

**TRABAJO DE INVESTIGACIÓN**  
**DIVERTILUNCH**  
**DELIVERY DE REFRIGERIOS SALUDABLES PARA NIÑOS**

**PRESENTADO POR:**  
**Ernesto Colan Zaita**  
**Manolo Gerardo Villegas Castillo**  
**Carlos Manuel Alejandro Lazon Diaz**

**PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO DE**  
**MAESTRO EN MARKETING Y GESTIÓN COMERCIAL**

**ASESOR: GUSTAVO REYES**

**LIMA –PERU**  
**2018**

**Dedicatoria**

Este trabajo está dedicado a nuestras familias pues ellos son nuestra principal fuente de inspiración para nuestras vidas personales y profesionales, sientan en nosotros las bases de responsabilidad y deseos de superación. También está dedicado a todas las personas cercanas que nos apoyaron durante todo este proceso de desarrollo del mismo, gracias por toda su ayuda.

## **Resumen Ejecutivo**

En el presente trabajo se evalúa la factibilidad para poner en marcha la idea de negocio de venta de loncheras y refrigerios saludables a modo delivery en Lima Norte, así como el proceso de análisis de la idea de negocio, conocimiento del segmento objetivo y plan de operaciones y marketing para implementar el presente plan de negocio.

La idea de negocio se sustenta de la actual tendencia del consumidor hacia la alimentación saludable, la cual se corroboró a través de estadística y diversos informes que se revisaron en la investigación, con cifras a nivel mundial y nacional. El sobrepeso, la obesidad y la mala nutrición son una problemática a nivel mundial y el Perú muestra también cifras preocupantes respecto al tema.

El producto, Divertilunch, está destinado para el consumo de niños en edad preescolar y escolar primaria, siendo una propuesta de loncheras y refrigerios saludables. El segmento se ha determinado respaldándose en la estadística de sobrepeso, obesidad y mala nutrición de niños en el Perú, donde un ejemplo es el dato que nos indica que según un 23% de niños en edad escolar tiene exceso de peso (MINSALUD, 2010) y hay una alta tasa de anemia nutricional en niños menores de 5 años (MINSALUD, 2012).

Estos problemas referentes a la salud nutricional infantil en el Perú también están relacionados al consumo de alimentos industrializados de baja calidad nutricional, síntoma de la preocupación por este tema es la reciente promulgación de la Ley de Alimentación Saludable para Niños, Niñas y Adolescentes, la cual vela por una alimentación de calidad

para los niños con acciones como la regulación en la información nutricional en los productos alimenticios industrializados.

Divertilunch se presenta como una propuesta de loncheras y refrigerios saludables, con alimentos naturales y de gran calidad, con una presentación novedosa y lúdica para agradar al público infantil.

Se elige la modalidad de entrega delivery debido a que se considera que representa una ventaja competitiva frente al decisor de compra, quien en la mayoría de casos cuenta con escaso tiempo y lo dedica a distintas prioridades.

El público objetivo se encuentra localizado en el distrito de Los Olivos y pertenece a los niveles socioeconómicos B y C, los cuales en dicho distrito representan un 74.6% de la población (APEIM, 2016), además en dicho distrito se encuentra alta concentración de instituciones educativas iniciales y primarias.

De acuerdo, al plan operativo y financiero, el proyecto es viable. El periodo de recuperación del capital de este negocio es de 2 años aproximadamente, el valor actual neto de este proyecto final descontado a una tasa del 29,5% es de S/ 79,621.46, lo que significa que es un proyecto rentable.

## **Abstract**

In the present work the feasibility is evaluated to start up the business idea of selling healthy lunches and snacks as delivery in Lima North, as well as the process of analysis of the business idea, knowledge of the objective segment and operations plan and marketing to implement our business plan.

The business idea is based on the consumer's current trend towards healthy eating, which was corroborated through statistics and various reports that were reviewed in the research, with figures worldwide and nationally. Overweight, obesity and poor nutrition are a problem worldwide and Peru also shows worrying figures on the subject.

The product, Divertilunch, is intended for the consumption of children of preschool and primary school age, being a proposal of healthy lunch boxes and snacks. The segment has been determined by supporting the statistics of overweight, obesity and poor nutrition of children in Peru, where an example is the data that indicates that according to 23% of school - age children is overweight ( MINSAs , 2010) and there is a high rate of nutritional anemia in children under 5 years of age (MINSAs, 2012) .

These problems concerning the nutritional health of children in Peru are also related to the consumption of industrialized foods of low nutritional quality, a symptom of the concern about this issue is the recent enactment of the Healthy Eating Act for Children and Adolescents, which Candles for a quality food for the children with actions such as the regulation of nutritional information in industrialized food products.

Divertilunch is presented as a proposal of healthy lunch boxes and snacks, with natural and high quality foods, with a novel and playful presentation to please the children's audience.

The delivery method is chosen because it is considered that it represents a competitive advantage over our purchasing decision maker, who in most cases has little time and dedicates it to different priorities.

The target audience is located in the district of Los Olivos and belongs to socioeconomic levels B and C, which in that district represent 74.6% of the population (APEIM, 2016), in addition in that district we find high concentration of educational institutions initial and primary.

According to the operational and financial plan, the project is viable. The capital recovery period of this business is about 2 years, the net present value of this final project discounted at a rate of 29.5% is of S / 79,621.46, which means it is a profitable project.

## Tabla de Contenidos

Lista de tablas	xiii
Lista de figuras	xv
1. Objetivo General	1
2. Descripción de la Idea y Modelo de Negocio	2
2.1. Segmento de clientes.	4
2.2. Propuesta de valor.	4
2.3. Canales.	4
2.4. Relación con los clientes.	5
2.5. Fuentes de ingresos.	5
2.6. Recursos claves.	5
2.7. Actividades claves.	5
2.8. Aliados claves.	6
2.9. Estructura de costos.	6
3. Antecedentes	6
Alimentación saludable y el contenido en grasas y azúcares.	7
Obesidad a nivel mundial,	8
Preocupación por el contenido y la información nutricional.	10
Reglamento de la Ley 30021, Ley de Promoción de la Alimentación Saludable para Niños, Niñas y Adolescentes.	10
4. Análisis del Entorno	12
4.1.a. Factores políticos y legales (P).	12

4.1.b. Factores económicos y financieros (E).	15
4.1.c. Factores sociales, culturales, y demográficas (S).	17
4.1.d. Factores tecnológicos y científicos (T).	19
4.1.e. Factores ecológicos y ambientales (E).	20
4.1.f. Matriz de evaluación de factores externos (MEFE).	21
5. Análisis de la Industria	23
Estrategia de negocio.	23
Poder de negociación de proveedores.	24
Poder de negociación de compradores.	26
Rivalidad de competidores.	27
Amenazas de entrantes.	28
Amenazas de sustitutos.	29
Grado de atracción de la industria o sector.	30
Matriz Perfil Competitivo (MPC).	31
Matriz Perfil Referencial (MPR).	32
6. Análisis Interno	33
Perfil del equipo de trabajo.	33
Matriz de evaluación de factores internos (MEFI).	34
7. Plan Estratégico	37
7.1. Misión.	37
7.2. Visión.	37
7.3. Valores.	37



7.4. Objetivos estratégicos.	38
7.5. Análisis FODA.	38
7.6. Estrategia de negocio.	40
8. Análisis de Mercado	41
8.1. Tamaño de Mercado y Tasa de Crecimiento.	41
8.2. Mercado Meta y Segmentación de Mercado	42
8.3. Mercado Meta:	44
8.4. Participación de Mercado Proyectada	44
8.5. Estacionalidad	45
8.6. Competencia Local y Mundial	45
9. Enfoque en el Consumidor	47
9.1. Investigación del consumidor / Insights.	47
9.2. Proceso de decisión de compra del consumidor.	48
9.3. Posicionamiento de Marca.	49
9.4. Neurociencia aplicada al Marketing.	51
9.5. Propuesta de Valor.	53
9.6. Posicionamiento.	56
10. Plan de Marketing	57
10.1. Estrategia genérica.	57
10.2. Estrategia de Producto y Marca.	57
10.3. Matriz BCG	58
Beneficios	58

Diseño	59
Calidad	59
Empaque	59
10.4. Estrategia de Precio:	63
10.5. Estrategia de Distribución y Canales	64
10.6. Estrategia de Comunicación Integral	65
10.7. Estrategia de Branding	66
10.8. Customer Centric	68
10.9. Planificación de Ventas	69
10.10. Estrategia de Endomarketing	72
10.11. Responsabilidad Social Corporativa	72
11. Plan de Operaciones y Recursos Humanos	74
11.1. Tecnología Requerida	74
11.2. KNOW-HOW	75
11.2.1. Procesos de elaboración de las Loncheras Nutritivas de DIVERTILUNCH.	76
11.2.2. Proceso de Atención de Pedidos	78
11.2.3. Proceso de entrega de las loncheras de Divertilunch	79
11.3. Aspectos Logísticos	80
11.4. Estructura organizacional	81
11.5. Roles y funciones	82
Personal de Reparto	89

11.6. Plan de Contingencia ante Riesgos Operativos y de Accidentes:	90
12. Indicadores de Gestión	93
12.1. Métricas de Marketing	93
12.1.1. Penetración de Mercado:	93
12.1.2. Net Promoter Score (NPS):	94
12.1.3. Costo Promedio de Adquisición:	94
12.1.4. Costos por Orden (Online):	94
12.2. Proyección de ventas.	95
12.2.1. Parámetros Financieros.	95
12.2.2. El ámbito de la proyección	96
12.2.3. Análisis del punto de equilibrio mensual	97
12.2.4. Costos Fijos.	99
12.2.5. Costos variables.	100
12.2.6. Inversión fija.	100
12.2.7. Capital de trabajo.	100
12.3. Flujo de caja del negocio.	101
12.4. Indicadores Financieros	103
12.4.1. Costo de Oportunidad del Capital (COK).	103
12.4.2. El Costo Promedio Ponderado de Capital (WACC)	105
12.5. Valor actual neto (VAN).	107
12.6. Tasa interna de retorno (TIR).	107
12.7. Periodo de recuperación de capital (PRC).	108

12.8. Análisis de sensibilidad	109
12.8.1. Escenario pesimista.	109
12.8.2. Escenario optimista.	111
13. Conclusiones y Recomendaciones	114
14. Bibliografía	117
15. Anexos	118
Anexo 1: Resultados Encuestas	118
Encuesta de Validación del Modelo de Negocio	118
Encuesta de Conocimiento del Usuario	120
Anexo 2: Entrevista a profundidad	125
Anexo 3 : NSE de la Zona Geográfica	128
Anexo 4: Parámetros Técnicos Ley de Alimentación Saludable	128

### Lista de tablas

Tabla 1 <i>Factores políticos y legales para el proyecto Divertilunch</i> .....	14
Tabla 2 <i>Factores económicos y financieros para el proyecto Divertilunch</i> .....	16
Tabla 3 <i>Factores sociales, culturales y demográficos para el proyecto Divertilunch</i> .....	18
Tabla 4 <i>Factores tecnológicos y científicos para el proyecto Divertilunch</i> .....	19
Tabla 5 <i>Factores ecológicos y ambientales para el proyecto Divertilunch</i> .....	20
Tabla 6 <i>Matriz de evaluación de factores externos (MEFE) para el proyecto</i> <i>Divertilunch</i> .....	22
Tabla 7 <i>Poder de negociación de proveedores para el proyecto Divertilunch</i> .....	25
Tabla 8 <i>Poder de negociación de compradores para el proyecto Divertilunch</i> .....	26
Tabla 9 <i>Rivalidad de los competidores para el proyecto Divertilunch</i> .....	27
Tabla 10 <i>Amenaza de entrantes para el proyecto Divertilunch</i> .....	28
Tabla 11 <i>Amenaza de sustitutos para el proyecto Divertilunch</i> .....	29
Tabla 12 <i>Grado de atracción de la industria o sector para el proyecto Divertilunch</i>	30
Tabla 13 <i>Matriz del perfil competitivo (MPC) para el proyecto Divertilunch</i> .....	31
Tabla 14 <i>Matriz del perfil referencial (MPR) para el proyecto Divertilunch</i> .....	32
Tabla 15 <i>Matriz de evaluación de factores internos (MEFI) para el proyecto</i> <i>Divertilunch</i> .....	35
Tabla 16 <i>Análisis de costo</i> .....	63
Tabla 17. <i>Proceso de entrega de las loncheras de Divertilunch</i> .....	80
Tabla 18 <i>Experiencia para el puesto de Jefe de Producción:</i> .....	83
Tabla 19 <i>Competencias para el puesto de Jefe de Producción:</i> .....	84

Tabla 20 <i>Competencias para el puesto de Asistente:</i> .....	85
Tabla 21 <i>Competencias para el puesto de Asistente:</i> .....	86
Tabla 22 <i>Experiencia para el puesto de Personal de Producción:</i> .....	87
Tabla 23 <i>Competencias para el puesto de Personal de Producción:</i> .....	88
Tabla 24 <i>Experiencia para el puesto de Personal de Reparto:</i> .....	91
Tabla 25 <i>Competencias para el puesto de Personal de Reparto:</i> .....	92
Tabla 26. Datos iniciales para punto de equilibrio. ....	97
Tabla 27. Datos del Punto de Equilibrio.....	98
Tabla 28 <i>Proyección de ventas mensual, primer semestre.</i> .....	98
Tabla 29 <i>Proyección de Ventas mensual, segundo semestre.</i> .....	98
Tabla 30 <i>Proyección de ventas anual, por los siguientes 04 años.</i> .....	99
Tabla 31 <i>Costos fijos mensuales estimados</i> .....	99
Tabla 32. Composición de la inversión.....	100
Tabla 33 <i>Flujo de Caja de la empresa</i> .....	101
Tabla 34 <i>Resultado de VAN</i> .....	107
Tabla 35. <i>Resultados de TIR</i> .....	108
Tabla 36. <i>Resultado de Período de recuperación</i> .....	108
Tabla 37 <i>Resultados de análisis de escenario pesimista</i> .....	111
Tabla 38 <i>Resultados de análisis de escenario optimista</i> .....	113

## Lista de figuras

Figura 1 <i>Lienzo de modelo de negocio para el proyecto DivertiLunch</i> .....	3
Figura 2 Estudio Vida Saludable 2016 – Lima Metropolitana .....	18
Figura 3. El modelo de competencia de las cinco fuerzas. ....	24
Figura 4. <i>Matriz FODA para el proyecto Divertilunch</i> .....	39
Figura 5. Estrategias genéricas competitivas. ....	40
Figura 6 Matrícula en Educación Inicial en Lima Metropolitana según gestión y área .....	41
Figura 7 Población y Matrícula en Edad Escolar de Educación Primaria en Lima Metropolitana 2010- 2016.....	42
Figura 8 Fuente: Sistema de Información Geográfica para Emprendedores .....	43
Figura 9. Funnel .....	44
Figura 10 <i>Matriz de grado de participación del cliente</i> .....	48
Figura 11 Pirámide de posicionamiento .....	50
Figura 12 Construcción de la propuesta comunicativa basada en el Neuromarketing	52
Figura 13 Lienzo de la Propuesta de valor de Divertilunchs .....	53
Figura 14. Matriz BCG .....	58
Figura 15 Fijación de Precio en Función a Costes frente a Fijación en Función al Valor .....	64
Figura 16 Canales .....	64
Figura 17. Logo.....	67
Figura 18. Branding .....	67

Figura 19. Experiencia Divertilunch.....	69
Figura 20. APP propuesta .....	75
Figura 21 Organigrama .....	82
Figura 22. Punto de Equilibrio.....	97
Figura 23. Fórmula para el COK .....	103
Figura 24. Fórmula del Beta Apalancado .....	104
Figura 25. Fórmula del WACC.....	105
Figura 26. Punto de Equilibrio en Escenario Pesimista. ....	110
Figura 27. Punto de Equilibrio en Escenario Optimista. ....	112



## **1. Objetivo General**

Realizar los estudios y análisis necesarios para validar la factibilidad de implementar un negocio de elaboración y delivery de refrigerios saludables para niños en edad escolar. Desarrollar las estrategias comerciales y de marketing que permitan lograr la rentabilidad esperada del negocio. Identificar el segmento del mercado que permita la mejor implementación del modelo de negocio.

Promover bienestar y seguridad a través de la alimentación saludable acorde a las nuevas tendencias de la sociedad y salud pública, permitiendo mejorar la calidad de vida de los niños escolares que consuman los productos que ofrece la empresa y el acompañamiento de los padres de familia en el cuidado de sus hijos.

Por lo tanto, se concluye que el plan de negocio es introducir al mercado un servicio de loncheras saludables para el público objetivo inicialmente en Los Olivos, que busca brindar alimentación saludable a sus hijos en la escuela y que no tiene suficiente tiempo para elaborarlos.

## 2. Descripción de la Idea y Modelo de Negocio

La idea de negocio del presente proyecto lanzar un servicio de elaboración y distribución de refrigerios saludables para niños hacia el mercado potencial ubicado en distritos de mayor presencia de la clase media progresista. (Arellano, 2010)

Divertilunch pertenece al sector de industria alimentaria, su mercado potencial está compuesto por padres de familia que requieren una alternativa para la alimentación de sus hijos en edad escolar; que sea saludable, rápida y práctica.

Ya definida la idea de negocio, ahora se desarrolla el modelo de negocio usando la herramienta del Business Model Canvas (Lienzo de Modelo de Negocio) con sus nueve módulos. El objetivo del uso de esta importante herramienta, tal como lo afirmó Osterwalder, “es tener un lenguaje común para describir, visualizar, evaluar y modificar modelos de negocio”. Por lo tanto, es significativo mencionar que esta evaluación permitirá, describir las bases sobre las que el presente proyecto crea, proporciona y capta valor” (Osterwalder, 2011).

A continuación, en la tabla 1 se muestra el lienzo de modelo de negocio para el presente proyecto Divertilunch. Es preciso mencionar que ésta es la última versión obtenida luego de un trabajo de desarrollo de clientes (pivotado) que empezó el 25 de Mayo y culminó el 31 de Mayo del presente año. En este trabajo de campo se ha validado el modelo de negocio con 50 potenciales clientes de manera presencial y 50 potenciales clientes de manera online. A continuación, se detalla y desarrolla cada uno de los nueve módulos correspondientes con los principales hallazgos.

**Figura 1** Lienzo de modelo de negocio para el proyecto DivertiLunch

Asociaciones clave	Actividades clave	Propuesta de valor	Relaciones con clientes	Segmento de mercado
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Colegios y nidos</li> <li>- Proveedores de Insumo</li> <li>- Centros recreativos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Producción</li> <li>- Gestión Comercial</li> <li>- Distribución</li> <li>- Branding</li> </ul>	Refrigerios saludables por delivery para niños.  1. Nutrición. 2. Diversión. 3. Conveniencia.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Asociación con los colegios.</li> <li>- Línea Telefónica de Atención al cliente.</li> <li>- Comunidad por Redes sociales.</li> </ul>	Padres de familia del distrito de Los Olivos entre 3 y 10 años de nivel socioeconómico B y C.
	Recursos clave		Canales	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Equipos de empaquetado y producción</li> <li>- Insumos</li> <li>- Local</li> <li>- Colaboradores</li> </ul>		Canal Digital: <ul style="list-style-type: none"> <li>- Web</li> <li>- Redes sociales</li> <li>- App</li> </ul>	
Estructura de costos		Fuentes de ingresos		
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Costos de producción</li> <li>- Gastos de marketing y publicidad</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Gastos de personal</li> <li>- Gastos de distribución</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Venta de productos</li> </ul>		

Nota: Adaptado de "Plantilla para el lienzo del modelo de negocio". En *Generación de Modelos de Negocio*, Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2010). Barcelona, España: Deusto.

### **2.1. Segmento de clientes.**

En este caso, el segmento de mercado para el presente proyecto son padres de familia del distrito de Los Olivos con hijos entre 3 a 10 años del nivel socioeconómico B y C, quienes por su estilo de vida no cuentan con el tiempo para conocer y elaborar refrigerios nutritivos para sus hijos en edad escolar tanto para la escuela como para cumpleaños.

### **2.2. Propuesta de valor.**

Para el presente proyecto la propuesta de valor es proveer refrigerios nutritivos a los padres de familia de la manera más conveniente haciendo uso de la tecnología, entendiendo su ritmo de vida.

A la par, se presenta una alternativa nutritiva y divertida, que sea atractiva para sus hijos frente a la oferta regular de refrigerios, ya sea de elaboración en casa o compra de productos dentro de su ambiente de actividades.

Los elementos diferenciadores de la propuesta son nutrición, diversión y conveniencia.

### **2.3. Canales.**

Para el presente proyecto el canal definido de distribución será el canal digital, directamente de la app, web y redes sociales. A la vez, se buscara asociación con los colegios, nidos y centros recreativos de la zona seleccionada.

Se tendrá una distribución selectiva, debido a que el alcance se circunscribe al área geográfica elegida para las operaciones y también a que no se cuenta con intermediarios para la entrega del producto.

#### **2.4. Relación con los clientes.**

Para el presente proyecto la relación con el cliente se dará en dos planos, con los socios (colegios, nidos y centros recreativos) y con el consumidor final.

A través de una relación comercial tipo asociación con las colegios y nidos.

Con el consumidor final se tendrá una línea telefónica para reclamos o consultas de los clientes. Y se promoverá una comunidad interesada en nutrición para las familias por las redes sociales y un portal web donde se conozcan los productos y tenga información de utilidad.

#### **2.5. Fuentes de ingresos.**

Para el presente proyecto la fuente de ingresos se dará a través de lo recolectado a través de la venta de los productos a los clientes.

#### **2.6. Recursos claves.**

En este caso, los recursos claves para el presente proyecto son: Equipos de empaquetado y producción, insumos, local y colaboradores.

#### **2.7. Actividades claves.**

Para el presente proyecto las actividades claves son: Producción, Distribución, Gestión Comercial y Branding.

## **2.8. Aliados claves.**

Por tanto, los aliados claves definidos para el presente proyecto son: los proveedores de los insumos y los colegios y nidos donde estudian los consumidores.

## **2.9. Estructura de costos.**

Para este proyecto la estructura de costos se detalla a continuación: Costos de producción, gastos de personal, gastos de marketing y publicidad y gastos de distribución.

Luego del trabajo de desarrollo de clientes y validación del modelo de negocio aquí detallado, se concluye que la versión final del presente modelo de negocio ha logrado confirmar cada una de las nueve hipótesis planteadas.

## **3. Antecedentes**

Existe una tendencia al crecimiento de los casos de enfermedades relacionadas con hábitos alimenticios inadecuados. Como se afirma en el artículo de la UNAM: “Los malos hábitos alimenticios son la principal causa de enfermedades crónicas como afecciones cardiovasculares, obesidad, diabetes, patologías del sistema digestivo, cálculos de vesícula, reflujo gastroesofágico, caries, y distintos tipos de cánceres como el de colon, páncreas, y los relacionados con hormonas como el de mama y el de endometrio” (UNAM, 2014) .A nivel mundial se evidencian iniciativas de mejorar nuestras costumbres alimenticias y el consumidor se muestra mucho más preocupado del contenido de los productos alimenticios que están en el mercado.

Por ejemplo, se puede notar en este contenido extraído del portal Ainia: “Cuando hablamos de comer sano, más que de una tendencia, estamos refiriéndonos a una evolución. El deseo de mantener una alimentación saludable se ha mantenido en la mente del consumidor con mayor o menor fuerza” (Ainia, 2015).

Brinda un dato del portal Food Navigator: “sólo el 34% de las personas considera que tiene una dieta saludable, aunque el porcentaje ha aumentado en un 5% en el último año.” (Ainia, 2015)

Se observa que es la influencia de la generación de los Millennials la que ha puesto el tema mucho más en boga y como una de las prioridades de gran partes de los esfuerzos a nivel mundial, como lo encontramos en lo indicado por la revista Quality Assurance and Food Safety: “son los millennials los que traen una nueva concepción de alimentación saludable basada en la simplicidad, tanto en los alimentos en sí como en los métodos de preparación, lo que dibuja una tendencia significativa hacia los productos frescos que luego ellos mismos cocinan (Ainia, 2015).”

### **Alimentación saludable y el contenido en grasas y azúcares.**

Un informe de Grocery Eye realizado en 2015 realizado a más de 2.000 consumidores, indica que estos consideran que el recortar el contenido de azúcar en su alimentación está más relacionado a mejorar su nutrición que con hacer dieta para adelgazar, mientras que los que quieren perder peso buscan reducir contenido en calorías y grasa.

En el informe se indica que un tercio de los encuestados considera que para comprar un alimento “sano” toman más en cuenta el contenido en grasas, seguido por el contenido en

azúcares y luego en calorías, incluso menciona que el 33% de los encuestados indicó que la responsabilidad de que su alimentación sea más saludable dependía en gran manera de que los fabricantes reduzcan el contenido de grasa, sal y azúcar en sus productos.

Esto evidencia la mayor información que tienen y también demandan los consumidores de las marcas que consumen y la preocupación que el uso de los insumos como los azúcares y grasas genera en el público y la necesidad de atender su demanda con un producto que alivie dichas preocupaciones.

