



Plan de negocio para la creación de una empresa dedicada a la producción y comercialización de comidas listas para el consumo (*ready-to-eat meals*) para hogares limeños

Tesis presentada en satisfacción parcial de los requerimientos para obtener el grado de Magíster en Marketing

por:

Sebastián Aller de Las Casas

Jenny Lorena Zuñiga Lazo

Programa de Maestría en Marketing 2019-1

Lima, 19 de julio de 2021

Esta tesis

**Plan de negocio para la creación de una empresa dedicada a la producción
y comercialización de comidas listas para el consumo (*ready-to-eat meals*)
para hogares limeños**

ha sido aprobada.



.....

Otto Regalado Pezúa, Ph.D



.....

José Luis Wakabayashi Muroya, Ph.D



.....

Christina Saksanian, Ph.D (Asesor)

Universidad ESAN

2021

A mi familia por apoyarme en cada uno de los pasos que doy, a la motivación que me empuja a seguir creciendo como persona y profesional.

Sebastián Aller de las Casas

Al esfuerzo y a la motivación propia que permiten, en conjunto, lograr las metas que uno se propone; y a todas las personas que colaboraron directa e indirectamente a poder alcanzar este grado.

Jenny Zuñiga Lazo

ÍNDICE GENERAL

CAPÍTULO I. INTRODUCCIÓN.....	1
1.1 Antecedentes	1
1.2 Objetivos	3
1.2.1 Objetivo general	3
1.2.2 Objetivos específicos	3
1.3 Contribución.....	4
1.4 Alcances	4
1.5 Limitaciones.....	5
CAPÍTULO II. MARCO CONTEXTUAL.....	7
2.1 Definición del negocio	7
2.2 Contexto general	9
2.3 Perspectivas internacionales	11
2.4 El mercado actual y perspectivas futuras.....	13
CAPÍTULO III. ANÁLISIS DEL ENTORNO	15
3.1 Análisis del entorno.....	15
3.1.1 Macro entorno	15
3.1.2 Micro entorno.....	25
3.2 Matriz EFE/EFI	30
413.3 Análisis FODA.....	32
3.3.1 Fortalezas:	32
3.3.2 Oportunidades:	33
3.3.3 Debilidades:	33
3.3.4 Amenazas:	33
3.4 Matriz FODA cruzada.....	33
3.5 Conclusiones del capítulo	34
CAPÍTULO IV. INVESTIGACIÓN DE MERCADOS Y ESTIMACIÓN DE LA DEMANDA.....	36
4.1 Fuentes secundarias	36

4.2 Fuentes primarias	37
4.2.1 Entrevistas a expertos.....	37
4.2.1.1. Objetivos de las entrevistas a expertos	37
4.2.1.2 Metodología de las entrevistas.....	38
4.2.1.3 Principales alcances de las entrevistas	38
4.2.2 Investigación cualitativa	41
4.2.2.1. Objetivos de la fase cualitativa	41
4.2.2.2. Metodología de investigación	41
4.2.2.3. Grupo objetivo	41
4.2.2.4. Análisis del estudio cualitativo	42
4.2.3 Investigación cuantitativa	48
4.2.3.1. Objetivos de la fase cuantitativa	48
4.2.3.2. Metodología de investigación	48
4.2.3.3. Perfil de la muestra	49
4.2.3.4. Análisis de los resultados	51
4.3. Conclusiones de la investigación de mercados	64
4.5 Estimación de la demanda.....	65
Filtro 1: Personas que viven en Lima de entre 19 y 59 años	65
Filtro 2: Compra y consumo de compra de comida lista	66
Filtro 3: Intención de compra del producto evaluado	66
 CAPÍTULO V. MODELO DE NEGOCIO	68
5.1 Visión.....	68
5.2 Misión.....	68
5.3 Principios y valores:.....	68
5.4 Objetivos estratégicos	69
5.5 Definición del modelo de negocio CANVAS	69
5.5.1 Componentes del modelo de negocio CANVAS.....	69
5.5.1.1. Segmentos de mercado.....	72
5.5.1.2. Propuesta de valor	72
5.5.1.3. Canales	73
5.5.1.4. Relaciones con el cliente.....	73
5.5.1.5. Fuentes de ingresos	74
5.5.1.6. Recursos clave	75
5.5.1.7. Actividades clave	75
5.5.2.8. Socios clave	76
5.5.2.9 Estructura de costos	77

5.6 Factores críticos de éxito	77
CAPÍTULO VI. PLAN DE MARKETING	79
6.1 Mercado de comidas listas.....	79
6.1 Objetivos de marketing	80
6.2 Estrategia competitiva	81
6.3 Segmentación y grupo objetivo.....	82
6.4 Posicionamiento.....	85
6.4.1 Diferenciación – Flor de servicio.....	87
6.4.2 Territorio de marca.....	89
6.5 Marca	89
6.5.1 Nombre	89
6.5.2. Logo	90
6.5.3. El círculo dorado de Al Tempo.....	91
6.5.4. La esencia de la marca	91
6.6 Marketing mix	92
6.6.1. Producto (Customer Value)	92
6.6.2. Precio (Costo)	96
6.6.3. Canales de distribución (Conveniencia)	97
6.6.4. Publicidad (Comunicación)	98
6.7 Customer Journey Map.....	101
6.8 Funnel de conversión	101
6.8.1 Atracción.....	102
6.8.2 Conversión	102
6.8.3 Nurturing.....	102
6.8.4 Ventas	103
6.8.5 Fidelización.....	103
6.9 Indicadores de desempeño de marketing (KPIs)	104
6.10 Presupuesto.....	106
6.11 Conclusiones del capítulo	106
CAPÍTULO VII. PLAN DE INFRAESTRUCTURA Y OPERACIONES.....	109
7.1 Objetivos del plan operativo	109
7.2 Definición del producto a nivel técnico	109

7.3 Plan de infraestructura y operaciones	110
7.3.1 Análisis de factores de localización	110
7.3.2 Accesibilidad de clientes.....	111
7.3.3 Disponibilidad de espacios y costos.....	112
7.4 Diseño de instalaciones	112
7.4.1 Descripción de instalaciones	112
7.4.2 Descripción de equipos	113
7.5 Procesos y procedimientos.....	113
7.5.1 Compra y Selección Materia Prima	113
7.5.2 Proceso de producción	114
7.5.3 Proceso de venta, post-venta y distribución.....	116
7.5.4 Procesos de gestión de calidad.....	119
7.5.5 Blueprint de servicio “AL TEMPO”	119
7.6 Indicadores de control – gestión de calidad.....	121
7.7 Costos operativos	121
7.8 Conclusiones del capítulo	122
CAPÍTULO VIII. PLAN ADMINISTRATIVO Y DE RECURSOS HUMANOS	124
8.1 Objetivos del capítulo	124
8.2 Perfil de la empresa:	124
8.2.1 Constitución de la empresa	124
8.2.2 Requisitos y trámites municipales	125
8.2.3 Registro de planillas electrónicas y boletas y facturas de venta	127
8.2.4 Régimen laboral del negocio.....	127
8.3 Estructura organizacional.....	129
8.4 Puestos y salarios.....	129
8.4.1 Puestos y cargos	129
8.4.1.4. Chef.....	131
8.4.1.5. Asistente Producción	132
8.4.1.6. Supervisor de Calidad	132
8.4.2 Salarios.....	133
8.5 Procesos de reclutamiento y selección.....	134
8.4 Costos administrativos y de recursos humanos.....	135
8.4.1 Costos administrativos.....	135
8.4.2 Costos de personal.....	136

8.6 Conclusiones del capítulo	136
CAPÍTULO IX. PLAN FINANCIERO	138
9.1 Proyección de ventas	138
9.2 Inversión de activos tangibles	139
9.3 Inversión de activos intangibles	139
9.4 Presupuestos de costos y gastos	139
9.4.1 Gastos pre operativos	139
9.4.2 Costos variables	139
9.4.3 Costos fijos.....	139
9.5 Inversión y financiamiento	140
9.6 Estados financieros	140
9.6.1 Estados de resultados	140
9.6.2 Balance general	141
9.6.3 Flujo de efectivo VAN y TIR	141
9.6.4.1 Ratios Financieros.....	142
9.6.5 Punto de equilibrio	144
9.6.6 Análisis de sensibilidad.....	145
9.7 Conclusiones	146
CAPÍTULO X. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	147
10.1 Conclusiones	147
Viabilidad del negocio	147
Segmento de mercado meta y su valor económico	147
Propuesta de valor óptima de diferenciación y posicionamiento.....	148
Modelo de negocio.....	148
Plan operativo y logístico.....	149
Plan de recursos humanos	149
10.2 Recomendaciones	149
ANEXOS.....	151
BIBLIOGRAFÍA.....	198

INDICE DE TABLAS

Tabla 2. 1: Facturación del mercado de comidas en Perú al 2020.....	13
Tabla 3.2: Matroz de Lambin para el análisis del plan de negocio.....	29
Tabla 3.3: Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE).....	30
Tabla 3.4: Matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI).....	31
Tabla 4. 5: Resumen de las entrevistas a expertos.....	38
Tabla 4.6: Distribución de la muestra según género, rango de edad, estado civil, NSE y frecuencia de consumo de comida lista.....	49
Tabla 4.7: Distribución de la muestra por el número de personas que viven en el hogar y tipo de hogar	50
Tabla 4.8: Distribución de la muestra por el número de personas que viven en el hogar y nivel de consumo de comida lista	50
Tabla 4.9: Distribución de la muestra por número de hijos en el hogar y rango de edad en porcentajes y valores absolutos	51
Tabla 4.10: Frecuencia de compra y consumo de comida lista y género.....	51
Tabla 4.11: Frecuencia de compra y consumo de comida lista por tipo de hogar	51
Tabla 4.12: Días de compra y consumo de comida lista por tipo de hogar	52
Tabla 4.13: Motivos de compra y consumo de comida lista por género	53
Tabla 4.14: Motivos de compra y consumo de comida lista por nivel de consumo de comida lista	53
Tabla 4.15: Motivos de compra y consumo de comida lista por tipo de hogar	53
Tabla 4.16: Motivos de poca frecuencia de compra y consumo de comida lista y tipo de hogar.....	54
Tabla 4.17: Tipos de comida que se suele comprar	54
Tabla 4.18: Variedad de comida lista que se compró la última vez por género	55
Tabla 4.19: Canal de compra de comida lista la última vez por género	55
Tabla 4.20: Canal de compra de comida lista la última vez por tipo de hogar	56
Tabla 4.21: Canal de compra de comida lista la última vez por rangos de edad	56
Tabla 4.22: Número de personas para las que se compró comida lista la última vez..	56
Tabla 4.23: Nivel de gasto en comida lista la última vez por género	57
Tabla 4.24: Nivel de gasto en comida lista la última vez por tipo de hogar	57
Tabla 4.25: Promedio en forma ascendente de la calificación de atributos evaluados al total de encuestados	58
Tabla 4.26: Intención de compra del producto por género	59
Tabla 4.27: Intención de compra del producto por nivel de consumo de comida lista	60
Tabla 4.28: Intención de compra del producto por el tipo de hogar	60
Tabla 4.29: Frecuencia de compra del producto evaluado por género	60
Tabla 4.30: Frecuencia de compra del producto evaluado por nivel de consumo de comida lista	61
Tabla 4.31: Tamaño de porción que se compraría la mayoría de veces por tipo de hogar	61
Tabla 4.32: Principal motivo para no comprar el producto por género	62
Tabla 4.33: Precio promedio adecuado por tipo de porción y por género	62
Tabla 4.34: Precio promedio adecuado por tipo de porción y por rango de edad	62

Tabla 4.35: Precio promedio adecuado por tipo de porción y por nivel de consumo de comida lista	63
Tabla 4.36: Precio promedio adecuado por tipo de porción y por tipo de hogar.....	63
Tabla 4.37: Nivel de agrado del nombre de marca por género	63
Tabla 4.38: Nivel de agrado del nombre de marca por nivel de consumo de comida lista.....	63
Tabla 4.39: Proyección de habitantes el Lima Metropolitana	65
Tabla 4.40: Compra y consumo de comida lista del total de encuestados.....	66
Tabla 4.41: Tabla de filtros aplicados a la proyección de habitantes de Lima Metropolitana	66
Tabla 4.42: Clientes potenciales estimados al 2026	66
Tabla 6.43: Clientes potenciales estimados del plan de negocio	79
Tabla 6.44: Resumen del tamaño de mercado en valor (S/) de comidas listas de Perú y su proyección para AL TEMPO	80
Tabla 6.45: Resumen de las principales características y valor de mercado de los segmentos determinados	83
Tabla 6.46: Tabla de platos ofrecidos por AL TEMPO.....	95
Tabla 6.47: Principales indicadores de marketing de AL TEMPO	104
Tabla 6.48: Presupuesto de marketing de AL TEMPO para iniciar operaciones	106
Tabla 7.49: Costo Variable: CeCo Mermas y desechos.....	118
Tabla 7.50: Indicadores de operación y control de calidad de "AL TEMPO".....	121
Tabla 7.51: Presupuesto del plan operativo de AL TEMPO	122
Tabla 8.52: Salario mensual de los puestos de trabajo de AL TEMPO.....	133
Tabla 8.53: Presupuesto de Recursos Humanos y Administración de AL TEMPO..	135
Tabla 8.54: Presupuesto administrativo de AL TEMPO	136
Tabla 8.55: Presupuesto de remuneraciones y bonificaciones al personal de AL TEMPO (expresado en soles S/)	136
Tabla 9.56: Estado de Resultados de AL TEMPO para el periodo (expresado en soles S/).....	140
Tabla 9.57: Ratios de liquidez de AL TEMPO (expresado en soles S/).....	142
Tabla 9.58: Ratios de administración de activos de AL TEMPO (expresados en soles S/).....	143
Tabla 9.59: Ratios de endeudamiento de AL TEMPO (expresados en soles S/).....	143
Tabla 9.60: Ratios de rentabilidad de AL TEMPO (expresados en soles S/)	144
Tabla 9.61: Margen de contribución unitario y punto de equilibrio de AL TEMPO para el periodo de evaluación.....	144
Tabla 9.62: Resumen de análisis de sensibilidad de escenarios actual, optimista y pesimista	145

INDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración 2. 1. Imagen referencial de un ready-to-eat meals con tecnología atmosfera modificada.....	8
Ilustración 3.2: Proyección de la inflación del Perú al 2022	17
Ilustración 3.3: PBI real del Perú real y proyectado al 2022	17
Ilustración 3.4: Producción de electricidad en Perú 2020 y 2021.....	18
Ilustración 3.5: Variación porcentual del PBI al 2021 por país	19
Ilustración 3.6: Ubicación de puntos de la matriz EFI/EFE del plan de negocio	32
Ilustración 3.7: Matriz FODA Cruzado del plan de negocio	34
Ilustración 5.8: Esquema CANVAS de AL TEMPO.....	71
Ilustración 6.9: Ciclo de vida del producto	81
Ilustración 6.10: Matriz de Producto / Mercado	81
Ilustración 6.11: Mapa de posicionamiento de opciones de comida.....	85
Ilustración 6.12: Flor de servicio de Lovelock	87
Ilustración 6.13: Logo principal de AL TEMPO	90
Ilustración 6.14: Logo alterno de AL TEMPO	90
Ilustración 6.15: Fotos referenciales del producto y envase	93
Ilustración 6.16: Imágenes referenciales de los platos de AL TEMPO	94
Ilustración 6.17: Información de los platos en los empaques	95
Ilustración 6.18: Relación de canales directos e indirectos de venta al cliente/consumidor	97
Ilustración 7.19: Ponderación de los factores de localización de AL TEMPO.....	111
Ilustración 7.20: Mapa de colindancia del distrito de Surquillo	112
Ilustración 7.21: Equipos de producción y control de "AL TEMPO"	113
Ilustración 7.22: Flujograma del proceso de Materia Prima de "AL TEMPO"	114
Ilustración 7.23: Flujograma de producción de "AL TEMPO"	115
Ilustración 7.24: Cuadro de criterios microbiológicos para comidas preparadas	119
Ilustración 7.25: Blueprint AL TEMPO	120
Ilustración 8.26: Organigrama de AL TEMPO.....	129

INDICE DE ANEXOS

ANEXO 1: DISTRIBUCIÓN DE LOS NSE EN LIMA METROPOLITANA 2018-2019.....	151
ANEXO 2: DISTRIBUCIÓN DE LOS NSE DE LIMA METROPOLITANA POR RANGO DE EDAD	151
ANEXO 3: GUÍA DE ENTREVISTA A EXPERTO 1.....	152
ANEXO 4: GUÍA DE ENTREVISTA A EXPERTO 2.....	153
ANEXO 3: GUÍA DE DISCUSIÓN DE READY-TO-EAT MEALS (CONSUMIDORES)	154
ANEXO 6: GUÍA DE DISCUSIÓN DE READY-TO-EAT MEALS (NO CONSUMIDORES).....	157
ANEXO 7: IMAGEN REFERENCIAL QUE SE USÓ EN LA PRUEBA DE CONCEPTO PARA LOS FOCUS GROUPS.....	160
ANEXO 8: DISEÑO DE ENCUESTA UTILIZADA EN LA INVESTIGACIÓN CUANTITATIVA.....	161
ANEXO 9: BUYER PERSONA Y MAPA DE EMPATÍA DE LOS 4 SEGMENTOS REALIZADOS PARA EL PLAN DE MARKETING	171
ANEXO 10: ANÁLISIS DE POSICIONAMIENTO DE OPCIONES DE COMIDA	175
ANEXO 11: PÁGINA WEB PRINCIPAL DE MANZANA VERDE.....	175
ANEXO 12: PÁGINA WEB PRINCIPAL DE NADÚ	176
ANEXO 13: PÁGINA WEB PRINCIPAL DE REPEAT	176
ANEXO 14: LISTA DE PRECIOS Y PACKS DE LA OFERTA DE PLATOS DE "AL TEMPO"	177
ANEXO 15: IMAGEN REFERENCIAL DE LA WEB AL TEMPO.....	178
ANEXO 16: IMAGEN REFERENCIAL DE LA VERSIÓN MOBILE DE LA WEB AL TEMPO.....	178
ANEXO 17: USO DE REDES SOCIALES ENTRE PERUANOS CONECTADOS	179
ANEXO 18: PERCEPCIÓN DE LAS REDES SOCIALES ENTRE PERUANOS CONECTADOS.....	179
ANEXO 19: COMPRADORES EN LÍNEA EN LIMA METROPOLITANA 2019	179
ANEXO 20: CUSTOMER JOURNEY MAP “AL TEMPO”	180
ANEXO 21: FUNNEL DE CONVERSIÓN DE AL TEMPO	183
ANEXO 22: EJEMPLOS DE ACCIONES DE MARKETING EN CADA PARTE DEL FUNNEL DE CONVERSIÓN PROPUESTO DE ESTRATEGIAS DE MARKETING DE “AL TEMPO”.....	184
ANEXO 23: DISEÑO DE LA PLANTA DE "AL TEMPO"	187
ANEXO 24: FOTO REFERENCIAL DEL ÁREA DE PRODUCCIÓN DE "AL TEMPO"	188
ANEXO 25: DETALLE VISUAL DE LOS EQUIPOS REQUERIDOS EN "AL TEMPO"	189
ANEXO 25: CONT. DETALLE VISUAL DE LOS EQUIPOS REQUERIDOS EN "AL TEMPO"	190

