional)	Junta General de Socios, Gerencia, Directorio	Junta General de Socios y Gerencia	Cada uno de los socios	Cada uno de los socios	Junta de Socios

Fuente: Ley General de Sociedades - Ley N°26887.

## Anexo XXII Estructura Organizacional y funciones del Personal de Amaranto

### Estructura Organizacional



Elaboración: Autores de esta tesis.

### Perfil del Gerente General

PUESTO	GERENTE GENERAL
Área	Gerencia General
Número Vacantes	01
Puestos bajo su mando	Coordinador de Pedidos y Distribución, Coordinador Comercial, Jefe de Cocina, Nutricionista, Contador
Perfil	Profesional de la carrera de administración, finanzas, economía y afines. Con experiencia previa en la dirección de restaurantes. Motivación por el logro de objetivos.
Competencias	Liderar Reuniones, Tolerancia al Estrés, Negociación y Resolución de conflictos, Planeación y Visión de Futuro, Toma de Decisiones y Riesgos, Manejo de relaciones Interpersonales, Habilidad para Persuadir, Administración del desempeño

Elaboración: Autores de esta tesis.

Las funciones del puesto son las siguientes:

- Asumir la representación legal de la empresa ante las autoridades nacionales.
- Dirigir, controlar y tomar decisiones estratégicas que conlleven al crecimiento de la misma a fin de alcanzar los objetivos previstos.
- Administrar los flujos del efectivo y suministrar los fondos necesarios para la operación.
- Aprobar las órdenes de compra, los requerimientos, la propuesta comercial y todas las actividades de mix de Marketing que se quieran implementar.

### Perfil del Nutricionista

<b>PUESTO</b>	<b>NUTRICIONISTA</b>
<b>Área</b>	<b>Asesor Externo</b>
Número Puestos	01
Puestos bajo su mando	Ninguno
Perfil	Profesional de la carrera de nutrición.
Competencias	Orientado al cliente, Adaptabilidad

Elaboración: Autores de esta tesis.

Las funciones de su puesto son las siguientes:

- Presentar la propuesta de menú de manera mensual considerando su valor calórico dentro de los márgenes establecidos y cumpliendo con los valores nutricionales.
- Considerar las sugerencias y recomendaciones del Jefe de Cocina y la Gerencia de Amaranto y los clientes en la elaboración de la propuesta de los menús.
- Liderar el equipo de respuesta a los clientes para brindar el servicio de atención nutricional al mismo preparando los *tips* saludables y los *tips* de alimentación de Amaranto.

### Perfil del Coordinador Comercial

<b>PUESTO</b>	<b>COORDINADOR COMERCIAL</b>
<b>Área</b>	<b>Comercial</b>
Número de vacantes	01
Puestos bajo su mando	Ninguno
Perfil	Profesional de la carrera de marketing.
Competencias	Orientación al cliente, Visión Comercial, Innovación y Creatividad, Tolerancia al Estrés, Negociación y Resolución de conflictos, Planeación y Visión de Futuro, Manejo de relaciones Interpersonales

Elaboración: Autores de esta tesis.

Las funciones del puesto son las siguientes

- Desarrollar y proponer estrategias para lograr los objetivos de ventas.
- Actualizar y mantener diariamente la página *Web* y aplicación móvil.
- Atender las redes sociales y responder las sugerencias y/o recomendaciones de los clientes.
- Generar informes comerciales para la Gerencia General.

### Perfil del Coordinador de Pedidos y Distribución

<b>PUESTO</b>	<b>COORDINADOR DE PEDIDOS Y DISTRIBUCIÓN</b>
<b>Área</b>	<b>Pedidos y Distribución</b>
Número de vacantes	01
Puestos bajo su mando	Repartidor
Perfil	Egresado de la carrera de administración o ingeniería industrial Experiencia comprobada en gestión de la cadena de abastecimiento.
Competencias	Orientación al cliente, Innovación y Creatividad, Tolerancia al Estrés, Negociación y Resolución de conflictos, Manejo de relaciones Interpersonales.

Elaboración: Autores de esta tesis.

Las funciones del puesto son las siguientes:

- Atender la solicitud de pedidos de los clientes a través de los diversos canales.
- Proponer y entregar las rutas diarias de entrega de pedidos a los repartidores.
- Realizar el seguimiento de los pedidos diarios.
- Generar boletas de venta/facturas por pedido y revisar que los documentos de pago correspondan con los pedidos antes de ser empacados.
- Realizar el cuadro de las recaudaciones del día con el Repartidor.
- Realizar encuestas inopinadas a los clientes.

### Perfil del Jefe de Cocina

<b>PUESTO</b>	<b>JEFE DE COCINA</b>
<b>Área</b>	<b>Operaciones</b>
Número de vacantes	01
Puestos bajo su mando	Cocinero
Perfil	Chef titulado, con experiencia comprobada en la preparación de alimentos. Experiencia de trabajo en servicios masivos de alimentación como comedores o servicios de comedor Con conocimiento de preparación de insumos vegetarianos y orgánicos.
Competencias	Innovación, Orientación al cliente, Adaptabilidad, Tolerancia al estrés.

Elaboración: Autores de esta tesis.

Las funciones del puesto son las siguientes

- Encargado de realizar la preparación de los alimentos siguiendo el menú establecido por el nutricionista.
- Proponer menús al Gerente General y Nutricionista.
- Encargo de servir los alimentos en los envases según las ordenes de pedido de los clientes
- Presentar solicitud de insumos considerando las raciones y los menús a preparar al Coordinador de Pedidos y Distribución.
- Aprobar y/o rechazar la calidad de los insumos remitidos por el proveedor.
- Controlar la calidad del menú según los estándares de Amaranto.
- Asignar y monitorear las tareas realizadas por el ayudante y auxiliar de cocina.