### **Obesidad a nivel mundial,**

El estudio sobre obesidad en el Perú “Un Gordo Problema” elaborado por el MINSA en 2012 brinda una idea de la situación del problema y las acciones tomadas en diferentes regiones del planeta.

Llama a la obesidad y el sobrepeso “una nueva pandemia recorre el mundo”, además de que hay una indolencia y negligencia muy arraigada que hace que los esfuerzos para combatirla no sean suficientes.

Ya en el 2012 el sobrepeso afectaba a más de mil millones de personas, de las cuales la quinta parte son niños, y la obesidad ya alcanza a casi 500 millones de personas, cifra que se sigue incrementando de acuerdo a la OMS (Organización Mundial de la Salud). Nos alerta que para el 2015 ya hablamos de 2 mil 300 millones de seres humanos con sobrepeso y 700 millones de obesos. Esto desencadena enfermedades crónicas como hipertensión arterial, males cardíacos, diabetes y ciertos tipos de cáncer, que afectan la calidad de vida y generan altos gastos a la población mundial.



Estos gastos se evidencian en datos como que para combatir el sobrepeso y la obesidad, los países europeos gastan 2.8% de su presupuesto de salud, o un equivalente al 0,6% del producto interno bruto (PIB) de algunos de esos países; en EE. UU., en 2008 dichos gastos alcanzan los US\$ 147 mil millones y los adultos obesos gastan un estimado de US\$ 1.429 al año más que aquellos con un peso normal. Otro dato es que “casi el 70% de las bancarrotas anuales del gigante del norte están relacionados con males de salud”. En relación a nuestro país indica: “En el Perú, en 2010 los costos directos (de salud) e indirectos (pérdidas económicas y de calidad de vida) se estiman en 2 mil 200 millones de dólares.” (MINSA, 2012)

Los malos comportamientos alimenticios están afectando la salud mundial y generan un dolor en el consumidor sobre cómo pueden cuidar su nutrición con la oferta actual de productos en el mercado, como indica el informe estos comportamientos son causantes del creciente sobrepeso y obesidad: “Como todos los organismos de salud del mundo reconocen, esta epidemia de sobrepeso tiene su origen en los modernos –y malos- comportamientos alimenticios, en los que prevalecen cantidad y no calidad, el abuso del azúcar y grasa saturada, entre otros componentes de los alimentos procesados y las bebidas gaseosas” (MINSA, 2012).

La excesiva publicidad nos conduce y favorecen el consumo de productos nocivos para la salud que crean esta inseguridad en el consumidor. Esta epidemia se agudiza gracias a factores de la vida moderna o urbana como el sedentarismo y reducción progresiva del espacio público y de plazas y parques.

### **Preocupación por el contenido y la información nutricional.**

Es sabido que el consumidor en esta era de la información busca estar más empoderado al momento de comprar y de tener toda la información que pueda sobre los productos que consume, sobretodo sus alimentos y los de su familia, y hay una enorme preocupación por la sensación de no recibir una adecuada alimentación al consumir productos tradicionales de las grandes marcas de consumo masivo.

Un estudio realizado por Ingredion Incorporated a nivel global investigó sobre la importancia que le daban los consumidores a la información sobre los ingredientes de sus alimentos, el resultado fue que hasta el 80% de los consumidores encuestados pensaban que era importante reconocer los ingredientes que aparecen en el etiquetado de su comida y bebida y aprecian de igual manera que la lista de estos ingredientes sea corta y simple.

Además no hay la misma confianza en los claimer de las grandes marcas para los consumidores a nivel mundial como “todo natural” “sin ingredientes artificiales” y “bajo o reducido contenido en grasa/azúcar/sal”.

El consumidor quiere conocer el contenido nutricional de sus comidas, grasas, proteínas y calorías de los alimentos que compra y consume.

### **Reglamento de la Ley 30021, Ley de Promoción de la Alimentación Saludable para Niños, Niñas y Adolescentes.**

El 17 de Junio de 2017 se promulga la Ley 30021, Ley de Promoción de la Alimentación Saludable para Niños, Niñas y Adolescentes, en la cual se comunican los parámetros técnicos para los alimentos permitidos (ver anexo)

Se considera que lo expuesto en dicha Ley constituye una oportunidad para el negocio, ya que concientiza al consumidor sobre la calidad de los alimentos que brinda a sus hijos y pone sobre la mesa la importancia de una alimentación saludable para los niños y adolescentes.

Según lo indicado en un artículo de Gestión: “El 80% de peruanos considera que la aplicación de la Ley de Alimentación Saludable tendrá un aporte positivo en los hábitos alimenticios de la gente, reveló la encuesta de Pulso Perú de Julio, elaborada por Datum.” (Gestión, 2018)

Además se menciona que la medida ha sido mejor recibida dentro de los NSE mas altos: “Si bien la acogida de la ley es transversal a todos los niveles socioeconómicos (NSE), se agudiza para los peruanos con mayores recursos y los de clase media. Un 89% del NSE C y 87.9% del NSE A/B creen que el aporte de la ley será favorable. Además, la mayoría de jóvenes (82.9%) entre 18 y 24 años tiene la misma percepción.

Además, el 64% de encuestados consideró que cambiará su decisión de compra al ver los octógonos en el empaque de los productos sujetos a esta ley.” (Gestión, 2018)

Aunque la opinión de los consumidores es que el modelo de semáforo es el más adecuado y fácil de entender, el Estado Peruano ha optado por el modelo del octágono, aplicado por ejemplo en Chile.

#### **4. Análisis del Entorno**

Luego de haber establecido el objetivo general, la idea y modelo de negocio, y el análisis interno del presente proyecto, ahora se desarrollará la evaluación externa que permitirá determinar la influencia del entorno en la industria y en el modelo de negocio a través del análisis PESTE (Fuerzas Políticas, Económicas, Sociales, Tecnológicas, y Ecológicas). Los resultados de este análisis, junto con los resultados del estudio de las cinco fuerzas competitivas de Porter (Porter, 1979), guiarán la formulación del plan estratégico que le permita al proyecto sacar ventaja de las oportunidades y evitar y/o reducir el impacto de las amenazas, así como también, terminar de determinar los factores claves que aseguren el éxito en su sector industrial y, por supuesto, superar a la competencia.

Es muy importante establecer que el presente análisis busca predecir el futuro del proyecto, por lo tanto, se basará en el estudio de tendencias, más que en el simple enlistado de hechos relevantes para el proyecto.

##### **4.1.a. Factores políticos y legales (P).**

En ese sentido, en el presente proyecto se han reconocido las siguientes leyes que marcan una tendencia y efecto probable, tal como se muestra en la tabla 3.

La Ley de Promoción de la Alimentación Saludable Para Niños, Niñas y Adolescentes Ley n° 30021; la cual tiene por objeto la promoción y protección efectiva del derecho a la salud pública, al crecimiento y desarrollo adecuado de las personas, a través de las acciones de educación, el fortalecimiento y fomento de la actividad física, la implementación de quioscos y comedores saludables en las instituciones de educación básica regular y la supervisor de la

publicidad, información y otras prácticas relacionadas con los alimentos y bebidas no alcohólicas dirigidas a los niños, niñas y adolescentes para reducir y eliminar las enfermedades vinculadas con el sobrepeso, la obesidad y las enfermedades crónicas conocidas como no transmisibles. (Perú, 2017).

La supervisión de la Dirección General de Salud Ambiental e Inocuidad Alimentaria DIGESA. La Dirección General de Salud Ambiental e Inocuidad Alimentaria - DIGESA es el órgano de línea dependiente del Viceministerio de Salud Pública, constituye la Autoridad Nacional en Salud Ambiental e Inocuidad Alimentaria, responsable en el aspecto técnico, normativo, vigilancia, supervigilancia de los factores de riesgos físicos, químicos y biológicos externos a la persona y fiscalización en materia de salud ambiental la cual comprende: i) calidad de agua para consumo humano, agua de uso poblacional y recreacional (playas y piscinas; características sanitarias de los Sistemas de abastecimiento y fuentes de agua para consumo humano, agua de uso poblacional y recreacional; aire (ruido); ii) juguetes y útiles de escritorio; iii) manejo de residuos sólidos de establecimientos de salud, servicios médicos de apoyo y de los generados en campañas sanitarias; iv) cementerios; crematorios; traslado de cadáveres y restos humanos; exhumación, inhumación y cremación; así como en materia de Inocuidad Alimentaria la cual comprende: **i) los alimentos y bebidas destinados al consumo humanos** y ii) aditivos elaborados industrialmente de producción nacional o extranjera, con excepción de los alimentos pesqueros y acuícolas; así como las demás materias de competencia establecidas en la normatividad vigente en concordancia con las normas nacionales e internacionales. Dentro de sus funciones una de ellas es: Dirigir las

acciones vigilancia, supervigilancia y fiscalización en materia de Salud Ambiental e Inocuidad Alimentaria, conforme a la normatividad vigente.

Por lo tanto, la normativa legal está orientada a velar por el cuidado de la alimentación de la población.

**Tabla 1 Factores políticos y legales para el proyecto Divertilunch**

Variable	Tendencia	Efecto probable	O/A
Ley de Promoción de la Alimentación Saludable Para Niños, Niñas y Adolescentes Ley N°30021 (2013)	La Ley promueve el consumo de comida saludable en lugares públicos y privados.	Mayor información para los consumidores	O
Dirección General de Salud Ambiental e Inocuidad Alimentaria DIGESA	El estado a través de DIGESA fiscaliza establecimientos insalubres por lo que el consumidor busca opciones más saludables	Los consumidores tendrán mayor confianza en opciones de alimentos saludables de procedencia certificada.	O

*Nota.* Adaptado de “Conceptos de administración estratégica”, David, F. R., 2013, 14a ed., México: Pearson Educación.

#### **4.1.b. Factores económicos y financieros (E).**

Según el informe "Perspectivas Económicas Regionales para América Latina y el Caribe: Aprovechando el impulso" del FMI, la proyección de crecimiento de la economía peruana es de 3,7% para el año 2018. (El Comercio, 2018)

Según el Informe de actualización de proyecciones macroeconómicas del MEF (Ministerio de Economía y Finanzas, 2018), el crecimiento del PBI para 2018 se estima en 3,6%, mayor al del año previo (2017: 2,5%), debido principalmente a la recuperación de la demanda interna, basada en la ejecución del Plan de Impulso Económico orientado a garantizar el cumplimiento de la meta de crecimiento de la inversión pública (17,5%) y a brindar mayor impulso a la inversión privada.

Las condiciones internacionales se mantendrán favorables para la economía peruana y en comparación al 2017, la recuperación de la demanda interna se dará en un contexto de altos precios de materias primas, una robusta demanda externa y condiciones financieras favorables.

En el periodo 2019-2021, se revisa al alza la meta de crecimiento del PBI de 4,0% en el MMM a 4,6% en promedio, alcanzando 5,0% en 2021, favorecido principalmente por el fortalecimiento de la demanda interna.

Crecimiento del delivery online; según Santiago Antúnez de Mayolo, gerente general de LimaDelivery, indicó que, según datos de la compañía, las ventas de pedidos de delivery de comida por internet en Lima mantienen un crecimiento sostenido anual del 55% en el año 2016 sobre todo en la zona norte de la capital peruana. Actualmente las ventas delivery en Lima Norte significan el 9% por ciento del total de la compañía LimaDelivery. Además, el

ejecutivo indicó que el distrito que ha crecido con mayor rapidez es Independencia, mientras que el mayor ticket promedio se registra en Los Olivos.

El comprador de delivery de comida online de Lima Norte como un consumidor joven de entre 20 a 30 años de edad, aún temeroso por la compra por internet pero muy interesado por aprovechar las mejores ofertas por internet. (Peru Retail, 2016).

**Tabla 2 Factores económicos y financieros para el proyecto Divertilunch**

Variable	Tendencia	Efecto probable	O/A
Economía peruana crecerá 3,57% en 2018, según el informe de Actualización de Proyecciones Macroeconómicas del Ministerio de Economía y Finanzas (MEF)	El consumidor tendrá poder adquisitivo para su consumo.	Los potenciales clientes estarán dispuestos a pagar por productos de calidad con mayor valor.	O
Crecimiento de la compra de alimentos por delivery online en la zona norte de Lima, en especial en Los Olivos.	Mayor uso de servicios de delivery online.	Familiarización con los beneficios de la compra por delivery.	O
Crecimiento del Canal Moderno a través de tiendas de Conveniencia y apertura de nuevos Centros Comerciales	Mayor cantidad de tiendas por conveniencia	Aumentará la oferta de productos y su acceso a las personas.	A

*Nota.* Adaptado de “Conceptos de administración estratégica”, David, F. R., 2013, 14a ed., México: Pearson Educación.

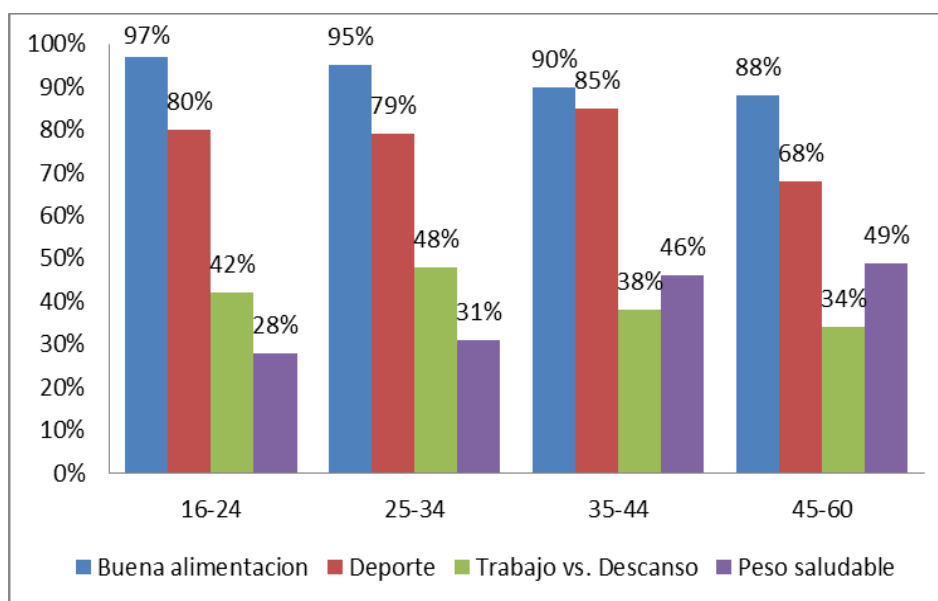


#### **4.1.c. Factores sociales, culturales, y demográficas (S).**

Según el Observatorio de Nutrición y Estudio del Sobrepeso y Obesidad, el 53.8% de la población peruana tiene un exceso de grasa corporal, es decir que una de cada dos personas pesa más de lo que debe, lo cual pone en peligro su salud. Por ello, no sorprende que, según la Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (FAO), el Perú haya alcanzado el tercer lugar en sobrepeso y obesidad en la región. Sin embargo, sí llama la atención y preocupa que, según la Organización Panamericana de la Salud (OPS), seamos el país de América donde la obesidad infantil creció más rápido en los últimos años. (Peru 21, 2018) Por lo tanto, presenta un problema presente en nuestra sociedad, el cual es de conocimiento público.

Por otro lado, la consultora Arellano Marketing en su estudio Vida Saludable del año 2016, muestra el perfil del consumidor considerado muy saludable. El principal hábito saludable considerado es la buena alimentación (Gestion, 2016).

**Figura 2 Estudio Vida Saludable 2016 – Lima Metropolitana**



Fuente: Arellano Marketing

**Tabla 3 Factores sociales, culturales y demográficos para el proyecto Divertilunch**

Variable	Tendencia	Efecto probable	O/A
Problemas de salud	Problemas con la	Promoción	de O
	Obesidad y sobrepeso	Alimentación saludable	
Cambio en el estilo de vida	Mayor interés por el cuidado de la salud	Apertura a alimentos saludables	O
Percepción de la calidad	Mayor exigencia en el cuanto a la calidad de los productos	Mayor cuestionamiento a información nutricional y alimentos empaquetados	A

*Nota.* Adaptado de “Conceptos de administración estratégica”, David, F. R., 2013, 14a ed., México: Pearson Educación.

Por lo tanto, se presenta en el sobrepeso y obesidad una problemática en la salud pública en nuestro país. A la par se identifica que el sector de la población preocupada en un estilo de vida saludable viene en crecimiento. Estas personas consideran como la variable más importante la alimentación saludable. Por lo tanto, la apertura hacia productos saludables y naturales existe.

#### 4.1.d. Factores tecnológicos y científicos (T).

Las aplicaciones móviles se han convertido en uno de los mercados con más posibilidades de crecimiento en los próximos años, debido a la acelerada venta de smartphones y a los nuevos dispositivos en el mercado como los televisores inteligentes.

El mercado de aplicaciones móviles ('apps') en el Perú crece 80% al año, con lo cual alcanzaría un total de 1,500 apps en el 2015, según la Oficina Comercial de Perú en Washington. A la vez informó que actualmente el Perú cuenta con 200 personas dedicadas a esta actividad y con 300 apps desarrolladas (Gestion, 2014).

**Tabla 4 Factores tecnológicos y científicos para el proyecto Divertilunch**

Variable	Tendencia	Efecto probable	O/A
Desarrollo de apps móvil	Crecimiento en la elaboración de apps	Mayor conocimiento en el uso de apps.	O
Apps para uso de las empresas	Incremento en el uso empresarial de las apps	Incremento de competidores con servicios similares	A

*Nota.* Adaptado de “Conceptos de administración estratégica”, David, F. R., 2013, 14a ed., México: Pearson Educación.

Por lo antes expuesto, se identifica que la tecnología viene evolucionando de acuerdo al cambio de estilo de vida de los consumidores. Se han desarrollado apps necesarias para la atención de los clientes en diversos rubros, y hay una tendencia al incremento de su uso.

#### **4.1.e. Factores ecológicos y ambientales (E).**

El Perú forma parte del grupo de países megadiversos según la Organización de las Naciones Unidas (ONU), debido a su privilegiada ubicación geográfica y climática, que proporciona una amplia diversidad de ecosistemas en sus tres regiones, lo que genera infinidad de productos valorados por su valor nutricional.

Por otro lado, la Asociación Peruana de Consumidores y Usuarios (ASPEC) toma un rol protagónico en la tendencia del consumo de productos naturales vinculados con el cuidado de la salud de los consumidores.

**Tabla 5 Factores ecológicos y ambientales para el proyecto Divertilunch**

Variable	Tendencia	Efecto probable	O/A
Biodiversidad	Alto conocimiento de los productos nutritivos.	Preferencia de alimentos naturales nacionales.	O
Regulación	Defensa del consumidor	Búsqueda de respaldo de instituciones que avalen el producto.	A

*Nota.* Adaptado de “Conceptos de administración estratégica”, David, F. R., 2013, 14a ed., México: Pearson Educación.

Se identifica que nuestro país presenta una rica variedad de productos nutritivos que es de conocimiento de la población. Por lo tanto, la apertura a su consumo. A la vez, se cuenta con instituciones para la defensa del consumidor.

Al concluir con el análisis PESTE se ha podido identificar las principales oportunidades y amenazas que giran alrededor del presente proyecto, los mismos que serán analizados a continuación en la matriz MEFE (ver tabla 6).

#### **4.1.f. Matriz de evaluación de factores externos (MEFE).**

Esta lista que se presenta a continuación ha sido elaborada sobre la base de los resultados del análisis PESTE que la precede, con objetivo es determinar si el presente proyecto está o no aprovechando las oportunidades y evitando o no las amenazas identificadas.

A partir del análisis con la matriz MEFE (ver Tabla 6), se concluye que el presente proyecto de negocio está aprovechando convenientemente las oportunidades encontradas y evitando adecuadamente las amenazas del entorno al tener un promedio ponderado de 2.9.

Los factores determinantes de éxito clave en el proyecto son la Promoción de la alimentación saludable para la población, en especial en los niños por parte de los organismos estatales y la sociedad en su conjunto, el cual conlleva a que la población tenga una apertura a dicha tendencia por la preocupación del bienestar familiar.

No obstante, se han identificado dos factores determinantes de éxito que se han valorado con 1, por lo que serán mejorados a través del desarrollo de estrategias de operaciones y marketing que permitan que los productos Divertilunch sean valorados por su calidad nutricional frente a los productos empaquetados que se encuentran en el mercado.

**Tabla 6 Matriz de evaluación de factores externos (MEFE) para el proyecto Divertilunch**

Factores determinantes de éxito (FDE)	Peso	Valor	Pond.
<i>Oportunidades</i>			
1 Mayor información para los consumidores	0.1	3	0.3
2 Los consumidores tendrán mayor confianza en opciones de alimentos saludables de procedencia certificada	0.04	3	0.12
3 Los potenciales clientes estarán dispuestos a pagar por productos de calidad con mayor valor.	0.08	3	0.24
4 Familiarización con los beneficios de la compra por delivery.	0.12	3	0.36
5 Promoción de Alimentación saludable	0.16	4	0.64
6 Apertura a alimentos saludable	0.12	4	0.48
7 Mayor conocimiento en el uso de app.	0.08	2	0.16
<i>Amenazas</i>			
8 Mayor oferta de productos y su acceso a las personas al canal moderno	0.1	2	0.2
9 Mayor cuestionamiento a información nutricional y alimentos empaquetados	0.1	1	0.1
10 Incremento de competidores con servicios similares	0.15	2	0.3
Total	1		2.9

*Nota.* Adaptado de “El contexto global y la evaluación externa”. En El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia, F. D’Alessio, 2013, 2da ed., p. 117., México DF, México: Pearson Educación.

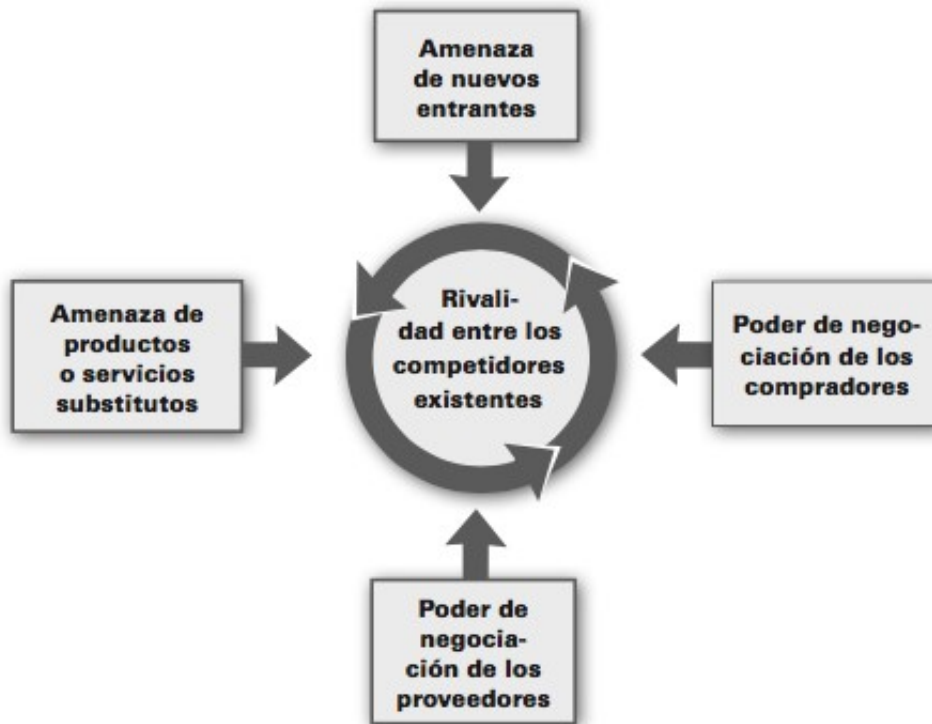
La MEFE para Divertilunch cuenta con 3 factores determinantes de éxito, de los cuales tres son oportunidades. Luego del análisis de los factores externos del presente proyecto se obtiene un valor de 2.9 (ver Tabla 6), cifra por encima del promedio que es 2.5, lo que

significa que el proyecto tiene una respuesta mayor a lo esperado. Así, se puede observar que son seis los factores determinantes de éxito que tienen valores de 4 y 3, lo cual significa que se está aprovechando de manera adecuada las oportunidades del entorno, y se está neutralizando de manera efectiva las circunstancias que amenazan su desarrollo y crecimiento. En consecuencia, el entorno se muestra favorable para el desarrollo del proyecto Divertilunch.

## **5. Análisis de la Industria**

### **Estrategia de negocio.**

En este acápite se hará un análisis del modelo de negocio en el contexto industrial a través de la herramienta conocida como el modelo de competencia de las cinco fuerzas, tal como se muestra en la figura 2. Este análisis es muy importante, pues permite pensar acerca de la rivalidad y de cómo va evolucionando la industria en el que se desarrollará el presente proyecto de negocio, además de cómo estos cambios impactarán positiva y/o negativamente sobre éste.



**Figura 3. El modelo de competencia de las cinco fuerzas.**

Tomado de “Las cinco fuerzas competitivas que le dan forma a la estrategia”. En Ser competitivo, Porter, M., 2012, España: Deusto.