ANEXO 27: INGRESOS Y VENTAS DE AL TEMPO ESTIMADOS (EXPRESADOS EN SOLES S/)	191
ANEXO 28: ACTIVOS TANGIBLES DE AL TEMPO	191
ANEXO 29: ACTIVOS INTANGIBLES DE AL TEMPO	192
ANEXO 30: RELACIÓN DE GASTOS PRE-OPERATIVOS DE AL TEMPO	192
ANEXO 31: RELACIÓN DE COSTOS VARIABLES DE AL TEMPO PARA EL PERIODO DE EVALUACIÓN (EXPRESADO EN SOLES S/)	192
ANEXO 32: RELACIÓN DE COSTOS FIJOS DE AL TEMPO PARA EL PERIODO EVALUADO (EXPRESADO EN SOLES S/)	193
ANEXO 33: ESTRUCTURA DE INVERSIÓN NECESARIA PARA INICIAR OPERACIONES DE AL TEMPO	193
ANEXO 34: BALANCE GENERAL DE AL TEMPO PARA EL PERIODO DE EVALUACIÓN (EXPRESADOS EN SOLES S/)	194
ANEXO 35: RESUMEN DEL CAPITAL DE TRABAJO DE AL TEMPO PARA EL PERIODO DE EVALUACIÓN (EXPRESADO EN SOLES S/)	195
ANEXO 36: FLUJO DE EFECTIVO DE AL TEMPO PARA EL PERIODO EVALUADO (EXPRESADO EN SOLES S/)	196
ANEXO 37: CÁLCULO DE VAN Y TIR DEL PLAN DE NEGOCIO	197
ANEXO 38: ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD DEL VAN Y TIR DEL PROYECTO CON VARIACIÓN EN VENTAS LAS PROYECTADAS	197

Sebastián Aller de las Casas

Profesional especialista en gestión Comercial y Trademarketing con más de 10 años de experiencia en empresas transnacionales liderando y ejecutando estrategias comerciales a nivel internacional. Experiencia en la gestión estratégica de categorías, desarrollo estratégico de canales en sector Farma, Consumo masivo Retail y Ecommerce.

EXPERIENCIA PROFESIONAL

LINIO PERU SA

Linio Perú empresa del Grupo Falabella, es el ecommerce/marketplace líder de la región con presencia +5 países de Latinoamérica; Perú, Chile, Colombia, México y Argentina.

Gerente Comercial

2019-Actualidad

Responsable de liderar la estrategia de la división Electro-hogar supervisando al equipo de *Jefes de Línea y Analistas*. Liderar las negociaciones comerciales, gestión de portafolio e integración con los retails del Grupo Falabella como Marketplace del grupo. Lograr un crecimiento del 188% en las de la división Q1 2021 vs Q1 202. Desarrollar y fortalecer el portafolio logrando un crecimiento de +62% del catálogo. Planificar y ejecutar las campañas digitales. (Canales digitales / Eventos)

MIDEA PERÚ

Desarrollo del Start Up de la operación de la marca Midea en Perú. Fabricante de electrodomésticos más grande del mundo con revenue de \$37 Billones, presencia en +200 Países alrededor del mundo.

Gerente de Ventas (Perú)

2018-2019

Reportando al Gerente General, responsable de liderar el Start up de la operación. Definir los procesos, portafolio de la marca y la estrategia de canales. Liderar la negociación para el ingreso de la marca Midea al mercado peruano. (Canal Retail/ Canal Tradicional)
Liderar ingreso de la marca a principales canales y cuentas. (Grupo Falabella, Conecta, SPSA)
Diseñar la estrategia de canales/cuenta, ingreso a los Top 3 grupos del mercado. (RTM)
Formular la política de precios (H/L) y portafolio de productos para cada canal. (Diferenciación)

ELECTROLUX DEL PERÚ SA

Multinacional sueca del sector electrónico de consumo con más de 99 años en el mercado de uso doméstico y profesional. Presencia en más de 160 países del mundo.

Gerente de Trade Marketing (Perú)

2017 - 2018

Liderar y gestionar el área de Trademarketing compuesta por las sub áreas de Sales Force, Training y Business Intelligence, supervisando a 78 colaboradores y reportando a la Gerencia General.

Diseño e implementación de la estrategia de canales, logrando incrementar en 18% Sell-out.

Líder en el diseño, desarrollo e implementación del área Business Intelligence:

Implementar una política y procedimiento para el seguimiento de KPIs que permitió aumentar la tasa de cumplimiento en el envío de reportes al 95%.

Reducir los tiempos de recopilación y actualización de bases de dato en un 60%.

Gerente de Cuentas Claves

2015 – 2017

Gestión del canal moderno en las cuentas claves del Grupo Falabella (Saga Falabella, Tottus, Sodimac y Maestro) y del retail Premium de la marca Electrolux y Frigidaire.

Diseño e implementación de nueva estrategia de portafolio en las cuentas de Grupo Falabella logrando:

Incrementar la participación de 16% a 21% en Sodimac, liderando como marca la categoría.

SAMSUNG ELECTRONICS

Multinacional surcoreana dedicada al desarrollo de tecnología y electrónica.

Gerente Cuentas Claves (Retail)

2014 – 2015

Gestión del negocio de TV, audio y video en los clientes del canal moderno asignados, con una facturación de US\$ 24MM anuales, supervisando a 2 colaboradores y reportando al Director Divisional.

AMBEV PERÚ (AB-Inbev)

Empresa perteneciente al grupo AB Inbev, multinacional belga-brasileña. Es el mayor fabricante de cervezas en el mundo, más de 120,000 empleados y presencia en más de 30 países.

Gerente de Ventas (Región Sur Perú)

2013 – 2014

Gerente de Trade Marketing

2011 – 2013

Analista Comercial

2010 – 2011

Sales Supervisor

2009 – 2010

FORMACION PROFESIONAL

ESAN GRADUATE SCHOOL OF BUSINESS

2019 - actualidad

Maestría en Marketing

UNIVERSIDAD DE LIMA

2005 - 2010

Título en Ingeniería Industrial

UNIVERSIDAD PERUANA DE CIENCIAS APLICADAS

2017 - 2017

Diploma en Product Management

IDIOMAS

Ingles a nivel avanzado.

Jenny Lorena Zuñiga Lazo

Licenciada en administración de empresas por la Universidad del Pacífico, con una especialización en estrategias de marketing digital por la misma universidad. Con experiencia en el desarrollo de estrategias de comunicación y actividades; así como la evaluación de productos y conceptos. Con interés en las áreas de marketing (en especial investigación de mercados y desarrollo de productos); y, publicidad y comunicación de marca. Se considera una persona responsable, comprometida, que le gusta ser organizada, sociable, con capacidad de liderazgo y trabajo en equipo. Nivel de inglés alto y conocimientos intermedios de francés, Adobe Illustrator y SPSS.

EXPERIENCIA PROFESIONAL

UNIVERSIDAD DEL PACÍFICO

Comunidad académica líder en el Perú, especializada en carreras de pregrado y programas de postgrado vinculados con la economía, el derecho y la gestión de organizaciones, tanto del sector privado como del sector público.

Coordinadora de comunicación e integración de Formación Extraacadémica

Mayo 2018 - Actualidad

Actualmente soy responsable coordinar la comunicación y difusión a través de los canales institucionales y redes sociales, y en algunos casos, soy responsable de la organización de actividades extraacadémicas de los estudiantes UP: talleres y presentaciones de integración, de bienestar, actividades de arte, cultura, deporte y servicio social universitario; que son necesarias para complementar la vida académica de la Universidad y que permiten el desarrollo de habilidades blandas que también se requieren para que los estudiantes puedan egresar. He logrado posicionar la unidad de Formación Extraacadémica entre los estudiantes, con acciones estratégicas y efectivas.

Asistente de Decana de la Facultad de Ingeniería

Mayo 2016 – Abril 2018

Aprendí todo el *back office* que hay en una facultad de una universidad: coordinaciones y plazos de entregables para diferentes áreas para las diversas actividades (académicas y extracurriculares); coordinaciones con profesores y pares académicos para la realización de eventos; apoyo en la revisión y realización de actividades dirigidas al cumplimiento de los objetivos anuales de la institución; coordinación con el área de marketing de la Universidad y supervisión del *community manager* de la Facultad, para difundir actividades e información importante. Experiencia en logística y realización de eventos nacionales e internacionales: Congresos, seminarios, international weeks, entre otros.

EL DORADO INVESTMENTS

Empresa dedicada a la consultoría en inversiones en bolsa y en Startups en Perú.

Analista de Marketing y Comercial

Agosto 2015 – Abril 2016

Realicé eventos tales como el Capital & Banking Day junto con la Universidad del Pacífico, conferencias de inversión de la Alianza del Pacífico junto con Mincetur y PromPerú y el Consejo Empresarial de la Alianza del Pacífico en Nueva York y Londres. Adicionalmente apoyé en el desarrollo de programas y cursos de finanzas para post grado de la Universidad del Pacífico en asociación con la empresa.

CFA Society Perú

Agosto 2015 – Abril 2016

El dueño de la empresa, Melvin Escudero, es el representante de la sociedad en Perú, y con él, cae responsabilidades de acción y eventos para la comunidad de CFA Society del Perú.

Me encargué de promover las ventas de membresías, organizar foros mensuales relacionados a las finanzas e inversiones y desarrollar concursos internos entre universidades relacionadas al *Global Investment Research challenge* que organiza el CFA Institute para Perú.

IPSOS PERÚ

Empresa líder mundial en investigación de mercado, que ofrece información confiable y comprensión de la sociedad, los mercados y la atención de necesidades.

Asistente Senior de investigación

Febrero 2012 – Setiembre 2015

Profundicé mis conocimientos de investigación de mercados, y me especialicé en el uso de diferentes herramientas de investigación. Además, por la capacidad y responsabilidad que tuve, trabajé directamente varios proyectos con clientes como Coca Cola, Alicorp, Scotiabank y Kimberly Clark. Fui reconocida como la mejor practicante 2012 por los compañeros de trabajo en los premios internos PRANS (practicantes y analistas). Y pude participar en el Congreso Internacional de Marketing School de Ipsos Global (Marzo 2014)

FORMACIÓN PROFESIONAL

ESAN GRADUATE SCHOOL OF BUSINESS
Maestría en Marketing

2019 – Actualidad

PACÍFICO BUSINESS SCHOOL
Diplomado en estrategias de marketing digital

2017

UNIVERSIDAD DEL PACÍFICO
Licenciatura de Administración de Empresas

2014

UNIVERSIDAD DEL PACÍFICO
Bachillerato en Administración

2008 – 2013

RESUMEN EJECUTIVO

Resumen:

El presente plan de negocio, se enfoca en analizar la viabilidad y desarrollar las estrategias para la implementación de una empresa dedicada a la producción y distribución de una línea de productos “*ready-to-eat meals*” en el mercado peruano, inicialmente enfocado en la ciudad de Lima. Para tal efecto se plantean los siguientes objetivos:

(i) Determinar el segmento de mercado meta y dimensionar su valor económico; (ii) determinar la propuesta de valor óptima que permita diferenciación y posicionamiento en el mercado de comidas listas; (iii) establecer el modelo de negocio para la instalación de una línea de producción de productos alimenticios; (iv) definir y presupuestar el plan operativo necesario para la implementación del negocio; establecer estrategias de marketing para ingresar al mercado y lograr visibilidad, compra, recompra del producto y posicionamiento de la marca; (v) desarrollar y evaluar del plan operativo y logístico; (vi) desarrollar y evaluar el plan de recursos humanos; y finalmente, (vii) determinar la viabilidad y rentabilidad del negocio a corto y mediano plazo.

A fin de poder desarrollar los objetivos e identificar la potencialidad del plan de negocio, se realiza un análisis del contexto y del entorno, donde se evalúan las fuerzas del macro entorno a través de un análisis político, económico, social, tecnológico, ecológico y legal; y las del micro entorno a través de las fuerzas de Porter en el mercado de alimentos listos para el consumo.

Es así como se encuentra que en la actualidad, dada la pandemia, más del 90% de personas vienen trabajando desde casa bajo la modalidad del “*Home Office*” (gestion, 2021). La coyuntura ha obligado a realizar las diferentes tareas y responsabilidades desde casa, lo que muchas veces ha generado que no se cuente con tiempo suficiente para cumplirlas todas a cabalidad, como por ejemplo planificar el menú semanal e

incluso cocinarlo. Asimismo, la preocupación por tener una buena salud, y prevención a desarrollar enfermedades graves, hace que las opciones de comida existentes no sean las deseadas.

En busca de satisfacer la necesidad de este público es que nace “AL TEMPO”: una nueva forma de comer, con comidas listas envasadas con tecnología MAP, que permite almacenar las preparaciones en la refrigeradora, hasta por 7 días, y pueden ser consumidas calentándolas 3 minutos al microondas, donde se quiera y cuándo se quiera. Cuenta con opciones ricas y nutritivas, preparadas por chefs especialistas, que ofrecen una experiencia de calidad, y se utilizan ingredientes naturales. Además, alivia la carga de tiempo que implica el comprar; preparar y luego limpiar cuando se cocina. Simple, rápido y exquisito.

Luego de identificar esta oportunidad, se desarrolla un estudio de mercado, el cual permite, entender el comportamiento, preferencias y hábitos de compra y consumo de comida lista; y la aceptación de la propuesta del producto. Asimismo, permite identificar la estimación de la demanda y segmentos potenciales para el plan.

La propuesta cuenta con 80% de aceptación, en la cual probablemente sí o definitivamente comprarían el producto; y atrae a 4 segmentos con alto valor: hombres solteros sin hijos que viven solos, parejas o *roomates* sin hijos, familias con hijos pequeños, y personas adultas con nido vacío o con hijos mayores que no se encuentran mucho tiempo en casa.

A partir de los resultados obtenidos, se propone el modelo de negocio, y se evalúa los requerimientos necesarios para iniciar las operaciones de “AL TEMPO”, donde se desarrolla los planes de marketing, de operaciones, de recursos humanos y administración del negocio, y el plan financiero.

Luego de este desarrollo completo, se evalúa la viabilidad del plan y su rentabilidad por un periodo de 5 años.

El plan de negocio cuenta con un valor potencial de venta aproximada de S/ 926 000.00 soles durante el primer año de operación; con una proyección de crecimiento del 20% anual. Asimismo, se determina que para poder empezar el negocio, se requiere una inversión inicial de S/ 170, 540.00 soles, que será aportado en su totalidad por los socios al 50% cada uno. El resultado del análisis financiero por el periodo indicado cuenta con un Valor Actual Neto (VAN) de S/ 20,670.00 soles y una Tasa Interna de Retorno (TIR) de 22%.

Con ello, se concluye que el plan de negocio es económicamente factible y operativamente viable.

CAPÍTULO I. INTRODUCCIÓN

1.1 Antecedentes

La búsqueda y selección de alimentos es una constante en la historia de la humanidad, pero no siempre se manifestó de la misma manera. Las diferentes formas sobre cómo nos alimentamos y de qué nos alimentamos los seres humanos, están establecidas por la cultura de referencia a la que se pertenece. Estas características y comportamientos son resultado de cambios evolutivos impulsados por la interacción biológica y cultural. (INFD, 2010)

Según la Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (FAO), la alimentación proporciona al cuerpo sustancias indispensables de energía para el funcionamiento del mismo; se necesita comer para cubrir necesidades nutricionales. Sin embargo, las personas normalmente realizan la selección de alimentos por razones diferentes de las nutricionales. La disponibilidad de alimentos y su costo, el sabor y su apariencia, los gustos personales, la conveniencia, y el conocimiento sobre los alimentos y los requerimientos nutricionales del cuerpo; son todas razones por las cuales las personas comen lo que comen (FAO, 2015).

El origen de los restaurantes se dio con Dossier Boulanger, el primer cocinero que tuvo la idea de convertir su local situado en la Rue Des Poulies de París en un restaurante. Boulanger, pasó de servir caldos reconstituyentes a tener varios platos en su carta. Pero no fue el único, muchos locales le siguieron, sobre todo, a partir de la Revolución Francesa. Con ella, los grandes cocineros que trabajaban para la nobleza escaparon o fueron exiliados. Muchos de ellos fueron a trabajar a tabernas de Londres, y otros, decidieron abrir locales de comida. Esta idea de negocio de restaurante fue creciendo por toda Europa, y en la actualidad, existe en cada parte del mundo (La Vanguardia, 2018).

En la actualidad, expresiones como “para llevar”, “take-out”, “take-away” son algunas terminologías que hacen referencia al consumo de la comida preparada de algún restaurante, local o lugar de producción, distinto del lugar donde fue preparado originalmente (Vargas, 2020). Esta modalidad ha tomado mucha relevancia en la industria durante los últimos años y ha ayudado a transformarla.