### Perfil del Ayudante de Cocina

<b>Puesto</b>	<b>AYUDANTE DE COCINA</b>
<b>Área</b>	<b>Operaciones</b>
Puestos bajo su mando	Ninguno.
Número de Vacantes	01
Perfil	Estudiante técnico de la carrera de gastronomía.
Competencias	Capacidad de Aprendizaje, Contribuir al éxito del equipo, Adaptabilidad

Elaboración: Autores de esta tesis.

Las funciones del puesto son las siguientes

- Ayudar en las operaciones de cocina, según las tareas encomendadas por el Cocinero.
- Cortar, pesar y preparar los insumos de acuerdo a las indicaciones del Cocinero.
- Mantener ordenados y listos para servir los envases y empaques a utilizar durante el proceso.
- Envasar el postre y refresco según la orden de pedido del cliente.
- Preparar y ordenar los menús de acuerdo a las indicaciones de la ruta de salida.
- Seguir las indicaciones de calidad y limpieza suministrado por el Jefe de Cocina.

### Perfil del Auxiliar de Cocina

<b>Puesto</b>	<b>AUXILIAR DE COCINA</b>
<b>Área</b>	<b>Operaciones</b>
Número de Vacantes	01
Puestos bajo su mando	Ninguno.
Perfil	Estudiante técnico de la carrera de gastronomía.
Competencias	Capacidad de Aprendizaje, Proactividad, Contribuir al éxito del equipo, Adaptabilidad

Elaboración: Autores de esta tesis.

Las funciones del puesto son las siguientes

- Mantener limpio y ordenadas las zonas comunes de operación, así como el equipo y utensilios de cocina durante la preparación de los alimentos.
- Apoyar con el traslado de los menús al área de despacho.
- Realizar la limpieza exhaustiva de las áreas de operaciones finalizando las labores.
- Devolver al almacén los insumos no utilizados durante las operaciones.
- Ordenar los almacenes al final de las labores.

### Perfil del Repartidor Caminante

<b>Puesto</b>	<b>REPARTIDOR CAMINANTE</b>
<b>Área</b>	<b>Pedidos y Distribución</b>
Número de vacantes	02* (Número mínimo para iniciar repartos)
Puestos bajo mando	Ninguno
Perfil	Con experiencia en servicios de distribución.
Competencias	Contribuir al éxito del equipo, Integridad, Tolerancia al Estrés, Orientación al cliente, Adaptabilidad

Elaboración: Autores de esta tesis.

### Perfil del Repartidor Motorizado

<b>PUESTO</b>	<b>REPARTIDOR MOTORIZADO</b>
<b>Área</b>	<b>Pedidos y Distribución</b>
Número de vacantes	01
Puestos bajo mando	Ninguno
Perfil	Licencia de manejo vigente. Con experiencia en servicios de movilidad o distribución.
Requerimiento	Moto propia para la realización de las labores de distribución, la cual debe contar con los permisos y pagos al día. Equipo celular ( <i>smartphone</i> )
Competencias	Contribuir al éxito del equipo, Integridad, Tolerancia al Estrés, Orientación al cliente, Adaptabilidad

Elaboración: Autores de esta tesis.

Las funciones y responsabilidades del puesto son las siguientes:

- Realizar la distribución de los menús según el plan de distribución aprobado por el Coordinador de Pedidos y Distribución.
- Ordenar los empaques de acuerdo a la entrega de los menús.
- Cumplir la ruta aprobada de acuerdo al plan de distribución.
- Brindar información a los clientes en caso se les requiera.
- Informar de cualquier contingencia y/o recomendación al Coordinador de Pedidos y Distribución para realizar los ajustes que se requieran.

- Realizar el cobro de los pedidos a los clientes.
- Realizar el cuadro de las recaudaciones del día con el Coordinador de Pedidos y Distribución.
- Vestir el uniforme completo de Amaranto y velar por la limpieza del mismo.

### **Perfil del Chofer**

<b>PUESTO</b>	<b>PERFIL DEL CHOFER</b>
<b>Área</b>	<b>Pedidos y Distribución</b>
Número de vacantes	01
Puestos bajo mando	Ninguno
Perfil	Experiencia en el manejo de autos. Licencia de manejo vigente. Con experiencia en servicios de movilidad o distribución.
Competencias	Contribuir al éxito del equipo, Integridad, Tolerancia al Estrés, Orientación al cliente, Adaptabilidad

Elaboración: Autores de esta tesis.

Las funciones y responsabilidades del puesto son las siguientes:

- Transportar los insumos, menús y repartidores según lo solicitado por el Coordinador de Pedidos y Distribución.
- Realizar el mantenimiento según lo establecido por el taller de la marca del vehículo.
- Ejecutar el abastecimiento del combustible, limpieza y toda documentación que requiera para su adecuado uso.
- Informar de cualquier contingencia y/o recomendación al Coordinador de Pedidos y Distribución.
- Vestir el uniforme completo de Amaranto y velar por la limpieza del mismo.