### **Poder de negociación de proveedores.**

En ese sentido, para el presente proyecto se considera que el poder de negociación de los proveedores es alto, pues existen muchos en el país y tienen bajo capacidad de negociación.



**Tabla 7 Poder de negociación de proveedores para el proyecto Divertilunch**

Peso	Factores	Muy poco atractivo	Valor	Muy atractivo	Pond.
0.2	Número de proveedores importantes	Escasos	4	Muchos	0.8
0.2	Costo de cambio de proveedor	Alto	3	Bajo	0.6
0.2	Contribución de proveedores a calidad del servicio	Alta	3	Baja	0.6
0.15	Amenaza de integración hacia adelante	Alta	3	Baja	0.45
0.1	Disponibilidad de sustitutos	Baja	2	Alta	0.2
0.05	Contribución a los costos por parte de los proveedores	Alta	3	Baja	0.15
0.05	Amenaza de integrarse hacia atrás	Baja	2	Alta	0.1
0.05	Importancia de la industria en la rentabilidad de los proveedores	Baja	2	Alta	0.1
			1.00		3.00

*Nota.* Adaptado de “Estrategias para el liderazgo competitivo: De la visión a los resultados”, Hax, A. y Majluf, 2004, 1ra ed., Argentina: Granica.

El poder de negociación de los proveedores es alto por estos motivos:

a. Existe gran cantidad proveedores para la elaboración de los productos parte de los refrigerios, por ende el costo de cambio es bajo.

b. No contribuyen a la percepción de la calidad del servicio, ya que el valor agregado de las loncheras radica en el producto final y no la materia prima.

c. Los proveedores no pueden presentar interés en integrarse hacia adelante, ya que implica el desarrollo de otro modelo de negocio.

#### **Poder de negociación de compradores.**

En este caso, al tratarse de un proyecto que apunta a desarrollar un océano azul, se establece que el poder de negociación de los compradores es alto porque la industria está en proceso de introducción en nuestro país y no existe la oferta de estos productos naturales.

**Tabla 8 Poder de negociación de compradores para el proyecto Divertilunch.**

Peso	Factores	Muy poco atractivo	Valor	Muy atractivo	Pond.
0.30	Disponibilidad de sustitutos	Alta	3	Baja	0.9
0.30	Número de clientes importantes	Escasos	3	Muchos	0.9
0.25	Condicionamiento de los clientes	Alto	2	Bajo	0.5
0.10	Posibilidad de integración hacia atrás	Alta	4	Baja	0.4
0.05	Costo de cambiar de servicio	Bajo	3	Alto	0.15
1.00					2.85

*Nota.* Adaptado de “Estrategias para el liderazgo competitivo: De la visión a los resultados”, Hax, A. y Majluf, 2004, 1ra ed., Argentina: Granica.

El poder de negociación con los clientes es alto por estos motivos:

- a. Existen poca oferta de refrigerios saludables para niños a través de servicio delivery.
- b. La demanda de estos productos va relacionada con la tendencia del cuidado de salud y alimentación saludable.

### **Rivalidad de competidores.**

En el mercado no existen actualmente competidores que ofrecen refrigerios saludables que se asemejen a la presente propuesta de valor, sin embargo, existen unos pocos que se asemejan a este modelo de negocio y muchos otros que ofrecen diversos productos bodegas y tiendas por conveniencia. Todos estos competidores no ofrecen descuentos de precios, lanzamientos de nuevos productos, no tienen campañas publicitarias, etc.

**Tabla 9 Rivalidad de los competidores para el proyecto Divertilunch**

Peso	Factores	Muy poco atractivo	Valor	Muy atractivo	Pond.
0.30	Número de competidores iguales	Alto	4	Bajo	1.2
0.20	Diferenciación del producto/servicio	Alto	2	Bajo	0.4
0.10	Barreras de salida	Alta	3	Baja	0.3
0.10	Crecimiento de la industria	Alto	2	Bajo	0.2
0.10	Tendencia a participar en la industria	Alto	3	Bajo	0.3
0.10	Costos fijos	Alto	1	Bajo	0.1
0.10	Diversidad de servicios de competidores	Alto	3	Bajo	0.3
			1.00		2.8

*Nota.* Adaptado de “Estrategias para el liderazgo competitivo: De la visión a los resultados”, Hax, A. y Majluf, 2004, 1ra ed., Argentina: Granica.

### Amenazas de entrantes.

Actualmente en el sector no se conoce alguna empresa con una propuesta de valor similar o con productos similares, que quieran entrar a este mercado de refrigerios saludables para niños por delivery.

**Tabla 10 Amenaza de entrantes para el proyecto Divertilunch**

Peso	Factores	Muy poco atractivo	Valor	Muy atractivo	Pond.
0.30	Diferenciación del producto/servicio	Baja	3	Alta	0.9
0.20	Costo de los clientes por cambiar de proveedor	Bajo	2	Alto	0.4
0.20	Economías de escala en el sector	Bajo	2	Alto	0.4
0.20	Requerimiento de capital	Bajo	2	Alto	0.4
0.10	Identificación de la marca	Bajo	1	Alto	0.1
1.00					2.2

*Nota.* Adaptado de “Estrategias para el liderazgo competitivo: De la visión a los resultados”, Hax, A. y Majluf, 2004, 1ra ed., Argentina: Granica.

La tendencia del mercado y la poca oferta de estos productos, hacen atractivo esta propuesta de negocio. Sin embargo, para que nuevos competidores puedan ingresar deberán realizar una gran inversión de capital en la adquisición de equipos y desarrollar alianzas con las instituciones donde colocar su producto.

Finalmente, la amenaza de nuevos competidores es inminente, no obstante, es manejable, si logra establecer un relacionamiento con los clientes.

### **Amenazas de sustitutos.**

Al hacer el estudio del sector, se ha identificado productos sustitutos ofrecidos en tiendas por conveniencia y bodegas, sin embargo, se considera que el mercado potencial es mayor a la oferta existente. Y la diferencia del producto puede verse incrementado con la diferenciación en el canal de distribución y el servicio postventa, además que los servicios similares están concentrados en zonas geográficas distintas y no hay información de ampliación de su cobertura.

**Tabla 11 Amenaza de sustitutos para el proyecto Divertilunch**

Peso	Factores	Muy poco atractivo	Valor	Muy atractivo	Pond.
0.35	Número de productos/servicios sustitutos	Alto	3	Bajo	1.05
0.35	Grado de diferenciación valorado por el cliente	Bajo	3	Alto	1.05
0.30	Costo de cambiar el servicio	Bajo	3	Alto	0.9
1.00					3.0

*Nota.* Adaptado de “Estrategias para el liderazgo competitivo: De la visión a los resultados”, Hax, A. y Majluf, 2004, 1ra ed., Argentina: Granica.

Analizando el mercado, se identifica que los productos del proyecto presentan una diferenciación en la ubicación geográfica y características del servicio. Por ende, los potenciales consumidores no pueden encontrarse productos sustitutos fácilmente.

### Grado de atracción de la industria o sector.

Como se puede mostrar en la tabla 14, luego de este importante análisis se concluye que el proyecto ingresará en una industria muy atractiva y con una posición competitiva.

**Tabla 12** *Grado de atracción de la industria o sector para el proyecto Divertilunch*

Peso	Factores	Muy poco atractivo	Valor	Muy atractivo	Pond.
0.30	Poder de negociación de proveedores	Baja	3.0	Alta	0.9
0.30	Poder de negociación de clientes	Bajo	2.85	Alto	0.85
0.20	Rivalidad de competidores	Bajo	2.8	Alto	0.6
0.10	Amenaza de entrantes	Bajo	2.2	Alto	0.2
0.10	Amenaza de sustitutos	Bajo	3	Alto	0.3
1.00					2.85

*Nota.* Adaptado de “Estrategias para el liderazgo competitivo: De la visión a los resultados”, Hax, A. y Majluf, 2004, 1ra ed., Argentina: Granica.

A partir del análisis anterior se puede concluir que el presente proyecto se encuentra en una posición favorable, puesto que el modelo presenta un proyecto diferenciado en un sector de la industria en desarrollo y con potencial, lo cual nos permite tener poder de negociación con los proveedores, clientes y baja amenaza de productos sustitutos en este momento.

Sin embargo, la debilidad más grande es la amenaza de competidores entrantes ya que existe una tendencia del mercado para requerir dichos servicios.

El aspecto positivo de este punto es que el ser el primero en ofrecer un servicio de este tipo permitirá que desarrolle una cartera de clientes y estrategias de fidelización con ellos.

### Matriz Perfil Competitivo (MPC).

Tomando en cuenta el análisis de las cinco fuerzas competitivas se han determinado los factores críticos de éxito para el sector.

**Tabla 13 Matriz del perfil competitivo (MPC) para el proyecto Divertilunch**

Factores clave de éxito (FCE)	Peso	Divertilunch		Comp 1		Comp 2	
		Valor	Pond	Valor	Pond.	Valor	Pond.
1 Calidad del producto	0.20	4	0.80	4	0.80	2	0.40
2 Branding	0.15	2	0.30	3	0.45	3	0.45
3 Proceso de Distribución	0.18	2	0.36	2	0.36	4	0.72
4 Cantidad de clientes	0.15	3	0.45	3	0.45	4	0.60
5 Precio de los Productos	0.14	3	0.42	2	0.28	2	0.28
6 Atractivo de los productos para los consumidores (niños)	0.18	3	0.54	3	0.54	2	0.36
Total	1.00		2.87		2.88		2.81

*Nota:* Adaptado de “El contexto global y la evaluación externa”. En El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia, F. D’Alessio, 2013, 2da ed., p. 136., México DF, México: Pearson Educación.

El factor crítico del proyecto es el proceso de distribución de los productos, ya que la propuesta de valor está relacionada con la entrega a tiempo de ellos. Por lo tanto, se debe asegurar que la logística permita poder cumplir con la promesa de valor.

A la par, se considera que al no ser un producto masivo se debe desarrollar una cartera de clientes a través de alianzas con colegios y nidos y comunicar los beneficios de promover la alimentación saludable en sus alumnos, docentes y comunidad.

Finalmente, el desarrollar un posicionamiento en la mente de los consumidores como la alternativa más conveniente, ya que responde a su ritmo de vida y la necesidad de brindar nutrición a sus hijos, y que a la vez sea atractiva para los niños.

### Matriz Perfil Referencial (MPR).

En ese sentido, a continuación, en la tabla 16, se hace un análisis comparativo del proyecto con las mejores empresas de referencia, que no son competidores, con la finalidad de encontrar áreas de oportunidad.

**Tabla 14 Matriz del perfil referencial (MPR) para el proyecto Divertilunch**

Factores clave de éxito (FCE)	Peso	Divertilunch		Delilunch		Punto nutritivo	
		Valor	Pond.	Valor	Pond.	Valor	Pond.
1 Calidad del producto	0.20	4	0.80	4	0.80	4	0.80
2 Branding	0.15	2	0.30	4	0.60	3	0.45
3 Proceso de Distribución	0.18	2	0.36	3	0.54	3	0.54
4 Cantidad de centros educativos aliados	0.15	3	0.45	1	0.15	1	0.15
5 Precio de los Productos	0.14	3	0.42	3	0.42	2	0.28
6 Atractivo de productos para consumidores	0.18	4	0.72	4	0.72	3	0.54
<b>Total</b>	<b>1.00</b>		<b>3.05</b>		<b>3.23</b>		<b>2.76</b>

Nota: Adaptado de “El contexto global y la evaluación externa”. En El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia, F. D’Alessio, 2013, 2da ed., p. 151. México DF, México: Pearson Educación.

Por su parte, respecto a la matriz del perfil referencial MPR se ha visto por conveniente considerar los puntos principales de la empresa Delilunch como la Calidad de Productos donde se aseguran de que todos sus productos cumplan o superen las pautas nutricionales obligatorias en sus diferentes presentaciones. Además, es poseedor de más de 20 productos naturales y saludables y sabrosos, estos productos son personalizados para las distintas ubicaciones a donde van dirigidas. Al mismo tiempo la otra empresa referencial es Punto Nutritivo que tiene variedad de productos de marcas propias en el mercado en el cual se encuentran disponibles.



## **6. Análisis Interno**

Por lo anterior y con el objeto de tener una ventaja diferencial respecto a los competidores, lo determinante en esta evaluación o análisis interno es poder identificar las competencias distintivas que permitan diseñar una estrategia diferenciadora para el presente plan de negocio.

No obstante, al tratarse de un proyecto y no de una empresa en marcha, “la evaluación interna se basa en el análisis de las capacidades, los conocimientos y los recursos del equipo empresarial fundador. Por lo tanto, no será la evaluación de una empresa sino de un equipo de personas” (Weinberger, 2009, pág. 64). En ese sentido, a continuación, se presenta un resumen profesional de los integrantes del equipo, y luego la matriz de evaluación de factores internos, en el cual, además, se incluyen los factores críticos de éxito encontrados en el modelamiento del negocio y en la investigación de antecedentes.

### **Perfil del equipo de trabajo.**

El equipo de trabajo del presente proyecto se conformó como respuesta a la necesidad de alimentación saludable en los miembros del equipo y la carencia de esos productos. A raíz, de eso se desarrolló la idea de poder brindar salud y cuidado a las personas con un estilo de vida con tiempo limitado, pero con el deseo de cuidarse a través de productos saludables cerca de ellos.

A continuación, se detalla una breve presentación de cada integrante del equipo:

- Nombre de Integrante 1: Carlos Lazon:

Profesional de Administración de empresas con 10 años de experiencia en el sector de consumo masivo y retail. Asimismo, ha participado en conferencias y capacitaciones dentro del sector comercial y por ello siempre conoce acerca de las nuevas tendencias de ventas.

- Nombre de alumno 2: Gerardo Villegas:

Ingeniero Pesquero, con 15 años de experiencia en el área comercial dentro del sector retail. Entre sus habilidades destaca el trabajo en equipo, capacidad de liderazgo y toma de decisiones.

- Nombre de alumno 3: Ernesto Colan:

Profesional en Administración de empresas con 9 años de experiencias en gestión de empresas de servicios. Se caracteriza por ser una persona competitiva, trabajar en equipo y toma de decisiones.

### **Matriz de evaluación de factores internos (MEFI).**

Como se ha mencionado, al tratarse de un proyecto y no de una empresa en marcha, los factores críticos de éxito que se han identificado para la construcción de la matriz de evaluación de factores internos (MEFI) provienen del modelo de negocio antes desarrollado, de los antecedentes investigados y del autoanálisis del equipo de trabajo formado por los autores del presente proyecto. En ese sentido, en la tabla 2 se analizan las principales fortalezas y debilidades encontradas.

**Tabla 15 Matriz de evaluación de factores internos (MEFI) para el proyecto Divertilunch**

**ANALISIS MEFI**

**Matriz MEFI (Matriz de Factores Internos)**

Factores Determinantes de éxito	Peso	Valor	Puntaje ponderado
<b>Fortalezas</b>			
1 Equipo multidisciplinario	16%	3	0.48
2 Miembros del equipo con experiencia comercial (ing. Agronoma, ventas, etc)	16%	4	0.64
3 Acceso a lugares con gran potencial de demanda (oficinas, universidades, etc)	10%	3	0.30
4 Acceso a posibles proveedores cercanos.	8%	3	0.24
5 Miembro del equipo con conocimientos de herramientas de control y seguimiento	8%	3	0.24
7 Buen nivel de relacionamiento (networking)	7%	4	0.28
8 Facilidad de apalancamiento (status crediticio)	6%	4	0.24
9 Buen manejo de nuevas aplicaciones y tecnología (RRSS, Internet, etc)	5%	3	0.15
<b>Debilidades</b>			
1 Necesidad de capital	4%		
2 Baja en la rentabilidad por necesidad de alquiler de activos	3%	1	0.03
3 Falta de experiencia en el rubro	3%	1	0.03
4 Falta de un local para operación de la empresa	5%	1	0.05
5 Necesidad de personal no contratado	3%	1	0.03
6 Falta de acceso a estadísticas del sector	3%	2	0.06
7 Recursos limitados	3%	1	0.03
<b>Total</b>	<b>100%</b>		<b>2.80</b>

*Nota.* Adaptado de “La Evaluación Interna”. En El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia, por F. D’Alessio, 2013, 2da ed., p. 189., México DF, México: Pearson Educación.

Dentro de las principales fortalezas encontradas se puede destacar que contara con equipo Multidisciplinarios y con miembros del equipo con conocimiento en materias afines (Ingeniería, Administración, Ventas, etc.). Esta fortaleza cobra relevancia debido a que el todo el equipo tendrá conocimiento de todo el negocio en las diferentes áreas, así se tendrá un equipo que asegurará que al cliente llegue el producto con el valor diferencial que este mismo busca, debido a que el trabajo del equipo Multidisciplinario impacta sobre los resultados totales de cara al cliente.

Por su parte, de las debilidades encontradas se destacan la necesidad de capital para la compra de equipos, las mismas que, como se ha mencionado, deben ser neutralizadas con el aumento de capital de cada socio accionista para tener la capacidad de producción y cubrir la demanda esperada.

Como resultado de este importante análisis se concluye que el presente proyecto es internamente fuerte al tener un promedio ponderado mayor a 2.5. Aun así, se han identificado algunas debilidades que se tienen que estudiar para encontrar la manera de cambiarlas o neutralizarlas, como son falta de un local para operación de la empresa, acceso a estadísticas del sector y mano de obra con experiencia en el rubro.

## **7. Plan Estratégico**

En ese sentido, a continuación, se procede a establecer la misión, visión y valores del proyecto, así como los objetivos estratégicos. Además, se procederá a construir y analizar la matriz FODA, que resume el análisis externo e interno antes realizado con la finalidad de identificar y seleccionar las mejores estrategias.

### **7.1. Misión.**

La misión planteada para Divertilunch es:

“Acompañar a los padres de familia en el cuidado de la alimentación de sus hijos en edad escolar, proveyendo refrigerios nutritivos de forma rápida, atractiva e innovadora”.

### **7.2. Visión.**

A continuación, se redacta la visión para Divertilunch es:

“Ser el principal socio de los padres de familia en la nutrición de sus hijos estudiantes en edad escolar”.

### **7.3. Valores.**

Dentro de los valores que se considera para el presente proyecto se han establecido los siguientes:

- Vida Sana
- Alegría
- Confianza
- Innovación
- Creatividad

#### **7.4. Objetivos estratégicos.**

Luego de establecer las bases del presente plan estratégico, a continuación, se enlista los objetivos estratégicos para el proyecto de negocio.

**OE1:** Desarrollar una relación de confianza con los clientes y proveedores.

**OE2:** Crear un equipo comprometido con el propósito de la empresa: salud para los niños y familias.

**OE3:** Durante el primer año, contar con 290 clientes que accedan a este servicio.

**OE4:** Lograr que Divertilunch sea rentable logrando el cumplimiento de la proyección de ventas en su primer año.

**OE5:** Durante los 5 primeros años de operación posicionar a Divertilunch como el principal servicio de loncheras saludables para escolares por delivery en Lima Norte; enmarcadas dentro del segmento del presente proyecto

#### **7.5. Análisis FODA.**

Esta significativa herramienta permite desarrollar estrategias al cruzar las matrices MEFI con la matriz MEFE, antes desarrolladas, tal como se muestra en la figura 3.

<i>Matriz FODA para el proyecto Divertilunch</i>	Fortalezas	Debilidades
	<p>Equipo multidisciplinario</p> <p>Miembros del equipo con conocimiento en materias afines</p> <p>Acceso a lugares con gran potencial de demanda Acceso a posibles proveedores cercanos a los miembros del equipo</p> <p>Miembro del equipo con conocimientos de herramientas de control y seguimiento</p> <p>Buen Nivel de Relacionamiento</p> <p>Facilidad de Apalancamiento</p> <p>Buen Manejo nuevas aplicaciones y tecnologías</p>	<p>Necesidad de capital</p> <p>Baja en rentabilidad por necesidad de activos</p> <p>Falta de experiencia en el rubro</p> <p>Falta de un local físico para la empresa</p> <p>Necesidad de personal</p> <p>Falta de estadísticas del sector</p> <p>Recursos Limitados</p>
Oportunidades	Estrategias FO: Explote	Estrategias DO: Busque
<p>Ley de Promoción de la Alimentación Saludable</p> <p>Dirección General de Salud Ambiental e Inocuidad Alimentaria</p> <p>Economía peruana crecerá 3,7% en 2018</p> <p>Mayor crecimiento en el uso de Apps</p> <p>Problemas de salud</p> <p>Cambio en el estilo de vida</p> <p>Biodiversidad</p>	<p>Desarrollar la marca ligada a la nutrición infantil</p> <p>Activaciones en los centros educativos.</p> <p>Línea de productos ligados a la biodiversidad peruana.</p> <p>Desarrollar un servicio postventa y relacionamiento con el cliente</p>	<p>Reinvertir las utilidades para aumentar el capital y desarrollar la línea de producción.</p> <p>Reinvertir las utilidades para alquiler de un local de operaciones.</p> <p>Unir al equipo a un profesional en industria alimentarias</p>
Amenazas	Estrategias FA: Confronte	Estrategias DA: Evite
<p>Percepción de la calidad</p> <p>Crecimiento del canal moderno</p> <p>Desarrollo de una línea de productos similar por los potenciales competidores</p>	<p>Ofrecer Divertilunch a colegios como parte de un beneficio exclusivo para sus clientes.</p> <p>Formar alianza estratégica con instituciones ligada a la nutrición</p>	<p>Lograr certificaciones que garanticen la calidad de los productos.</p> <p>Promover el boca a boca como parte de la estrategia de mercadeo.</p>

**Figura 4. Matriz FODA para el proyecto Divertilunch**

*Nota:* Adaptado de “Decisión y Elección de Estrategias”. En El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia. F. D’Alessio, 2013, 2da ed., p. 276, México DF,

México: Pearson Educación.

### 7.6. Estrategia de negocio.

Tal como se muestra en la figura 2, para el presente proyecto se ha determinado optar por una estrategia de Liderazgo con Enfoque en Diferenciación (Porter) porque se ofrecerá productos nutritivos de una forma atractiva para los niños buscando conectarla con elementos de diversión, y a la vez, con el uso de la tecnología facilitar a los padres de familia el acceso a estos, siendo la alternativa líder en conveniencia. De esta manera el proyecto puede mantener su ventaja competitiva lo cual garantiza la rentabilidad y viabilidad del proyecto.



**Figura 5. Estrategias genéricas competitivas.**

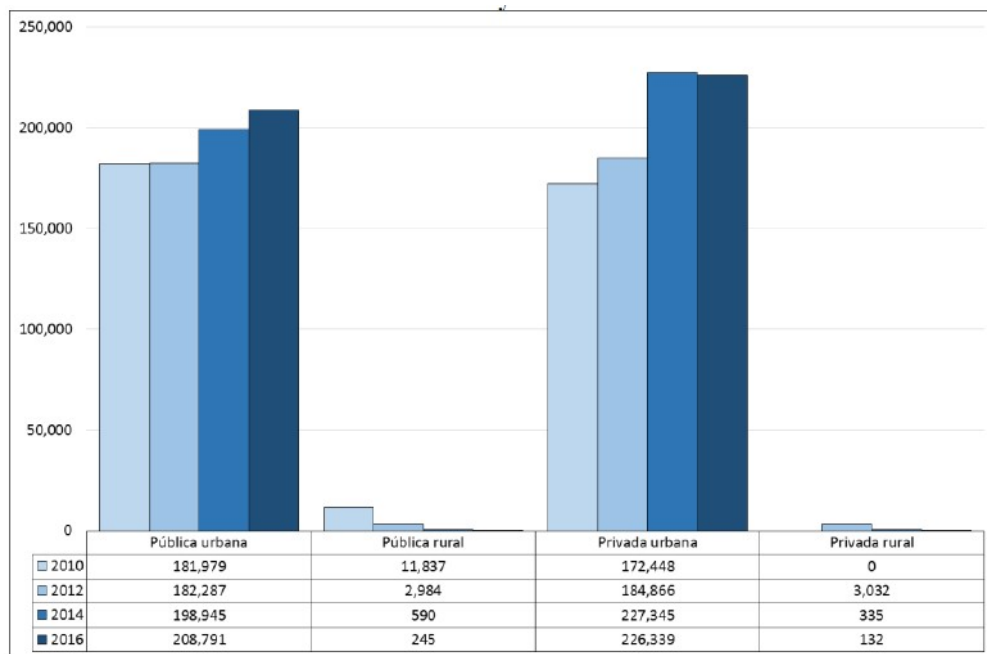
Tomado de El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia. F. D'Alessio, 2013, 2da ed., p. 228, México DF, México: Pearson Educación.