El ritmo de vida que las personas llevan actualmente es uno de los factores que influye en el crecimiento de estas modalidades de consumo que pasaron a ser una opción relevante para los restaurantes o locales que comercializan comida. Esta modalidad cuenta con varias alternativas, como las comidas rápidas (*fast foods*), comidas de restaurantes para llevar o *delivery*, comida lista que se compra al peso en las barras de supermercado, comida sellada al vacío para congelar y calentar cuando se requiera, entre otras. Cada una cuenta con ventajas y desventajas de acuerdo a la necesidad del que las compra y consume. Por ejemplo, la comida rápida suele ser más económica pero menos saludable, mientras que la comida de *delivery* de restaurante suele tener precios más elevados pero es menos dañina.

Si bien, en los últimos años se ha generado un incremento en el interés por parte de las personas, a llevar estilos de vida más saludables y a reducir el consumo de productos que no cumplan con este interés; esto ha generado una nueva tendencia, la tendencia del “*fast good*”, a diferencia de la tendencia “*fast food*” con origen en McDonald’s (1955). El “*Fast Good*” nace en el 2004 por una propuesta realizada por Ferran Adrià, bajo la pregunta: ¿se puede ofrecer una comida rápida, a un precio razonable, que sea sana y de buena calidad? (Bulli, 2004)

Esta nueva tendencia “*fast good*”, nace con la idea de ofrecer un servicio de comida rápida, de calidad, para satisfacer la doble demanda del consumidor de hoy, que dispone de escaso tiempo para preparar sus comidas pero que no está dispuesto a perjudicar la salud y la calidad. Eso, sumado a la coyuntura que hoy se vive a causa de la pandemia, es el escenario propenso para desarrollar una propuesta alimenticia diferente de cara a satisfacer estas necesidades.

A lo largo del desarrollo de esta tesis, se revisará los diferentes aspectos que intervienen para llevar a cabo un plan de negocio de “*ready-to-eat meals*”. Este proyecto busca aprovechar la oportunidad que hoy presenta el mercado: esta necesidad por parte de los consumidores de satisfacer el poco tiempo para cocinar y el alimentarse a través de comida lista, pero con platos balanceados; con el diferencial de una experiencia de calidad que permita disfrutar de platos como a la carta, de un restaurante especializado, en casa, en el momento que se quiera.

En resumen, este plan de negocio nace con “AL TEMPO”, una marca de preparaciones listas para comer, enfocada en satisfacer la necesidad de clientes que quieren comer exquisitamente, de forma balanceada y rápida. “AL TEMPO” busca crear una nueva experiencia: llevar a casa el sabor y calidad de los mejores chefs y restaurantes, de forma simple, natural (sin preservantes) con información nutricional; esto se logrará a través de las diferentes creaciones elaboradas por chefs especialistas, y de la tecnología de atmósfera modificada, la cual permite conservar las características organolépticas de las preparaciones por hasta 7 días sin el uso de preservantes ni aditivos, lo que permite almacenamiento en la refrigeradora y, para su consumo basta con calentar en 3 minutos al microondas.

1.2 Objetivos

1.2.1 Objetivo general

El objetivo general de este plan de negocio es determinar la viabilidad comercial y financiera de “AL TEMPO” en el mercado actual y a futuro, en el rubro gastronómico, mediante el análisis de los factores de mercado y oportunidades de diferenciación.

1.2.2 Objetivos específicos

A continuación, se detallan los objetivos específicos de este plan de negocio:

- Determinar el segmento de mercado meta y dimensionar su valor económico.
- Determinar la propuesta de valor óptima que permita diferenciación y posicionamiento en el mercado de comidas listas.
- Establecer el modelo de negocio para la instalación de una línea de producción de productos alimenticios.
- Definir y presupuestar el plan operativo necesario
- Establecer estrategias de marketing para ingresar al mercado y lograr visibilidad, compra, recompra del producto y posicionamiento de la marca.
- Desarrollar y evaluar del plan operativo y logístico.
- Desarrollar y evaluar el plan de recursos humanos
- Determinar la viabilidad y rentabilidad del negocio a corto y mediano plazo.

1.3 Contribución

En un entorno de volatilidad, incertidumbre, complejidad y ambigüedad, conocido como VUCA, por sus siglas en inglés (*Volatility, Uncertain, Complexity, Ambiguity*) en donde los cambios y la rapidez son parte del día a día de las personas, el consumidor viene modificando sus hábitos y costumbres, priorizando su bienestar.

Según Gaggi y Narduzzi (2006), existe un grupo importante de consumidores que se encuentra “siempre en busca de emplear su tiempo y su dinero de la mejor forma posible”; esto deja consigo una clara indicación que, desde hace algunos años, el consumidor pondera precio y conveniencia como factores importantes en su proceso de toma de decisión

Por esta razón se identifica la necesidad del consumidor de mantener una alimentación conveniente: de forma práctica pero también que no perjudique la salud. Por lo tanto, el plan de negocio, tiene como objetivo contribuir en la consecución de satisfacer esta necesidad.

Este plan desarrolla una oferta de exquisitos platos, haciendo uso de tecnología de atmósfera modificada, que permite proteger las preparaciones del desarrollo de bacterias que generan el deterioro de los alimentos y que permite extender la vida útil del producto, prolongando la preservación de la **calidad** inicial de los alimentos, el **sabor**, y la **apariencia** de estos; ser **conveniente** para consumir, y además de tener **precios asequibles** para el consumo diario.

1.4 Alcances

El alcance de este plan de negocio abarca el sector de alimentación, específicamente el especializado en preparaciones listas para comer, saludables y de calidad, y exquisitas, elaboradas por chefs especialistas, como de platos a la carta de restaurante, que se puedan comprar y almacenar por 7 días en la refrigeradora, y que se puedan consumir solo calentando 3 minutos en el microondas cuando se desee.

El alcance geográfico del plan de negocio se concentra en la ciudad de Lima, y estará dirigido a las personas que buscan ahorrarse el tiempo que implica cocinar, y que suenen consumir comida lista con frecuencia, pero que buscan alternativas no dañinas, porque por la carga de trabajo, y la carga que implica las tareas del hogar, se les dificulta el poder cocinar.

Asimismo, se plantea inicialmente, que las preparaciones sean platos de fondo (no se incluirán bocaditos, postres o bebidas), y se vendan a través de *e-commerce* propio: tienda online en versión web y *mobile*, donde se podrá ver las diferentes opciones de platos y solicitarlas; y a través de apps de *delivery* de comida como Rappi y Pedidos Ya.

Debido a que la COVID-19 ha acelerado el uso y adaptación a la tecnología, el consumidor tiene un mayor conocimiento de mercado en cuanto a comparación de precios (online) y experiencias de compras online; por lo que el plan de negocio, al ofrecerse a través de un *e-commerce* tendrá una mayor probabilidad de visibilidad y selección que antes. Según un reciente estudio de Peru Retail, señala que se registra un ascenso del 131% en las compras por internet (Peru Retail, 2020). Esto demuestra que el consumidor está aceptando y optando comprar por internet cada vez más. Asimismo, se espera que este cambio de comportamiento, se quede inclusive post pandemia.

1.5 Limitaciones

A continuación, se detallan las limitaciones de este plan de negocio.

- **Tecnología:** ninguno de los integrantes del proyecto posee conocimientos de desarrollo y programación, por lo que es necesario subcontratar a un desarrollador de la plataforma que permitirá vender las preparaciones de “AL TEMPO”, usando los servicios de tiendas predeterminadas que permitan una rápida implementación. Asimismo, los integrantes tampoco son expertos en la gestión de alimentos, y el uso de la tecnología de atmósfera modificada, por lo que será necesario la contratación de un ingeniero en industrias alimentarias con experiencia en la tecnología y áreas de producción.
- **Información:** el sector se encuentra en crecimiento, pero a la vez cuenta con poca información de mercado que permita generar análisis a mayor profundidad, es muy importante que el plan de negocio considere estudios propios de mercado. Esto genera una necesidad de invertir más tiempo en levantamiento de información relevante.

- Geografía: El plan de negocio está pensado para personas que viven en Lima, con enfoque en los distritos de “Lima Moderna” que delimite las zonas de distribución y atención de pedidos.
- Incertidumbre: A mediados del año 2021, el país debe contar con un nuevo presidente, y con este, se implementan nuevos planes de gobierno, que pueden o beneficiar e incentivar la inversión privada, o perjudicar y desacelerar las inversiones. Por ello, algo importante a tomar en cuenta, es que el análisis se realiza tomando en cuenta la información actual y pasada. Para la implementación del plan es necesario evaluar qué políticas económicas tomará el nuevo Gobierno.
- Enfoque digital: El negocio es naturalmente digital, se vende y se compra online; y atenciones de llamadas por teléfono. Se planea vender de forma presencial en una segunda fase. No se considera venta en mercados *retail* ni publicidad masiva *Above the Line (ATL)*.

CAPÍTULO II. MARCO CONTEXTUAL

A continuación, se presenta el marco contextual donde se desarrolla de manera general la definición del plan de negocio, un análisis de las tendencias y el comportamiento del consumidor en relación a la alimentación, el mercado actual local e internacional, y las perspectivas futuras del sector de “*ready-to-eat meals*”.

2.1 Definición del negocio

La idea de negocio se enfoca en la creación de una empresa dedicada a la producción, y comercialización de una línea de productos “*ready-to-eat meals*” en el mercado peruano, inicialmente enfocado en la ciudad de Lima. Estarán dirigidos las personas que buscan ahorrarse el tiempo que implica cocinar, y que suelen consumir comida lista con frecuencia, pero que buscan comer más sano de lo que existe en la oferta actual del mercado.

Un *ready-to-eat meal* es una preparación lista para comer, que no requiere ser cocinada antes de ser consumida (Food Standards Agency). Actualmente existen diversas opciones con las que se pueden clasificar a los diferentes tipos de *ready-to-eat meals*:

- Comida lista al peso – Barras/bufetes de supermercado.
- Comida congelada – Pizzas, Pasta, etc.
- Comida refrigerada. (Envasada)
- Platos listos para calentar. (Envasados al vacío u otras tecnologías)
- Comida lista por *delivery*.
- Platos de menús o platos en restaurantes

Todas estas opciones, ayudan a los consumidores en su necesidad poder alimentarse, ahorrándose el tiempo de cocinar. Sin embargo, no todas tienen buen sabor, pueden ser dañinas, pueden ser caras, toman un tiempo y esfuerzo para adquirirlas antes de consumirlas.

Por ello, el plan de negocio apunta a la oportunidad de satisfacer a aquellos consumidores que buscan comidas listas, exquisitas, convenientes (que se puedan almacenar y comer cuando se desee) y accesibles (a la mano para adquirirlas y a un

precio no elevado); que no pierdan sus características organolépticas; elementos que las propuestas actuales del mercado peruano no brindan en su mayoría.

Es así como nace este plan de negocio: brindar una experiencia, una nueva forma de comer. Una comida lista para calentar por 3 minutos en microondas, donde se quiera y cuando se quiera. De fácil almacenamiento en la refrigeradora, con envases eco amigables, con opciones variadas y agradables a la vista, y con la calidad y los ingredientes frescos que hacen bien a la salud. Las preparaciones serán desarrolladas de la mano de chefs especialistas, y haciendo uso de la tecnología de atmósfera modificada (“MAP” por sus siglas en inglés), que garantizan la calidad, el sabor, y durabilidad de las comidas. Esta tecnología permite crear una atmósfera protectora al interior del empaque, al reemplazar el aire al interior del mismo por una mezcla de gases, cuya función es la protección contra bacterias que degradan los alimentos; y con ello se protege las características organolépticas del alimento, que ayuda a extender la vida útil del producto, prolonga la frescura y calidad inicial de los alimentos, así como, optimiza la apariencia de los alimentos.

Esta propuesta hará que comer a diario, se sienta como una experiencia de restaurante especializado, con un costo adecuado al presupuesto; y que además aliviará la carga de tiempo que implica el comprar, preparar y luego limpiar cuando se cocina, facilitando la vida del consumidor. En la ilustración 2.1, se puede observar una referencia de la idea del producto.

Ilustración 2. 1. Imagen referencial de un ready-to-eat meals con tecnología atmosfera modificada



Fuente: (Fork Chile, 2021).

Adicionalmente, el plan de negocio contempla ofrecer porciones individuales y porciones familiares como parte del portafolio de productos, tratando de adecuarse al número de personas del hogar.

Con ello, el plan de negocio tiene como objetivo capturar el 1% del mercado objetivo, y lograr una facturación aproximada de S/ 926, 000.00 soles durante el primer año de operación y con una proyección de crecimiento del 20% anual, durante los primeros 5 años de operación, lo que significaría crecer por encima del promedio del mercado, el cual registra un crecimiento de 5% promedio los últimos 5 años. Considerando que el mercado de comidas listas y productos listos para el consumo (*ready meals/total mercado*) es alrededor de 2´800 millones de dólares al año en el Perú y el crecimiento promedio de 5% (Statista, 2020), se concluye que el mercado de comidas listas tiene un alto potencial y es atractivo para el posible ingreso.

2.2 Contexto general

En el contexto actual de COVID-19 y el teletrabajo, las personas han pasado por un cambio en su rutina diaria, teniendo un incremento de carga laboral por teletrabajo, y/o por la virtualización de la escuela; esto ha generado que el tiempo que disponen para el cumplimiento de todas estas tareas de la casa sea reducido, entre ellas la preparación de alimentos (Legard, 2020).

También ha pasado, en muchos casos, que las personas que contaban con apoyo de terceros para las tareas del hogar a cambio de un pago, ya no lo tienen, por decisión propia de cuidarse ante los riesgos de salud que implica la interacción con personas externas al hogar debido a la COVID-19 (Gestión, 2020).

Según Diario Gestión, a partir del 20 de marzo del 2020 el 50% de las empresas ya habían implementado la modalidad de “teletrabajo” y aún a un año después, se confirmó que está modalidad se extenderá por varios meses más. Algunos expertos, comentan que incluso después de la pandemia, se optará por continuar trabajando desde casa, por el ahorro de costos de las empresas y mayor eficiencia (La Vanguardia, 2020).

Se observó, luego de conversar con personas del entorno, que muchas personas responsables por el cuidado del hogar y que trabajan, suelen estar en constante búsqueda de opciones prácticas, que reduzcan el tiempo dedicado a las tareas del hogar; como

planificar el menú de la semana, hacer las compras, cocinar y limpiar; que son tareas que consumen mucho tiempo, y que hacen que se tenga menos tiempo para otras actividades del trabajo, o con los hijos, o para uno mismo inclusive.

Dentro de estas opciones prácticas, las personas están optando por la comida lista para consumir (*ready-to-eat meals*) en sus diferentes formatos, ya que permite ahorrar tiempo y es una alternativa conveniente. A su vez, se ha detectado que el consumidor peruano busca soluciones alimenticias que sean prácticas, pero sin descuidar la salud. Según estudio de Nielsen (2020) el 79% de los peruanos en esta coyuntura está preocupado por su bienestar y el de su familia, donde estar sano y en forma permite mayor barrera contra el virus. Con esto, se puede inferir que se está buscando alternativas más allá de las comidas rápidas.

En la actualidad, existen diversas opciones y servicios que buscan brindar soluciones alrededor de la alimentación del día a día. Esto se evidencia en el crecimiento de la oferta y la aceptación de la demanda, como consecuencia de las nuevas costumbres que está tomando el consumidor en el contexto actual.

En el mercado peruano existen diferentes tipos de ready-to-eat meals:

- Comida lista al peso – Barras/bufetes de supermercado.
- Comida congelada – Pizzas, Pasta, etc.
- Comida refrigerada. (Envasada)
- Platos listos para calentar. (Envasados al vacío u otras tecnologías)
- Comida lista por delivery.
- Platos de menús o platos en restaurantes

Sin embargo, estas opciones presentan algunos problemas o complicaciones. Se observó, por ejemplo, que la comida congelada debe descongelarse antes de consumir y seguir unos pasos específicos para buscar mantener los mismos sabores o una adecuada cocción. En el caso de la comida lista por *delivery*, esta suele llegar tibia – fría, en algunos casos con envases de los alimentos húmedos o con derrames, por los traslados a los que se somete. Si se compra comida lista al peso en el supermercado, dependiendo de los horarios, el consumidor no tiene muchas opciones a escoger. Por último, se tienen las opciones de comida como las pastas o sopas instantáneas, que

requieren ciertamente un paso previo de cocción, no cuentan con amplia variedad, y a la vez contienen altos contenidos de sodio que no son saludables.

Por eso, el plan de negocio busca aprovechar esta oportunidad que el contexto brinda. Adicionalmente, se busca brindar soluciones balanceadas que no hagan daño al consumirlas. Según los resultados de la encuesta global de salud y percepciones de ingredientes realizada por Nielsen en 2016, el 65% de consumidores peruanos está dispuesto a pagar más (hasta un 15% adicional) por alimentos y bebidas que no contengan preservantes ni aditivos. (Nielsen, 2016)

La propuesta de “AL TEMPO” ofrece las siguientes ventajas en comparación a la competencia:

- No contiene *elementos artificiales*, ni preservantes, ni en el proceso ni en los ingredientes. Los ingredientes son naturales y seleccionados y cumplen con los estándares de calidad de inicio a hasta el final de su procesamiento.
- Se apuesta por una tecnología *innovadora*, que busca generar un mayor tiempo de duración en los alimentos sin incorporar aditivos, esto a través del uso de la tecnología MAP y envasado al vacío.
- Es una propuesta de calidad, sabor y apariencia de restaurante especializado.
- No requiere pasos adicionales de preparación para consumir más que 3 minutos para para calentar en el microondas.
- Cada plato tiene información nutricional para escoger o conocer lo que se consume.
- Origen trazable para garantizar la calidad y con certificación de origen controlada.
- Envases que facilitan el reciclaje y políticas de reducir al máximo los desechos. (food waste)
- Opción de suscripción mensual para poder programar pedidos de manera semanal.