### Anexo XXIII Presupuesto de Administración y RRHH en Soles

Detalle	En soles					
	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Personal Interno:	Plaza					
Gerente General	1	56,000	56,000	56,000	56,000	56,000
Coordinador Comercial	1	28,000	28,000	28,000	28,000	28,000
Coordinador de Pedidos y Distribución	1	28,000	28,000	28,000	28,000	28,000
Jefe de Cocina	1	35,000	35,000	35,000	35,000	35,000
Ayudante de Cocina	1	14,000	14,000	14,000	14,000	14,000
Auxiliar de cocina	1	11,900	11,900	11,900	23,800	23,800
Repartidor	4-6	16,575	25,500	25,500	30,600	30,600
Chofer	1	5,950	5,950	5,950	5,950	5,950
<b>Total Salarios</b>		<b>189,475</b>	<b>198,400</b>	<b>198,400</b>	<b>215,400</b>	<b>215,400</b>
EPS	9%	17,053	17,856	17,856	19,386	19,386
CTS	4.17%	7,892	8,263	8,263	8,971	8,971
<b>Pago de Tributos laborales</b>		<b>24,944</b>	<b>26,119</b>	<b>26,119</b>	<b>28,357</b>	<b>28,357</b>
Nutricionista	1	12,000	12,000	12,000	12,000	12,000
Contador	1	1,200	1,200	1,200	1,200	1,200
Asesor soporte técnico	1	600	600	600	600	600
Asesor legal	1	600	600	600	600	600
<b>Servicio de terceros total</b>		<b>14,400</b>	<b>14,400</b>	<b>14,400</b>	<b>14,400</b>	<b>14,400</b>
Evaluación salud ocupacional		1,056	1,056	1,056	1,144	1,144
Capacitación		1,600	1,600	1,600	1,600	1,600
Uniformes Repartidores		1,040	400	400	480	480
Uniformes Personal Cocina		562	562	562	562	562
Permisos y Registros de Funcionamiento	1,321					
<b>Gastos Administrativos</b>		<b>1,321</b>	<b>4,258</b>	<b>3,618</b>	<b>3,618</b>	<b>3,786</b>
<b>Presupuesto de Administración y Recursos Humanos</b>		<b>1,761</b>	<b>233,077</b>	<b>242,537</b>	<b>242,537</b>	<b>261,943</b>

Elaboración: Autores de esta tesis.