## 8. Análisis de Mercado

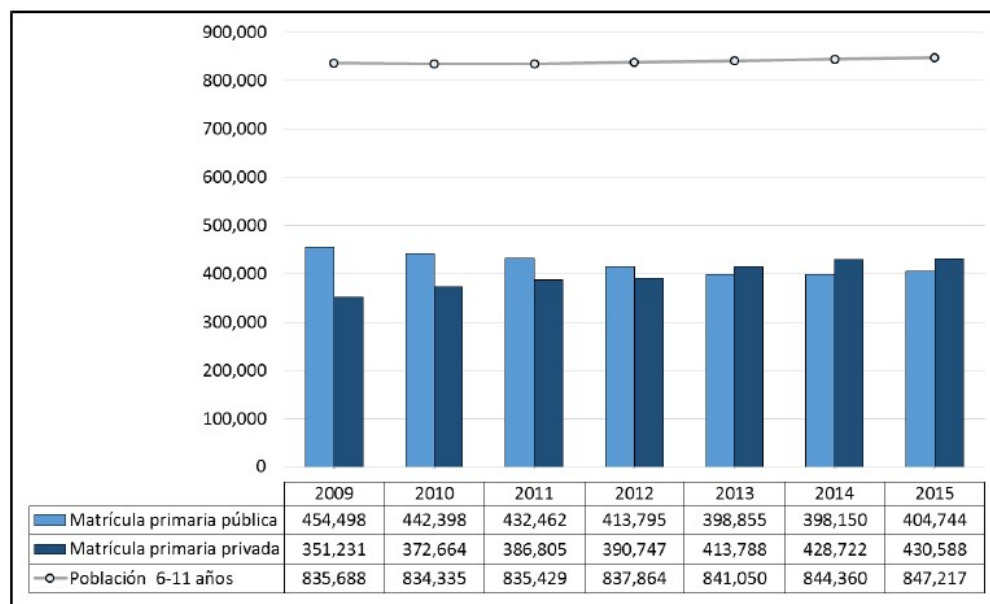
### 8.1. Tamaño de Mercado y Tasa de Crecimiento.

El mercado está definido por la ciudad de Lima Metropolitana, donde existen 43 distritos en los cuales hay una población entre 3 y 5 años (en edad de educación inicial) de 428971 niños (al 2016) [Fuente: Proyecciones población INEI, 2016 y Censo Escolar del Ministerio de Educación.]. Adicionalmente, se considera la población infantil entre 6 y 11 (edad escolar de educación primaria) de 847217 niños [Fuente: Proyecciones población INEI, 2016 y Censo Escolar del Ministerio de Educación.].



Fuente: Censo Escolar del Ministerio de Educación.

**Figura 6 Matrícula en Educación Inicial en Lima Metropolitana según gestión y área**



Fuente: Proyecciones población INEI, 2016 y Censo Escolar del Ministerio de Educación.

**Figura 7 Población y Matrícula en Edad Escolar de Educación Primaria en Lima Metropolitana 2010- 2016**

## 8.2. Mercado Meta y Segmentación de Mercado

### Segmentación Geográfica:

Ciudad: Lima

Población de 3 a 5 años aumentó de 421,851 en 2009 a 428,971 en 2015.

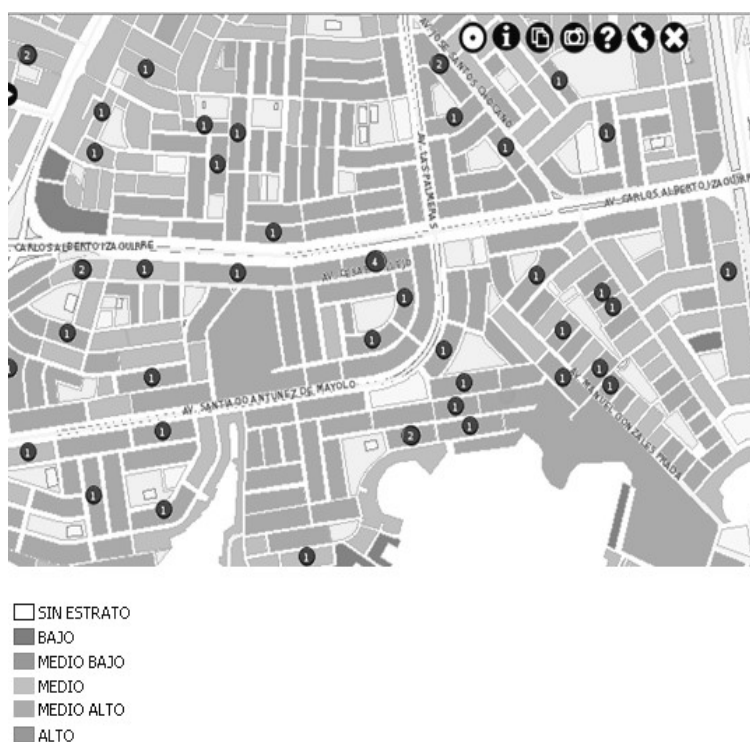
La matrícula se incrementó de 166,858 en matrícula privada en 2009 a 231,291 en 2015.

En 2015, las tasas de asistencia a instituciones educativas fueron 80.1% en inicial, 89.0% en primaria (MINEDU, 2016)

Distrito: Los Olivos

Población 384 711 hab (INEI, 2017). 9.4% entre 0 y 5 años – 9.0% entre 6 y 11 años (aprox. 28000 niños). Población de 0-4 años crece 1.5% y de 15-19 a 0.5%

Ubicación: Zona del cruce av. Carlos Yzaguirre y Las Palmeras (alta concentración y buen NSE).



**Figura 8 Fuente: Sistema de Información Geográfica para Emprendedores**

### **Segmentación Demográfica:**

Padres de Familia del Distrito de Los Olivos con hijos entre 3 y 10 años (educación inicial y primaria).

### **Segmentación Pictográfica y Estilo de Vida:**

Según la clasificación por estilos de vida de Rolando Arellano (Arellano, 2010):

- a. Progresistas

Según estilo de vida generacional (Merca20.com, 2014):

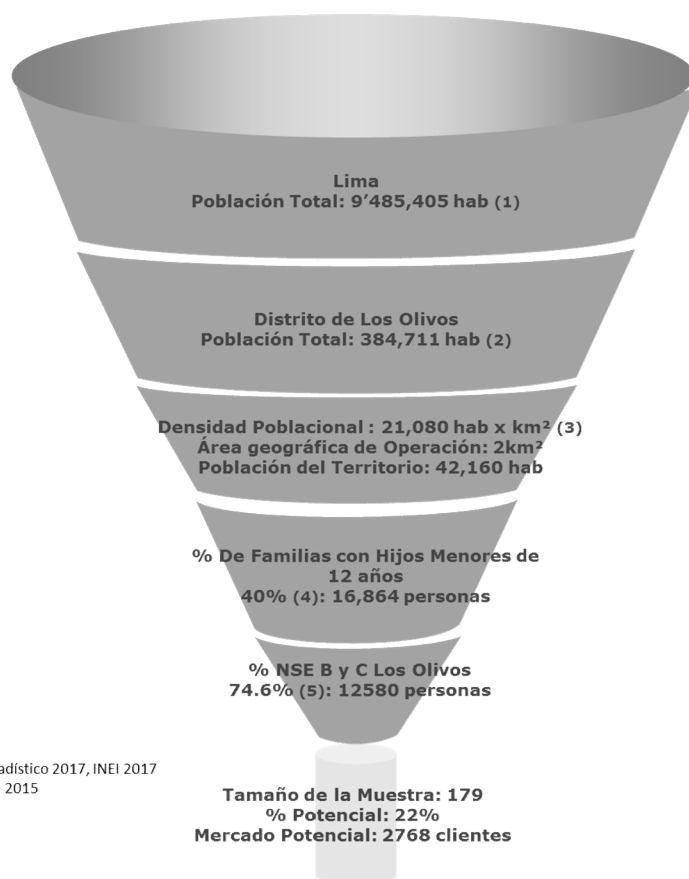
- a. Generación X
- b. Millenials

### 8.3. Mercado Meta:

El mercado objetivo es el siguiente:

Padres de familia del distrito de los Olivos (periferia del cruce av. Carlos Izaguirre y av. Las Palmeras), con hijos entre 3 y 10 años, que tienen poco tiempo para elaborar loncheras y se preocupan por la calidad de la alimentación de sus hijos.

### MERCADO POTENCIAL



(1) (2) (3) Compendio Estadístico 2017, INEI 2017  
(4) El Comercio, Setiembre 2015  
(5) Arellano, 2017

Figura 9. Funnel

### 8.4.

### Participación de Mercado Proyectada

El objetivo de participación de

mercado está enmarcado en la población de usuarios que pertenece al segmento meta (familias del distrito de los Olivos, con niños entre las edades de 3 y 11 años) y específicamente de la zona de influencia del sector elegido para las operaciones (Zona del cruce av. Carlos Izaguirre y Las Palmeras, en un radio de 10 cuadras a la redonda), además se toma en cuenta como socios estratégicos a los nidos preescolares, donde se puede atender en promedio a 25 niños por nido (con un máximo de 10 nidos como clientes), además de las entregas directas a domicilio (un aproximado de 20 entregas diarias con 2 motorizados) con lo cual es posible atender un aproximado de 150 clientes, con lo cual la participación de mercado dentro del distrito de Los Olivos es de 5.5 % (928 clientes potenciales de un total de 16864 familias con hijos entre 3 y 11 años).

### **8.5. Estacionalidad**

La estacionalidad del producto se circunscribe principalmente a la temporada escolar, con inicio en el mes de Marzo hasta el mes de Diciembre. Se considera una reducción de la demanda en los meses de Enero y Febrero (se plantean alternativas de trabajo por vacaciones útiles y con guarderías), además de incrementar la demanda en ocasiones especiales como cumpleaños o servicios de Catering saludable.

### **8.6. Competencia Local y Mundial**

Actualmente dentro de la segmentación geográfica no se cuenta con una competencia directa (empresas con la misma dinámica de negocio). Se considera como competencia el

abastecimiento de los clientes a través del canal Tradicional (bodegas y panaderías) y el canal Moderno (supermercado y tiendas de conveniencia).

La principal diferencia que se tiene con las bodegas es la naturaleza del producto, ya que no ofrecen variedad en productos y nutritivos, reduciendo su oferta a productos de consumo masivo (con una oportunidad en la llegada futura implementación de los semáforos en los empaques como parte de la Ley de Alimentación Saludable).

## **9. Enfoque en el Consumidor**

### **9.1. Investigación del consumidor / Insights.**

Para poder conocer mejor la opinión del segmento objetivo y llegar a la construcción de un Insight poderoso (Dulanto,2013), se han realizado entrevistas a profundidad, además de encuestas prediseñadas, las cuales brindan un panorama de lo que piensa el consumidor frente a los principales dolores que soluciona el presente producto:

- Preocupación por la nutrición de sus hijos.
- Falta de tiempo / desgano para elaborar las loncheras o refrigerios de sus hijos.

De acuerdo con lo identificado en las entrevistas y encuestas, se encuentra que los padres, en específico las madres sienten una gran preocupación por no sentir tranquilidad al momento de incluir productos alimenticios de las marcas masivas en los refrigerios y loncheras. En su visión este problema no se está resolviendo adecuadamente, ya que no encuentran alternativas que generen confianza. Consideran que estos productos no son claros en el contenido nutricional, o que tienen alto porcentaje de ingredientes cuestionados como azúcares o grasas.

Además, manifiestan que el realizar la compra de los componentes de las loncheras o refrigerios por lo general se les torna complicado o se ajustado en tiempos, ya que en la mayoría de casos llegan tarde de trabajar, y para alistar las loncheras deben salir de casa durante la noche a las bodegas, o muy temprano en la mañana en las panaderías, lo cual lo obliga a comprar la primera alternativa que encuentran y que no satisfacen sus expectativas.

## 9.2. Proceso de decisión de compra del consumidor.

Se considera que la categoría donde se encuentra Divertilunch establece una compra de una complejidad baja, ya que trata de un producto de compra frecuente y repetitiva, pero con elementos de complejidad similar a una alta debido a que se trata de una compra razonada, puesto que está relacionada a un tema de alto valor para el cliente como es la alimentación de sus hijos.



**Figura 10** *Matriz de grado de participación del cliente*

El tiempo invertido por el cliente, si bien es cierto no es largo, en el segmento objetivo ocupa espacios de su día a día donde tiene otras prioridades (familia, ocio, descanso), además la búsqueda se reduce a la decisión en el punto de venta.

La evaluación de marcas si es importante, ya que trata una materia de gran valoración para ellos: la alimentación de sus hijos. Por lo tanto, debe tratarse de una marca que tenga un buen posicionamiento en la mente del padre y que genere una sensación de garantía.



El proceso de compra del consumidor inicia desde el día anterior a la escuela o nido de su hijo. Por lo general, el padre procura planificar esta compra, pero al hacerlo en un supermercado debe comprar en cantidades y sacrificar elementos naturales como frutas, y de hacerlo no cuenta con el atributo de frescura que ellos tanto valoran.

Si la compra se realiza de manera no planificada y el día anterior al colegio o nido, por lo general lo harán de forma apresurada y en el punto de venta más cercano a su hogar, frecuentemente una bodega, panadería o tienda de conveniencia.

Ya en el punto de venta, el cliente tiende a buscar un producto que considere el más apropiado para la nutrición de su hijo, por lo general perteneciente a una marca reconocida y que esté posicionada en su mente. En ocasiones solicita consejo del bodeguero o dependiente, pero mayormente decide por los referentes que tiene gracias a la publicidad. Una variable adicional, tiene que ver con la marca solicitada por sus hijos, quienes también solicitan a sus padres los productos que más le atraigan.

### **9.3. Posicionamiento de Marca.**

La marca Divertilunch busca construir un posicionamiento sólido en la mente del consumidor. Actualmente, las marcas posicionadas en la mente del cliente en relación a alimentación saludable y nutritiva son por lo general las marcas que acompañaron a los padres en su infancia, pero la reputación de estas marcas ha sido cuestionada en los últimos años debido a que no se percibe transparencia en la información que brinda, como el caso ocurrido con la leche evaporada Pura Vida de la empresa peruana Gloria (BBC, 2017).

Por otro lado, está el ejemplo de Nestle Peru quien fue reconocida en el año 2010 como la empresa como mejor reputación en el país según el Reputation Institute e Inmark Perú. La Creación de Valor Compartido es el modelo de responsabilidad social de Nestlé, y tiene como principal objetivo crear valor en beneficio de la sociedad de forma sostenible, sin dejar de trabajar cada día para hacer a la empresa más competitiva en el largo plazo. (Nestle Peru, 2010)

Estos hechos han generado un cambio dentro de la mente de los padres, sobre todo en los pertenecientes a la generación X y los Millenials (Merca20.com, 2014), quienes ya no tienen la confianza incondicional que se encuentra en generaciones previas hacia las marcas que sus padres consumieron durante su infancia.

Divertilunch busca posicionarse en la mente de sus consumidores como la mejor alternativa de refrigerios que los niños disfruten y a la vez les brinde una buena alimentación que contribuya a la comodidad de los padres de familia con su fácil acceso y conveniencia.

### Pirámide de posicionamiento



Figura 11 Pirámide de posicionamiento

#### **9.4. Neurociencia aplicada al Marketing.**

Para poder construir un mensaje potente, que estimule al consumidor y genere una decisión de compra, se han tomado en cuenta los conocimientos y herramientas del Neuromarketing (Alvarado, 2013).

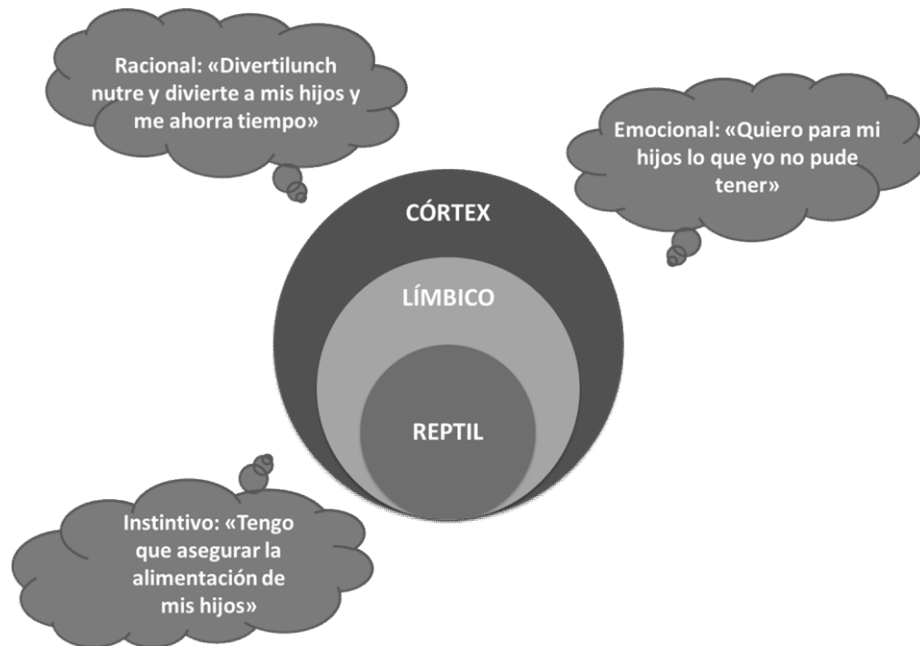
Se busca una comunicación que se dirija a los 3 niveles cerebrales del consumidor (Dulanto, 2013), apuntando tanto a su parte racional como a la emocional e instintiva.

En el aspecto racional, se comunicará la propuesta de valor directa de Divertilunch, remarcando las cualidades de nutrición, diversión y ahorro de tiempo, esto apelando al raciocinio consciente y a temas de atributos del producto.

En el plano emocional, la comunicación estará dirigida al sentimiento de superación a través del bienestar de los hijos, es decir a la aspiración de todo padre a que sus hijos tengan lo que ellos no tuvieron a tengan acceso a algo mejor, más aún hablando de algo tan delicado como su alimentación.

Llegando al plano instintivo y el que genera la decisión, se apelará al instinto de protección del padre, donde lo que se busca es asegurar la buena nutrición de sus hijos y que estos crezcan sanos para la preservación de su descendencia.

## Construcción de la propuesta comunicativa basada en el Neuromarketing



**Figura 12 Construcción de la propuesta comunicativa basada en el Neuromarketing**

## 9.5. Propuesta de Valor.

### Lienzo de la Propuesta de valor de Divertilunchs.

El presente modelo de Negocio se encuentra descrito bajo la siguiente lienzo (Alexander Osterwalder, 2015):

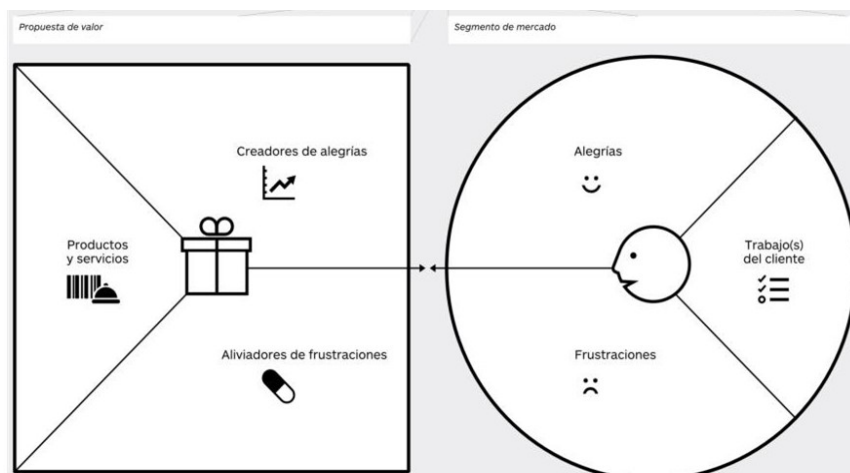


Figura 13 Lienzo de la Propuesta de valor de Divertilunchs

#### a. Trabajos del cliente

- Tener que realizar la compra de los alimentos para elaborar las loncheras.
- Pensar que combinación realizar para el refrigerio a enviar.
- Revisar información de los alimentos y sus características nutritivas.
- Levantarse temprano para poder preparar los alimentos.
- Realizar la limpieza de la lonchera y tapers para el transporte de alimentos.
- Tener que velar que su hijo(a) ha comido toda la lonchera.
- Tener todo listo para no interferir con el desayuno y alistarse de su menor hijo.

b. Frustraciones del cliente

- Inversión de dinero
- Llegar tarde
- Culpabilidad de no enviar lonchera nutritiva a sus hijos.
- Culpabilidad de no enviar algo agradable a sus hijos.
- Problemas de salud para sus hijos que afecte el aprendizaje (hiperactividad, sobrepeso, lentitud o falta de flexibilidad, enfermedades)
- Comparaciones de su hijo frente las loncheras de otros compañeros.

c. Alegrías del cliente

- **Deseadas**
  - Loncheras saludables.
  - Disponibilidad de tiempo en hora crítica.
- **Esperadas**
  - Sus hijos más saludables
  - Que “coman toda la lonchera”
- **Inesperadas**
  - Mejor calidad de vida
  - Mejor rendimiento académico
  - Reconocimiento – Status
  - Mínimo esfuerzo

d. Productos y servicios

- **Básica**

Venta de productos para loncheras en lugares de fácil acceso y compra.

- **Deseada**

Loncheras saludables con información nutricional clara y que estén alienados a los gustos de los niños, y que se adquirieran de manera rápida.

- **Inesperada**

Servicio de delivery de loncheras saludables al domicilio del cliente o al colegio directamente y para ocasiones especiales.

Selección de los refrigerios mediante App o Web, pudiendo el padre de familia seleccionar combinación junto a sus hijos.

Empaque seguro y atractivo para los niños.

“Bolsita Feliz” saludable: Divertiloncheras

e. Aliviador de frustraciones

- Poder contar con mayor tiempo en un momento crítico del día.
- Ofrecerles a sus hijos una buena opción de alimentación que contribuya a su formación.
- Evitar la frustración de brindarle a sus hijos algo que no les agrade

f. Generador de alegrías.

- Formar parte de una comunidad de salud familiar.
- Acceder a un servicio innovador y exclusivo en esta zona de Lima.
- Contar con productos de alta calidad confiables.
- El agradecimiento de sus hijos.
- Cumplir con todas sus responsabilidades y ser ejemplo de papa.

#### **9.6. Posicionamiento.**

El posicionamiento en la mente del consumidor que desea construir Divertilunch en base a la diferenciación que espera que el cliente entienda y acepte (Alvarado, 2013) es:

“Para los padres de familia con niños que asisten a colegios particulares entre 3 a 10 años del distrito de Los Olivos, que no se encuentran satisfechos con la forma de proporcionar refrigerios para ellos, Divertilunch ofrece un servicio integral de refrigerios saludables por delivery mejor que la oferta actual porque Divertilunch es nutritivo, divertido y conveniente.”



## **10. Plan de Marketing**

### **10.1. Estrategia genérica.**

La estrategia seleccionada de negocio es la Diferenciación (Porter), ya que el servicio está enfocado en un nicho del mercado de acuerdo al perfil ya mencionado en los puntos anteriores.

### **10.2. Estrategia de Producto y Marca.**

#### **Características:**

- El producto de Divertilunch se desarrolla en los siguientes niveles:
- Producto Básico: Alimentos para niños en edad escolar
- Producto Real: Alimentos atractivos, deliciosos y de fácil acceso para los padres de familia.
- Producto aumentado: Comunidad online, recordatorios, servicio postventa, información nutricional.

Este producto consta de un servicio integral de refrigerios saludables que implica no solo acceso a los productos haciendo uso de la tecnología, sino la oportunidad el acompañamiento a los padres e instituciones educativas para el cuidado de los niños.

El servicio implica:

- i. Servicio de delivery a domicilio de loncheras escolares
- ii. Servicio de loncheras para nidos y colegios
- iii. Servicio de catering Divertilunch para eventos especiales.

### 10.3. Matriz BCG

La Matriz BCG (Marketing-Branding, 2014) del proyecto es el siguiente:

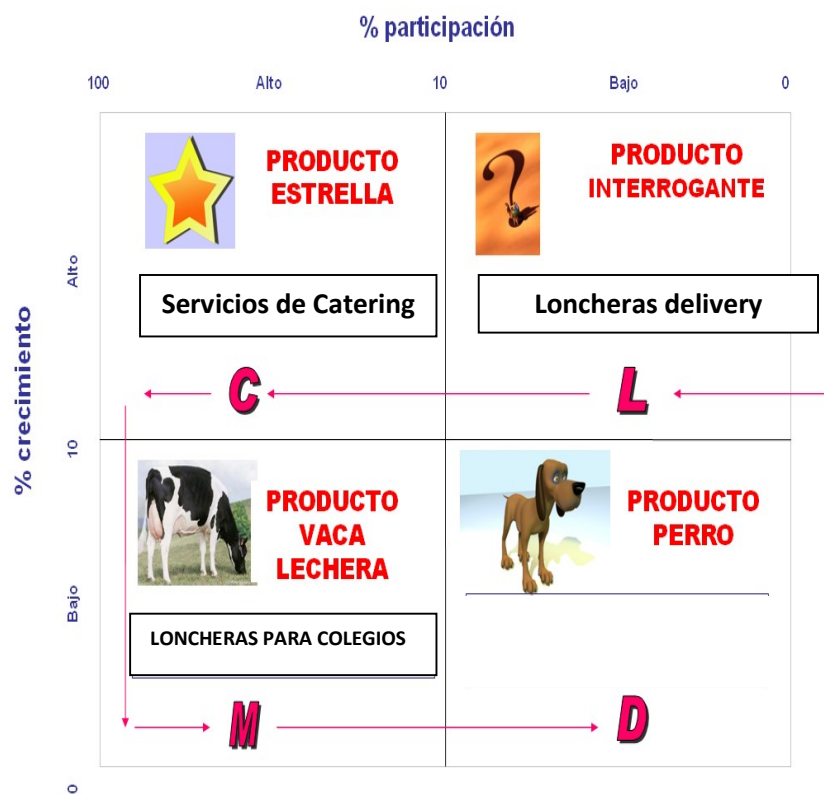


Figura 14. Matriz BCG

### Beneficios

Los beneficios del servicio son:

- Funcional: Satisfacer la necesidad de alimentación de los niños en edad escolar.
- Emocional: Seguridad y bienestar para los hijos.
- Autoexpresión: Familia moderna e innovadora y responsable.