2.3 Perspectivas internacionales

Según una entrevista de Perú Retail en el 2015, realizada al gerente comercial de Agrícola Virú, empresa peruana líder en el sector agroindustrial, la cual cuenta con un portafolio de conservas, productos frescos y “*ready to eat*” para el mercado local e

internacional, detalla que la categoría de productos *Ready-to-eat* para Estados Unidos y Europa son altamente atractivos tienen un ticket de venta promedio alto. Asimismo, existe un crecimiento sostenido en el consumo de la categoría ready-to-eat en Europa y Asia, año tras año, al igual que Europa del Este, Medio Oriente y América Latina. (Peru Retail, 2015). Esta información puede ser corroborada por un estudio realizado por Allied Market Research, donde se hace mención al crecimiento exponencial de la categoría en el mercado global, creciendo de \$72,257 millones en 2016 y muestra una proyección de \$146,247 millones para el 2023. (AMR, 2016)

En los últimos años, en el mercado global, los *ready-to-eat meals* están siendo considerados como una alternativa accesible a nivel costo y conveniente (por el fácil acceso y consumo). El consumidor global considera que este tipo de comidas, al encontrarse disponibles a lo largo del año y además de ser seguras para consumir, en cualquier momento, generan ahorros en términos de tiempo, así como la reducción de desechos, y son altamente convenientes. (AMR, 2016).

Asimismo, se observó que países con Chile o España, están desarrollando negocios similares a la propuesta del plan de negocio. En Chile existe Fork, empresa fundada por Pedro Ibáñez Santamaría, dueño de varios negocios importantes en Chile, incluida la Universidad Adolfo Ibáñez, que inició operaciones en el 2018 con 2 locales que brindan la misma propuesta de forma física y online. Luego de 2 años creció y pasó a tener 16 tiendas. Adicionalmente se encuentra desarrollando mercado para venta corporativa y ha comentado que tiene expectativas altas de crecimiento en los siguientes años (OSSOM, 2020). De la misma forma, en España se cuenta con Wetaca, empresa creada por dos amigos de estudios universitarios, que se les ocurrió la idea para llevar a la oficina, y probar con familia y amigos en el 2014. Ahora Wetaca prepara 45,000 platos semanales, y en pandemia por la virtualidad, han incrementado su producción en 50%, y esperan seguir creciendo con el uso y compras por internet de más usuarios (Navarro, 2020).

Todo esto, presenta una clara perspectiva de oportunidad para desarrollar el proyecto.

2.4 El mercado actual y perspectivas futuras

En el Perú, se ha realizado un análisis del tamaño potencial del mercado local, y se ha identificado un volumen importante que sirve como base para dimensionar la oportunidad de este plan de negocio.

Para poder analizar el tamaño de mercado en Perú, el plan de negocio toma como referencia el reporte país “*Consumer Foodservice By Location in Peru*” (Euromonitor, 2019). Se tomó este estudio para realizar una proyección al 2020, donde el mercado total de servicios de comida alcanza los S/ 18,097 millones de soles y las ventas generadas a través del canal *Online* de las modalidades de *Delivery* y “para llevar”, alcanzaron un valor total aproximado de S/ 448 millones de soles, representando 6.2% (Ver tabla 2.1).

Asimismo, el hecho del incremento en ventas online en el 2020, y las perspectivas de los expertos sobre los hábitos que perdurarán post pandemia, muestran indicadores positivos para el plan de negocio ya que se espera que se mantenga una tendencia positiva de crecimiento.

Tabla 2. 1: Facturación del mercado de comidas en Perú al 2020

Detalle	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Facturación S/ (MM)	19,789	21,219.30	23,040.00	24,961.00	26,401.70	27,842.30	18,097.50
% Mercado según modalidad							
Delivery	1.2%	1.2%	1.4%	1.6%	1.9%	2.5%	30.0%
Para Llevar	26.3%	25.6%	25.1%	24.8%	24.5%	24.5%	29.0%
% Total Modalidad	27.5%	26.8%	26.5%	26.4%	26.4%	27.0%	59.0%
Facturación S/ (MM)	5,441.98	5,686.77	6,105.60	6,589.70	6,970.05	7,517.42	10,677.52
Embudo (Food - Online)							
Food	56.00%	56.60%	57.80%	59.10%	60.40%	61.80%	67.80%
Facturación S/ (MM)	3,047.51	3,218.71	3,529.04	3,894.52	4,209.91	4,645.77	7,239.36
Online	0.6%	0.7%	0.8%	1.0%	1.4%	2.0%	6.2%
Facturación S/ (MM)	18.29	22.53	28.23	38.95	58.94	92.92	448.84

Fuente: “*Consumer Foodservice By Location in Peru*” (Euromonitor, 2019). Elaboración propia

En segundo lugar, se puede observar que el canal online registra crecimiento año contra año, reforzando la tendencia que se vive con la migración de los consumidores a

realizar transacciones a través de internet; esto se refleja en un incremento en facturación (CAGR) de 6.97% al 2020.

En conclusión, a partir de los indicadores de mercado analizados se puede determinar que la industria de “*Food Service*” se encuentra en crecimiento, esto genera un ambiente propicio para el plan de negocio de esta tesis. En adición, es muy importante que se tenga en cuenta el desarrollo de los diferentes canales que participan en la comercialización de la categoría, en la actualidad el comercio electrónico crece a triple dígito en el Perú, esto demuestra que existe un gran potencial por desarrollar el canal (ON), que un inicio será el más importante dentro del plan de negocio.

CAPÍTULO III. ANÁLISIS DEL ENTORNO

3.1 Análisis del entorno

En el presente capítulo se desarrolla el análisis del entorno del plan de negocio. Este análisis toma en cuenta dos perspectivas: la primera se enfoca en el análisis del macro entorno a través de un análisis PESTEL, conocido así por sus siglas, y la segunda se enfoca en el análisis del micro entorno a través de las 5 fuerzas de Porter con énfasis en el análisis de las 7 barreras de entrada (Porter, 2008).

Posteriormente, a través del análisis FODA, se realiza el planeamiento estratégico de la empresa, con el cual se plantearán las estrategias del negocio.

3.1.1 Macro entorno

En el presente análisis se detallan los factores externos no controlables que afectan o podrían afectar el entorno en el presente plan de negocio. Los factores a analizar son de carácter político, económico, social, tecnológico, ecológico y legal; también conocido como PESTEL por sus iniciales.

3.1.1.1 Análisis político

Este factor impacta directamente en el presente plan debido al contexto político en el que se encuentra actualmente el país.

El Perú es un estado social de derecho, cuya forma de elección es la democracia. Existe independencia de poderes: ejecutivo, judicial y legislativo. Es necesario mencionar que se desarrolla bajo una política de libre mercado. No obstante, este 2021, se realiza el cambio de Gobierno, y con ella, una posible modificación de las políticas de mercado, la cual va hacia una tendencia más cerrada y controlada. Se espera ver qué políticas económicas impondrá este nuevo gobierno para poder tenerlo en cuenta para las operaciones de negocio que se desean realizar.

Asimismo, actualmente en el Perú y el mundo, se vienen promulgando políticas y programas de alimentos para los ciudadanos, para la reducción del sobrepeso y obesidad impulsados por la Organización Mundial de la Salud, y la Organización

Panamericana de la Salud. Y el Perú en los últimos años, ha mostrado un creciente compromiso con relación a este tema.

El Ministerio de Salud viene planteando estrategias y acciones relacionadas a la alimentación y nutrición. Desde el 2019, se cuenta con la Ley N° 30021 de Promoción de Alimentación Saludable para Niños, Niñas y Adolescentes, norma que establece el uso del etiquetado frontal con octógonos en todos los productos procesados y ultra procesados que son altos en azúcar, sodio, grasas saturadas y que contienen grasas trans. (Diario El Peruano, 2019). Esto se puede ver más a detalle en el análisis legal del entorno.

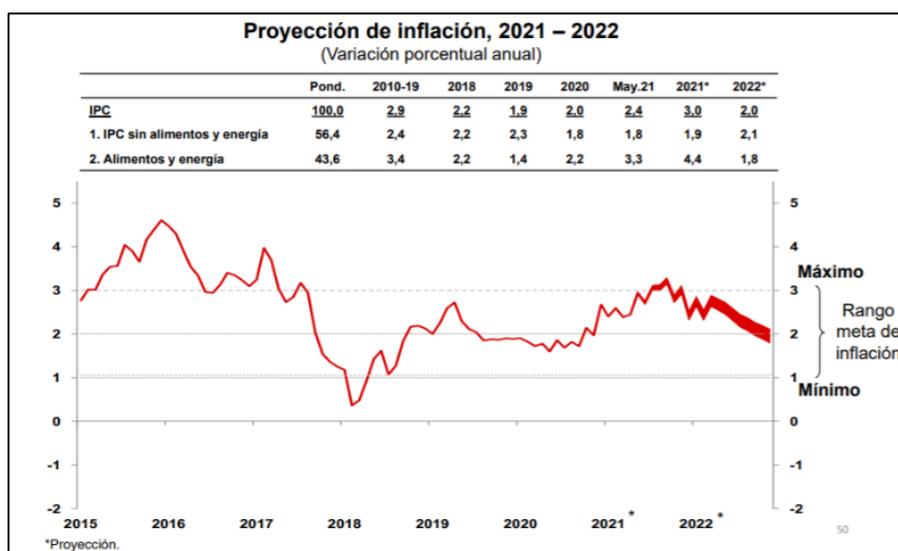
Es importante considerar estas políticas y tendencias de salud, para la propuesta de negocio, y en el desarrollo de los productos y empaques. Cabe señalar que en caso el Gobierno decida realizar algún cambio de la normativa sobre la empresa privada, la producción y venta de alimentos, se tiene que contemplar el impacto operativo y de presupuesto.

3.1.1.2 Análisis Económico

El análisis económico va a permitir entender la situación económica actual y las proyecciones futuras para los consumidores que habitan el territorio peruano.

Según el reporte del Banco Central de Reserva del Perú (BCRP), las medidas de inmovilización social decretadas y la consecuente menor actividad productiva, dieron lugar a una disminución de los ingresos y a una menor presión de la demanda sobre los precios. Sin embargo, debido al cambio de Gobierno y comentarios del posible candidato que pueda ser elegido Presidente del Perú, sobre una economía cerrada, varios inversionistas están desacelerando las inversiones y comprando dólares, lo que genera que haya una devaluación del nuevo sol. Esto ha generado que los indicadores tendenciales de inflación se disparen. Aun así, el BCRP proyecta que en lo que resta del año y el siguiente, la inflación se ubique dentro de rangos meta para el 2022, de 2% promedio (ver ilustración 3.2).

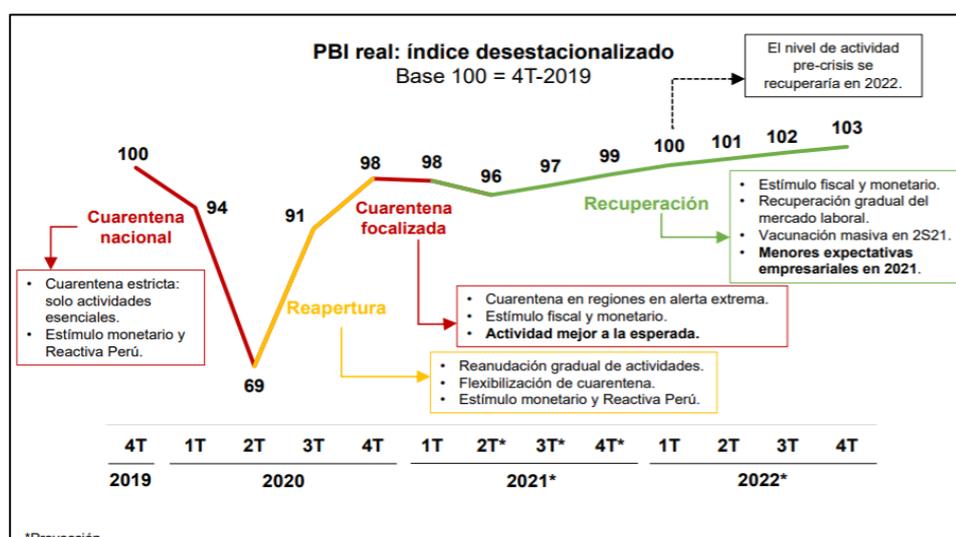
Ilustración 3.2: Proyección de la inflación del Perú al 2022



Fuente: (BCRP, 2021)

En cuanto a la actividad económica por el lado de la demanda, se obtuvo una contracción en el primer trimestre del 2020 por una caída del 16.9% de la inversión y 1.7% del consumo por la cuarentena obligatoria que trajo la pandemia. Sin embargo, con la cuarentena focalizada y la activación económica, la demanda se ha recuperado. Si se logra la recuperación de la confianza empresarial y la estabilidad social y política, se espera que la demanda interna llegue a los niveles pre pandemia, debido a la normalización del gasto privado y de las exportaciones (Ver ilustración 3.3) (BCRP, 2020). Esto es favorable para las perspectivas del plan de negocio.

Ilustración 3.3: PBI real del Perú real y proyectado al 2022

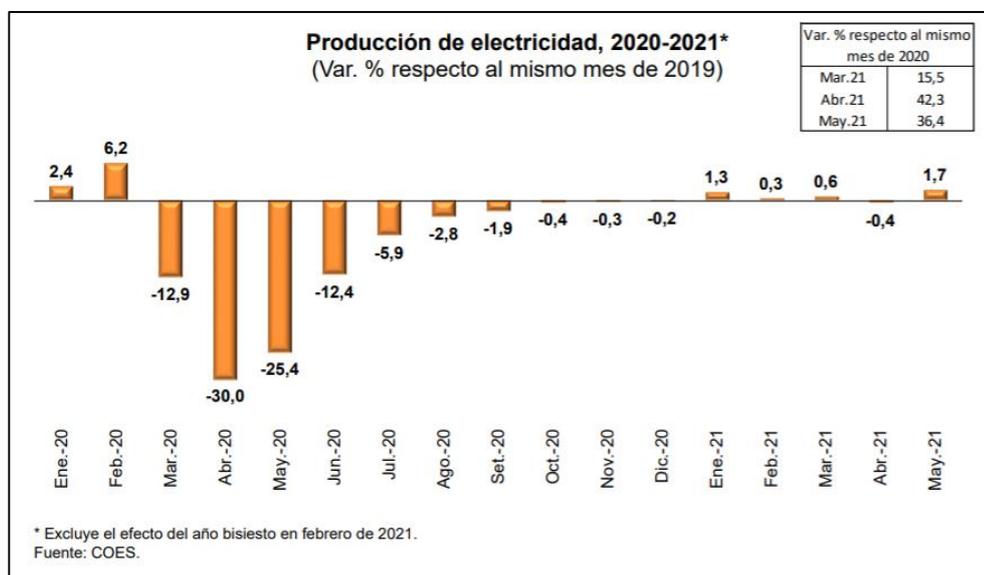


Fuente: (BCRP, 2021)

Debido al impacto de la pandemia de COVID-19 y a la incertidumbre sobre el cambio de Gobierno, se espera que la economía se contraiga durante el segundo y tercer trimestre del año, lo que provocará un aumento de la pobreza y la desigualdad. La profundidad de estos impactos dependerá de la duración de la crisis y la respuesta del nuevo Gobierno. Además, debido a la incertidumbre política y desconfianza en la moneda peruana, y las medidas de cuarentena en todo el país, se ha generado una disminución del consumo privado, especialmente en servicios como restaurantes y comercio.

Sin embargo, se tiene señales de que el plan de reactivación económica iniciada a partir de junio del 2020 y el plan de vacunación que se inició en febrero del 2021, están generando una recuperación de la economía del país. Varios sectores están retomando sus actividades y se está alcanzando los niveles de producción a tiempos pre pandemia. Una evidencia de esto, ha sido el uso de la electricidad en el país, el cual ya llega a los niveles regulares en pre pandemia durante el 2020 y 2021 antes de las elecciones (ver ilustración 3.4).

Ilustración 3.4: Producción de electricidad en Perú 2020 y 2021



Fuente: (BCRP, 2021)

Si se mira la recuperación a nivel regional de actividad económica, se puede ver que el Perú mostró un incremento económico en comparación a los países de la región y del mundo (ver ilustración 3.5).

Ilustración 3.5: Variación porcentual del PBI al 2021 por país

PBI real, 2019-2021 Var. % anual						
	2019	2020				2021
	4T	1T	2T	3T	4T	1T
Alemania	0,4	-2,2	-11,3	-3,8	-3,3	-3,1
Francia	1,0	-5,5	-18,4	-3,5	-4,6	1,2
Italia	-0,2	-5,8	-18,2	-5,2	-6,6	-0,8
España	1,7	-4,3	-21,6	-8,6	-8,9	-4,3
Holanda	1,6	-0,2	-9,3	-2,4	-2,8	-2,8
Reino Unido	1,2	-2,2	-21,4	-8,5	-7,3	-6,1
Estados Unidos	2,3	0,3	-9,0	-2,8	-2,4	0,4
Argentina*	-1,1	-5,2	-19,0	-10,1	-4,3	2,4
Brasil	1,6	-0,3	-10,9	-3,9	-1,1	1,0
Chile	-2,0	0,2	-14,3	-9,0	0,0	0,3
Colombia	3,2	0,7	-15,8	-8,5	-3,6	1,1
México	-0,7	-1,3	-18,7	-8,7	-4,5	-3,6
Perú	1,8	-3,6	-30,0	-9,0	-1,7	3,8

* Las variaciones porcentuales anuales del primer trimestre de 2021 se estimaron usando series mensuales a marzo de 2021.
Fuente: institutos de estadística y bancos centrales de cada país.

Fuente: (BCRP, 2021)

Con ello, se puede ver que las perspectivas futuras de la economía peruana, si bien dependen de las políticas económicas que se realicen en el nuevo Gobierno, son alentadoras para la recuperación económica del país. Se espera que el nuevo Gobierno continúe con políticas que permitan el creciendo la industria y el empleo, y el bienestar económico de los ciudadanos.