## Anexo XXIV Costo promedio semanal de producción del Menú

### (a) Lunes a Miércoles

LUNES				MARTES				MIÉRCOLES			
<b>ENTRADAS</b>				<b>ENTRADAS</b>				<b>ENTRADAS</b>			
<b>Ensalada waldorf</b>				<b>Ensalada de verduras frescas</b>				<b>Ensalada rusa</b>			
Ingredientes	Cantidad		Costo	Ingredientes	Cantidad		Costo	Ingredientes	Cantidad		Costo
Manzana	90	gr	S/.0.30	Lechuga americana	1/8	cabeza	S/.0.15	Beterraga	1/2	unidad	S/.1.00
Uvas	30	gr	S/.0.19	Palta	1/4	unidad	S/.0.28	Papa blanca	1/2	unidad	S/.0.11
Papa blanca	50	gr	S/.0.07	Zanahoria rallada	30	gr	S/.0.14	Arverjas	50	gr	S/.0.41
Apio	5	gr	S/.0.03	Tomate	1/4	unidad	S/.0.15	Huevo sancochado	1/2	unidad	S/.0.20
Pecanas	3	gr	S/.0.24	Pepino	1/8	unidad	S/.0.08	Lechuga americana	1	hoja	S/.0.15
Sal y pimienta		Al gusto	S/.0.02			Total	S/.0.80			Total	S/.1.87
		Total	S/.0.85								
<b>Crema de arveja</b>				<b>Aliño ensalada</b>				<b>Aliño ensalada</b>			
Ingredientes	Cantidad		Costo	Ingredientes	Cantidad		Costo	Ingredientes	Cantidad		Costo
Arveja	90	gr	S/.0.31	Aceite de oliva	15	ml	S/.0.45	Aceite de oliva	15	ml	S/.0.45
Aceite de oliva	5	ml	S/.0.15	Jugo de limón	1/2	unidad	S/.0.43	Jugo de limón	1/2	unidad	S/.0.43
Cebolla picada	40	gr	S/.0.08	Sal y pimienta		Al gusto	S/.0.02	Sal y pimienta		Al gusto	S/.0.02
Harina sin preparar	1/2	cucharadita	S/.0.33			Total	S/.0.90			Total	S/.0.90
Perejil picado	1/2	cucharadita	S/.0.01								
Sal y pimienta		Al gusto	S/.0.02	<b>Chocolo a la huancaina</b>				<b>Causa de verduras</b>			
		Total	S/.0.90	Ingredientes	Cantidad		Costo	Ingredientes	Cantidad		Costo
<b>Tamal de quinua</b>				<b>Chocolo desgranado</b>				<b>Papa amarilla</b>			
Ingredientes	Cantidad		Costo	Chocolo desgranado	1/2	unidad	S/.0.40	Papa amarilla	125	gr	S/.0.20
Quinua	50	gr	S/.0.41	Queso fresco	25	gr	S/.0.25	Aceite de oliva	5	ml	S/.0.15
Harina de maíz	40	gr	S/.0.40	Aji amarillo	1	unidad	S/.0.30	Jugo de limón	1/2	unidad	S/.0.43
Huevo sancochado	1/4	unidad	S/.0.10	Aceite de girasol	14	ml	S/.0.09	Pasta de aji amarillo	1/2	cucharada	S/.0.15
Cebolla picada	1/4	unidad	S/.0.10	Leche	22.5	ml	S/.0.15	Zanahoria cocida	25	gr	S/.0.12
Pasta de aji amarillo	1	cucharadita	S/.0.06	Papa sancochada	1/4	unidad	S/.0.06	Chocolo desgranado	25	gr	S/.0.40
Sal y pimienta		Al gusto	S/.0.02	Aceituna negra	1	unidad	S/.0.12	Arverjas cocidas	25	gr	S/.0.21
		Total	S/.1.08	Huevo sancochado	1/4	unidad	S/.0.10	Huevo sancochado	1/4	unidad	S/.0.10
<b>EONDO</b>				<b>Crema de espárragos</b>				<b>Crema de champiñones</b>			
Ingredientes	Cantidad		Costo	Ingredientes	Cantidad		Costo	Ingredientes	Cantidad		Costo
<b>Guiso de estofado de carne</b>				<b>Espárragos</b>				<b>Champiñones</b>			
Carne de res trozada	150	gr	S/.4.36	Espárragos	250	gr	S/.1.83	Champiñones	92	gr	S/.1.83
Tomate	80	gr	S/.0.23	Cebolla picada	1/4	unidad	S/.0.10	Aceite de oliva	5	ml	S/.0.15
Zanahoria	5	gr	S/.0.01	Poro picado	1/4	unidad	S/.0.10	Cebolla picada	40	gr	S/.0.08
Arverjas	5	gr	S/.0.01	Mantequilla	1/2	cucharada	S/.0.28	Harina sin preparar	1/2	cucharada	S/.0.30
Aceite de girasol	3	ml	S/.0.02	Harina sin preparar	1/2	cucharada	S/.0.33	Crema de leche	25	ml	S/.0.60
Sal y pimienta		Al gusto	S/.0.02	Crema de leche	25	ml	S/.0.60	Perejil picado	1/2	cucharadita	S/.0.05
		Total	S/.4.66			Total	S/.3.23			Total	S/.3.01
<b>Saltado de brócoli con carne de soya</b>				<b>EONDO</b>				<b>EONDO</b>			
Ingredientes	Cantidad		Costo	<b>Guiso de trigo con pechuga de pollo</b>				<b>Guiso de seco con verduras y carne</b>			
Carne de soya	120	gr	S/.3.11	Trigo	80	gr	S/.0.42	Carne de res trozada	150	gr	S/.4.36
Brócoli	100	gr	S/.0.50	Pollo	150	gr	S/.1.21	Cebolla picada	1/4	unidad	S/.0.10
Cebolla	15	gr	S/.0.03	Cebolla picada	1/4	unidad	S/.0.10	Culantro	1/8	atado	S/.0.02
Tomate	15	gr	S/.0.04	Aceite de girasol	15	ml	S/.0.10	Arverjas	33	gr	S/.0.27
Sillao	1	cucharadita	S/.0.10	Ajo molido	1/4	cucharada	S/.0.03	Pasta aji panca	1/4	cucharada	S/.0.09
Kion rallado		Al gusto	S/.0.07	Pasta de aji amarillo	1/4	cucharada	S/.0.45	Pasta de aji amarillo	1/4	cucharada	S/.0.07
Ajo	1/2	diente	S/.0.04	Pasta aji panca	1/4	cucharada	S/.0.09	Aceite de girasol	16	ml	S/.0.11
Sal y pimienta		Al gusto	S/.0.02	Culantro picado	1/4	cucharada	S/.0.03				
		Total	S/.3.91	Queso fresco (en cubos)	8	gr	S/.0.08				
<b>Lentejas con pechuga de pollo a la plancha</b>				<b>Puré de papa y espinaca con huevo duro</b>				<b>Tallarines en salsa pomodoro y huevo sancochado</b>			
Ingredientes	Cantidad		Costo	Ingredientes	Cantidad		Costo	Ingredientes	Cantidad		Costo
Lenteja	80	gr	S/.0.48	Papa amarilla (cocida)	165	gr	S/.0.26	Tallarín	120	gr	S/.0.55
Cebolla	10	gr	S/.0.02	Leche	30	ml	S/.0.20	Cebolla picada	1/2	unidad	S/.0.20
Ajo	1	diente	S/.0.08	Mantequilla	12	gr	S/.0.35	Albahaca	1	hoja	S/.0.08
Aceite de girasol	15	ml	S/.0.10	Espinaca	1/4	atado	S/.0.62	Tomate picado	166	gr	S/.0.50
Cebolla picada	1/4	unidad	S/.0.10	Huevo sancochado	2	unidad	S/.0.78	Ajo	1/2	diente	S/.0.04
Pollo	150	gr	S/.1.76			Total	S/.2.22	Aceite de girasol	15	ml	S/.0.10
		Total	S/.2.54	<b>Caihua rellena con verduras y carne de res</b>				Zanahoria	1/8	unidad	S/.0.12
<b>COMPLEMENTO</b>				Ingredientes	Cantidad		Costo	Perejil	1/2	cucharadita	S/.0.05
Arroz blanco	100	gr	S/.0.25	Carne molida	50	gr	S/.1.48	Huevo sancochado	2	unidad	S/.0.80
Arroz integral	100	gr	S/.0.31	Caigua grande	1	unidad	S/.0.63			Total	S/.2.44
Papa sancochada	1	unidad	S/.0.23	Cebolla picada	1/4	unidad	S/.0.10	<b>Frejoles con pechuga de pollo</b>			
Yuca sancochada	100	gr	S/.0.20	Ajo molido	1/4	cucharada	S/.0.20	Ingredientes	Cantidad		Costo
<b>POSTRE</b>				Pasta aji panca	1/4	cucharada	S/.0.09	Frejol canario	83	gr	S/.0.59
Pera	1	unidad	S/.0.92	Tomate pelado y picado	1/4	unidad	S/.0.12	Aceite de girasol	30	ml	S/.0.20
<b>BEBIDA</b>				Perejil picado	1/2	cucharada	S/.0.05	Cebolla picada	1/4	unidad	S/.0.10
Agua de manzana	12	onzas	S/.0.09	Huevo sancochado	1/4	unidad	S/.0.10	Ajo	1/2	diente	S/.0.04
				Papas negras	16	gr	S/.0.30	Pasta de aji amarillo	1	cucharadita	S/.0.15
				Aceite de girasol	15	ml	S/.0.10	Pollo	150	gr	S/.1.76
				Aceituna negra	1/2	unidad	S/.0.09			Total	S/.2.84
				Zanahoria picada	25	gr	S/.0.12	<b>COMPLEMENTO</b>			
						Total	S/.3.36	Arroz blanco	100	gr	S/.0.25
				<b>COMPLEMENTO</b>				Arroz integral	100	gr	S/.0.31
				Arroz blanco	100	gr	S/.0.25	Papa sancochada	1	unidad	S/.0.23
				Arroz integral	100	gr	S/.0.31	Queso parmesano rayado	15	gr	S/.0.40
				Papa sancochada	1	unidad	S/.0.23	<b>POSTRE</b>			
				Yuca sancochada	100	gr	S/.0.20	Gelatina de leche			S/.0.38
				<b>POSTRE</b>				<b>BEBIDA</b>			
				Ensalada de Frutas			S/.0.57	Emoliente			S/.0.08
				<b>BEBIDA</b>							
				Chicha Morada			S/.0.08				

Fuente: Lic. Eliana Rodríguez (Nutricionista), Sergio Barreda (Chef), Autores de esta tesis  
Elaboración: Autores de esta tesis.