### ***Diseño***

Los refrigerios Divertilunch estarán diseñados para ser atractivos para los niños quienes son los consumidores de los refrigerios, por ello se tiene programado la elaboración de un empaquetado con elementos atractivos a este público objetivo seleccionado. Las loncheras tendrán un contenido de tres productos, los cuales son:

- a. Sanguche como producto principal.
- b. Bebida: Jugo de fruta o alternativa saludable.
- c. Postre o fruta

### ***Calidad***

El concepto calidad de los productos estará ligados a cumplir los estándares de sanidad requeridos por las autoridades en la manipulación de los alimentos, pero también se encontrará en los puntos de contacto con los clientes, ya que es un servicio de interacción con los padres de familia y niños.

### ***Empaque***

Con respecto al empaque, Divertilunch desarrollara la presentación considerando dos aspectos:

- a. El concepto y valores de la marca
- b. Atributos funcionales del producto cuidar los aspectos de nutrición y sabor.
- c. Personalización con el consumidor (niño)

El empaquetado será de la siguiente forma:

**a. Bolsa tipo Ziploc:** Estas bolsas transparentes de fácil uso permitirá que puedan verificar los productos de la lonchera seleccionada y el traslado a la lonchera del alumno por parte del padre de familia.



**b. Personalización de alimentos:** Los alimentos como sandwiches y postres tendrán el etiquetado con el nombre del niño (a), a quien pertenece la lonchera, acompañado de elementos lúdicos y en ocasiones mensajes motivadores. Es importante que el niño, nuestro consumidor, pueda sentirse “conectado” con su Divertilunch.



**c. Fácil manipulación:** Los consumidores de Divertilunch son niños de 3 a 10 años, considerando a los niños de menor edad se tendrá botellas que cuenten con tapón rosca de

fácil retiro. Los sandwiches estarán envueltos en papel sulfurizado o papel de hornear rectangular, para evitar que sufran daños en el transporte y manipulación de los niños.

Los tapers a utilizar en caso de los postres y fruta, se realizará sellado del recipiente con rollo film, el cual será fácil de romper para poder acceder a los alimentos.



#### **d. Bolsita Feliz**

La lonchera vendrá acompañada de algún juguete o material divertido en forma de colección para que atraer a los niños a los hábitos alimenticios saludables y a la par conectarnos con elementos que los atraiga.

Hay que recalcar que todo el empaquetado deberá ser colocado en recipientes de reciclaje que será proporcionado por la empresa a los centros educativos socios. En caso de no contar con dicha asociación, la empresa le dará recomendaciones a los padres de familia para guiar al cuidado del medioambiente a través del reciclaje.

**Duración**

Los productos deben tener una duración de 12 horas, después de su elaboración en temperatura ambiente por lo que se deberá considerar dicha condición en la lista de alimentos a seleccionar.

**Tecnología:**

El uso de tecnología está ligado en dos aspectos:

a. **Habilitación de la app y web Divertilunch:**

La app y la web estarán disponibles las 24 horas del día y contarán con la información nutricional y beneficios de todos alimentos enlistados. El horario para solicitar el refrigerio es restringido desde las 7am hasta las 12 am.

b. **La elaboración de los alimentos:**

Se contará con los equipos necesarios para la elaboración de los refrigerios en las condiciones adecuadas según las exigencias de DIGESA y que a la vez permita que los atributos de la promesa de valor se cumplan.

**Ventaja diferencial:**

La ventaja diferencial se ve ligada de los padres de familia de contar con un servicio en línea con información específica de los alimentos ofertados, esto viene ligado a la promesa de entrega al domicilio o al centro educativo de acuerdo con la necesidad y preferencia familiar.

Por otro lado, el servicio buscar una diferenciación al construir una relación de largo plazo con sus clientes, por ende, este vendrá acompañado de un servicio de postventa con beneficios para los padres de familia como:

- Comunidad virtual.
- Promociones
- Refrigerios por cumpleaños
- Acceso a eventos y charlas

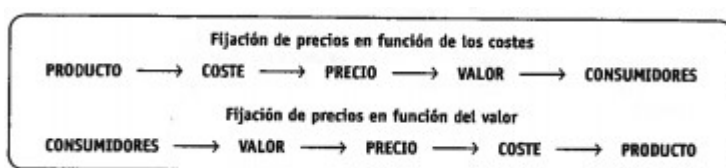
#### 10.4. Estrategia de Precio:

El precio de venta propuesto inicialmente será de s/.8.00, sin embargo, está sujeto a constante evaluación.

**Tabla 16** *Análisis de costo*

<b>Producto</b>	<b>Costo Estimado Promedio</b>
Jugo	1.5
Sanguche	1.6
Postre	0.8
<b>Costo producto promedio</b>	<b>4.2</b>

La metodología utilizada para determinar el precio es la de fijación de precios en función al valor (Nagle & Holden), el valor se obtuvo de las respuestas a las encuestas realizadas (anexo 1).

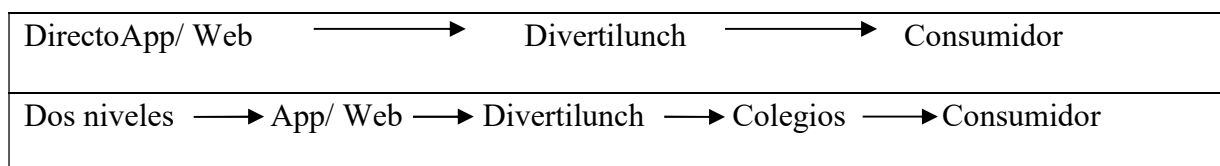


**Figura 15 Fijación de Precio en Función a Costes frente a Fijación en Función al Valor (Nagle & Holden)**

### 10.5. Estrategia de Distribución y Canales

El canal de distribución representa un sistema interactivo que implica a todos los componentes del mismo. Según sean las etapas que recorren el producto o servicio hasta el cliente, así será la denominación del canal. La estructuración de los diferentes canales es dos:

#### Canales



**Figura 16 Canales**

#### a. Canal de un nivel: Directo

En este canal de distribución se encuentra:

Venta Directa: Esta se lleva a cabo a través de un servicio de delivery y catering de manera directa con los clientes.



### **b. Canal de 2 niveles: doble**

Esta se lleva a cabo a través:

Intermediario: En este caso se cuenta con socio estratégico al colegio/nido para poder tener la opción de realizar la distribución en sus instalaciones y apoyo.

#### **Intensidad Distributiva**

Distribución Selectiva: A través de los pedidos realizados en la web o app móvil, que se hace en zona geográfica seleccionada en el distrito de Los Olivos.

#### **Distribución Física**

La distribución física de los productos se dará a través del servicio motorizado el cual se encargará de la entrega de los pedidos en los siguientes horarios:

6.00 a 7.30 am: Delivery a domicilio en la zona habilitada

7.30 a 10.00 am: Colegios y nidos.

## **10.6. Estrategia de Comunicación Integral**

### **Comunicación Online:**

El canal digital permitirá brindar información del servicio a ofrecer.

- Uso de redes sociales como Facebook e Instagram enfocada al segmento del mercado elegido.
- Creación de canal de Youtube que permita brindar a sus suscriptores información clave y de interés para los padres de familias y niños.
- Mailing promocionales y boletines informativos

### **Comunicación Off-line:**

Al no ser un bien masivo, la estrategia de comunicación será BTL, buscando llegar directamente al segmento del mercado seleccionado.

Las actividades para realizar serán:

- Activaciones en los centros educativos socios
- Charlas nutricionales
- Volanteo
- Participación en eventos culturales y académicos del segmento.

### **10.7. Estrategia de Branding**

El Branding de la marca se construye a través de los siguientes factores:

#### **Logo**

El logo se diseña a partir de una idea de diversión, tomando en cuenta que los usuarios son niños, además de ser colorido y de infundir una onda de alegría.



**Figura 17. Logo**



**Figura 18. Branding**

## Slogan

El Slogan se resumen en 3 palabras: Nutritivo, fácil y divertido.

- Nutritivo, buscando capturar al padre a través de una de las fortalezas de la propuesta, que es un producto con alto valor nutricional y con productos naturales.
- Fácil, buscando resaltar una de las ventajas competitivas del producto (Conveniencia) que es la de utilizar el delivery para facilitar la tarea de los padres.
- Divertido, pues se quiere transmitir gran cuidado en los detalles para el niño que harán que el producto sea una experiencia divertida para los usuarios.

## Personificación de la Marca:

Divertilunch busca desde un inicio crear una identidad de marca, la cual se ha plasmado a través de un ejercicio de personificación de la marca, donde se simuló el escenario donde la marca fuera una persona y que características la definen, teniendo los siguientes resultados:

Divertilunch sería una persona joven, de entre 25 y 35 años, con una personalidad divertida y extrovertida, con valores fuertemente respetados como honestidad, vocación al servicio, empatía y humanidad.

La actitud siempre es optimista, viendo el lado positivo de las cosas, presta a brindar información en todo momento y crear confianza en todas las interacciones.

## **10.8. Customer Centric**

### **Enfoque en el Cliente**

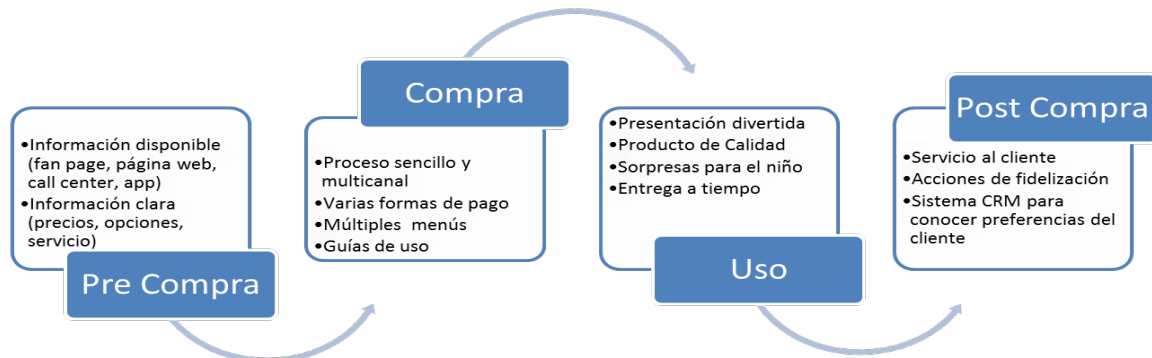
Divertilunch tendrá un enfoque completamente centrado en el cliente, el cual se construye desde el mismo desarrollo del producto en el cual se toman en cuenta y se generan características basadas en la información recogida del segmento objetivo durante la etapa de conocimiento del cliente. Esta información es recogida en las entrevistas, encuestas observaciones y demás actividades investigativas y de comprensión del target del negocio.

La propuesta de valor respeta lo expresado por los clientes y se basa en resolver los dolores respecto a la experiencia actual, tal como se describe en el acápite de la propuesta de valor de Divertilunch.

### **Gestión de la Experiencia del Cliente**

Para generar una experiencia satisfactoria de principio a fin en el cliente, se han mapeado todos los puntos de contacto y las actividades a desarrollar para que cada una de esas mini experiencias cree un proceso ágil y que deje una impresión positiva en el cliente.

## Experiencia Divertilunch



**Figura 19. Experiencia Divertilunch**

## Servicio al Cliente

El cliente tendrá a su disposición varios canales de comunicación, los cuales estarán alimentados de información a través de un sistema CRM. Dentro de los canales de servicio al cliente se tendrá:

- Call Center
- Mail
- Facebook

## 10.9. Planificación de Ventas

La planificación de ventas se describe a detalle en el apartado de indicadores y métricas.

El presupuesto de ventas toma en cuenta que es un negocio marcadamente estacional y que se tiene una temporada fuerte durante los meses de actividad escolar, pero también se desarrollan otras actividades de negocio como eventos para cumpleaños y paseos, vacaciones

útiles y demás, las cuales permiten seguir generando flujo de venta en los meses valles (de diciembre a febrero), meses en los cuales la actividad del negocio decrece considerablemente.

La promoción de Ventas se realizará por estos medios:

a. Descuentos promocionales:

- Descuentos promocionales del 10% por hermanos.
- Descuentos especiales a los otros servicios que ofrece Divertilunch, como el servicio de catering saludable.
- Beneficio para los nidos asociados en eventos escolares específicos.

b. Fuerza de Ventas

- Capacitación a representantes: El administrador y asistente asumirán el rol de representantes comerciales, teniendo dentro de sus funciones ser parte de la fuerza de ventas recibiendo capacitación en los productos, los atributos y beneficios del producto Divertilunch.
- Ventas corporativas: Buscando nuevos clientes corporativos tales como nidos y colegios.
- La fuerza de Ventas tendrá metas establecidas de ventas, por lo tanto, tiene un incentivo variable en función al logro de dichos objetivos.

c. Relaciones Públicas:

- Participación de eventos y organizaciones ligadas a la familia y la salud dentro del distrito.

- Colaboración en actividades de los nidos en los cuales se ha desarrollado la asociación para la oferta de las loncheras Divertilunch (Ej. Escuela para padres y actividades escolares)

d. Plan de Fidelización

Orientado a mantener el contacto con los clientes actuales, promoviendo su recompra y recomendación, para lo cual se considerará los siguientes aspectos claves.

- **Identificar:** Determinar quiénes son los clientes TOP según Pareto, valorando a nuestros clientes con mayor frecuencia y/o cantidad (número de hijos). A la par, determinar institución educativa de procedencia.
- **Diferenciar:** Desarrollar diferenciación al brindar información clave sobre los productos nutritivos y beneficios adicionales (Ej. Suscripciones mensuales tendrán 2 loncheras gratis al mes)
- **Interactuar:** Comunicación con las familias para poder agradecer su elección y conocer sus opiniones y satisfacción con el producto/servicio.

Elaboración de encuestas de satisfacción.

Uso de las redes sociales para generar contenido de interés a los clientes y contacto con ellos.

**Personalizar:** Recordar las ocasiones especiales de las familias atendidas:

+ Cumpleaños

+ Día de madre y padre

+ Día del niño

+ Fin de año

### **10.10. Estrategia de Endomarketing**

Como es sabido, para que una organización tenga éxito debe atender correctamente a su cliente más importante, el cliente interno (sus colaboradores).

Al ser una marca que promueve la creatividad, se generarán actividades de endomarketing creativas, constructivas de manera “lean” e inteligente y que busquen un personal motivado y fiel a la organización.

La estrategia de endomarketing se basará en los siguientes pilares:

- Todos somos Divertilunch: Esto quiere decir se creará una conciencia de dueño en todos los colaboradores, con un estilo horizontal de decisión.
- El tiempo es oro: Brindando un horario flexible y que valore el tiempo personal del colaborador, buscando en toda una gestión eficiente y el aprovechamiento del tiempo productivo.
- Los Valores Divertilunch: Se difundirán y reforzarán constantemente los valores de la marca: Vida Sana, Alegría, Confianza, Innovación y Creatividad
- Premio a la Iniciativa: Se premiarán las mejores iniciativas, impulsando la creatividad y participación de todos los colaboradores

### **10.11. Responsabilidad Social Corporativa**

Se llevarán a cabo actividades sociales, las cuales buscarán generar no solo beneficio a la sociedad sino también a largo plazo a la organización, utilizando una gestión creativa.

Las acciones tendrán enfoque en 2 objetivos:



- Cliente Interno:

Se buscará apoyar al colaborador con incentivos como planes de estudio (seminarios, cursos), además de apoyo para sus familiares.

- Comunidad:

Se realizarán actividades beneficiosas para la comunidad, así como fomentar el empleo a jóvenes como parte de su crecimiento profesional, con condiciones justas y motivadoras.

## **11. Plan de Operaciones y Recursos Humanos**

En el siguiente plan de operaciones y Recursos Humanos se establecerán los principales lineamientos que darán como resultado que el proyecto sea eficiente. Se indicará los principales puntos operativos para la producción, con ello se podrá planificar y ejecutar las operaciones manteniendo un flujo ordenado para garantizar la calidad del producto entregado al cliente y llegando a optimizar los costos que son uno de los principales indicadores de la empresa.

Asimismo, se detalla el organigrama de la empresa con el perfil de cada uno, ya que son pieza clave para el éxito de la operación.

### **11.1. Tecnología Requerida**

De acuerdo al público objetivo (encuestas realizadas), los consumidores potenciales, su mayoría, pertenecen a la generación de los Millennials (Infografía, Alimentación saludable), que son las personas nacidas a partir de los 80s y son una generación digital, hiperconectada y con altos valores sociales y éticos (EL NUEVO CONSUMIDOR PERUANO Y EL DESAFÍO DEL MARKETING HOY). Es por lo antes mencionado el presente proyecto demanda realizar un aplicativo móvil (App) para que los clientes puedan realizar sus pedidos de loncheras saludables para sus hijos de forma semanal.

En la App, el cliente podrá realizar un pedido delivery para una semana, de lunes a viernes, y lo pedirá para cada día independientemente. Con esta App (realizada para el proyecto), el potencial cliente podrá realizar su pedido hasta el domingo a la medianoche. Si el cliente desea hacer una modificación al pedido de alguno de los días de la semana lo podrá modificar en la APP, hasta el día anterior del día modificar y hasta la media noche. También

tendrá la opción de un pedido de prueba y la opción de un pedido día especial para cumpleaños.

En la APP podrán escoger una opción de las tres que se presentan para cada grupo de comidas, siendo estos grupos bebidas, frutas, sándwich y snacks entre otras que se habilitarán semanalmente para el cliente.



Figura 20. APP propuesta

## 11.2. KNOW-HOW

El presente Know How será el ADN del proyecto donde se registrarán todo el conjunto de procedimientos a seguir por todos los integrantes que componen la cadena de producción y operaciones.

### ***11.2.1. Procesos de elaboración de las Loncheras Nutritivas de DIVERTILUNCH.***

Divertilunch busca ser reconocidos en el mercado objetivo por productos de calidad, puntualidad en delivery, atención personalizada a cualquier consulta e impulsar de un estilo de vida saludable.

En cada proceso operativo se trabajará considerando:

- Insumos de calidad: frescura, sabor y proveedores confiables.
- Cumplimiento de protocolos
- Servicio al cliente
- Necesidades de alimentos saludables del mercado objetivo
- Optimización de los tiempos de contacto con los clientes de inicio a fin.

A continuación, se indicará cuáles son los aspectos requeridos por el área de Operaciones.

#### **Para la recepción de las materias primas, ingredientes y productos:**

- Capacitación en Manipulación de los Alimentos
- Avisos de Información como Guía, a fin de que pueda realizar la evaluación sensorial y fisicoquímica mediante métodos rápidos, que le permitan decidir la aceptación o rechazo de los alimentos.
- Formato de control la información de los alimentos recepcionados, donde se anotará el proveedor de procedencia, de esta forma contar con una base para rastrear la procedencia de los alimentos que llegaron a ingresar.

**En el almacenamiento:**

- Políticas que eviten la contaminación cruzada, para ello se tendrá almacenes limpios, sin residuos de líquidos y protegidos del ingreso de roedores, animales y personas ajenas al servicio.

- Productos rotulados con la fecha de ingreso y de salida del producto del almacén; con el fin de tener un buen control y aplicar el principio de que los alimentos que ingresan primero al almacén deben ser los primeros en salir del almacén, tal cual se indica en el método FIFO, First In First Out (MÉTODO DE INVENTARIO FIFO).

- Para el almacenamiento de los productos de limpieza o similares solo se utilizará detergentes, desinfectantes, pinturas, insecticidas, combustible, entre otros; autorizados por el Ministerio de Salud o las autoridades competentes; y se guardarán en un ambiente seguro, alejado de los alimentos.

- Los productos que necesiten refrigeración y/o congelación se almacenarán en el respectivo equipo y se llevará un registro de control diario donde se anotará por las mañanas las temperaturas de estos equipos para garantizar la calidad de los productos, para los equipos de refrigeración deberá registrarse una temperatura adecuada para estar fuera de la zona de peligro, el rango de temperatura entre 40 y 140 °F (4.4 °C y 60 °C), (United States Department of Agriculture).

- Para reducir la carga microbiana se contará con lavadero donde se lavará con agua potable los productos alimenticios a utilizar, logrando así una acción de arrastre de residuos en los productos como tierra, insectos y otros contaminantes. Los trabajadores también se

lavarán con agua potable y desinfectarán las manos con gel antibacterial antes de iniciar las operaciones.

-Los utensilios o menaje a utilizar en la elaboración de productos serán identificados y exclusivos para estas operaciones.

-Los alimentos ya utilizados, es decir cortados y trozados para la preparación del día que no se utilicen, serán refrigerados y protegidos hasta la próxima necesidad de producción.

#### **Para el delivery de las loncheras:**

Deberá cumplirse con las condiciones higiénicas de transporte de comida, utilizando envases desechables y aplicando el Principio de Temperaturas de Seguridad.

Los contenedores para el despacho por delivery se mantendrán cerrados para evitar la contaminación cruzada.

- El proceso de abastecimiento y reparto debe ser el que optimice más los tiempos ya que es el inicio del proceso de producción y mantener la comunicación con el resto del equipo de trabajo para evitar errores tanto en el momento del abastecimiento de insumos.

#### ***11.2.2. Proceso de Atención de Pedidos***

Los clientes realizarán sus pedidos de loncheras para sus hijos semanalmente en la APP, que se encontrará disponible. En la APP pedirá por cada día, entre lunes a viernes. Su pedido lo puede realizar hasta el domingo a la medianoche. Si el cliente desea hacer una modificación al pedido de un día lo podrá modificar hasta el día anterior a la media noche.

En la APP podrán escoger una opción de las tres que se presentan para bebidas, para frutas y para sándwich, más un adicional si así lo desea el cliente.

Se consolidarán los pedidos realizados todos los lunes después de la medianoche. Se armarán los pedidos para el mismo lunes y se determinará la cantidad de productos a comprar para los pedidos pendientes de martes a viernes así obtener productos frescos.

Se armará la ruta de despacho para la zona del mercado objetivo, de acuerdo con los pedidos realizados para optimizar costos.

Se empezará el despacho desde las 6:00 am hasta máximo las 7:30am, esto porque en ese horario los padres de familia están saliendo a llevar a sus hijos o enviando en movilidad escolar. El producto tiene que estar antes que el niño salga de su domicilio lo cual cumplirá parte de la propuesta de valor.

### ***11.2.3. Proceso de entrega de las loncheras de Divertilunch***

Los 02 motorizados tendrán que realizar las siguientes funciones para que puedan cumplir con el reparto de 220 loncheras diarias, en el arco de tiempo que se tiene que es de 6:00am a 7:00am, 90 minutos en total. Este proceso comprende:

A cada motorizado se le asignará un total de 10 direcciones de repartos de loncheras unitarias con un tiempo de entrega de 3 minutos por entrega, todas las entregas en ruta y 04 nidos dentro de la zona de despacho que previamente se ha identificado en la zona de los Olivos, a cada nido se deberá entregar al menos 16 loncheras como mínimo, con un tiempo de entrega de hasta 15 minutos, el tiempo es mayor para este proceso, porque el motorizado

tiene que entregar las loncheras al personal indicado previamente. De esta manera cada motorizado realizará la entrega de 74 loncheras de Divertilunch diarias, aproximadamente.

**Tabla 17. Proceso de entrega de las loncheras de Divertilunch**

Tipo de Reparto	Número de entregas	Cantidad de Luncheras por entrega	Total de loncheras	Tiempo por cada entrega (min)	Tiempo Total por tipo de reparto
En Domicilio	10	1	10	3	30
En Nido	4	16	64	15	60
Total	14		74		90

### 11.3. Aspectos Logísticos

Para el proyecto la empresa necesita adquirir diversos recursos para el inicio de sus operaciones. En DivertiLunch se identifica la necesidad de contar con proveedores de insumos perecibles tanto para las frutas, verduras, bebidas y carnes blancas, entre otras.

Los diversos insumos a necesitar en el proyecto se realizarán directamente en proveedores identificados próximos al local en los Olivos como el mercado de frutas de San Luis y otras tiendas mayoristas de abarrotes y supermercados del canal moderno o tradicional que se encuentran en lugares próximos.

Para los sanguches a realizar existen panaderías locales que atienden desde el día anterior y en horario de madrugada.

Los proveedores con los cuales se trabajará deberán ser formales que tengan ciertas políticas a fines a DivertiLunch como horarios y condiciones de trabajo aceptables en su empresa (no empleen menores de edad en sus operaciones y que tengan bastante cultura de cuidado con el ambiente y responsabilidad social).