3.1.1.3. Análisis Tecnológico

Durante estos años, el uso del internet y celulares ha ido creciendo en el país. Actualmente bajo el contexto de la Covid-19, el uso del internet, se ha incrementado en el primer trimestre del 2020 en 3.4% en comparación con el semestre similar del año anterior. Asimismo, se determinó que el 94,9% de hogares peruanos, cuentan con al menos una tecnología de la información, incrementándose en 1.9% respecto al año anterior, donde el 1.8% ha sido debido al aumento de la tenencia de celulares (INEI, 2020).

Pensando en la población local, durante el primer trimestre del 2020, se determinó que el 62.9% de los hogares limeños tuvieron acceso a internet. De estos, el 88%, accedió a la red a través de un móvil o celular. Además, se registró un acceso diario del 81,2% de los usuarios de internet (INEI, 2020). Sin embargo, aún el acceso a internet es bajo, ya que no se logra que todos los hogares cuenten con este acceso.

Como menciona Teresa Gomes, gerente general de Internet para Todos, “El acceso a internet se hace indispensable como un catalizador para el desarrollo económico y social de los países. Se va perfilando como un bien básico al que todos tenemos derecho” (Andina, 2020).

Al mantener el teletrabajo y las escuelas en casa, es indispensable, contar con esta conexión. La conectividad no solamente representa la oportunidad para negocios sino de acceso a bienes esenciales como la salud, la educación, o la información. Al respecto, el Perú cuenta con infraestructura para acelerar la expansión de la conectividad. De ahí parte una serie de proyectos ejecutados por el Ministerio de Transportes y Comunicaciones con el tendido de la fibra óptica hasta las principales ciudades de las regiones y los pueblos más grandes. (Andina, 2020). Se espera que para los siguientes años, el acceso al internet sea mayor.

Por otro lado, existe la normativa relacionada con la Neutralidad de Red (Decreto Supremo N° 014-2013-MTC), en la que se impone a las empresas operadoras de telecomunicaciones de no poder, arbitrariamente, bloquear, interferir discriminar ni restringir el derecho de cualquier usuario a utilizar una aplicación o protocolo, independientemente de su origen, destino, naturaleza o propiedad, de acuerdo a lo previsto por el artículo 6 de la Ley de Banda Ancha. Esto significa que, según la ley peruana, las operadoras de telecomunicaciones no podrían hacer más lento o más rápido el tráfico de datos hacia una determinada aplicación o página web (Villena, 2020).

Al respecto, debido a la pandemia, el Gobierno, a través de la Resolución de Presidencia N° 035-2020-PD/OSIPTTEL, dispuso medidas para que las empresas operadoras gestionen la red de acuerdo a medidas de emergencia permitidas por el Reglamento de Neutralidad de Red, asegurando el funcionamiento del internet entre las horas de trabajo diarias, y con ello, las empresas operadoras legalmente pueden optar por priorizar, por ejemplo, las aplicaciones que faciliten el teletrabajo por sobre las aplicaciones de únicamente entretenimiento. Adicionalmente, las empresas de telecomunicaciones se han comprometido otorgar acceso libre a la plataforma educativa diseñada por el Estado peruano “Aprendo en Casa”, con el fin de que todos los peruanos que cuenten con una tecnología de la información tengan acceso (Villena, 2020).

Se podría decir que la accesibilidad a páginas no relacionadas con el teletrabajo, se pueden ver afectadas, pero a través de una adecuada gestión, se puede mejorar su acceso. Pero este no es el único factor que es de relevancia, puesto que actualmente, y con mayor énfasis durante la pandemia, se presenta un inconveniente con la velocidad del internet. Por lo cual, el portal Speedtest realizó un ranking global de los países en cuanto a la velocidad de internet y banda ancha y se encontró que el Perú ocupa el puesto 96 con 96 Mbps, muy por debajo de algunos países de Latinoamérica (Speedtest, 2020). Para mejorar esta situación el Ministerio de Transportes y Comunicaciones puso en marcha los proyectos de mejoramiento y descentralización de conectividad.

Además, ante estos problemas, muchas empresas de entretenimiento a nivel local y global, han tenido que adecuarse. Así, por ejemplo, Netflix ha disminuido su tráfico de datos de hasta 25%, donde una transmisión de *streaming* de 15.25 Mbps, se ha logrado reducir a 7.26 Mbps. Facebook también ha disminuido la resolución de sus videos en Facebook e Instagram para evitar la saturación de las redes de telecomunicaciones (Villena, 2020).

También es importante mencionar que la pandemia ha acelerado la adopción de herramientas tecnológicas en todas las generaciones y se piensa que este uso crecerá en el futuro (El Economista Seguros, 2020). Por ello, se espera que no solo los *millennials* y las generaciones actuales usen el internet y/o una tecnología de la información, sino personas de generaciones más mayores también, generando la posibilidad de un mayor contacto directo de las empresas con más consumidores, y mayor posibilidad de compra.

Viendo este panorama tecnológico, se tomará en cuenta la adecuada gestión de tráfico y redes en los canales online, para una mejor performance, y además de comunicar y vender los productos de forma online.

Adicionalmente, para la producción del producto del plan de negocio, es necesario utilizar la tecnología de atmosfera modificada (MAP) para el envasado, conservación y sabor de la comida, sin necesidad de aditivos o preservantes, manteniendo sus características organolépticas por días. Para ello, es importante precisar las atmósferas protectoras que existen actualmente a la hora de envasar productos (García Iglesias, Gago Cabezas, & Fernández Nuevo, 2006):

- **Vacío:** cuando se evacua por completo el aire del interior del recipiente, y hace que el envase se pliegue a la forma del producto. No es recomendable para productos frescos que necesitan cierto nivel de oxígeno o de textura frágil o blanda porque pueden deformar el producto.
- **Atmósfera controlada:** cuando se inyecta un gas o mezcla de gases tras la eliminación del aire y se somete a un control constante durante el periodo de almacenamiento.
- **Atmósfera modificada:** cuando se extrae el aire del envase y se introduce luego, una atmósfera creada artificialmente cuya composición no se controla a lo largo del tiempo.

Según una entrevista a Elías Peñafiel, profesor experto de industrias alimentarias y preservación de alimentos de la Universidad Nacional Agraria La Molina, la tecnología es fácil de implementar, ya que para realizarla se tiene que primero realizar el proceso e sellado al vacío y luego se le inyectan los gases especiales. Actualmente el Perú cuenta con esa maquinaria disponible, así como el servicio de mantenimiento de equipos, por lo que no se tendría inconveniente para la implementación operativa. Cabe mencionar que las máquinas se importan, por lo que es posible que si el dólar aumenta, la máquina pueda ser más costosa.

3.1.1.4. Análisis Social

Según la Asociación Peruana de Empresas de Inteligencia de mercado (APEIM), la distribución de los niveles socioeconómico de Lima metropolitana y Callao durante el 2019 fue la siguiente, donde los NSE A y B al que se quiere llegar alcanzar captar, abarcan 27.9% (Ver anexo 1).

Además, la concentración de personas en el *target* (18- 45 años) del plan de negocio en el nivel socio económico A representa el 38.4%, en el nivel socio económico B representa el 40.3%. Cuyo detalle se muestra en el anexo 2.

Por otro lado, el porcentaje de gasto en alimentos de hogares del NSE A es del 21.8%, cuyo nivel de ingreso promedio es de S/ 12,592.00 y del NSE B es del 20.3%

con un ingreso promedio de S/ 7,318.00. Por lo que existe consumidores potenciales que pueden generar ingresos para el plan de negocio (APEIM, 2019).

Respecto a las tendencias del consumidor debido a la COVID-19, varias empresas han decidido implementar el home office hasta el 2021 según el portal “Entrepreneur” (Diario Gestión, 2020). Esto es beneficioso para el plan de negocio, porque al trabajar desde casa se tiene menos tiempo para preparar platos de comida, y no se tiene restaurante o menú cercano, como al trabajar en oficinas.

3.1.1.5. Análisis Ecológico

Debido a los cambios medioambientales y a las tendencias del consumidor, el factor ecológico será de importancia en el análisis del entorno del plan de negocio.

El Perú se encuentra entre los diez países de mayor biodiversidad del planeta, haciéndolo más vulnerable a los efectos medioambientales (PNUD, 2020). Los desafíos medioambientales que afronta el gobierno peruano en su agenda el año 2020 son principalmente el proyecto de La Hidrovía amazónica, y actividades extractivas como la minería y la tala ilegal (SINIA, 2020).

Además, la ley N°30884, establece el marco regulatorio del plástico de un solo uso como bolsas de plástico, sorbetes de plástico y reemplazo de envases de Tecnopor por politereftalato de etileno PET y cartón en el territorio nacional (Diario El Peruano, 2019). En este sentido, existen algunas iniciativas planteadas por empresas de inversión privada comprometidas con la conservación del medio ambiente y el desarrollo sostenible. El plan de negocio, al necesitar envases para la comercialización de los productos, deberá tener en cuenta las disposiciones legales en los que se encuentra en el territorio peruano.

Euromonitor revela las 10 principales tendencias globales de consumo para 2020, dentro de las cuales se encuentra “Revolucionarios de la reutilización”; en la que se exploran alternativas a los objetos de un solo uso con el objetivo de mitigar el impacto del desperdicio y reducir la huella ambiental (Euromonitor, 2020). Por ello, los empaques de “AL TEMPO” serán ecológicos y tratarán de buscar reducir el impacto ambiental.

Finalmente, pero no menos importante, es de resaltar una preocupación a nivel global respecto al desperdicio de alimentos. Según ReFED, la hoja de ruta para reducir

el desperdicio de alimentos en Estados Unidos, el 80% de los sobrantes de comida ocurre en supermercados, restaurantes y las cocinas de los hogares. Mientras el 20% restante en granjas y plantas de procesamiento de alimentos. Alineado con esto, la Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (FAO), viene realizando llamados, para atender este comportamiento, y ha solicitado tener preocupación por una buena gestión, administración y consumo de los alimentos de manera responsable (El Nuevo Siglo, 2020). De esta manera, no es de sorprender que posiblemente el Gobierno Peruano, pueda establecer alguna normativa relacionada. En ese sentido, el plan de negocio tiene que contemplar esta llamada, apoyando a disminuir el desperdicio de alimentos en los hogares.

3.1.1.6. Análisis Legal

Dentro de los aspectos a considerar para la producción y comercialización del plan de negocio es necesario considerar los aspectos legales que podrían repercutir en las operaciones o proceso del negocio.

El Ministerio de Salud aprobó en el 2018, la nueva “Norma Sanitaria para Restaurantes y Servicios Afines” (N° 142-MINSA/2018/DIGESA). Esta norma contempla que el control y vigilancia del transporte de alimentos, así como la vigilancia de los establecimientos de comercialización, elaboración y expendio de alimentos, están a cargo de las municipalidades provinciales y distritales. (CANATUR, 2019). Además, establece que debe contar con condiciones indispensables como: ubicación del área de producción, infraestructura, instalaciones, y equipos. También se debe seguir un protocolo de manipulación de alimentos, higiene y saneamiento del local, y de los trabajadores.

En el 2020, el Ministerio de Salud, elaboró el protocolo de higiene que deben seguir los restaurantes que hacen servicio *delivery*. Con la situación actual de la COVID-19 este protocolo es sumamente importante de seguir para proteger a los trabajadores y los clientes. (Ministerio de Salud, 2020).

Asimismo, como parte de las políticas de Gobierno, sobre la salud, el Estado Peruano promulgó la ley N 30021, Ley de alimentación saludable, que tiene como objetivo la promoción y protección efectiva del derecho a la salud pública (Diario El

Peruano, 2013). Esta ley tuvo una actualización en junio del 2020, haciendo que las empresas, utilicen y mantengan los octógonos de advertencia de sustancias excesivas dañinas para el cuerpo, en los empaques durante un año más, hasta junio del 2021. La Cámara de Comercio de Lima, está solicitando a las autoridades que se permita el uso permanente de ellos. Muchas empresas que tienen productos alimenticios elaborados con sustancias excesivas y dañinas, se han visto en la necesidad de mejorar sus productos para reducir o eliminar los octógonos, generando una oferta más saludable para los peruanos. Asimismo, los ciudadanos están al tanto de qué productos alimenticios ofertados tienen octógonos y son más conscientes de lo que consumen.

También se vio anteriormente, normativas relacionadas con la conectividad, la reducción del plástico y tendencias sobre el desperdicio de alimentos. Estos puntos son importantes a tener en cuenta para la producción, comunicación y comercialización con los consumidores. Hay que tener en cuenta las constantes modificaciones y promulgaciones respecto a la producción y comercialización de alimentos, ya que podrían afectar a futuro al plan de negocio.

Luego de realizar el análisis de macro entorno, se puede determinar que se encuentran oportunidades para el desarrollo del negocio por el lado económico, social, tecnológico, ecológico y legal. Hay una amenaza de tipo política, por la incertidumbre, puede generar que cambios nuevos, impacten en la operatividad y presupuesto del plan.

3.1.2 Micro entorno

A continuación, se presenta el análisis del micro entorno basado en las 5 fuerzas que Porter recomienda, con el fin de entender cómo se está desarrollando el mercado de comidas preparadas en Lima actualmente, detectar fortalezas y debilidades del plan de negocio; y desarrollar un modelo de negocio con estrategias competitivas y de largo plazo.

3.1.2.1 Amenaza de ingresos de nuevos competidores

La amenaza de ingreso de nuevos competidores, depende de qué tan fuerte sean las barreras de entrada al mercado.

Porter señala que hay 7 barreras principales que analizar:

- **Economía de escala en la cadena de suministros:** Según Porter, la condición de economía de escala se cumple cuando, a mayor volumen de producción, cada unidad adicional fabricada cuesta menos. En el caso del mercado de comida lista para el consumo, puede darse al tener una mejor gestión de servicios logísticos, al usar una tecnología que permite reducir costos en los procesos operativos, y atender mayor volumen de demanda. Empresas grandes pueden lograr tener mejores costos por contar con economías de escala, por lo que esta podría ser una barrera de entrada para el plan de negocio considerando una planificación de demanda equivalente al 1% del mercado de comida para llevar comprada en el mercado online del 2021.
- **Beneficios de escala de la demanda:** Porter comenta que los consumidores están dispuestos a comprar un producto de una empresa, mientras más personas estén comprando. En ese sentido, el mercado de la comida lista para el consumo, tiene empresas con consumidores recurrentes y activos. Para el caso de un nuevo competidor, va a ser difícil ganar consumidores, pero al ofrecerles un servicio de calidad y precio adecuados, se va ganando nuevos consumidores que es lo que se está considerando en función a la inversión de marketing y al plan de ventas del 2021.
- **Costos de cambio de empresa que asume el cliente:** El costo del cambio de elección de empresa o marca es asumido por el cliente, y no sólo es monetario, sino que dependiendo de los casos involucran diferentes esfuerzos. En el caso del mercado de comidas preparadas, el costo de cambio hacia otra empresa, es bajo. Ya que para el consumidor es fácil que elijan otras empresas según lo que estas oferten o en función al deseo del consumidor.
- **Requerimientos de inversión:** Para el financiamiento del plan de negocio tenemos dos opciones en evaluación. La primera es una inversión financiada por una entidad bancaria, y la segunda es una inversión proveniente de concursos para financiamiento de proyectos. Tenemos 3 aristas que consideramos tienen la mayor proporción de inversión; inversión en maquinaria (50%), inversión en mano de obra (30%), y costos directos (20%). Según la proyección estimada,

consideramos que al cierre del primer año de ventas, el negocio debiera alcanzar su punto de equilibrio.

- Ventajas propias atribuidas: Las empresas de comidas preparadas en Lima, tienen sus propias ventajas que son una fuente de elección, pero no para ingresar al mercado. El negocio puede lograr ingresar y crear ventajas propias, a través de la creación del valor de la marca, platos preparados por chefs especialistas, y el uso de la tecnología MAP que si bien esta se puede copiar, se tratará de desarrollar una fórmula propia y gestionar la experiencia, para mantener la diferenciación en este aspecto.
- Desigualdad de accesos a canales de distribución: Es frecuente encontrar que los canales de distribución se encuentran copados o que se les dé preferencia a los establecidos. Para el caso de comidas preparadas; si bien hay empresas que han logrado tener diferentes canales de distribución y venta (locales propios, apps de *delivery*, espacios en supermercados y autoservicios, tiendas especializadas), en el Perú, no es difícil ingresar a ellas y lograr tener los mismos accesos, con precios diferenciados.
- Restricciones gubernamentales: Para el negocio de comida lista para el consumo no existen restricciones para crear nuevos negocios de comida. Solo se pide unos requerimientos sanitarios y protocolos de higiene, que al cumplirlos, permiten el funcionamiento del mismo.

Después de analizar estas barreras, se puede concluir que es fácil ingresar al mercado de comida lista para el consumo, en sus diferentes opciones (restaurante, comida congelada, comida lista para calentar, comida enlatada, comida al peso, etc.). Por ello, la amenaza de ingreso de nuevos competidores **es alta**.

3.1.2.2 Poder de negociación de los proveedores

Según Porter, el poder de negociación de los proveedores se presenta cuando los proveedores tienen recursos y condiciones relevantes en el mercado. Para el caso del mercado de comida lista, es necesario contar con proveedores establecidos, y lograr un acuerdo de precios, para poder mantener las estructuras de costos y el abastecimiento. Existe una amplia oferta de proveedores de insumos de alimentos en Lima (Ministerio

de Agricultura y Riego, 2020) , y cambiar de proveedor no involucra costos mayores para el negocio.

Sin embargo, pensando en los proveedores de tecnología, distribución, y de la mano de obra de chefs especialistas, estos sí cuentan con alto poder de negociación, para poder desarrollar el negocio. Sin ayuda de la tecnología MAP, o de *deliverys*, o de chefs especialistas, el negocio puede debilitarse.

3.1.2.3 Poder de negociación de los clientes

Porter menciona que el poder de negociación de los clientes se muestra cuando se imponen exigencias y condiciones en la relación precio y calidad de los productos o servicios.