(b) Jueves y Viernes

JUEVES			
<b>ENTRADAS</b>			
<b>Solterito</b>			
Ingredientes	Cantidad		Costo
Cebolla picada	1/4	unidad	S/.0.10
Queso fresco (en cubos)	25	gr	S/.0.25
Habas	20	gr	S/.0.04
Choclo desgranado	25	gr	S/.0.30
Aceituna negra	3	unidad	S/.0.28
Perejil picado	1	cucharadita	S/.0.05
Aceite de oliva	15	ml	S/.0.30
Jugo de limón	1/2	unidad	S/.0.43
Sal y pimienta	Al gusto		S/.0.02
			S/.1.78
<b>Yuca rellena con carne</b>			
Ingredientes	Cantidad		Costo
Papa amarilla	1/2	unidad	S/.0.10
Yuca	250	gr	S/.0.50
Oregano	1/2	cucharadita	S/.0.05
Aceite de girasol	15	ml	S/.0.10
Carne molida	25	gr	S/.0.80
Cebolla picada	25	gr	S/.0.05
Aceituna negra	1/2	unidad	S/.0.09
Huevo sancochado	1/4	unidad	S/.0.10
	Total		S/.1.79
<b>Crema de choclo</b>			
Ingredientes	Cantidad		Costo
Choclo desgranado	1/2	unidad	S/.0.40
Aceite de girasol	15	ml	S/.0.10
Cebolla picada	5	gr	S/.0.01
Ajo molido	1/8	cucharada	S/.0.02
Pasta de aji amarillo	1/8	cucharada	S/.0.04
Leche	50	ml	S/.0.33
Aceite de oliva	5	ml	S/.0.15
			S/.1.05
<b>Cau cau de verduras y carne de soya</b>			
Ingredientes	Cantidad		Costo
Carne de soya	120	gr	S/.3.11
Papa blanca	1	unidad	S/.0.23
Arverjas	25	gr	S/.0.21
Cebolla picada	25	gr	S/.0.05
Ajo molido	1/4	cucharada	S/.0.04
Pasta de aji amarillo	1/2	cucharada	S/.0.15
Palillo	1	cucharadita	S/.0.05
Hierba buena	1/8	atado	S/.0.05
Perejil picado	1/4	cucharada	S/.0.05
			S/.3.93
<b>Aji de pollo</b>			
Ingredientes	Cantidad		Costo
Papa amarilla	1/2	unidad	S/.0.10
Pollo	1/4	kg	S/.3.00
Aji amarillo	1	unidad	S/.0.15
Cebolla picada	1/4	unidad	S/.0.10
Ajo	1	diente	S/.0.08
Leche	125	ml	S/.0.83
Huevo sancochado	1/4	unidad	S/.0.10
Aceituna negra	1/4	unidad	S/.0.04
			S/.4.40
<b>Locro con pechuga de pollo</b>			
Ingredientes	Cantidad		Costo
Zapallo	200	gr	S/.0.48
Queso fresco	50	gr	S/.0.50
Huacatay picado	1/2	cucharada	S/.0.05
Ajo en pasta	1	cucharada	S/.0.07
Pollo	150	gr	S/.1.76
	Total		S/.2.86
<b>COMPLEMENTO</b>			
Arroz blanco	100	gr	S/.0.25
Arroz integral	100	gr	S/.0.31
Papa sancochada	1	unidad	S/.0.23
Choclo desgranado	1/2	unidad	S/.0.40
<b>POSTRE</b>			
Manzana	1	unidad	S/.0.45
<b>BEBIDA</b>			
Cebada de Limon			S/.0.04