#### **11.4. Estructura organizacional**

El objetivo de DivertiLunch es mejorar la vida diaria de los niños y facilitar la vida diaria de los padres ofreciendo la distribución de loncheras saludables y nutritivas.

Hoy en día los padres de familia no cuentan con mucho tiempo, más aún cuando todas las mañanas deben llevar a sus hijos a estudiar y luego ellos deben ir a trabajar.

Un beneficio adicional, es que los padres tengan más tiempo para otras actividades y además promover estilos de vida saludable, con un alto valor nutricional que ayudarán a la sociedad a tener niños saludables.

Es necesario mantener un buen clima laboral para que todos los trabajadores se sientan a gusto en DivertiLunch. Por esa razón, al momento de reclutar al personal se han definido previamente los perfiles de puesto, estos perfiles serán los requisitos que aseguren los mejores procesos operaciones y de servicio al cliente. Estos requisitos están basados en la necesidad de la operación de la empresa donde se requerirá cierta experiencia para unos puestos para la producción y un correcto desempeño al momento de adquirir los insumos de mejor calidad y el correcto abastecimiento de estos. Mensualmente se realizará reuniones con el personal para informar el avance de la compañía para generar mayor identidad con la empresa y además conocer las opiniones del personal sobre la empresa con su feedback que nos ayudará a ser una empresa de mejor calidad y valor para el público objetivo.

## Organigrama

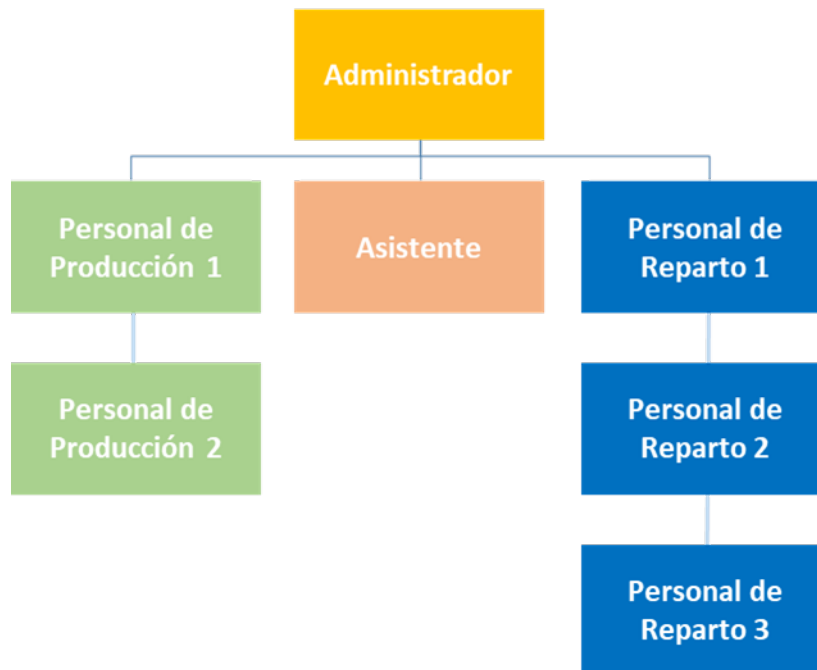


Figura 21 Organigrama

### 11.5. Roles y funciones

#### Administrador

##### Funciones generales:

- Intervenir directamente con las actividades de recolección y organización de los pedidos realizados en la APP, proceso de compra de los insumos, fabricación y elaboración de productos finales.
- Adicionalmente realizará funciones de supervisión y control en las demás áreas como producción y reparto.

**Funciones específicas:**

- Verificación de pedidos semanales y diarios, inventarios y materia prima a utilizar en el día de trabajo.
- Supervisión de en la elaboración de la producción de productos solicitados
- Elaboración de ruta de despacho o delivery
- Supervisión y Control de entrega de Pedidos solicitados a los clientes
- Elaboración de órdenes de pedido para comprar la reposición de los inventarios para los próximos pedidos.
- Planificación y ejecución de las actividades publicitarias, incluyendo las online

**Tabla 18 Experiencia para el puesto de Administrador:**

Estudios		Experiencia del Puesto	
Preparado para leer y escribir		No requiere experiencia	
Educación Primaria Completa		Menos de un mes	
Educación Secundaria Completa		De 1 a seis meses	
Educación Técnica Media (1 a 2 años)		De 6 meses a 1 año	
Educación Técnica Superior (2 a 3 años)	X	Entre 1 a 3 años	X
Educación Universitaria (5 años)	X	Entre 3 a 5 años	
Post-grado ó Maestría		Especificar años de experiencia	

Área de Formación: Administración, Ing. Industrial, Hotelería & Turismo y Afines.  
(Preferentemente)

Área de Experiencia: Administración, Marketing y Ventas (Preferentemente)

**Tabla 19 Competencias para el puesto de Administrador:**

<b>Competencias Personales</b>		<b>Competencias Interpersonales</b>	
Honestidad – Integridad	X	Atención al cliente (Interno/Externo)	
Resolución de Conflictos		Comunicación – Extroversión	X
Innovación - Iniciativa – Creatividad	X	Delegación y Supervisión de Tareas	
Disposición al Cambio		Influencia - Persuasión	
Desempeño Bajo Presión	X	Negociación	
Compromiso	X	Relaciones interpersonales – Empatía	
Puntualidad		Trabajo en equipo – Cooperación	X
Responsabilidad		Orientación al Cliente - Trato	
Capacidad de Análisis y Síntesis		Resolución de conflictos	
Orden - Limpieza – Higiene		Liderazgo	X
Atención al detalle – Minuciosidad		Desarrollo de Equipos	
Orientación al Logro – Objetivos	X	Dirección de Personas	
Autonomía en la Toma de Decisiones			
Resistencia y Habilidad Físicas			
Capacidad de Razonamiento			
Numérico			
Habilidad de Expresión			
Coord. Visomotora – Habilidad manual			
Capacidad de Redacción			
Manejo de Transporte			
Administración de Archivo y documentos			

**Asistente****Funciones generales:**

- Dar soporte a la operación en la gestión diaria.
- Funciones de apoyo en actividades comerciales, de publicidad y relaciones.
- Labores administrativas

**Funciones específicas:**

- Apoyo en el proceso de compra de insumos
- Manejo de la documentación operativa y tributaria
- Elaboración de ruta de despacho o delivery
- Gestión de la comunicación en los canales digitales
- Actividades de servicio al cliente

**Tabla 20 Competencias para el puesto de Asistente:**

<b>Estudios</b>	<b>Experiencia del Puesto</b>	
Preparado para leer y escribir	No requiere experiencia	
Educación Primaria Completa	Menos de un mes	
Educación Secundaria Completa	De 1 a seis meses	
Educación Técnica Media (1 a 2 años)	De 6 meses a 1 año	X
Educación Técnica Superior (2 a 3 años)	Entre 1 a 3 años	X

**Tabla 21 Competencias para el puesto de Asistente:**

<b>Competencias Personales</b>		<b>Competencias Interpersonales</b>	
Honestidad – Integridad	X	Atención al cliente (Interno/Externo)	
Resolución de Conflictos		Comunicación – Extroversión	X
Innovación - Iniciativa – Creatividad	X	Delegación y Supervisión de Tareas	
Disposición al Cambio		Influencia - Persuasión	
Desempeño Bajo Presión	X	Negociación	
Compromiso	X	Relaciones interpersonales – Empatía	
Puntualidad		Trabajo en equipo – Cooperación	X
Responsabilidad		Orientación al Cliente - Trato	
Capacidad de Análisis y Síntesis		Resolución de conflictos	
Orden - Limpieza – Higiene		Liderazgo	X
Atención al detalle – Minuciosidad		Desarrollo de Equipos	
Orientación al Logro – Objetivos	X	Dirección de Personas	
Autonomía en la Toma de Decisiones			
Resistencia y Habilidad Físicas			
Capacidad de Razonamiento			
Numérico			
Habilidad de Expresión			
Coord. Visomotora – Habilidad manual			
Capacidad de Redacción			
Manejo de Transporte			
Administración de Archivo y documentos			

## Personal de Producción

### Funciones generales:

- El personal que se desempeñe en esta área deberá intervenir directamente con las actividades de transformación, armado y/o elaboración del producto final

### Funciones específicas:

- Realizar a diario el control e inventario de las materias primas
- Producción de productos solicitados
- Orden y almacenamiento de los productos de compras.
- Mantenimiento y limpieza de los productos y empacados

Tabla 22 *Experiencia para el puesto de Personal de Producción:*

Estudios	Experiencia del puesto	
Preparado para leer y escribir	No requiere experiencia	
Educación Primaria Completa	Menos de un mes	
Educación Secundaria Completa	De 1 a seis meses	
Educación Técnica Media (1 a 2 años)	De 6 meses a 1 año	X
Educación Técnica Superior (2 a 3 años)	Entre 1 a 3 años	X
Educación Universitaria (5 años)	Entre 3 a 5 años	
Post-grado ó Maestría	Especificar años de experiencia	

**Área de Formación:** Técnica

**Área de Experiencia:** No excluyente

**Tabla 23 Competencias para el puesto de Personal de Producción:**

<b>Competencias Personales</b>		<b>Competencias Interpersonales</b>	
Honestidad – Integridad	X	Atención al cliente (Interno/Externo)	
Resolución de Conflictos		Comunicación – Extroversión	x
Innovación - Iniciativa – Creatividad		Delegación y Supervisión de Tareas	
Disposición al Cambio		Influencia - Persuasión	
Desempeño Bajo Presión	X	Negociación	
Compromiso	X	Relaciones interpersonales – Empatía	
Puntualidad		Trabajo en equipo - Cooperación	X
Responsabilidad		Orientación al Cliente – Trato	
Capacidad de Análisis y Síntesis		Resolución de conflictos	
Orden - Limpieza – Higiene		Liderazgo	
Atención al detalle – Minuciosidad		Desarrollo de Equipos	
Orientación al Logro – Objetivos		Dirección de Personas	
Autonomía en la Toma de Decisiones			
Resistencia y Habilidad Físicas			
Capacidad de Razonamiento Numérico			
Habilidad de Expresión			
Coord. Visomotora –			
Habilidad manual			
Capacidad de Redacción			
Manejo de Transporte			
Administración de Archivo y documentos			



**Personal de Reparto****Funciones generales:**

El personal que se desempeñe en esta área deberá intervenir directamente con las actividades de despacho de los productos finales. Adicionalmente realizará las compras indicadas por el Jefe de Producción.

**Funciones específicas:**

Distribución del producto terminado

Compras para la reposición de inventarios

Almacenamiento de compras

**Descripción de la Operación:**

El personal de reparto con el cual se trabaja tiene como requisito contar con movilidad propia, su horario de gestión es part time (4 horas) de 6:00 am a 10:00am.

El pago por el servicio será de s/.50.00 diarios, los cuales incluyen el gasto de combustible el cual será asumido por el motorizado como parte de su remuneración.

Dentro de los requisitos solicitados se incluye el contar con SOAT vigente, el cual lo cubre en casos de siniestralidad. Adicionalmente la empresa asumirá el costo del Seguro Complementario de Trabajo de Riesgo (SCTR).

### **11.6. Plan de Contingencia ante Riesgos Operativos y de Accidentes:**

Se considera como contingencia ante riesgos operativos y de accidentes las siguientes acciones:

Teniendo en cuenta que la gestión del negocio se da en un sector delicado como es el de niños, se considera contratar un Seguro contra Responsabilidad Civil, esto con el fin de cubrir a la empresa frente a daños que pueden causarse en la operación, como accidentes durante las entregas. Entre las cláusulas del mismo se encuentra respaldo en alcances de la cobertura como por ejemplo:

- a) “Abonar al tercero damnificado la indemnización por daños y perjuicios que se ordene pagar al ASEGURADO mediante la sentencia ejecutoriada emanada de un Tribunal Civil de la República del Perú.”
  
- b) Sufragar las costas y costos del proceso judicial. Prestar garantía a favor del ASEGURADO para evitar medidas cautelares o embargos sobre su patrimonio por parte del tercero damnificado.
  
- c) Procurar la defensa del ASEGURADO sufragando todos los gastos que demanda el proceso judicial, aun cuando no fuere hallado responsable por el órgano jurisdiccional.

Se considera en el plan financiero el costo de la prima anual fraccionada de manera mensual, siendo ésta de 200 soles al mes, cotizados en Rímac Seguros para el presente proyecto.

Para cubrir las contingencias por ausentismo o demoras con los motorizados, se tiene mapeado un procedimiento de contingencia, en el cual se contacta a los padres, en el caso del servicio hacia hogares se brindará la opción de llevarlo directamente al nido o colegio, ofreciendo un descuento especial o una acción de fidelización. En estos casos el personal de producción, el asistente o el mismo administrador participarían del proceso de entrega como contingencia.

**Tabla 24 Experiencia para el puesto de Personal de Reparto:**

Estudios		Experiencia del Puesto	
Preparado para leer y escribir		No requiere experiencia	
Educación Primaria Completa		Menos de un mes	
Educación Secundaria Completa	X	De 1 a seis meses	X
Educación Técnica Media (1 a 2 años)	X	De 6 meses a 1 año	
Educación Técnica Superior (2 a 3 años)		Entre 1 a 3 años	
Educación Universitaria (5 años)		Entre 3 a 5 años	
Post-grado o Maestría		Especificar años de experiencia	

**Área de Formación:** No excluyente

**Área de Experiencia:** No excluyente

**Tabla 25 Competencias para el puesto de Personal de Reparto:**

<b>Competencias Personales</b>		<b>Competencias Interpersonales</b>	
Honestidad – Integridad	X	Atención al cliente (Interno/Externo)	
Resolución de Conflictos	X	Comunicación – Extroversión	
Innovación - Iniciativa – Creatividad		Delegación y Supervisión de Tareas	
Disposición al Cambio		Influencia - Persuasión	
Desempeño Bajo Presión	X	Negociación	
Compromiso	X	Relaciones interpersonales – Empatía	
Puntualidad	X	Trabajo en equipo – Cooperación	X
Responsabilidad	X	Orientación al Cliente - Trato	
Capacidad de Análisis y Síntesis		Resolución de conflictos	
Orden - Limpieza – Higiene		Liderazgo	
Atención al detalle – Minuciosidad		Desarrollo de Equipos	
Orientación al Logro – Objetivos		Dirección de Personas	
Autonomía en la Toma de Decisiones			
Resistencia y Habilidad Físicas			
Capacidad de Razonamiento Numérico			
Habilidad de Expresión			
Coord. Visomotora – Habilidad manual			
Capacidad de Redacción			
Manejo de Transporte			
Administración de Archivo y documentos			

## 12. Indicadores de Gestión

Se justifica la realización del Plan de Negocios a través del análisis de indicadores aplicados a su respectivo Proyecto de Aplicado de Marketing.

Se realizó la evaluación económica considerando en primer lugar que el financiamiento proviene exclusivamente de inversionistas, es decir, un proyecto puro. Luego se presenta la evaluación económica considerando financiamiento.

Para evaluar este proyecto se tomó un período de 4 años. A partir del flujo de caja se obtuvo el valor de los distintos indicadores del proyecto y de éstos se desprendió la conveniencia de llevar a cabo el negocio y su rentabilidad esperada. Además, se analizó el negocio bajo distintos escenarios posibles frente a variaciones de la demanda.

### 12.1. Métricas de Marketing

#### 12.1.1. Penetración de Mercado:

Se medirá la penetración de los productos de la marca dentro del mercado objetivo, los 16864 clientes potenciales hallados en el funnel. El objetivo en el primer semestre será de un 6% (1012 clientes).

$$\text{Penetración de Marca} = \frac{\text{Clientes que compran un producto de la marca}}{\text{Población Total}}$$

### ***12.1.2. Net Promoter Score (NPS):***

Se medirá el NPS de la marca, buscando un objetivo de 30% dentro de los primeros 6 meses.

$$\text{Net Promoter Score} = \% \text{ de Promotores} - \% \text{ de Detractores}$$

### ***12.1.3. Costo Promedio de Adquisición:***

Se medirá este costo para controlar los gastos de publicidad invertidos para construir nuestra cartera de clientes. El objetivo será mantener un costo por adquisición de s/.20.00, teniendo en cuenta que se considera que en promedio un cliente gastará s/.100.00 mensuales.

$$\text{Costo Promedio de Adquisición} = \frac{\text{Gasto de Adquisición}}{\text{Clientes Adquiridos}}$$

### ***12.1.4. Costos por Orden (Online):***

Se medirá el costo de la publicidad online, a través de esta medición con las compras generadas a través de nuestra publicidad, mayormente en redes sociales (Facebook). ). El costo por orden deseado es de s/.6.00, con un promedio de conversiones de 15 clientes al mes.

$$\text{Costo por Orden} = \frac{\text{Costo en Publicidad}}{\text{Número de Ordenes}}$$

## 12.2. Proyección de ventas.

Los ingresos de la empresa provienen de las ventas de las loncheras y refrigerios ofrecidos por Divertilunch a todo el público objetivo.

El monto del ingreso anual depende de la cantidad pronosticada de venta y el precio establecido para cada lonchera. También se consideró que las ventas aumentarían en un 4% anual, por motivos de ajuste inflacionario y por el aumento de percepción de calidad de parte de los clientes. En las siguientes tablas 28 y 29, se presenta la proyección de ventas para un año y en base a ello determinar el crecimiento de ventas anuales. Cabe mencionar que para el año 2019 la operación recién empezará en marzo y no se consideraran los clientes de enero y los clientes de febrero, para la proyección de ventas.

En este capítulo se utilizarán diferentes parámetros financieros para realizar los cálculos financieros necesarios para el proyecto, estos se desarrollarán a continuación.

### 12.2.1. Parámetros Financieros.

Para este proyecto se está considerando los siguientes parámetros:

Precio de la lonchera a S/.8.00 soles con un crecimiento del precio de venta después del tercer año, gracias a la consolidación que se adquirirá por la propuesta del valor.

Según el BCR la inflación proyectada es del 4.0% la cual la estamos manteniendo al mismo valor, sin embargo, el Perú tiende a mejorar la inflación.

La UIT a trabajar en el cálculo es de S/. 4,150.00 actualizado al 2018.

Estos valores de los siguientes parámetros se presentan en el siguiente cuadro

Asimismo, en este capítulo de proyección de ventas, se realizará una estimación de la de la venta esperada para establecer la demanda, para ello se utilizó los dos siguientes métodos que se ha explicado en el punto 12.2.2. y punto 12.2.3.

### ***12.2.2. El ámbito de la proyección***

Para la proyección del mercado objetivo se utilizó como base las encuestas realizadas en el anexo 1 de Encuesta de Validación del Modelo de Negocio, pregunta 3, donde se obtuvo como resultado que el 22% de la muestra realizada, del público objetivo, aceptaría la propuesta de valor ofrecía por Divertilunch.

Con este método se ha obtenido como resultado un tamaño de 2,767 Potenciales clientes dentro de la zona de influencia; estos clientes aceptarían adquirir una lonchera saludable para niños en edad escolar, con la propuesta de valor de Divertilunch.

Este resultado cuantitativo obtenido de potenciales clientes será el universo, a partir del cual se trabajará el siguiente método, determinación del punto de equilibrio, con el cual podremos realizar nuestra proyección de ventas anuales.

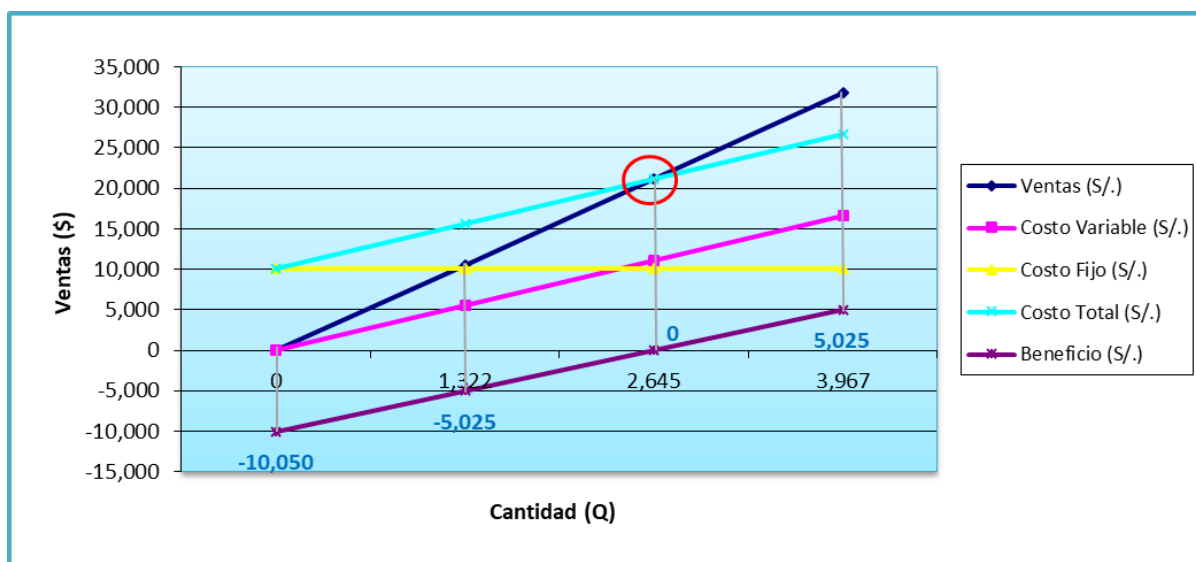


### 12.2.3. Análisis del punto de equilibrio mensual

Se llegó a determinar como punto de equilibrio la producción de 2,645 loncheras mensuales generando un ingreso de S/. 21,158.00 lo que logra cubrir al 100% los costos y gastos que genera Divertilunch.

**Tabla 26. Datos iniciales para punto de equilibrio.**

Datos iniciales	Valores (S/.)
Precio Venta	8.00
Coste Unitario	4.20
Gastos Fijos Mes	10,050
Pto. Equilibrio	2,645
Ventas Equilibrio	21,158



**Figura 22. Punto de Equilibrio**

**Tabla 27. Datos del Punto de Equilibrio.**

<b>Datos para el gráfico</b>		<b>PERDIDA</b>	<b>P.E.</b>	<b>UTILIDAD</b>
Q Ventas	0	1,322	<b>2,645</b>	3,967
Ventas (S/.)	0	10,579	<b>21,158</b>	31,737
Costo Variable (S/.)	0	5,554	11,108	16,662
Costo Fijo (S/.)	10,050	10,050	10,050	10,050
Costo Total (S/.)	10,050	15,604	<b>21,158</b>	26,712
Beneficio (S/.)	-10,050	-5,025	<b>0</b>	5,025

Con los resultados obtenidos en los dos métodos anteriores, ámbito de la proyección y análisis del punto de equilibrio, se realiza una estimación de la proyección de las ventas mensual esperada para establecer la demanda de ventas:

**Tabla 28 Proyección de ventas mensual, primer semestre.**

	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio
Cantidad de Clientes	120	120	228	228	228	228
Cantidad de loncheras / Cliente	22	22	22	22	22	22
Precio de cada lonchera	S/. 8.00	S/. 8.00	S/. 8.00	S/. 8.00	S/. 8.00	S/. 8.00
Costo de cada lonchera	S/. 4.20	S/. 4.20	S/. 4.20	S/. 4.20	S/. 4.20	S/. 3.90
Ventas	S/. 21,120.00	S/. 21,120.00	S/. 40,128.00	S/. 40,128.00	S/. 40,128.00	S/. 40,128.00
Costos	S/. 11,088.00	S/. 11,088.00	S/. 21,067.20	S/. 21,067.20	S/. 21,067.20	S/. 19,562.40
Ingresos Totales	S/. 10,032.00	S/. 10,032.00	S/. 19,060.80	S/. 19,060.80	S/. 19,060.80	S/. 20,565.60

**Tabla 29 Proyección de Ventas mensual, segundo semestre.**

	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
Cantidad de Clientes	228	228	228	228	228	120
Cantidad de loncheras / Cliente	22	22	22	22	22	22
Precio de cada lonchera	S/. 8.00	S/. 8.00	S/. 8.00	S/. 8.00	S/. 8.00	S/. 8.00
Costo de cada lonchera	S/. 4.20	S/. 4.20	S/. 4.20	S/. 4.20	S/. 4.20	S/. 4.20
Ventas	S/. 40,128.00	S/. 40,128.00	S/. 40,128.00	S/. 40,128.00	S/. 40,128.00	S/. 21,120.00
Costos	S/. 21,067.20	S/. 21,067.20	S/. 21,067.20	S/. 21,067.20	S/. 21,067.20	S/. 11,088.00
Ingresos Totales	S/. 19,060.80	S/. 19,060.80	S/. 19,060.80	S/. 19,060.80	S/. 19,060.80	S/. 10,032.00

Conforme a lo explicado anteriormente en este capítulo, en base a esta proyección de ventas para un año se ha determinado el crecimiento de ventas anuales para los próximos cuatro años, tal cual se indica en el siguiente cuadro:

**Tabla 30 Proyección de ventas anual, por los siguientes 04 años.**

	2019	2020	2021	2022
Ventas	S/. 403,392	S/. 419,528	S/. 436,309	S/. 453,761
Variación de Venta Anual		4%	4%	4%
Costo	S/. 210,276.00	S/. 214,481.52	S/. 218,771.15	S/. 223,146.57
Variación de Costo Anual		2%	2%	2%
Ingresos Totales	S/. 193,116.00	S/. 205,046.16	S/. 217,537.64	S/. 230,614.57

**12.2.4. Costos Fijos.**

Los costos fijos de la empresa constan de pagos de remuneraciones, alquiler de local, servicios, gastos totales, que incluyen gastos de administración y ventas (marketing), gastos de transporte y gastos generales, los cuales se pueden ver en el flujo de caja.