En el mercado de comida lista para el consumo, los clientes cuentan con una amplia oferta (Perú Retail, 2018), y por ello tienen libre disponibilidad a escoger y cambiar de empresa cuando lo deseen. Asimismo, no tienen costos adicionales que asumir al hacerlo.

Adicionalmente, gracias sus recomendaciones a través de redes sociales, la red de clientes del negocio puede crecer; y la visibilidad de la marca también (HubSpot, 2019).

Por otro lado, respecto al precio, el mercado de comida lista para el consumo cuenta con una amplia variedad de oferta de precios. Pueden ser desde muy elevados, hasta muy económicos. Y el cliente, según sus posibilidades y deseos, optará por la opción que mejor se le adecue. Sin embargo, es importante mencionar que siempre preferirán la opción que consideren que tenga una buena relación calidad – precio, cosa que nuestro negocio quiere lograr (Perú Retail, 2016). Por ello, el poder de negociación de los clientes **es alto**.

3.1.2.4 Amenaza de productos sustitutos

En el mercado de *ready-to-eat meals*, los consumidores tienen diferentes opciones por las que las pueden sustituirse, entre ellas están:

- Comida lista al peso – Barras/bufetes de supermercado.
- Comida congelada – Pizzas, Pasta, etc.
- Comida lista para el consumo en casa congelada para ir descongelando

- Platos listos para calentar. (Envasados al vacío u otras tecnologías)
- Comida lista por *delivery*.
- Comidas en restaurantes o menús
- *Snacks* o comidas en tiendas de conveniencia
- Preparación de comida en casa.

Es por ello que el negocio, debe buscar diferenciarse a través de la marca y el valor ofrecido para los consumidores como: practicidad, la variedad de platos, *look and feel* de los platos, relación calidad-precio, tecnología MAP. La amenaza de productos sustitutos **es alta**.

3.1.2.5 Rivalidad entre competidores actuales

Debido al número creciente de competidores. Según Porter, esto es porque hay varias empresas bien posicionadas en el mercado. Asimismo, el hecho de que existan diferentes ofertas de precios, vuelve el negocio más competitivo, en cuanto a promociones e ingresos por ventas.

Sin embargo, cada empresa se especializa o tiene una característica especial que la hace diferente; por ello, si se fortalecen estas diferencias, se puede lograr una barrera frente a los competidores, crecer en el mercado, y tener clientes fidelizados.

Finalmente, a través de un análisis competitivo a través de una matriz de Lambin, se ha estructurado, cómo está la competencia de comidas listas actualmente (ver tabla 3.2).

Tabla 3.2: Matroz de Lambin para el análisis del plan de negocio

Productos sustitutos	Competidores directos
Comida Buffet en supermercados	Nadú
Comida en casa	Comidas Repeat
Comida de restaurantes a la carta	Manzana Verde
Baja Amenaza	Competidores potenciales
Fast food (Delivery)	Restaurantes que utilicen la tecnología MAP
Comida especializada	Comida instantánea

Elaboración propia

Por ello, se puede decir que la rivalidad entre competidores actuales del mercado de comida lista para el consumo **es alta**.

3.2 Matriz EFE/EFI

Luego de realizar el análisis del entorno externo e interno, y ver cómo es que se encuentran estos actualmente, se puede comenzar a pensar en estrategias para el plan de negocio. Sin embargo, para poder plasmarlas de forma real es importante entender cómo se encuentran estos factores en relación a las capacidades del negocio. Para ello, se plantea unos análisis de matrices de Evaluación de Factores Externos (EFE) y Evaluación de Factores Internos (EFI), los cuales permiten ordenar estos factores en relación a las oportunidades y amenazas, así como las fortalezas y debilidades que puede tener el negocio. Y así, viendo el resultado de estos análisis, se puede determinar el planteamiento estratégico madre del negocio más certero. Este puede ser: crecer y construir, retener y mantener, cosechar o desinvertir (R. David, 2003).

Como el plan de negocio es pensado en un emprendimiento nuevo, lo óptimo es que esta evaluación permita estar en una zona estratégica de crecer y construir, porque si no, no será favorable para ingresar al mercado.

A continuación, se presenta la tabla 3.3 donde se muestra el análisis de la matriz EFE, a partir del cual se obtuvo un valor ponderado de 3.07. Este resultado está por encima del 2.5, lo que indica que el plan de negocio tiene capacidad de respuesta ante las oportunidades y amenazas que se generan en el entorno externo. Si estuviese por debajo, el plan de negocio sería débil para reaccionar a ellas.

Tabla 3.3: Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE)

N°	Factores claves externos	peso	ponderación	puntaje
Oportunidades				
1	Existen pocos competidores directos en el sector de comida Ready to eat meals de platos refrigeración, para calentar al instante como la que ofrecemos	0.1	4	0.4
2	Tendencia a la búsqueda de alimentación balanceada “fast good”	0.08	3	0.24
3	Tendencia creciente de los consumidores, sobre preferencias en adquisición de productos convenientes ponderando calidad y precio	0.15	4	0.6
4	Incremento de uso y compras por internet	0.07	4	0.28
5	El Perú promueve la alimentación saludable mediante leyes	0.05	3	0.15
6	Nuevas tendencias por necesidad como home office y home schools, generan menos tiempo para las actividades de casa	0.15	4	0.6
Total Oportunidades		0.6		2.27

Tabla 3.3: Cont. Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE)

Amenazas				
1	Desastres naturales o paros de transportistas o agricultores que rompa la cadena de suministros de insumos	0.05	2	0.1
2	Percepción del consumidor de que las ready-to-eat meals no son tan ricas y frescas	0.05	2	0.1
3	Alta presencia de productos sustitutos	0.15	2	0.3
4	Reducción de inversiones y capacidad de gasto por parte de los consumidores debido a la COVID-19	0.1	2	0.2
5	Incertidumbre en el entorno político y legal por cambios de nuevo gobierno	0.05	2	0.1
Total Amenazas		0.4		0.8
Puntajes totales		1		3.07

Elaboración propia

Luego, en la tabla 3.4 se muestra el análisis de la matriz EFI, a partir del cual se obtuvo un valor ponderado de 2.75. Este resultado, al igual que el anterior análisis, es mayor a 2.5, ello indica que el plan de negocio tiene factores fuertes y competitivos en el mercado de ready-to-eat meals, que puede hacer frente a la competencia y consolidarse en el mercado.

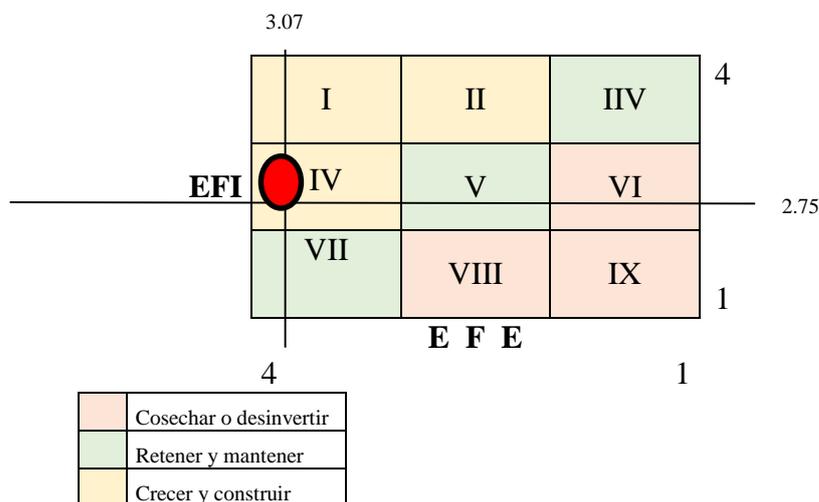
Tabla 3.4: Matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI)

N°	Factores claves internos	peso	ponderación	puntaje
Fortalezas				
1	Presentación y sabor de calidad de la mano de chefs especialistas	0.07	3	0.21
2	Mantiene características organolépticas: el sabor y frescura de los platos, y puede estar refrigerado hasta por 7 días.	0.1	4	0.4
3	Ofrece equilibrio nutricional en sus preparaciones	0.08	3	0.24
4	Propuesta con porciones familiares y personales	0.1	3	0.3
5	Aliviador del tiempo que implica cocinar	0.15	4	0.6
Total Fortalezas		0.5		1.75
Debilidades				
1	Dependencia y costos elevados de canales de venta de apps de delivery de comidas importantes (costos elevados)	0.1	2	0.2
2	Desconfianza por el sabor y calidad del producto	0.07	2	0.14
3	Facilidad para ser sustituida por otras opciones del mercado	0.15	2	0.3
4	En cuanto a las propiedades del producto y su tecnología, es altamente copiable por la competencia	0.13	2	0.26
5	Capacidad limitada de producción ante incrementos de demanda	0.05	2	0.1
Total Debilidades		0.5		1
Puntajes totales		1		2.75

Elaboración propia

Finalmente, luego de determinar los puntajes de las matrices EFE y EFI, se plasman en la matriz estratégica E-I la cual toma los valores ponderados enfocados en cuadrantes estratégicos, y se identifica en qué cuadrante estratégico se encuentra el negocio (ver ilustración 3.6)

Ilustración 3.6: Ubicación de puntos de la matriz EFI/EFE del plan de negocio



Elaboración propia

Luego de realizar el análisis EFE/EFI y la Matriz E-I de los factores externos e internos analizados, se puede determinar que el plan de negocio, se encuentra en el cuadrante IV, lo que indica que está en una etapa de crecer o construir; y bajo esta situación se puede pensar en las siguientes estrategias: penetración de mercado y desarrollo de producto, que están alineados con la propuesta de valor y serán la base de los objetivos estratégicos.

413.3 Análisis FODA

A continuación, se listan las fortalezas y debilidades detectadas, así como las oportunidades y amenazas luego del análisis del entorno realizado.

3.3.1 Fortalezas:

- Las preparaciones brindan equilibrio nutricional
- Mantiene preparaciones frescas por más de 7 días sin necesidad de congelamiento, conservando sus propiedades y características
- Las recetas son elaboradas y supervisadas por chefs especialistas

3.3.2 Oportunidades:

- Pocas empresas están utilizando la tecnología de conservación de atmósfera modificada (MAP) en alimentos.
- Es una opción de una alternativa “*fast good*” diferente a lo que existe en el mercado
- Crecimiento de la penetración del *e-commerce* como canal de venta en el mercado peruano.

3.3.3 Debilidades:

- Facilidad para ser sustituido por otras opciones del mercado.
- Capacidad limitada de producción que no permite responder rápidamente a incrementos de demanda imprevistos en el mercado.
- Desconfianza por el sabor y calidad del producto, barrera para comprar por primera vez.
- En cuanto a las propiedades del producto y su tecnología, es altamente copiable por la competencia

3.3.4 Amenazas:

- Se puede romper la cadena de suministros de insumos, a causa de desastres naturales o paros de transportistas o agricultores.
- Cambios en el entorno político y legal que pueden ocasionar impactos en el mercado.
- Falta de conocimiento de la tecnología de atmósfera modificada por parte de los consumidores

3.4 Matriz FODA cruzada

Luego de realizar el análisis estratégico FODA, se plantean estrategias para tomar ventaja o hacer frente al entorno en la ilustración 3.7. La principal estrategia será la de penetración del mercado, donde se competirá con las diversas opciones similares de *ready-to-eat meals*. Asimismo, al buscar ofrecer una experiencia de una nueva forma de comer, se espera desarrollar mercado, buscando captar segmentos que no consumen mucha *ready-to-eat meals*, porque desconfían de las propiedades que tienen respecto a las comidas caseras.

Ilustración 3.7: Matriz FODA Cruzado del plan de negocio

		Oportunidades	Amenazas
		1. Pocas empresas están utilizando la tecnología de conservación de atmósfera modificada (MAP) en alimentos. 2. Es una opción de una alternativa “ <i>fast good</i> ” diferente a lo que existe en el mercado 3. Crecimiento de la penetración del <i>e-commerce</i> como canal de venta en el mercado peruano.	1. Se puede romper la cadena de suministros de insumos, a causa de desastres naturales o paros de transportistas o agricultores. 2. Cambios en el entorno político y legal que pueden ocasionar impactos en el mercado. 3. Falta de conocimiento de la tecnología de atmósfera modificada por parte de los consumidores.
Fortalezas	1. Las preparaciones brindan equilibrio nutricional. 2. Mantiene preparaciones frescas por más de 7 días sin necesidad de congelamiento, conservando sus propiedades y características 3. Las recetas son elaboradas y supervisadas por chefs especialistas.	FO: Estrategia “Penetración de mercado” Ingresar al mercado donde ya se cuenta con productos similares o sustitutos.	FA: Estrategia “Desarrollo de nuevos mercados” Desarrollar un nuevo mercado, para los que buscan comer comida preparada exquisita, sin tener que ir al restaurante o cocinar; y que no sea <i>fast food</i> o comprar comida de restaurante o menú.
Debilidades	1. Facilidad para ser sustituido por otras opciones del mercado. 2. Capacidad limitada de producción que no permite responder rápidamente a incrementos de demanda imprevistos en el mercado. 3. Desconfianza por el sabor y calidad del producto, barrera para comprar por primera vez. 4. En cuanto a las propiedades del producto y su tecnología, es altamente copiable por la competencia.		

Elaboración propia

3.5 Conclusiones del capítulo

El mercado de comida listas en el Perú crece de manera sostenida en promedio 5.5% los últimos 5 años, esto significa que existe una competencia intensiva por un crecimiento en la oferta. El mercado cuenta con bajas barreras de entrada, por lo que es fácil ingresar como nueva empresa.

Actualmente, una tendencia del consumidor que viene creciendo es un estilo de vida que busca de la practicidad y conveniencia. Por ello, la propuesta que se planea ofrecer, se adecúa a ese estilo de vida. Se origina pensando en el público objetivo, como una opción para aliviar la carga que implica cocinar, por diversos motivos.

La diferenciación respecto a la oferta actual del mercado, viene dada por la **conveniencia** de consumo (a la mano, se puede almacenar y consumir cuando se desee), la **innovación** tecnológica (a través de la tecnología de atmósfera modificada) para que los platos sean guardados y consumidos cuando sea necesario manteniendo las características organolépticas de la comida (sabor y frescura), así como apariencia de

un plato listo recién preparado, y la **experiencia** de un restaurante de 4 tenedores en casa.

Para poder hacer frente a la competencia, es importante desarrollar estrategias de posicionamiento del producto y marca, así como de líneas de productos para adecuarse de la forma más conveniente al público objetivo.

Se aprovecha la oportunidad de la pandemia y el trabajo en casa, para poder estar en los hogares, facilitando la carga que implica cocinar. Además, el uso y compras por internet por este contexto, es favorable para la venta de nuestros productos, teniendo mayor oportunidad de alcance, notoriedad y compra de forma online.

CAPÍTULO IV. INVESTIGACIÓN DE MERCADOS Y ESTIMACIÓN DE LA DEMANDA

En el presente capítulo, se validará la oportunidad de mercado detectada previamente en el análisis del entorno, asimismo, se pondrá a prueba la aceptación y estimación de la demanda de la idea de negocio propuesta. Para ello se utilizarán fuentes secundarias (estudios e investigaciones previas), y fuentes primarias (estudio de mercado propio).

4.1 Fuentes secundarias

Las fuentes secundarias que se están utilizando para el presente plan de negocio, están conformadas por entidades, instituciones reconocidas y respaldadas por su trascendencia en el tiempo como las siguientes:

- INEI
- APEIM
- CPI
- Nielsen
- Euromonitor
- FAO
- Statista
- Diario Oficial El Peruano
- Ministerio de Salud
- DIGESA
- BCRP
- Ministerio de Agricultura y Riego
- Páginas web referenciales a los temas de industrias alimentarias
- Artículos de revistas y diarios
- Investigaciones y publicaciones nacionales e internacionales
- Trabajos de tesis relacionadas al negocio de alimentos por *delivery*

La información obtenida por estas fuentes como: el estilo de vida, edad, nivel de gasto relacionado con la alimentación, referencias sobre el mercado de alimentos listos para

comer, la competencia, productos sustitutos, y las brechas que existen en la oferta para el mercado meta, fueron consideradas para detectar la oportunidad de negocio. Estas, se han expuesto en el capítulo del análisis del entorno, y son corroboradas con fuentes primarias a través del estudio de mercado propio.

4.2 Fuentes primarias

El estudio de mercado propio permite estimar la demanda potencial y la intención de compra. Asimismo, ayuda a definir el modelo de negocio y el posicionamiento más conveniente para el plan de negocio.

Este estudio cuenta con dos fases: cualitativa, de carácter exploratorio sobre hábitos y preferencias de las diferentes opciones comidas listas que existen en el mercado y las opiniones de la idea del producto presentada; y cuantitativa, de carácter concluyente sobre el grado de atractividad y la intención de compra de la propuesta de negocio.

Ambas fases tienen como base sus propios objetivos de investigación, los que se verán en el detalle respectivo en cada fase.

4.2.1 Entrevistas a expertos

4.2.1.1. Objetivos de las entrevistas a expertos

Objetivo general:

En las entrevistas a expertos, se busca entender de primera mano, cómo es que funciona un negocio del rubro de alimentos, qué tan fácil o difícil es implementarlo y gestionarlo, y tener en cuenta recomendaciones para la idea de negocio.

Objetivos específicos:

- Conocer cuál es la tendencia del mercado de alimentos en el Perú y el mundo, desde sus conocimientos y experiencia.
- Conocer qué requisitos son necesarios, administrativamente y operacionalmente, para implementar un negocio de alimentos cocidos, que pueden refrigerarse y calentarse luego.
- Evaluar los costos de implementación y mantenimiento de equipos y recursos.

- Conocer las dificultades que se pueden presentar en un negocio de comida lista para calentar.
- Anotar las recomendaciones y sugerencias para el plan de negocio que se quiere implementar.