VIERNES			
<b>ENTRADAS</b>			
<b>Salpicón de verduras</b>			
Ingredientes	Cantidad		Costo
Zanahoria picada	25	gr	S/.0.12
Arverjas	25	gr	S/.0.21
Choclo	25	gr	S/.0.40
Papa blanca	25	gr	S/.0.03
Huevo sancochado	1/4	unidad	S/.0.10
Lechuga americana	1	hoja	S/.0.15
Jugo de limón	1/2	unidad	S/.0.43
Aceite de oliva	15	ml	S/.0.45
			S/.1.89
<b>Ocopa con chífa</b>			
Ingredientes	Cantidad		Costo
Chia	20	gr	S/.0.24
Huacatay	1/2	rama	S/.0.05
Mani tostado	25	gr	S/.0.50
Papa amarilla	1/2	unidad	S/.0.10
Huevo sancochado	1/4	unidad	S/.0.10
Lechuga americana	1	hoja	S/.0.15
Queso fresco	25	gr	S/.0.25
Leche	20	ml	S/.0.13
Aji amarillo	1	unidad	S/.0.30
Aceite de girasol	20	ml	S/.0.13
Aceituna negra	1/4	unidad	S/.0.04
			S/.2.00
<b>Papa con crema de pimienta</b>			
Ingredientes	Cantidad		Costo
Papa nativa	130	gr	S/.0.60
Pimienta	30	gr	S/.0.18
Crema de leche	25	ml	S/.0.60
Cebolla picada	20	gr	S/.0.04
Ajo molido	1/8	cucharada	S/.0.02
Aceite de girasol	5	ml	S/.0.03
Huevo sancochado	1/4	unidad	S/.0.10
Lechuga americana	1	hoja	S/.0.15
			S/.1.72
<b>Hamburguesa de lenteja</b>			
Ingredientes	Cantidad		Costo
Lentejas	67	gr	S/.0.46
Cebolla	1/6	unidad	S/.0.07
Ajo	1/2	diente	S/.0.04
Zanahoria	5	gr	S/.0.01
Aceite de girasol	1.00	ml	S/.0.01
Sal y pimienta	Al gusto		S/.0.02
Huevo	1/4	unidad	S/.0.10
Perejil picado	1	cucharadita	S/.0.05
			S/.0.75
<b>Picante de carne</b>			
Ingredientes	Cantidad		Costo
Carne picada (cadera)	120	gr	S/.3.50
Papa blanca picada	1	unidad	S/.0.23
Arverjas	5	gr	S/.0.04
Zanahoria picada	15	gr	S/.0.07
Cebolla picada	25	gr	S/.0.05
Ajo	1/2	diente	S/.0.05
Pasta aji panca	1/2	cucharada	S/.0.17
Perejil picado	1/2	cucharada	S/.0.05
Tomate picado	1/4	unidad	S/.0.15
Laurel	1/2	hoja	S/.0.05
			S/.4.36
<b>Saltado de verduras</b>			
Ingredientes	Cantidad		Costo
Vainitas	33	gr	S/.0.25
Zanahoria	33	gr	S/.0.16
Pimienta	33	gr	S/.0.20
Brocoli	33	gr	S/.0.16
Tomate	33	gr	S/.0.10
Papa blanca	33	gr	S/.0.04
Pollo	150	gr	S/.1.76
			S/.2.68
<b>COMPLEMENTO</b>			
Arroz blanco	100	gr	S/.0.25
Arroz integral	100	gr	S/.0.31
Papa sancochada	1	unidad	S/.0.23
Yuca sancochada	100	gr	S/.0.20
<b>POSTRE</b>			
Queque de Platano			S/.0.45
<b>BEBIDA</b>			
Limónada			S/.0.20

Fuente: Lic. Eliana Rodríguez (Nutricionista), Sergio Barreda (Chef), Autores de esta tesis  
Elaboración: Autores de esta tesis.

**(c) Costo unitario del Menú**

<b>Promedio Semanal del Costo del Menú (insumos) en soles</b>	
Entrada	1.83
Fondo	3.23
Complemento	0.27
Postre	0.55
Bebida	0.10
<b>Total Costo Promedio Unitario Insumos</b>	<b>5.98</b>
Total costo de Empaques y envases Unitario	2.02
<b>Total Costo Unitario Directo</b>	<b>8.00</b>

Elaboración: Autores de esta tesis.

## Anexo XXV Determinación de la tasa de Descuento

### CAPM

Hallando el CAPM – USA	Dato
D/C (empresa USA)	20.4%
TAX USA	34%
Beta = Be	1.13
Boa = Be / [1+(1-T)D/C USA]	1.00
D/C (empresa Perú)	0.6
TAX Perú	28%
BE (Beta Patrim. a D/C Perú)	1.4
Rf = Tasa libre de riesgo anual	0.5%
Rm = Tasa de mercado (S&P)	11.7%
Riesgo país (EMBI)	1.25%
Riesgo del negocio (adicional)	12.00%
<b>Ke = Koa = Rf+Boa(Rm-Rf)+Rp+Rn</b>	<b>29.45%</b>

Elaboración: Autores de la tesis.

### WACC

Financiamiento - PERU	Porcentaje
Deuda	35.8%
Capital	64.2%
Kd (banco Mi Banco)	27.9%
Koa	25.0%
Ke	29.45%
TAX	10.00%
Ko =WACC	27.9%

Fuente: MiBanco, BCRP.

Elaboración: Autores de esta tesis.

## Anexo XXVI Flujo del Impuesto General a las Ventas (IGV)

### Movimiento del IGV

MOVIMIENTO DE IGV		En soles					
		2017	2018	2019	2020	2021	2022
<b>Retenciones de IGV</b>		0	-119,781	-165,954	-212,754	-261,678	-321,661
Pago IGV a Proveedores		0	62,688	83,942	108,690	136,851	172,164
Abarrotes	49%	0	29,007	41,463	54,879	69,729	88,599
Verduras	17%	0	0	0	0	0	0
Frutas	14%	0	8,138	11,633	15,397	19,563	24,857
Envases	20%	0	12,063	17,244	22,823	28,999	36,846
Consumo de gas por menú		0	683	949	1,221	1,507	1,861
Costos operativos		0	3,452	3,552	3,655	3,761	3,870
Gastos administrativos			1,303	1,627	1,674	1,723	1,773
Gastos ventas			7,443	6,645	6,914	7,643	7,924
Otros gastos			599	830	2,128	3,925	6,433
Inversiones		22,058	81	0	0	0	0
Diferencia de facturas		22,058	-57,013	-82,012	-104,064	-124,827	-149,497
Crédito Fiscal		22,058	0	0	0	0	0
<b>Pago IGV al Fisco</b>		<b>0</b>	<b>-34,955</b>	<b>-82,012</b>	<b>-104,064</b>	<b>-124,827</b>	<b>-149,497</b>

Elaboración: Autores de esta tesis.

### Tiempo que se hace efectivo ingreso y salida de dinero

Política De Compras, Ventas, Pagos	%	Dato	Observaciones
Ventas al contado	60%	0	días
Ventas al crédito POS	40%	2	días
Compras al contado	100%	0	días
Frecuencia de compras		3	días

Elaboración: Autores de esta tesis.