Se consideraron todas las remuneraciones dentro de la línea de administración, las cuales pertenecen al gerente general, jefe de producción, personal de producción y personal de reparto. Las remuneraciones fijas fueron reajustadas con un aumento anualmente de un 5% a partir del tercer año.

Los costos fijos por concepto de alquileres están constituidos por el alquiler del local en el distrito de Los Olivos que será utilizando como centro de producción y distribución.

**Tabla 31 Costos fijos mensuales estimados**

Costos Fijos	Valores (S/.)
Costo de personal (Planillas)	7950
Electricidad	200
Agua	100
Teléfono e Internet	200
Alquiler del local	1300
Útiles de oficina	100
Publicidad	200
Costos fijos totales	10050

### ***12.2.5. Costos variables.***

Para los costos variables de los productos se consideró los costos de acuerdo con las ventas proyectadas, por lo que se utilizó el costo promedio por cada lonchera, para la elaboración del flujo de caja.

### ***12.2.6. Inversión fija.***

La inversión para el funcionamiento del proyecto se dará mediante capital propio que equivaldría a S/ 15,000.00 (50%) y un capital bancario de S/.15, 000.00 (50%).

Para el financiamiento bancario se solicitará un préstamo al banco de crédito del Perú, en forma de préstamo personal en la modalidad de crédito directo, donde se considera un interés del 23.31% tasa efectiva anual, prorrateada en 24 meses y por lo tanto ser cancelado en dos años.

**Tabla 32. Composición de la inversión.**

Inversión	% de Inversión	(S/.)
Capital propio	50%	15,000
Capital bancario	50%	15,000
Total	100%	30,000

### ***12.2.7. Capital de trabajo.***

El capital de trabajo es el recurso económico destinado al funcionamiento inicial y permanente del negocio, que cubre el desfase natural entre el flujo de ingresos y egresos. El monto del capital de trabajo requerido es de S/. 30,000.00.

### 12.3. Flujo de caja del negocio.

A continuación, se presentará el flujo de caja de la empresa entre los años 2019 a 2022, el cual fue confeccionado utilizando toda la información detallada en los puntos anteriores y constituye el escenario conservador de la presente evaluación económica.

**Tabla 33 Flujo de Caja de la empresa**

	PERIODO 0	2019	2020	2021	2022					
<b>INGRESOS</b>										
SALDO INICIAL	S/.	-	S/.	21,587.50	S/.	29,670.91	S/.	49,644.64		
Ingreso por Ventas	S/.	403,392.00	S/.	419,527.68	S/.	436,308.79	S/.	453,761.14		
TOTAL INGRESOS	S/.	-	S/.	419,527.68	S/.	436,308.79	S/.	453,761.14		
<b>EGRESOS</b>										
Inversión Total	S/.	30,000.00								
- Activos Fijos	S/.	16,000.00								
- Equipo Mobiliario	S/.	14,000.00								
- Materia Prima	S/.	-								
- Gastos Operativos	S/.	-								
Costo Ventas	S/.	210,276.00	S/.	214,481.52	S/.	218,771.15	S/.	223,146.57		
Adelanto en Pago IR	S/.	1,527.00	S/.	1,113.00	S/.	589.00	S/.	589.00		
PAGO IGV	S/.	2,854.00	S/.	3,536.00	S/.	3,535.00	S/.	3,535.00		
Costos de Operación	S/.	157,200.00	S/.	162,480.00	S/.	164,358.00	S/.	166,330.00		
- Administración	S/.	12,000.00	S/.	17,280.00	S/.	17,478.00	S/.	17,686.00		
- Alquileres	S/.	15,600.00	S/.	15,600.00	S/.	15,600.00	S/.	15,600.00		
- Seguro de Plan de Contingencia	S/.	2,400.00	S/.	2,400.00	S/.	2,400.00	S/.	2,400.00		
- Gastos por luz agua y telefono	S/.	9,600.00	S/.	9,600.00	S/.	9,600.00	S/.	9,600.00		
- Gastos de Mercadotecnia	S/.	8,400.00	S/.	8,400.00	S/.	8,400.00	S/.	8,400.00		
- Gastos de Limpieza y Mant	S/.	3,600.00	S/.	3,600.00	S/.	3,600.00	S/.	3,600.00		
- Sueldos Personal Producción y Reparto	S/.	93,600.00	S/.	93,600.00	S/.	95,280.00	S/.	97,044.00		
- Promociones de ventas	S/.	6,000.00	S/.	6,000.00	S/.	6,000.00	S/.	6,000.00		
- Marketing	S/.	6,000.00	S/.	6,000.00	S/.	6,000.00	S/.	6,000.00		
Pago IR año anterior(30%)	S/.	-	S/.	-478.00	S/.	-589.00	S/.	-589.00		
FLUJO DE CAJA ECONÓMICO	S/.	-30,000.00	S/.	31,535.00	S/.	38,395.16	S/.	49,644.64	S/.	60,749.57
FINANCIAMIENTO NETO	S/.	15,000.00	S/.	12,045.50	S/.	9,772.25	S/.	-	S/.	-
+ Préstamos	S/.	15,000.00								
- Amortización	S/.	7,500.00	S/.	7,500.00	S/.	-	S/.	-		
- Intereses 0.2331	S/.	3,496.50	S/.	1,748.25	S/.	-	S/.	-		
+ Escudo Fiscal	S/.	1,049.00	S/.	524.00	S/.	-	S/.	-		
FLUJO DE CAJA FINANCIERO	S/.	-30,000.00	S/.	21,587.50	S/.	29,670.91	S/.	49,644.64	S/.	60,749.57
<b>SALDO FINAL DE CAJA</b>	<b>S/.</b>	<b>-30,000.00</b>	<b>S/.</b>	<b>21,587.50</b>	<b>S/.</b>	<b>29,670.91</b>	<b>S/.</b>	<b>49,644.64</b>	<b>S/.</b>	<b>60,749.57</b>

En la línea de los costos de ventas, son los costos variables que están relacionadas directamente con la producción, es decir con la venta.

En el flujo de caja se está considerando también se está considerando el pago en adelanto del impuesto a la renta, así como también el pago del IGV por cada año.

En el presente flujo se tiene que tener en consideración que los gastos de administración corresponden al administrador de Divertilunch, que es el personal de confianza cuyos roles y perfiles se encuentran ya descritos anteriormente en el punto 11.4., de la Estructura organizacional.

En la línea de sueldos de personal y producción, a diferencia de la línea de administración, se tiene al personal de mayor rotación de la empresa y a los cuales se tendrá que ajustar en cantidad de mano de obra requerida de acuerdo a la estacionalidad, como es por ejemplo los meses más bajos en ventas del año.

En el flujo de caja se considera el pago de un seguro, con una prima de S/. 2,400.00 soles al año cotizado en Rímac Seguros, de responsabilidad civil, que tiene la finalidad de cubrir a Divertilunch frente a daños que pueden causarse en la operación, como accidentes durante las entregas de los motorizados.

Además, en el flujo de caja se considera la línea de promociones de ventas, un monto de S/.6,000.00 soles donde se ha incluido los gastos de descuentos por suscripciones mensuales, así como descuentos adicionales por la compra de varias loncheras en el caso de los padres que tengan más de un hijo en edad escolar, además servirá de presupuesto para eventos promocionales que Divertilunch consideré con el fin de alcanzar su objetivo de ventas.

También se considera un presupuesto de S/.6,000.00 soles en la línea de Marketing, este monto está destinado exclusivamente para la adquisición de clientes nuevos y para retener a nuestros clientes, con el fin de fidelizarlos con Divertilunch.

Dentro del flujo de caja se está considerando pagar el financiamiento del banco en un año, tal cual se indicó en el punto 12.2.6., por tanto, en el año uno solo tendremos el flujo de caja financiero, dejando para el año dos en adelante un saldo final de caja igual al flujo de caja económico y un flujo de caja financiero igual a cero.

#### **12.4. Indicadores Financieros**

En este capítulo se desarrollará la evaluación financiera de Divertilunch determinando el valor de la tasa interna de retorno y el valor actual neto. También se verá el análisis de sensibilidad y escenarios.

##### ***12.4.1. Costo de Oportunidad del Capital (COK).***

A continuación, se calculará el costo de oportunidad del Capital mediante el modelo CAPM (Capital Asset Pricing Model), el cual vincula la rentabilidad del proyecto de Divertilunch, la fórmula para este cálculo es:

**Figura 23. Fórmula para el COK**

$$\text{COK} = R_f + \text{Beta Apalancado} * (R_M - R_f) + \text{Riesgo País}$$

Donde:

- **Rf:** Tasa libre de Riesgo.
- **Beta apalancada:** Indicador de Riesgo de Mercado.
- **RM:** Rendimiento de Mercado
- **Riesgo País:** Riesgo país.

Para obtener los datos y remplazar en la fórmula de la figura 23, se ha tomado tanto la tasa de rendimiento de mercado USA como la tasa libre de riesgo USA (T-Bonds) de la página web de Damodaran.

Para la beta desapalancada se ha obtenido de la misma página, esta beta pertenece al rubro de restaurantes y comida rápida, con delivery.

Por último, el riesgo país es un dato que se obtiene de la página del Banco Central de Reserva del Perú.

El impuesto a la renta se obtiene de la página de la SUNAT.

Para determinar el Beta apalancado se usará la siguiente fórmula:

**Figura 24. Fórmula del Beta Apalancado**

$$\beta \text{ apalancada} = \beta \text{ desapalancada} * (1 + D/E*(1 - t))$$

Donde:

- **D:** Porcentaje de Deuda.
- **E:** Porcentaje de Patrimonio.
- **t:** Tasa de Impuesto a la Renta



Los datos que se han obtenidos son los siguientes y que se remplazará en las fórmulas de la figura 23 y figura 24:

**Tabla 34. Datos para calcular COK**

Datos	Valores
Rendimiento del mercado USA (S&P 500)	3.40%
Tasa libre de riesgo USA (T-Bonds)	2.26%
Beta desapalancado	0.59
Riesgo país	2.32%
Impuesto a la renta	29.50%
% Deuda	50.00%
% Patrimonio	50.00%

Los resultados que se ha obtenido:

**Tabla 35. Beta apalancado y COK**

Datos	Valores
Beta apalancado	100.60%
COK	5.73%

El resultado del COK para el proyecto de DivetiLunch es de 5.73, el cual se tomará para hallar el WACC y posteriormente el VAN para el proyecto.

#### ***12.4.2. El Costo Promedio Ponderado de Capital (WACC)***

El Costo Promedio Ponderado de Capital (CPPK), también conocido por su acrónimo en inglés de WACC por Weighted Average Cost of Capital, es simplemente el costo de las fuentes de capital, que se utilizaron en financiar los activos estructurales (permanentes o de largo plazo) del proyecto. La fórmula para determinar el WACC es la siguiente:

**Figura 25. Fórmula del WACC.**

$$\text{WACC} = \frac{\text{D}}{\text{D} + \text{E}} * i + \frac{\text{E}}{\text{D} + \text{E}} * \text{COK}$$

Donde:

- **D:** Porcentaje de Deuda.
- **E:** Porcentaje de Patrimonio.
- **i:** Tasa de Financiamiento

Los datos obtenidos que se han obtenido para el cálculo del WACC son:

**Tabla 36. Datos para calcular WACC**

Datos	Valores
Tasa de Financiamiento	23.31%
COK	5.73%
% Deuda	50.00%
% Patrimonio	50.00%

El resultado del WACC para el proyecto de Divertilunch:

**Tabla 37. WACC**

Datos	Valores
WACC	15%

### 12.5. Valor actual neto (VAN).

El Valor Actual Neto es una herramienta financiera que mide los flujos de los futuros ingreso y egresos que tendría un proyecto, para determinar, que si luego de descontar la inversión inicial, quedaría ganancia.

El VAN presenta las siguientes interpretaciones:

VAN = Positivo, entonces el proyecto es viable.

VAN = Igual a 0, entonces el proyecto no genera ni perdidas ni ganancias.

VAN = Negativo, entonces el proyecto no es viable

La fórmula para determinar el VAN es:

Remplazando los valores en la fórmula, el valor actual neto (VAN) de Divertilunch, del saldo final de caja es de S/ 78,583.13, lo que significa que es un proyecto rentable.

**Tabla 38 Resultado de VAN**

Indicadores	Resultado
VAN FINAN.	S/. 78,583.13

### 12.6. Tasa interna de retorno (TIR).

La Tasa Interna de Retorno (TIR), es un método de valoración de inversiones que mide la rentabilidad de los cobros y los pagos actualizados, este ingresa los valores de dinero en el tiempo y evalúa al proyecto con una sola tasa de rendimiento durante todo el horizonte proyectado.

El TIR es la máxima tasa de descuento que puede tener el proyecto para que sea rentable, pues una mayor tasa ocasionaría que el beneficio neto actualizada sea menor que la inversión.

La TIR para este proyecto de Divertilunch es de un 94.30% y representa la máxima rentabilidad que se le puede exigir al negocio.

**Tabla 39. Resultados de TIR**

Indicadores	Resultado
TIR	94.30%

### **12.7. Periodo de recuperación de capital (PRC).**

El periodo de recuperación de capital es el tiempo que tiene que transcurrir para recuperar el capital invertido y empezar a obtener ganancias.

El periodo de recuperación del capital de este negocio es menor a un año y medio.

**Tabla 40. Resultado de Período de recuperación**

Indicadores	Resultado
Período Rec. Fin.	01.28 años

## **12.8. Análisis de sensibilidad**

El análisis de sensibilidad de un proyecto es una de las herramientas más sencillas de aplicar y que nos puede proporcionar la información básica para tomar una decisión acorde al grado de riesgo que decidamos asumir.

La base para aplicar este método es identificar los posibles escenarios del proyecto de inversión, los cuales se clasifican en pesimista, conservador y optimista.

Dentro del análisis realizado, el escenario conservador sería el resultado más probable que supondría en el análisis de la inversión, debe ser el objetivo y los resultados son los que se mostraron anteriormente en los puntos 12.4.3., 12.4.4. y 12.4.5.

Los resultados que se han obtenido de los diferentes escenarios son los siguientes:

### ***12.8.1. Escenario pesimista.***

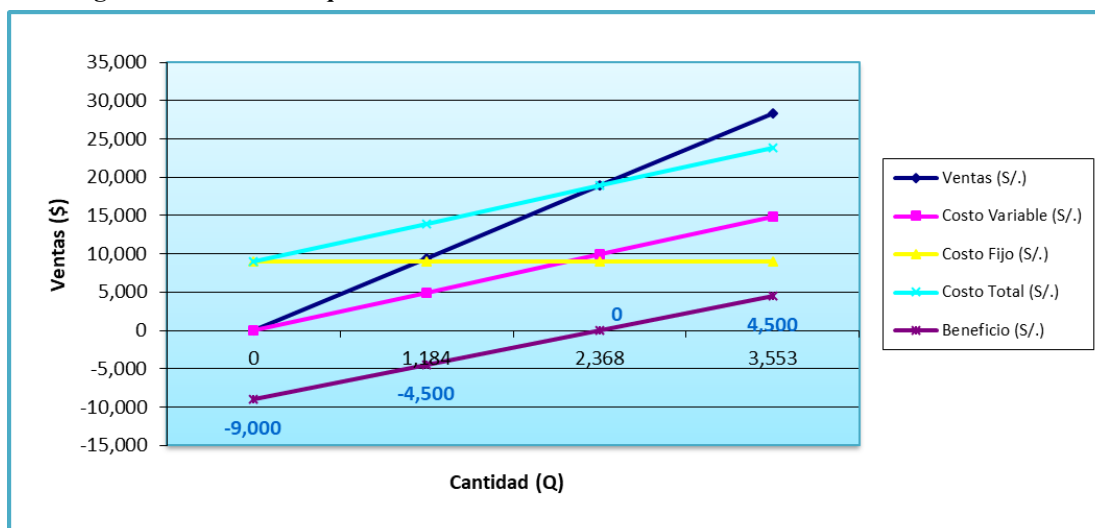
Es el peor escenario de la inversión, es decir, es el resultado en caso del fracaso total del proyecto. Para este escenario pesimista se ha considerado una disminución de cantidades vendidas a 20% menos, 190 clientes para los meses de marzo a noviembre y las unidades necesarias para estar en punto de equilibrio en enero, febrero y diciembre de cada año.

Para este escenario se tendrá que reducir el personal de reparto a dos motorizados y los costos fijos disminuyen por lo tanto la cantidad de loncheras para el punto de equilibrio descende a 110 loncheras, las cuales se deberán vender en los meses de enero, febrero y diciembre.

**Tabla 41. Datos iniciales para Punto de Equilibrio en Escenario Pesimista.**

Datos iniciales	Valores (S/.)
Precio Venta	<b>8.00</b>
Coste Unitario	<b>4.20</b>
Gastos Fijos Mes	<b>9,000</b>
Pto. Equilibrio	<b>2,368</b>
Ventas Equilibrio	<b>18,947</b>

**Figura 26. Punto de Equilibrio en Escenario Pesimista.**



**Tabla 42. Datos del Punto de Equilibrio Escenario Pesimista.**

Datos para el gráfico		PERDIDA	P.E.	UTILIDAD
Q Ventas	0	1,184	<b>2,368</b>	3,553
Ventas (S/.)	0	9,474	<b>18,947</b>	28,421
Costo Variable (S/.)	0	4,974	9,947	14,921
Costo Fijo (S/.)	9,000	9,000	9,000	9,000
Costo Total (S/.)	9,000	13,974	<b>18,947</b>	23,921
Beneficio (S/.)	-9,000	-4,500	<b>0</b>	4,500

En este escenario los indicadores financieros aún son favorables, se obtiene un TIR de 34.08% y un VAN de S/. 18,377.89, valores reflejados en un flujo de caja para las cantidades producidas de acuerdo con este escenario.

**Tabla 43 Resultados de análisis de escenario pesimista**

Indicadores	Resultado
VAN FINAN.	S/. 18,377.89
TIR	34.08%
Período Rec. Fin.	02.65 años

### **12.8.2. Escenario optimista.**

Es el escenario optimista donde se obtiene más de lo proyectado, el escenario optimista.

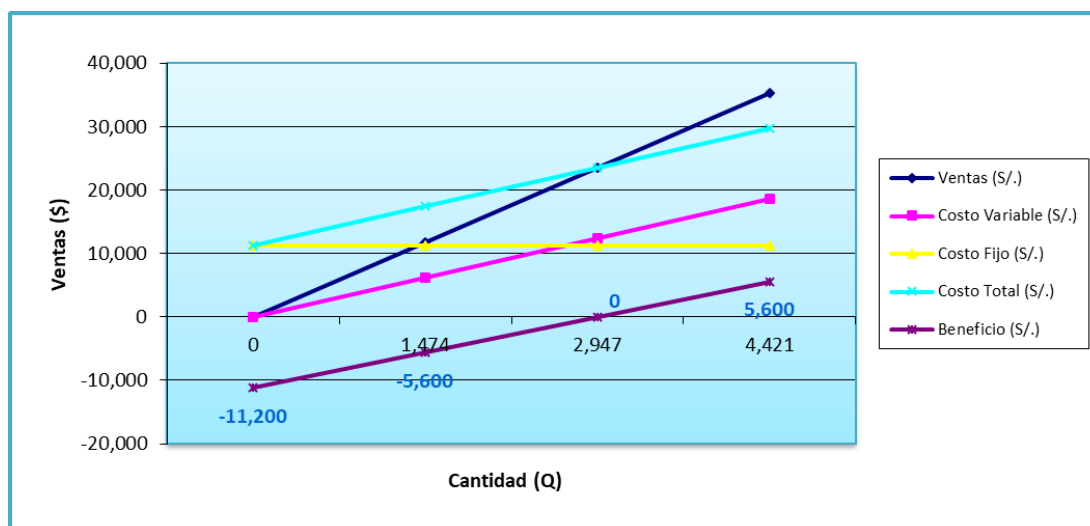
Para el escenario optimista se supone un aumento de la cantidad de ventas de la cantidad de loncheras vendidas en un 20%, 274 clientes para los meses de marzo a noviembre más para los meses del año de mayor venta, con respecto a las cantidades proyectadas en el escenario conservador.

Para este escenario se tendrá que aumentar el personal de reparto a cuatro motorizados y los costos fijos aumentaron por lo tanto la cantidad de loncheras para el punto de equilibrio asciende a 134 loncheras, las cuales se deberán vender en los meses de enero, febrero y diciembre.

**Tabla 44. Datos iniciales para Punto de Equilibrio en Escenario Optimista.**

Datos iniciales	Valores (S/.)
Precio Venta	<b>8.00</b>
Coste Unitario	<b>4.20</b>
Gastos Fijos Mes	<b>11,200</b>
Pto. Equilibrio	<b>2,947</b>
Ventas Equilibrio	<b>23,579</b>

**Figura 27. Punto de Equilibrio en Escenario Optimista.**



**Tabla 45. Datos del Punto de Equilibrio Escenario Optimista.**

Datos para el gráfico		PERDIDA	P.E.	UTILIDAD
Q Ventas	0	1,474	<b>2,947</b>	4,421
Ventas (S/.)	0	11,789	<b>23,579</b>	35,368
Costo Variable (S/.)	0	6,189	12,379	18,568
Costo Fijo (S/.)	11,200	11,200	11,200	11,200
Costo Total (S/.)	11,200	17,389	<b>23,579</b>	29,768
Beneficio (S/.)	-11,200	-5,600	<b>0</b>	5,600

En este escenario los indicadores financieros aún son favorables, se obtiene un TIR de 175.32% y un VAN de S/. 159,656.90, valores reflejados en un flujo de caja para las cantidades producidas de acuerdo a este escenario.

En este escenario los costos aumentarían en planilla por el ingreso un motorizado adicional para el reparto, los otros costos serían los mismos como la inversión y costos variables del escenario conservador.



**Tabla 46 Resultados de análisis de escenario optimista**

Indicadores	Resultado
VAN FINAN.	S/. 159,656.90
TIR	175.32%
Período Rec. Fin.	0.64 años

Gracias a este análisis anterior se puede deducir que es conveniente invertir en el negocio en los tres casos y que el periodo de recuperación de capital es a lo mucho dos años (en caso del escenario pesimista), considerando estos escenarios.

### **13. Conclusiones y Recomendaciones**

- Para la construcción de este Plan de Marketing, se parte de la identificación de una necesidad y la oportunidad de resolver ésta con una solución viable, rentable y sostenible.
- La idea de negocio surge desde una de las mayores tendencias en la actualidad y hacia el futuro: la alimentación saludable. En esta investigación se han brindado cifras y antecedentes que denotan una fuerte orientación del consumo de alimentos que se orienta hacia lo natural y saludable.
- A partir de dicha premisa, se localiza la categoría de alimentación en el Perú y específicamente la ciudad de Lima, donde se concentra gran cantidad de población y hay mayor desarrollo en la categoría de alimentación y consumo masivo.
- Revisando los antecedentes de la situación alimenticia del país, se encontró un dato remarcable y a la vez preocupante, el que indica que según la Encuesta de Salud Escolar de 2010, el 23% de los escolares tiene exceso de peso.
- Encontramos aquí una preocupación grande en el país, la cual nos lleva a enfocarnos en ofrecer una solución a este problema a un determinado segmento del público, el cual se determinó luego de validar otras variables.
- Se encontró el dato que nos reporta el incremento de inversión en educación inicial y primaria, sobretodo el aumento en matrículas particulares en la ciudad de Lima.
- Para elegir la ubicación geográfica del negocio, se analizó el nivel socioeconómico y el estilo de vida del target, el cual comprende al nivel B y C, y el estilo de vida de los

progresistas y modernas, por ello se ubicó al distrito pujante de Los Olivos, además por la alta concentración de instituciones educativas iniciales y primarias en la zona.

- Esta solución se ajusta al target, puesto que son parejas por lo general jóvenes, donde la mayoría tiene a ambos padres trabajando y con horarios exigentes, donde el ahorro de tiempo es un atributo altamente valorado y difícil de conseguir actualmente.
- Divertilunch satisface una necesidad básica e instintiva como es la de protección, puesto que da la seguridad de tener la mejor opción para sus hijos de alimentación y garantía de calidad.
- Además, brinda ahorro de tiempo y calidad de vida a los padres, puesto que no tienen que tomar tiempo que usualmente tienen destinado a actividades de ocio o descanso, el cual con la oferta actual deben utilizar en buscar la mejor opción de refrigerio y decidir el producto que brindarán a sus hijos, así como el de alistar la lonchera para que pueda ser portada por el niño.
- Como objetivo supremo, permite también que el cliente sienta que aporta a la lucha contra la mala alimentación y la lucha por mejorar la salud del país.
- De acuerdo a al plan operativo y financiero, el proyecto es viable ya que trata de abarcar una mayor cantidad de clientes en sus 2 modalidades (B2C y B2B), en la cuales trabaja con los padres directamente o con las instituciones educativas. Los recursos se utilizan adecuadamente para crear un punto de precio conveniente y rentable, además de contar con un sólido plan de marketing para poder cumplir con la proyección de ventas y generar los flujos de caja necesarios para generar las utilidades esperadas por los inversionistas.