4.2.1.2 Metodología de las entrevistas

Se entrevistó a 2 expertos que compartieron su experiencia en el sector de comidas listas y tecnología de preservación de alimentos respectivamente, quienes compartieron su experiencia de trabajo en el rubro; y sugerencias, y recomendaciones a tener en cuenta en el plan de negocio. A continuación, se presenta la ficha técnica de cada entrevista en la tabla 4.5. Las guías utilizadas en las entrevistas, se pueden ver en los anexos 3 y 4.

Ficha técnica de las entrevistas

Las dos entrevistas se realizaron de forma virtual a través de *google meets*, y tuvieron una duración de una hora aproximadamente. Se puede ver las especificaciones de ellas, en la tabla 4.5.

Tabla 4. 5: Resumen de las entrevistas a expertos

Entrevistado 1	Abraham Villaorduña Bonilla
Empresa y cargo	The Gourmet Factory – Capo di Pasta Gerente General
Fecha de la entrevista	Jueves, 15 de abril de 2021
Especialidad	Emprendedor, rubro de alimentos B2C y B2B
Entrevistado 2	Elías Peñafiel, Ph.D
Empresa y cargo	Universidad Nacional Agraria La Molina Ingeniero en Industrias Alimentarias y Profesor Principal del Departamento Académico de Tecnología de Alimentos y Productos Agropecuarios.
Fecha de la entrevista	Jueves, 29 de abril de 2021
Especialidad	Profesor e investigador, especialista en tecnologías de preservación de alimentos.

Elaboración propia.

4.2.1.3 Principales alcances de las entrevistas

Los expertos nos dieron importantes alcances, según su experiencia con el rubro de alimentos. Entre ellos, fue que el mercado y la forma de vida de las personas actualmente y hacia el futuro, se están adaptando hacia el consumo de más cantidad de comida lista que la preparada en casa. Esto se incrementará en la medida que las personas en los hogares laboren, tengan poco tiempo para cocinar, y la comida hecha a

gran escala en los restaurantes, bajen sus costos haciendo que comprar sea más conveniente que cocinar.

Sobre el consumidor actual, se comentó que ellos saben que la comida que se vende, que es lista para consumir o calentar, se realiza de forma industrial, sin cuidados en la elección de los ingredientes, sin cuidados necesarios, muchas veces usando insumos poco saludables (son con mucha grasa, con químicos y preservantes). Y han un grupo que no le importa esto, porque les gusta el sabor y es conveniente; lo consumen con frecuencia. También hay otro grupo que sí se preocupa por ello, inclusive desde el origen de los ingredientes, y que está dispuesto a pagar un poco más o elegir una empresa que venda comida más saludable (ingredientes naturales y comida balanceada). Sin embargo, por ahora propuestas así son caras, y generalmente se consumen con menos frecuencia por la inversión que implica. Hay un espacio para satisfacer a ese grupo de personas. A la larga, se seguirán desarrollando una oferta que supla a ambos grupos, pero siempre tratando de seguir abaratando costos.

Otro alcance fue que se está probando el uso de diferentes tecnologías en los alimentos, que sean más rápidas en preparación, y sin implicar mayores pasos para el consumo. Se tiene tecnologías que permiten destruir las bacterias que generan la descomposición y hay nuevos sistemas de envasado, que permiten una mayor duración de la comida preparada. Se puede almacenar y luego calentar, sin perder propiedades importantes.

En cuanto a la dificultad de implementación de tecnología de atmósfera modificada, y costo; esta es manejable, ya que para realizar este proceso es necesario primero, tener una abatidora que enfría la comida cocinada, y las máquinas de sellado al vacío que extraen los gases existentes del recipiente; luego, ya sin estos gases, se le inyecta gases naturales adecuados que permiten que se preserven frescos por más tiempo, prolongando el proceso de descomposición, que sin este intercambio de gases, sería más rápido. Existen varios proveedores de estas máquinas e insumos, y no es tan costoso.

Por otro lado, en cuanto a los costos de operatividad e implementación, se sugirió realizar un estimado de retornos de inversión y que este sea como máximo de dos años, porque a más años, se está perdiendo la oportunidad de invertir en otros negocios de más rápido retorno. Los costos dependen de qué tanto se quiera invertir

para atender la demanda esperada, se puede empezar poco a poco, e ir invirtiendo un poco más. Lo que se debe tener en cuenta en la inversión, es el costo de todos los permisos sanitarios, maquinaria, y expertos de control de calidad y producción que son claves para el funcionamiento del negocio.

También se comentó que, al tener una diferenciación en el producto, y tener clientes segmentados por tipos de pedidos, horas, nivel de consumo, entre otros; es necesario desarrollar estrategias digitales de retención y mantenimiento de clientes, así como una adecuada gestión de bases de clientes. Y recurrir a familiares y amigos para que recomienden a conocidos, así se vuelven conocidos y les respalda la credibilidad de la persona que sugiere ante la prueba de nueva comida. Es una estrategia de captación de clientes primordial.

Asimismo, se recomendó evaluar cómo funciona la demanda de producto: quiénes son, cuánto consumen, qué horas, días, entre otros, para estimar bien la logística de entrega y no perder clientes por falta de disponibilidad de atención o capacidad operativa. Se mencionó que el uso de terceros como las app de Rappi o Pedidos Ya, son importantes, pero no primordiales, en el negocio. También es importante ser omnicanal, funcionar tanto de forma online y offline con el servicio de venta y atención al cliente con la misma rapidez, y calidad.

Como recomendaciones finales, se sugirió trabajar con expertos en la gestión de calidad y gestión de alimentos, que garanticen los estándares necesarios para la obtención de permisos sanitarios, y desarrollar protocolos de calidad para los cuidados adecuados de alimentos, y así asegurar un buen producto a los consumidores en todo momento, sin bajar su calidad o sabor o servicio.

Por las entrevistas realizadas, se puede confirmar que el plan de negocio es factible, siempre que se cuide el nivel de inversión, la gestión de la calidad y permisos sanitarios, y la gestión adecuada de clientes. Asimismo, se confirmó que la tecnología de atmósfera modificada, es accesible y válida para el proyecto, y no perderá vigencia con el tiempo, sino que se podría potenciar.

4.2.2 Investigación cualitativa

4.2.2.1. Objetivos de la fase cualitativa

Objetivo general:

En esta fase se buscó explorar los hábitos, motivadores, experiencias, frustraciones en cuanto al consumo, las percepciones y expectativas en cuanto a la oferta de comidas listas. Adicionalmente se explora las reacciones preliminares hacia la idea (concepto) del producto, y opciones de marca.

Objetivos específicos:

- Conocer cuáles son los hábitos de compra y consumo de comida lista del mercado objetivo.
- Conocer las percepciones, experiencias y frustraciones hacia el consumo de diferentes opciones de comidas listas que se tienen en el mercado actual
- Evaluar la propuesta del concepto del producto; y conocer las reacciones e impresiones acerca de ella, y de la tecnología propuesta, entre otros factores.

4.2.2.2. Metodología de investigación

La investigación cualitativa, se desarrolló a través de 4 *focus groups* virtuales, haciendo uso de la plataforma *google meets*, conformados por 8 participantes cada uno, grabados de principio a fin para poder registrar las opiniones, comentarios y actitudes de cada uno de los participantes. Cada *focus* tuvo una duración de aproximadamente una hora, y se realizaron los días miércoles 20 y jueves 21 de enero de 2021 entre las 19:00 a 21:30 horas, ambos días.

Para la dinámica de los *focus*, se desarrollaron dos guías de discusión, las cuales permitieron responder a los objetivos de investigación, y se pueden revisar en los anexos 5 y 6.

4.2.2.3. Grupo objetivo

El grupo objetivo estudiando en esta fase, se dividió en cuatro perfiles diferentes respecto a edad, NSE, tenencia de hijos, y frecuencia de consumo de comidas listas:

1. Mujeres de NSE A y B, decisoras de compra y consumo de comida lista frecuentes, para su hogar, con o sin hijos, de 30 a 45 años.

2. Mujeres de NSE A y B, decisoras de compra y consumo de comida lista eventuales, para su hogar, con o sin hijos, de 30 a 45 años.
3. Mujeres de NSE A y B, decisoras de compra y consumo de comida lista frecuentes, para su hogar, con o sin hijos, de 50 a 60 años.
4. Hombres y mujeres de NSE A y B, decisores de compra y consumo de comida lista frecuentes, para su hogar, sin hijos, de 25 a 35 años.

Para determinar este grupo objetivo, se tomó en cuenta los diferentes tipos de familias peruanas actuales: las familias sin hijos, con un universo de 33.5% compuesto por: las familias jóvenes sin hijos (3.8%), la familia unipersonal (16.8%), corresidentes (6.6%) y las familias con nido vacío (6.3%); y las familias con hijos: equivalente a 66.5% compuesto por: familias padres solos con hijos (23.7%), familias con hijos (42.8%) (Pennano & Torrado, 2020). Asimismo. Se tomó rangos de edad de 25 a 60 años ya que representan la mayor proporción de población económicamente activa de Lima Metropolitana (INEI, 2021).

4.2.2.4. Análisis del estudio cualitativo

En este apartado se presentan los principales resultados de los *focus groups* realizados; basados en las observaciones en común de los participantes y de los objetivos de investigación planteados.

Hábitos de compra y consumo de comida lista

Los participantes suelen comer comida preparada y cocinada en casa. Declaran que compran comida lista en aquellos casos en que, la comida por preparar sea muy trabajosa, no tengan mucho tiempo para cocinar, o quieran darse algún gusto ya sea por antojo o por ocasiones especiales.

Usualmente lo que se trata de consumir en casa es comida que pueda nutrir a los miembros de la familia, saludable en términos calóricos y de grasas. Por lo general, se intenta balancear la comida entre comida ligera y pesada.

Los que compran y consumen comida lista con poca frecuencia, no ven bien que se consuma comida lista diariamente porque consideran, no es muy saludable, y no pueden observar el proceso de preparación. Suelen cocinar aproximadamente 3 veces por semana. Normalmente tienen alguien que cocina y se turnan. Y los que sí compran

y consumen comida lista varias veces durante la semana, son conscientes que no es lo más recomendable por no ser tan saludables, y que se gasta una porción representativa de su presupuesto mensual respecto a preparar comida en casa. Sin embargo, lo hacen para darse un gusto y porque no tiene tiempo de cocinar.

“No me gusta cocinar porque es súper trabajoso. Tuve que cocinar por obligación en la cuarentena, y cortar las verduras y hacer lo previo, quita bastante tiempo. Planificar y pensar que vas a comer en la semana involucra una gestión adicional. El hecho de pedir comida facilita muchas cosas.” (Mujer, decisora y consumidora de comida lista, de 31 años, sin hijos).

“Trato de que comamos sano en casa, el tema nutricional sí me interesa, no quiero comer comida chatarra todos los días. Generalmente cuando tenemos antojo pedimos algo.” (Mujer, decisora y consumidora de comida lista, de 36 años, con hijos).

Se observó que las mujeres y hombres sin hijos, les resulta un poco trabajoso cocinar, consideran que tienen que planificar bien y destinar mucho tiempo, para que puedan cocinar diariamente. Y si no calculan bien, la comida se desperdicia (se malogra). Por el contrario, las mujeres que sí tienen hijos, ya se adecuaron a planificar las compras de alimentos en el hogar y no les resulta complicado; pero sí coinciden en que quita tiempo, que se puede aprovechar para realizar otras actividades.

“Si te planificas y tienes todo picado y listo, o cocinas los fines de semana o antes, y congelas la comida, funciona. El tema es tener las cosas listas para hacerlo más rápido porque no hay mucho tiempo.” (Mujer, decisora y consumidora de comida lista, de 41 años, con hijos).

Experiencias y frustraciones del mercado actual de comida lista

Los participantes consideran que las opciones de comida lista que existen en el mercado actual suelen ser grasosas, o con bastante condimento. No es hecha como en casa. La comida congelada no les da mucha seguridad, sienten que les puede dar alergias; y las comidas al peso del supermercado “salvan de apuros”, pero no sienten que sean saludables, saben que son preparadas masivamente sin cuidados especiales, lo que no les agrada mucho. Tienen más confianza de pedir a restaurantes conocidos, de los cuales ya saben el menú o sus platos favoritos.

Les ayuda que, en muchos casos, por el *Whatsapp* puedan ver la carta de menú, comunicarse directamente con la empresa de comida, y tener facilidades de pago: transferencia, yape, pago contra entrega o recojo en local. Sin embargo, hay limitaciones en cuanto a los *deliverys*. Muchos negocios no tienen uno propio, o no llegan a las zonas de reparto donde están. Encuentran que las aplicaciones de comida como Glovo (ahora denominado Pedidos Ya) o Rappi, resultan muy convenientes para solicitarla, pero algunos desconfían del *delivery* terciarizado y no propio.

“Lo mejor es pedir directamente al mismo restaurante, te pasan su carta y todo por whastapp, pero ahí tengo problemas, muchas veces no llegan a mi zona, y tengo que pedir por Glovo o Rappi.” (Mujer, decisora y consumidora de comida lista, de 33 años, con hijos).

En algunos casos, los costos son favorables respecto a cocinar. Les sale más a cuenta, como las ofertas de pollo a la brasa. Sin embargo, en otros casos sí es caro, y se pide en ocasiones especiales o de antojos.

“Normalmente pido a restaurantes que conozco, me pasan la carta por whatsapp. Pido pollo a la brasa o ceviche. Tienen promociones para 4 y me sale más a cuenta que cocinar. Eso pido siempre” (Mujer, decisora y consumidora de comida lista, de 55 años, con hijos).

“Generalmente pedimos los fines de semana, chifa u otro restaurante que conocemos, sí es caro, pero nos gusta y descansamos” (Mujer, decisora y consumidora de comida lista, de 33 años, sin hijos).

Factores que influyen en la elección de comida lista

Normalmente suelen consumir comida lista que ya conocen. Sí están abiertos a probar nuevas comidas, siempre que haya alguna recomendación de por medio, o contenido llamativo que puedan ver a través de redes sociales y capte su atención.

También, dependiendo de la ocasión (cumpleaños, celebraciones, etc.) se elige una comida en especial.

“Para mi cumpleaños, por ejemplo, elijo mi restaurante favorito y voy o pido para comer en casa. Es más caro pero es una ocasión especial” (*Mujer, decisora y consumidora de comida lista, de 33 años, con hijos*).

El empaque de entrega es importante. Que se vea que protege el producto, que evita derramamientos o no tiene riesgos de apertura antes o al momento de recibirlo, y si es ecológico o reusable; también es considerado un factor importante de elección.

“El empaque, que sea seguro y esté cerrado bien. A veces se abre y se derrama la comida. Además si el envase es bueno, se puede guardar y se reutiliza. Por eso a veces pido de Fridays, me gusta su empaque” (*Mujer, decisora y consumidora de comida lista, de 54 años, con hijos*).

La rapidez de entrega es un factor muy valorado. Si el restaurante es rápido, cumple con los tiempos de entrega, genera confianza y es señal de calidad.

“Es bueno que no se demoren mucho, y que llegue la comida en su temperatura ideal, no fría” (*Mujer, decisora y consumidora de comida lista, de 30 años, sin hijos*).

Expectativas de compra de opciones de comida lista

Esperan que la misma sea “como si fuera hecha en casa”. Que llegue rápido, y que el empaque sea seguro (que no se derrame o abra), y ecológico. Además, es valorado que el *delivery* sea propio.

También, que sea una comida balanceada (proteína, carbohidrato y grasa necesarios), y que se vea “fresca”, recién hecha. Cuando compran comida lista de un restaurante, consideran que la temperatura debe llegar en su punto, al momento de recibirla.

Otras expectativas son que tenga varias opciones para escoger, que se vea de calidad, y que pueda ser trazable (con información de los ingredientes, la preparación).

Percepciones de comida lista para calentar al microondas o al horno

Tanto los participantes con hijos como sin hijos, han tenido poca experiencia con ellas, solo mencionaron lasañas y pizzas congeladas. Consideran que lo importante de las comidas listas es que se vean y sientan frescas, y se pida en el día, según lo que provoque.

Percepciones de la aceptación del concepto

Durante los *focus*, se presentó la idea de producto para conocer sus reacciones y comentarios. Se les leyó un concepto y se les mostró imágenes referenciales (ver anexo 7) de la propuesta que se pueden ver a continuación:

Concepto evaluado:

A veces, cocinar a diario se vuelve una tarea complicada, que limita el tiempo que dispones para ti y tus actividades.

Eso no será más un problema. Ahora dispones de una nueva opción de comida lista para comer con sabor inigualable y calidad asegurada. Con una variedad de platos preparados por chefs especialistas, podrás tener de forma conveniente, platos listos para calentar en pocos pasos y tiempo, con el sabor de platos recién preparados y calidad de restaurante, preparaciones balanceadas que te alimentan, donde quieras y cuando quieras.

Gracias a nuestra innovadora tecnología de atmósfera modificada es posible mantener el sabor y la naturalidad de los alimentos por más tiempo, sin el uso de preservantes ni aditivos. Esta tecnología permite reducir el desarrollo microbiano, logrando que las preparaciones se mantengan por más tiempo, se vean y se sientan como si fueran recién preparadas.

Tenemos una variada opción de platos en versiones individuales y familiares:

Porción individual (380 gr.) entre S/. 12.00 y S/. 18.99

Porción familiar (1 kg. para 3-4 personas) entre S/. 27.00 a S/. 45.00

Nuestros platos se pueden comprar fácilmente a través de nuestra tienda online donde podrás seleccionar entre nuestras cremas y segundos, con información del chef que lo prepara, de los ingredientes, y su información nutricional. También puedes pedir tus platos por app de Glovo y Rappi, por whatsapp o por nuestras redes sociales.

Simple, rápido y exquisito.

De manera general, la idea del producto fue bien recibida por los participantes de los grupos. Les gusta la idea de que se asemeja a platos hechos en casa, que se comente que son elaborados por un chef; y que tenga la información de cómo es preparada, su contenido, y su trazabilidad.

“Si demuestras que va a salir como una comida hecha en casa, fresca, nos ayudarías. Sería ideal.” (Mujer, decisora y consumidora de comida lista, de 54 años, con hijos).