## Anexo XXVII Estado de Ganancias y Pérdidas entre 2018 y 2022

Periodo	En soles				
	2018	2019	2020	2021	2022
Ingresos	665,451	921,968	1,181,968	1,453,767	1,787,003
Costos de insumos directos	-331,200	-473,429	-626,608	-796,173	-1,011,625
Costo operativos - PLANILLA	-63,423	-67,220	-71,245	-107,623	-114,067
Consumo de gas por menú	-3,795	-5,272	-6,781	-8,373	-10,339
Costos operativos	-19,178	-19,734	-20,306	-20,895	-21,501
<b>Utilidad Bruta</b>	<b>247,855</b>	<b>356,312</b>	<b>457,028</b>	<b>520,702</b>	<b>629,471</b>
Gasto administrativo - PLANILLA	-87,480	-92,717	-98,268	-104,152	-110,387
Gasto ventas - PLANILLA	-55,495	-70,311	-70,311	-76,878	-76,878
Gastos administrativos	-7,236	-9,039	-9,301	-9,571	-9,848
Gastos ventas	-41,349	-36,914	-38,412	-42,462	-44,025
Costo de alquiler	-43,800	-44,895	-46,017	-47,168	-48,347
Otros gastos varios (de las ventas)	-3,327	-4,610	-11,820	-21,807	-35,740
Comisión por la transacción	-5,523	-7,652	-9,810	-12,066	-14,832
Depreciación	-12,246	-12,313	-12,313	-12,313	-12,313
Amortización	-32,551	0	0	0	0
<b>Utilidad Operativa</b>	<b>-41,153</b>	<b>77,861</b>	<b>160,776</b>	<b>194,286</b>	<b>277,101</b>
<b>Utilidad Antes de IR</b>	<b>-41,153</b>	<b>77,861</b>	<b>160,776</b>	<b>194,286</b>	<b>277,101</b>
Pérdidas acumuladas	-41,153	0	0	0	0
<b>Utilidad Impositiva</b>	<b>0</b>	<b>36,708</b>	<b>160,776</b>	<b>194,286</b>	<b>277,101</b>
Impuesto a la renta (10%)	0	-3,671	-16,078	-19,429	-27,710
<b>Utilidad Neta</b>	<b>-41,153</b>	<b>74,190</b>	<b>144,698</b>	<b>174,857</b>	<b>249,390</b>

Elaboración: Autores de esta tesis.

## Anexo XXVIII Análisis de Sensibilidad

### Resultado del escenario alta diferenciación

Resumen de escenario	Alta diferenciación
<b>VARIABLES CAMBIANTES:</b>	
Precio	15%
Costo	10%
Volumen	-20%
<b>RESULTADO:</b>	
Ko	27.9%
TIRF	69.6%
VANF	150,251

Elaboración Autores de esta tesis.

### Resultado del escenario diferenciación

Resumen de escenario	Diferenciación
<b>VARIABLES CAMBIANTES:</b>	
Precio	5%
Costo	5%
Volumen	-10%
<b>RESULTADO:</b>	
Ko	27.9%
TIRF	62.4%
VANF	122,578

Elaboración: Autores de esta tesis.

### Resultado del escenario de variación de costos

Resumen de escenario	Costos
<b>VARIABLES CAMBIANTES:</b>	
Precio	-15%
Costo	-10%
Volumen	20%
<b>RESULTADO:</b>	
Ko	27.9%
TIRF	55.9%
VANF	97,136

Elaboración: Autores de esta tesis.

## BIBLIOGRAFÍA

- Agroindustrial Danper. (2015). *5 Razones por la que todos deberíamos consumir kiwicha*. Obtenido de [http://www.tutierra.com.au/index.php?option=com\\_content&view=article&id=48:calorias-diarias&catid=36:vida-sana&Itemid=53](http://www.tutierra.com.au/index.php?option=com_content&view=article&id=48:calorias-diarias&catid=36:vida-sana&Itemid=53)
- ALEGSA. (2014). *¿Qué son las tecnologías intangibles y tangibles?* Obtenido de <http://www.alegsa.com.ar/Diccionario/C/24538.php>
- Alexander Osterwalder, Yves Pigneur. (2014). *Generación de Modelos de Negocio*. Obtenido de [http://ut-frre.com.ar/wp-content/uploads/2014/08/Generacion\\_de\\_Modelos\\_de\\_Negocios.pdf](http://ut-frre.com.ar/wp-content/uploads/2014/08/Generacion_de_Modelos_de_Negocios.pdf)
- América Económica. (23 de Setiembre de 2014). *Delivery de comida saludable en Lima crece en 75% en ventas mes a mes*. Obtenido de <http://www.americaeconomia.com/negocios-industrias/delivery-de-comida-saludable-en-lima-crece-en-75-en-ventas-mes-mes>.
- Ayala, J., & Grupo Parlamentario del P. R. I. (2011). Reforma y adiciones a diversas disposiciones de la ley para la protección de los derechos de niñas, niños y adolescentes. *Gaceta Parlamentaria*, 7.
- Banco Central de Reserva del Perú. (2015). *Reporte de inflación*. Obtenido de [www.bcrp.gob.pe](http://www.bcrp.gob.pe)
- Centro Nacional de Alimentación y Nutrición. (2012). *Requerimientos de energía para la población peruana*. Obtenido de <http://www.ins.gob.pe/repositorioaps/0/5/jer/-1/Requerimiento%20de%20energ%C3%ADa%20para%20la%20poblaci%C3%B3n%20peruana.pdf>
- Conexión Esan. (06 de Agosto de 2015). *¿En qué consisten las estrategias Push y Pull?* Obtenido de <https://www.esan.edu.pe/apuntes-empresariales/2015/08/consisten-estrategias-push-pull/>
- Defensoría del Pueblo. (2016). *Defensoría del Pueblo: 211 conflictos sociales se registraron en diciembre*. Obtenido de <https://www.servindi.org/node/57744>
- Diario El Comercio. (20 de junio de 2014). Obtenido de <http://elcomercio.pe/economia/peru/delivery-online-incrementa-10-ventas-restaurantes-172437>
- Diario El Comercio. (2014). *¿Vale la pena implementar un POS en el negocio?* Obtenido de <http://elcomercio.pe/economia/peru/vale-pena-implementar-pos-negocio-179315>