- La comunicación hacia el consumidor y el enfoque que se está generando hacia ellos ayudan a construir un producto a la medida y una experiencia satisfactoria, buscando construir relaciones duraderas con el consumidor y maximizando el valor en el tiempo de cada uno de los clientes, lo cual permitirá construir una marca que refleje en la entrega de valor todo lo aprendido en el proceso de conocimiento del cliente.
- Se considera firmemente que este proyecto representa una oportunidad real de negocio, con un producto basado en investigaciones y diseñado con el cliente en el centro. Durante sus operaciones se llevará control de los KPIS determinados para el control y se generarán estrategias comerciales y de marketing, de manera que se tenga un panorama y visión clara del desarrollo del negocio y de cómo se siente el cliente con el producto.
- Ante lo expuesto anteriormente, presentamos la propuesta de Divertilunch como una solución creativa, consciente, viable y rentable para solucionar el problema identificado, aliviar el dolor de los usuarios y crear un negocio rentable para los inversionistas, con un objetivo noble como es el de contribuir con la salud del país y sobretodo del sector más importante de la población de cara al futuro: los niños.

## 14. Bibliografía

- Ainia. (15 de Julio de 2015). *Ainia Centro Tecnológico*. Obtenido de <http://formacion.ainia.es>
- APEIM. (2016). *Niveles Socioeconómicos 2016*.
- Arellano, R. (2010). *Arellano Marketing*. Obtenido de <http://www.arellanomarketing.com/inicio/estilos-de-vida/>
- Gestión. (09 de Julio de 2018). *Gestión*. Obtenido de <https://gestion.pe>
- Group, B. C. (1973).
- INEI. (2017). *Compendio Estadístico*.
- Marsano, L. A. (2013). *Brainketing*.
- MINEDU. (2016). *Lima Metropolitana: ¿cómo vamos en educación?*
- MINSA. (2012). *Un gordo problema: Sobrepeso y Obesidad en el Perú*. Lima.
- Nagle & Holden. (s.f.). *Estrategia y Tácticas de Precios*. Pearson.
- Perú, G. d. (2017). Ley de Promoción de la Alimentación Saludable. *El Peruano*.
- Pigneur, O. &. (2011). *Generación de Modelos de Negocio* .
- Porter, M. (1979). ¿Cómo las fuerzas competitivas le dan forma a la estrategia? *Harvard Business Review*.
- Salud, M. d. (2010). *Encuesta de Salud Escolar*.
- UNAM, F. (26 de Agosto de 2014). *Fundación UNAM*. Obtenido de <http://www.fundacionunam.org.mx>

## 15. Anexos

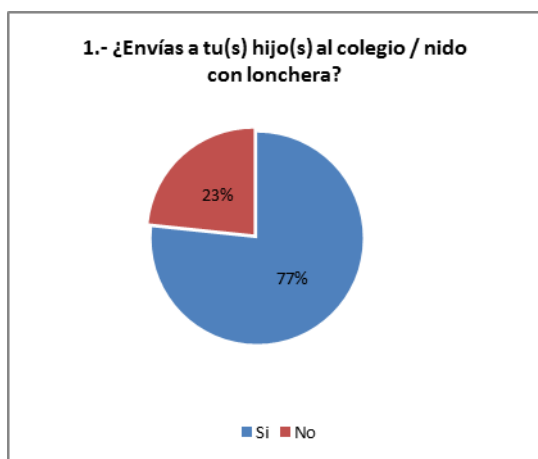
### Anexo 1: Resultados Encuestas

#### Encuesta de Validación del Modelo de Negocio

Se realizaron 60 encuestas, siendo los resultados los siguientes:

1.- ¿Envías a tu(s) hijo(s) al colegio / nido con lonchera?

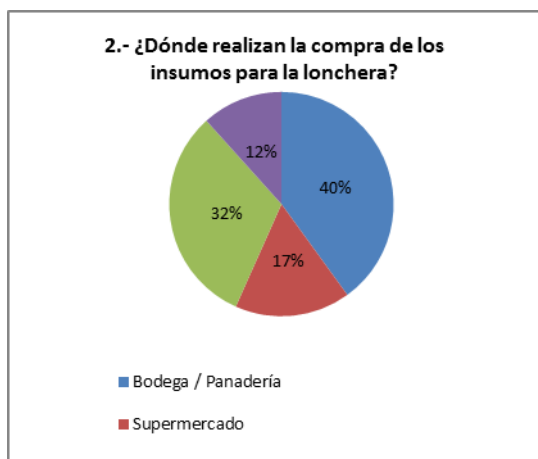
- |       |     |
|-------|-----|
| a) Si | 77% |
| b) No | 23% |



2.- ¿Dónde realizan la compra de los insumos para la lonchera?

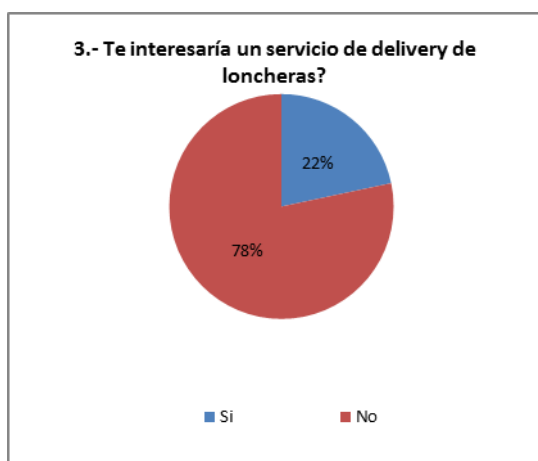
- |   |     |
|---|-----|
| a) Bodega / Panadería                               | 40% |
| b) Supermercado                                     | 17% |
| c) Le doy propina para comprar en el colegio / nido | 32% |

d) Otros 12%



3.- Te interesaría un servicio de delivery de loncheras?

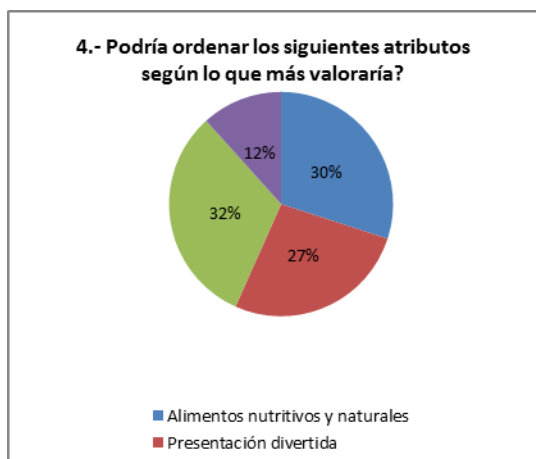
- a) Si 22%
- b) No 78%



4.- Podría ordenar los siguientes atributos según lo que más valoraría?

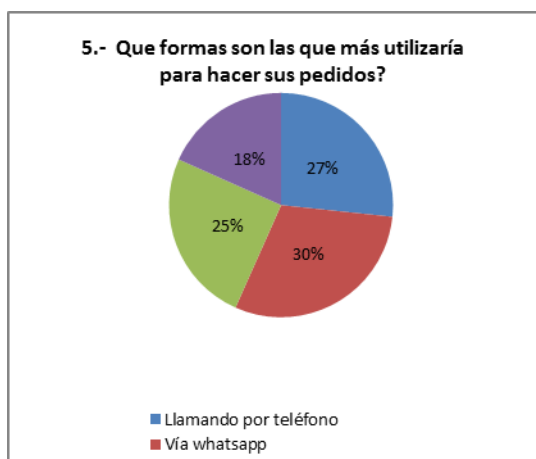
- a) Alimentos nutritivos y naturales 30%
- b) Presentación divertida 27%
- c) Forma rápida de hacer los pedidos 32%

- d) Alternativas variadas de loncheras 12%



5.- Podría ordenar las siguientes formas de atención según la que más utilizaría para hacer sus pedidos?

- a) Llamando por teléfono 27%
- b) Vía whatsapp 30%
- c) Por una App instalada en tu celular 25%
- d) A través de una página web 18%



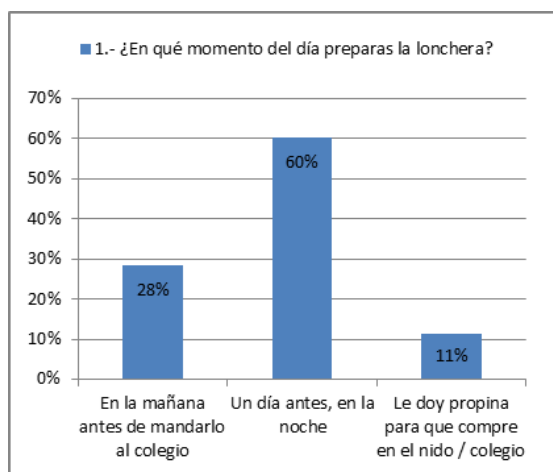
## Encuesta de Conocimiento del Usuario



Se realizaron 179 encuestas, siendo los resultados los siguientes:

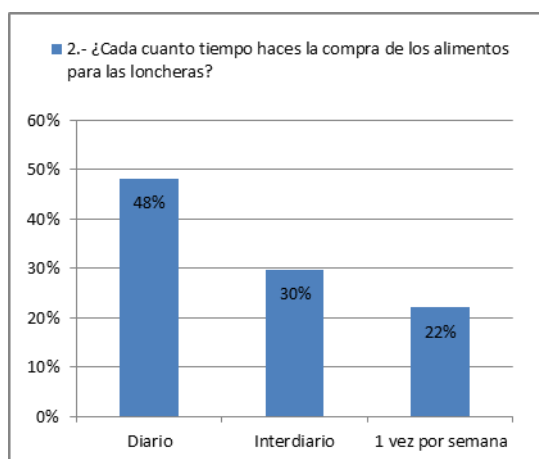
1.- ¿En qué momento del día preparas la lonchera?

- |  |            |
|--|------------|
| a) En la mañana antes de mandarlo al colegio           | 28%        |
| <b>b) Un día antes, en la noche</b>                    | <b>60%</b> |
| c) Le doy propina para que compre en el nido / colegio | 11%        |



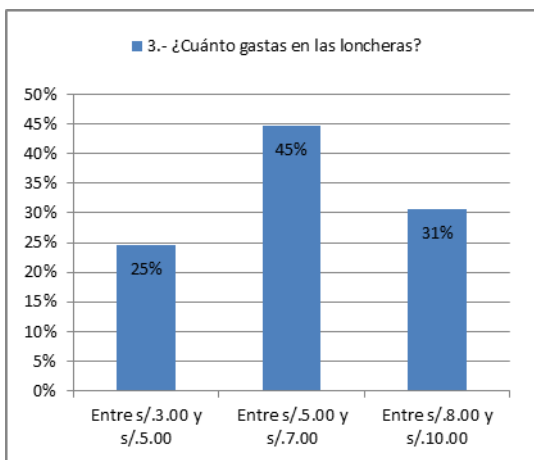
2.- ¿Cada cuanto tiempo haces la compra de los alimentos para las loncheras?

- |                     |     |
|---------------------|-----|
| a) <b>Diario</b>    | 48% |
| b) Interdiario      | 30% |
| c) 1 vez por semana | 22% |



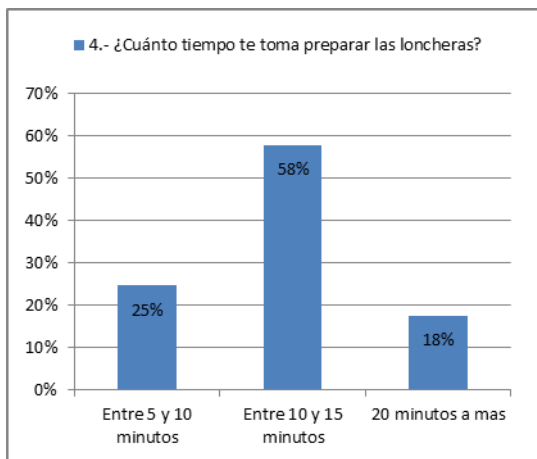
3.- ¿Cuánto gastas en las loncheras?

- |           |                                |            |
|-----------|--------------------------------|------------|
| a)        | Entre s/.3.00 y s/.5.00        | 25%        |
| <b>b)</b> | <b>Entre s/.5.00 y s/.7.00</b> | <b>45%</b> |
| c)        | Entre s/.8.00 y s/.10.00       | 31%        |



4.- ¿Cuánto tiempo te toma preparar las loncheras?

- |           |                              |            |
|-----------|------------------------------|------------|
| a)        | Entre 5 y 10 minutos         | 25%        |
| <b>b)</b> | <b>Entre 10 y 15 minutos</b> | <b>58%</b> |
| c)        | 20 minutos a mas             | 18%        |



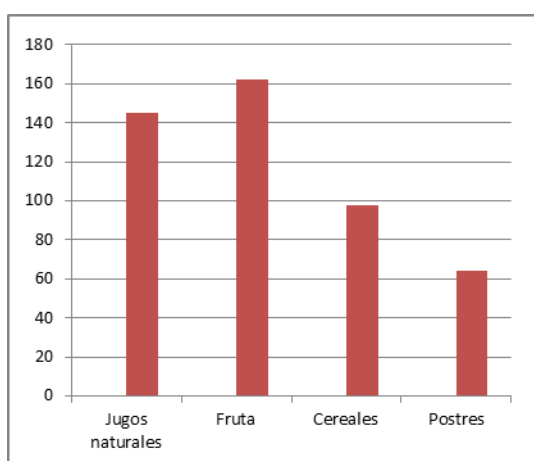
5.- ¿Qué alimentos te gustaría que se incluyan en una lonchera para tu hijo?

Jugos naturales

Fruta

Cereales

Postres

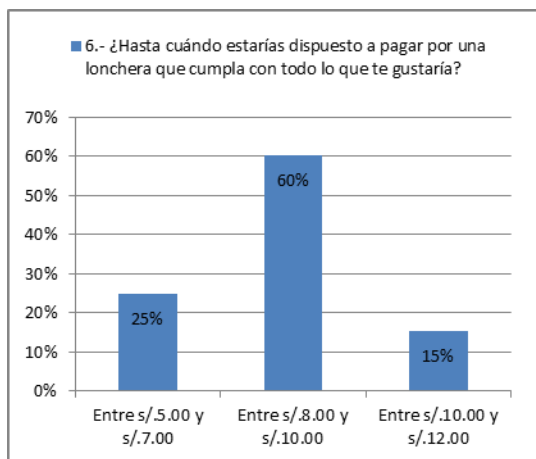


6.- ¿Hasta cuándo estarías dispuesto a pagar por una lonchera que cumpla con todo lo que te gustaría?

a) Entre s/.5.00 y s/.7.00

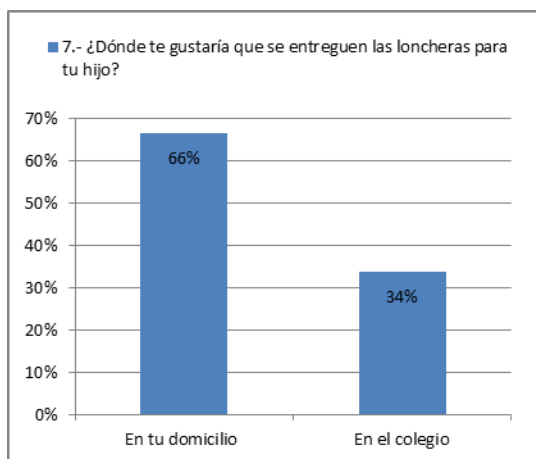
25%

- b) Entre s/.8.00 y s/.10.00** 60%
- c) Entre s/.10.00 y s/.12.00 15%



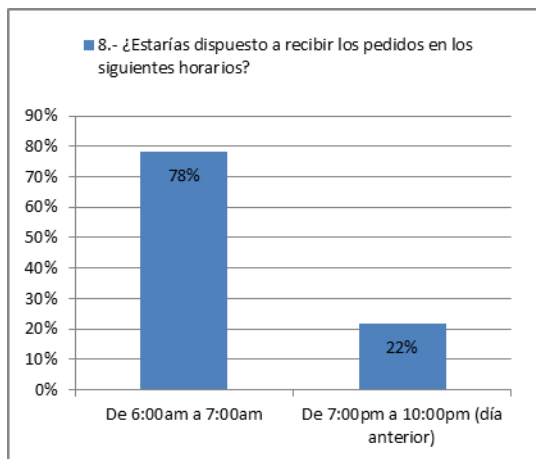
7.- ¿Dónde te gustaría que se entreguen las loncheras para tu hijo?

- a) En tu domicilio** 66%
- b) En el colegio 34%



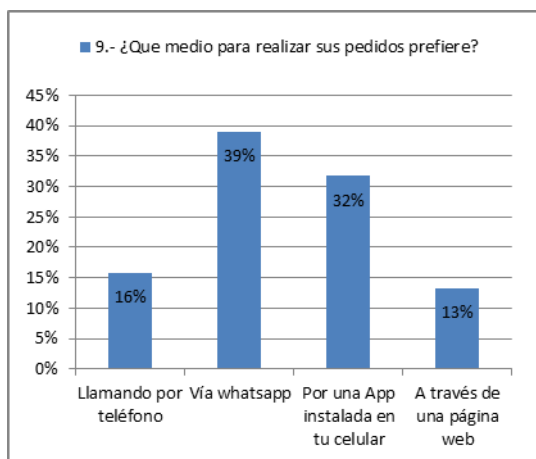
8.- ¿Estarías dispuesto a recibir los pedidos en los siguientes horarios?

- a) De 6:00am a 7:00am** 78%
- b) De 7:00pm a 10:00pm (día anterior) 22%



9.- ¿Que medio para realizar sus pedidos prefiere?

- |  |            |
|--|------------|
| a) Llamando por teléfono               | 16%        |
| <b>b) Vía whatsapp</b>                 | <b>39%</b> |
| c) Por una App instalada en tu celular | 32%        |
| d) A través de una página web          | 13%        |



## Anexo 2: Entrevista a profundidad

- Nombre del participante: Irene Cueva Salcedo

- Edad: 38
- DNI: 40006595
- Número de hijos: 2
- Edad de sus hijos: 7 y 10 años
- Distrito de residencia: SMP

**1. ¿Envías loncheras escolares a tus hijos?**

Si, envió loncheras a mis dos hijos.

**2. ¿En qué momento del día realiza las loncheras?**

Las loncheras las realizo en la mañana temprano antes de que mis hijos vayan al colegio. En mi caso, las lleva una movilidad escolar, debo tener listas las cosas a las 7.00 am.

**3. ¿Por qué a las 7 am? ¿A qué hora se van sus hijos al colegio?**

Es la hora que debe pasar la movilidad para que lleguen a tiempo al colegio. Mientras que ellos se alistan, yo voy culminando la lonchera.

**4. ¿Cuánto se demora en realizar la lonchera?**

Me debo demorar 20 minutos. Los panes deben ser fáciles de hacer, o se les da algo que ya es parte del desayuno. La bebida

**5. Solo envía lonchera o también les da dinero adicional a sus hijos**

Ellos tienen su propina semanal si desean comprarse algo. En algunas oportunidades, que la lonchera no es grande le doy un o dos soles extra para que compren en el Kiosko.

**6. ¿Qué envía en una lonchera completa? Deme dos ejemplos**

Los chicos tienen 2 recesos, trato enviarlo algo para los dos. Dos panes con hot dog, un yogurt con cereal, y su refresco. Fruta picada, un sanguiche y gelatina como refresco.

**7. ¿Cuándo realiza las compras para las loncheras?**

La mayoría de cosas lo compro semanal en el mercado o supermercado. El pan si lo compro del día y algunas cosas que faltan en la panadería.

**8. ¿Cuánto invierte en la lonchera de forma semanal?**

Depende pero supongo que 20 -25 soles individual. Entre los dos al por mayor 40 soles. Aprovecho promociones de yogurt, cereal, galletas.

**9. ¿Cuánto dinero extra suele darle a su hijo para comprar en el concesionario?**

Semanal, 5 – 10 soles más o menos. Dependiendo de que tiene su lonchera.

**10. Alguna vez, ¿Su hijo se ha quejado de la lonchera o no la ha comido?**

Si, cuando le envié fruta no suele comerlo. Siempre le gusta frituras o algo empaquetado.

**11. ¿Cómo ud. Ha reaccionado?**

Le digo que coma todo porque es para su bien, pero no puedo hacer más.

**12. ¿Es tedioso hacer las loncheras?**

Si, porque uno anda siempre ocupada. Yo trabajo, si no tuviera la ayuda de mi mama no podría terminar todo listo.

**13. Entonces, ¿Tiene ayuda con la loncheras?**

Sí, mi mama, pero también me ayuda alistando a los chicos. La mañana es un trajín. Su papa sale más temprano a trabajar, no puede ayudarnos.

**14. ¿Cuál es su principal preocupación?**

Llegar temprano al trabajo y que los chicos lleguen bien al colegio.

**15. ¿Qué es lo primero que hace en la mañana?**

El desayuno.

**16. ¿A qué hora suele despertarse?**

A las 5.30 am.

**17. ¿El almuerzo de sus hijos donde lo consumen?**

En casa, mi mama ve el almuerzo.

**18. ¿En qué casos decide no enviar loncheras?**

Cuando el tiempo nos gana, prefiero darles dinero a los chicos.

**19. ¿Por qué no es una solución permanente esa?**

Porque no sé qué van a comprar o en q van a gastar el dinero. Capaz no lo usan solo para guardarlo para sus juegos.

### Anexo 3 : NSE de la Zona Geográfica

#### DISTRIBUCIÓN DE NIVELES POR ZONA APEIM 2016 - LIMA METROPOLITANA (%) HORIZONTALES

Zona	Niveles Socioeconómicos					
	TOTAL	NSE A	NSE B	NSE C	NSE D	NSE E
Total	100	5.2	22.3	40.5	24.3	7.7
Zona 1 (Puente Piedra, Comas, Carabaylo)	100	1.0	10.7	44.3	31.5	12.5
Zona 2 (Independencia, Los Olivos, San Martín de Porras)	100	1.9	23.1	51.5	21.0	2.5
Zona 3 (San Juan de Lurigancho)	100	0.0	18.7	41.7	27.9	11.7
Zona 4 (Cercado, Rímac, Breña, La Victoria)	100	3.8	26.7	45.0	19.9	4.6
Zona 5 (Ate, Chaclacayo, Lurigancho, Santa Anita, San Luis, El Agustino)	100	2.0	12.1	40.6	36.3	8.9
Zona 6 (Jesús María, Lince, Pueblo Libre, Magdalena, San Miguel)	100	13.6	58.0	22.4	5.2	0.7
Zona 7 (Miraflores, San Isidro, San Borja, Surco, La Molina)	100	34.6	45.2	14.0	5.0	1.2
Zona 8 (Surquillo, Barranco, Chorrillos, San Juan de Miraflores)	100	4.2	27.8	43.3	20.1	4.6
Zona 9 (Villa El Salvador, Villa María del Triunfo, Lurin, Pachacamac)	100	0.0	6.1	42.7	38.7	12.5
Zona 10 (Callao, Bellavista, La Perla, La Punta, Carmen de la Legua, Ventanilla)	100	1.4	18.5	43.8	23.7	12.5
Otros	100	0.0	8.2	42.9	24.5	24.5

APEIM 2016: Data ENAHO 2015

### Anexo 4: Parámetros Técnicos Ley de Alimentación Saludable



Parámetros técnicos	Plazo de entrada en vigencia	
	A los 6 meses de aprobación del Manual de Advertencias Publicitarias	A los 39 meses de aprobación del Manual de Advertencias Publicitarias
<b>Sodio</b> en alimentos sólidos	Mayor o igual a 800 mg / 100g	Mayor o igual a 400 mg / 100g
<b>Sodio</b> en bebidas	Mayor o igual a 100 mg / 100ml	Mayor o igual a 100 mg / 100ml
<b>Azúcar Total</b> en alimentos sólidos	Mayor o igual a 22.5g / 100g	Mayor o igual a 10g / 100g
<b>Azúcar Total</b> en bebidas	Mayor o igual a 6g / 100ml	Mayor o igual a 5g / 100ml
<b>Grasas Saturadas</b> en alimentos sólidos	Mayor o igual a 6g / 100g	Mayor o igual a 4g / 100g
<b>Grasas Saturadas</b> en bebidas	Mayor o igual a 3g / 100ml	Mayor o igual a 3g / 100ml
<b>Grasas Trans</b>	Según la normatividad vigente	Según la normatividad vigente

Fuente: Artículo 4 del Decreto Supremo N° 017-2017-SA.