- Diario El Comercio. (06 de Febrero de 2016). *La comida vegana es deliciosa: descúbrela con esta ruta*. Obtenido de <http://elcomercio.pe/gastronomia/guias/comida-vegana-deliciosa-descubre-la-ruta-mapa-269648>
- Diario El Comercio. (26 de Marzo de 2016). *Rubro saludable representa el 10% de pedidos online de comida*. Obtenido de <http://elcomercio.pe/economia/peru/rubro-saludable-representa-10-pedidos-online-comida-213733>
- Diario El Comercio. (19 de Febrero de 2016). *UNI: "Inversión en ciencia e innovación debe ser el 1% del PBI"*. Obtenido de <http://elcomercio.pe/economia/peru/uni-inversion-ciencia-e-innovacion-debe-1-pbi-211175>
- Diario Gestión. (23 de Enero de 2017). *FMI elevó proyección de crecimiento de economía peruana de 4.1% a 4.3% el 2017*. Obtenido de <http://gestion.pe/economia/fmi-elevo-proyeccion-crecimiento-economia-peruana-41-43-2017-2180315>
- Diario Gestión. (5 de Abril de 2017). *Lima Orgánica: "el mercado de comida saludable ha evolucionado favorablemente por la demanda del público"*. Obtenido de <http://gestion.pe/tendencias/lima-organica-mercado-comida-saludable-ha-evolucionado-favorablemente-demanda-publico-2186651>
- Diario La República. (10 de Marzo de 2017). *El gasto promedio en las compras online es entre S/ 100 y S/ 300*. Obtenido de <http://larepublica.pe/impresaeconomia/855140-el-gasto-promedio-en-las-compras-online-es-entre-s-100-y-s-300>
- Diario Perú21. (19 de Febrero de 2013). *El negocio de la comida saludable*. Obtenido de <http://peru21.pe/emprendedores/negocio-comida-saludable-2118068>
- Diario Perú21. (06 de Marzo de 2016). *Osiptel: Acceso a Internet desde celulares en el Perú se incrementó en 16%*. Obtenido de <http://peru21.pe/actualidad/incrementa-16-acceso-internet-desde-celulares-peru-2240698>
- FAO. (1997). *Principios básicos del sistema de APPCC*. Obtenido de <http://www.fao.org/docrep/005/Y1390S/y1390s09.htm>
- FAO, O. d. (2016). *Glosario de términos*. Obtenido de <http://www.fao.org/docrep/014/am401s/am401s07.pdf>
- Instituto Nacional de Salud. (2016). *Identidad*. Obtenido de <http://www.portal.ins.gob.pe/es/acerca-de-ins/ins-c1/acerca-del-ins/identidad>

- Instituto Nacional de Salud. (2013). *Tablas peruanas de composición de alimentos. Informe del Centro Nacional de Alimentación y Nutrición, Lima*. Obtenido de [http://www.bvs.ins.gob.pe/insprint/CENAN/Tablas\\_peruanas\\_composici%C3%B3n\\_alimentos\\_2013.pdf](http://www.bvs.ins.gob.pe/insprint/CENAN/Tablas_peruanas_composici%C3%B3n_alimentos_2013.pdf)
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2012). *Marketing*. Pearson.
- Lázaro, M. (2014). *Guías alimentarias para la población peruana*. Obtenido de <http://www.ins.gob.pe/repositorioaps/0/0/not/temdif32599/PPT%20Gu%C3%ADas%20alimentarias.pdf>
- Lovelock, C. (1999). *Services Marketing*. Michigan: Prentice Hall.
- Radio Programas del Perú. (08 de Febrero de 2014). *¿Cuánto avanzó el Perú respecto a la protección del medio ambiente?* Obtenido de <http://rpp.pe/politica/actualidad/cuanto-avanzo-el-peru-respecto-a-la-proteccion-del-medio-ambiente-noticia-668175>.
- Radio Programas del Perú. (23 de Febrero de 2016). *Así esta el Perú: Desnutrición y Obesidad en nuestro país*. Obtenido de <http://rpp.pe/politica/elecciones/asi-esta-el-peru-2016-desnutricion-y-obesidad-en-nuestro-pais-noticia-940369>
- Real Academia Española. (2016). *Real Academia Española*. Obtenido de <http://dle.rae.es>
- Rodríguez, E. (2017). Entrevista con especialista en nutrición. (Autores de esta tesis, Entrevistador)
- Santana, M. (2016). *Sistemas empresariales*. Lima, Lima, Perú.
- SUNAT. (2017). *TABLA DE ACTIVIDADES ECONOMICAS CON LA CIU REV. 4.0*. Obtenido de <http://orientacion.sunat.gob.pe/index.php/personas-menu/ruc-personas/inscripcion-al-ruc-personas/6745-03-tablas-anexas-ruc-personas>
- The Nielsen Company. (30 de Julio de 2016). *El 49% de los peruanos sigue dietas bajas en grasa, ubicandose en el segundo lugar de Latinoamérica*. Obtenido de <http://www.nielsen.com/pe/es/insights/news/2016/El-49-por-ciento-de-los-peruanos-sigue-dietas-bajas-en-grasa.html>