“Seguimiento desde quién, hasta tu mesa”. Hombre, decisor y consumidor de comida lista, de 33 años, sin hijos.

También les parece algo novedoso que ayudaría al día a día con la tarea de cocinar, y que no hace daño a la salud. Unos incluso estaban convencidos que podrían cambiar sus hábitos diarios:

“Sí lo consumiría, si veo que satisface a mi paladar, y tiempo, sí cambiaría mi forma de vivir, porque el tiempo es corto y sí podría cambiar mis hábitos diarios” Mujer, decisora y consumidora de comida lista, de 54 años, con hijos.

Les gusta la idea de que el empaque sea ecológico. Sienten que le da más valor y estarían dispuestos a pagar un poco más.

Se les tiene que dar a degustar para primero tener la certeza de que “es lo que se dice”. Comprar tal vez sí para probar, pero es más seguro de que primero se les invite o se lo recomiende alguien cercano.

Reacciones e impresiones acerca de la atmósfera modificada

El principio de la atmósfera modificada no es conocido y se tuvo que explicar el funcionamiento de esa tecnología. Los participantes sugirieron que se pueda dar mayores detalles sobre la tecnología en el concepto, a modo de infografía, con dibujos e información, y aclarar para qué sirve, para poder comprenderlo mejor cuando se compre.

En la mayoría de los casos, esta tecnología les pareció innovadora, y encontraron beneficioso que contribuyera con la frescura y durabilidad. En otros casos, el concepto les causó alerta de que no muestre la naturalidad de la promesa, y que no sea hecha “como en casa”, sino de forma industrial, básicamente por falta de conocimientos sobre la misma.

Finalmente, dentro de los nombres sugeridos para la idea del producto, se descartó varios, quedando “AL TEMPO” como el nombre con mejor aceptación.

En general, en esta fase cualitativa, los participantes estuvieron a gusto con el concepto presentado. Asimismo, se validó que existe una necesidad relacionada con que no hay mucho tiempo para cocinar, tanto en los perfiles con hijos y sin hijos, y

transversal a todas las edades. Finalmente se validó que los participantes tratan de comer comidas saludables y poco saludables, de forma balanceada para que no afecte su salud. Son conscientes que las ofertas actuales de comida lista son grasosas, costosas en muchos casos, pero las consumen por darse un gusto, o porque les falta tiempo para cocinar.

4.2.3 Investigación cuantitativa

4.2.3.1. Objetivos de la fase cuantitativa

Objetivo general:

En esta fase se busca determinar la intención de compra, para estimar la demanda potencial y el grado de atractividad de la propuesta de negocio.

Objetivos específicos:

- Determinar el grado de conocimiento de marca que tiene el mercado objetivo sobre la oferta actual de comidas listas.
- Identificar los segmentos a los que la idea de negocio se adecua más.
- Medir la intención de compra para determinar la demanda potencial de cada segmento y demanda total.
- Identificar qué *drivers* y *características* de una comida lista, son los más importantes para el mercado objetivo.
- Identificar qué tipos de platos les gustaría tener, los rangos de precios que estarían dispuestos a pagar, frecuencia de compra, canales de compra más usados, entre otros factores, en una oferta de comida lista.

4.2.3.2. Metodología de investigación

Para realizar la investigación cuantitativa se realizó una encuesta de forma virtual haciendo uso de *google forms*, al grupo objetivo: compradores y consumidores de comida lista, mayores de 18 años que viven en Lima.

El sistema de muestreo fue no probabilístico por conveniencia, y contó con una muestra de 374 personas entre hombres y mujeres; donde el 88% (326 personas) sí compran y consumen comida lista. A estos encuestados se les aplicó la encuesta para conocer sus hábitos de compra y preferencias de comidas listas; y evaluar la intención de compra de la idea de negocio. El campo se realizó del 4 al 14 de marzo y del 9 al 22 de abril de 2021; tiene un margen de error de 5.07% y un nivel de confianza de 95%. El instrumento utilizado se presenta en el anexo 8.

4.2.3.3. Perfil de la muestra

La proporción de participación de mujeres y hombres es de 56.4% y 43.5% respectivamente. Los participantes se encuentran entre los 18 y 84 años de edad, siendo la edad promedio 42 años.

Asimismo, la mayor concentración de encuestados pertenece al NSE A, según los Perfiles Zonales de Lima Metropolitana (Ipsos Perú, 2019); y el distrito donde vive la mayoría de los encuestados es Santiago de Surco (23.7%), seguido de Miraflores (12.5%). Por otro lado, la mayoría de encuestados son casados (45.8%), seguido de los solteros (34.6%).

Finalmente, se observa que el consumo de comidas listas de los participantes encuestados, se realiza principalmente 1 vez a la semana. (Ver tabla 4.6).

Tabla 4.6: Distribución de la muestra según género, rango de edad, estado civil, NSE y frecuencia de consumo de comida lista

Característica	Total	
Género	Femenino	56.4%
	Masculino	43.6%
	Total	100%
Rangos de edad	Menos de 23 años	6.7%
	De 24 a 30 años	18.2%
	De 31 a 38 años	24.9%
	De 39 a 46 años	12.8%
	De 47 a 54 años	7.8%
	De 55 a 62 años	24.6%
	Más de 62 años	5.1%
Total	100.0%	
Estado civil	Soltero	34.66%
	Casado	45.85%
	Separado	3.25%
	Viudo	1.81%
	Divorciado	5.05%
	Conviviente	9.39%
Total	100.00%	
NSE	NSE A	33.3%
	NSE B	17.6%
	NSE C	17.3%
	NSE D	29.8%
	NSE E	1.9%
Total	100.0%	
Frecuencia de compra y consumo de comida lista	Todos los días	0.6%
	Entre 4 y 6 veces a la semana	1.8%
	Entre 2 a 3 veces a la semana	19.1%
	1 vez a la semana	31.2%
	1 vez cada 15 días	15.8%
	1 vez al mes o menos frecuencia	10.9%
	Solo cuando me provoca	15.5%
	Solo cuando tengo una emergencia	3.9%
	No suelo comprar comida lista	1.2%
Total	100.0%	

Observaciones: La edad promedio de la muestra es 42 años. La distribución de NSE se realizó con el estudio de Perfiles Zonales de Lima Metropolitana de Ipsos; y la pregunta F6. (Distrito donde vive). Elaboración propia.

En cuanto al tipo de hogar y número de personas por hogar, se puede decir que la mayoría vive en pareja y, hasta de a cuatro personas, donde prevalece las parejas sin hijos o *roomates* (52.3%); seguido de hogares con hijos (44.3%) (ver tabla 4.7). También se puede observar que la mayoría de quienes viven solos son *heavy users* de comida lista, es decir que compran y consumen comida lista con frecuencia alta (desde todos los días hasta cada 15 días) (ver tabla 4.7).

Tabla 4.7: Distribución de la muestra por el número de personas que viven en el hogar y tipo de hogar

Características		Total
Personas viven en el hogar (sin incluir personal de servicio)	1 persona	4.3%
	2 personas	25.2%
	3 personas	25.5%
	4 personas	27.6%
	5 personas	11.4%
	6 personas	4.6%
	más de 6 personas	1.84%
	Total	100.00%
Tipo de hogar	Solos	3.40%
	Pareja sin hijos o <i>roomates</i>	52.30%
	Hogar con hijos	44.30%
	Total	100.0%

Observaciones: Para la clasificación de tipo de hogar se cruzaron las preguntas: F8 (¿Cuántas personas viven en su hogar?) y F9.1 (¿Sus hijos viven con usted?). Elaboración propia.

Al realizar un análisis cruzado del número de personas y nivel de consumo de comida lista, se observa que las personas que viven solas son consumidores más frecuentes de comida lista. Por el contrario, las personas que viven de a 4 en casa, suelen consumir con menor frecuencia comida lista (ver tabla 4.8).

Tabla 4.8: Distribución de la muestra por el número de personas que viven en el hogar y nivel de consumo de comida lista

Personas viven en el hogar (contándose a usted pero sin incluir personal de servicio doméstico)	Total	Heavy Users (a)	Low Users (b)
1 persona	4.3%	11.3% b	1.9%
2 personas	25.6%	23.9%	22.6%
3 personas	25.5%	32.4%	27.1%
4 personas	27.6%	15.5%	32.3% a
5 personas	11.0%	14.1%	9.0%
6 personas	4.6%	1.4%	5.2%
Más de 6 personas	1.8%	1.4%	1.9%
Total	100.0%	100.0%	100.0%

Observaciones: Las letras indican diferencia significativa al 5%. *Heavy Users* (compran y consumen comida lista desde todos los días hasta cada 15 días). *Low Users* (compran y consumen comida lista una vez al mes o con menor frecuencia, o solo cuando les provoca). Elaboración propia.

Respecto a las personas que tienen hijos en el hogar, estos tienen en promedio entre 1 y 2 hijos, que su mayoría tiene menos de 12 años (ver tabla 4.9).

Tabla 4.9: Distribución de la muestra por número de hijos en el hogar y rango de edad en porcentajes y valores absolutos

Número de hijos en el hogar	Total (N)	Hijos de 5 años o menos		Hijos entre 6 años y 12 años		Hijos entre 13 años y 17 años		Hijos de 18 años o más	
1	139	36%	28	60%	50	80%	20	60%	41
2	75	12%	9	40%	34	20%	5	40%	27
3	13	17%	13	0%	0	0%	0	0%	0
4	19	25%	19	0%	0	0%	0	0%	0
5	5	6%	5	0%	0	0%	0	0%	0
6	3	4%	3	0%	0	0%	0	0%	0
Total	254	100%	77	100%	84	100%	25	100%	68

Elaboración propia.

4.2.3.4. Análisis de los resultados

Hábitos de compra y consumo de comida lista

Respecto a la frecuencia de compra y consumo de comida lista, la mayoría de los encuestados, lo hace 1 vez por semana (31.2%), siendo los hombres y los que viven solos, los que más compran y consumen comida lista durante la semana. Se observa también que la mayoría de mujeres compran y consumen comida lista 1 vez por semana (ver tablas 4.10 y 4.11).

Tabla 4.10: Frecuencia de compra y consumo de comida lista y género

Frecuencia de compra y consumo de comida lista	Total	Femenino (a)	Masculino (b)
Todos los días	0.6%	0.0%	1.6%
Entre 4 y 6 veces a la semana	1.8%	1.0%	3.1%
Entre 2 a 3 veces a la semana	19.0%	14.9%	25.6% a
1 vez a la semana	31.2%	35.8% b	24.0%
1 vez cada 15 días	15.8%	14.4%	17.8%
1 vez al mes o menos frecuencia	10.9%	10.5%	11.6%
Solo cuando me provoca	15.6%	16.4%	14.0%
Solo cuando tengo una emergencia	3.9%	5.0%	2.3%
No suelo comprar comida lista	1.2%	2.0%	0.0%
Total	100.0%	100.0%	100.0%

Observaciones: Las letras indican diferencia significativa al 5%. Elaboración propia.

Tabla 4.11: Frecuencia de compra y consumo de comida lista por tipo de hogar

Frecuencia de compra y consumo de comida lista	Total	Solos (a)	Pareja sin hijos o roomates (b)	Hogar con hijos (c)
Todos los días	0.6%	9.1% b	0.6%	0.00%
Entre 4 y 6 veces a la semana	1.8%	0.0%	2.4%	0.7%
Entre 2 a 3 veces a la semana	19.1%	54.6% bc	17.2%	18.9%
1 vez a la semana	31.2%	9.1%	34.3%	30.8%
1 vez cada 15 días	15.8%	9.1%	17.2%	14.7%
1 vez al mes o menos frecuencia	10.9%	0.00%	11.8%	11.2%
Solo cuando me provoca	15.5%	0.00%	14.8%	18.2%
Solo cuando tengo una emergencia	3.9%	18.2% b	1.8%	5.6%
No suelo comprar comida lista	1.2%	0.0%	0.0%	0.0%
Total	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%

Observaciones: Las letras indican diferencia significativa al 5%. Para esta clasificación se cruzaron las preguntas: F8 (¿Cuántas personas viven en su hogar?) y F9.1 (¿Sus hijos viven con usted?). Elaboración propia.

Los días de compra y consumo de comida lista se dan en su mayoría al final de la semana (de viernes a domingo), donde resalta que las personas que no tienen hijos, o viven solos, los viernes tienen un consumo mayor que los que sí tienen hijos. Esto puede ser interesante para el desarrollo de promociones de venta durante la semana y fines de semana (ver tabla 4.12).

Tabla 4.12: Días de compra y consumo de comida lista por tipo de hogar

Días de compra y consumo de comida lista	Total	Solos (a)	Pareja sin hijos o <i>roomates</i> (b)	Hogar con hijos (c)
Lunes	6.6%	0.0%	9.1%	3.2%
Martes	3.5%	0.0%	4.1%	2.2%
Miércoles	8.0%	22.2%	5.0%	9.7%
Jueves	6.1%	0.0%	7.4%	4.3%
Viernes	22.6%	44.4% c	29.8% c	10.8%
Sábado	50.0%	55.6%	53.7%	44.1%
Domingo	55.8%	44.4%	52.9%	60.2%
No tengo un día en especial / cuando me provoca	28.8%	44.44	29.8%	26.9%
Total	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%

Observaciones: Las letras indican diferencia significativa al 5%. Para esta clasificación se cruzaron las preguntas: F8 (¿Cuántas personas viven en su hogar?) y F9.1 (¿Sus hijos viven con usted?). %. Base: consumidores y compradores de comida lista con frecuencia (desde todos los días hasta cada 15 días). Elaboración propia.

Motivos por los que se compran y no se compran comidas listas

Los principales motivos por los que los encuestados que sí compran y consumen con frecuencia comida lista se deben principalmente a que se quieren dar gustitos diferentes a lo que se prepara y come en casa; seguido del ahorro de tiempo en cocinar (principalmente en los hombres); o que no tienen tiempo para hacer esta actividad (ver tabla 4.13). De manera similar, el análisis de los encuestados que consumen con más frecuencia comidas listas, lo hacen principalmente por ahorrarse el tiempo, y otros motivos relacionados a la conveniencia; mientras que los menos frecuentes, lo hacen principalmente para darse un gustito. También se observa que los que viven solos, compran comida lista porque les sale más a cuenta, mientras que los que viven con hijos, lo hacen en su mayoría por darse un gusto (ver tablas 4.14 y 4.15).

Tabla 4.13: Motivos de compra y consumo de comida lista por género

Motivos de compra y consumo de comida lista	Total	Femenino (a)	Masculino (b)
Me quiero dar gustitos	69.5%	69.2%	69.9%
Me ahorra el tiempo	48.2%	41.4%	58.1% a
No tengo tiempo para cocinar todos los días.	20.4%	20.3%	20.4%
No me gusta lavar las ollas y utensilios	9.7%	7.5%	12.9%
No me gusta cocinar	8.0%	9.0%	6.5%
Me sale más a cuenta	6.2%	4.5%	8.6%
No sé cocinar	2.7%	3.8%	1.1%
Se me hace difícil planificar las compras de los ingredientes para cocinar	0.9%	0.8%	1.1%
Otros	0.4%	0.8%	0.0%
Total	100.0%	100.0%	100.0%

Observaciones: Las letras indican diferencia significativa al 5%. Base: consumidores y compradores de comida lista con frecuencia (desde todos los días hasta cada 15 días). Elaboración propia.

Tabla 4.14: Motivos de compra y consumo de comida lista por nivel de consumo de comida lista

Motivos de compra y consumo de comida lista	Total	Heavy Users (a)	Low Users (b)
Me quiero dar gustitos	69.5%	56.3%	75.5% a
Me ahorra el tiempo	48.2%	66.2% b	40.0%
No tengo tiempo para cocinar todos los días.	20.4%	36.6% b	12.9%
No me gusta lavar las ollas y utensilios	9.7%	18.3% b	5.8%
No me gusta cocinar	8.0%	15.5% b	4.5%
Me sale más a cuenta	6.2%	14.1% b	2.6%
No sé cocinar	2.7%	5.6%	1.3%
Se me hace difícil planificar las compras de los ingredientes para cocinar	0.9%	1.4%	0.7%
Otros	0.4%	0.0%	0.7%
Total	100.0%	100.0%	100.0%

Observaciones: Las letras indican diferencia significativa al 5%. *Heavy Users* (compran y consumen comida lista desde todos los días hasta cada 15 días). *Low Users* (compran y consumen comida lista una vez al mes o con menor frecuencia, o solo cuando les provoca). Elaboración propia.

Tabla 4.15: Motivos de compra y consumo de comida lista por tipo de hogar

Motivos de compra y consumo de comida lista	Total	Solos (a)	Pareja sin hijos o <i>roomates</i> (b)	Hogar con hijos (c)
Me quiero dar gustitos	69.5%	33.3%	66.9%	77.4% a
Me ahorra el tiempo	48.2%	55.6%	53.7%	40.9%
No tengo tiempo para cocinar todos los días.	20.4%	33.3%	22.3%	16.1%
No me gusta lavar las ollas y utensilios	9.7%	0.0%	9.1%	11.8%
No me gusta cocinar	8.0%	11.1%	6.6%	9.7%
Me sale más a cuenta	6.2%	22.2% c	7.4%	3.2%
No sé cocinar	2.7%	0.0%	1.7%	4.3%
Se me hace difícil planificar las compras de los ingredientes para cocinar	0.9%	0.0%	1.7%	0.0%
Otros	0.4%	0.0%	0.8%	0.0%
Total	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%

Observaciones: Las letras indican diferencia significativa al 5%. Para esta clasificación se cruzaron las preguntas: F8 (¿Cuántas personas viven en su hogar?) y F9.1 (¿Sus hijos viven con usted?). Base: consumidores y compradores de comida lista con frecuencia (desde todos los días hasta cada 15 días). Elaboración propia.

Mientras que los principales motivos de compra y consumo, de los encuestados que lo hacen eventualmente, se deben principalmente para darse un gusto, seguido de

que lo hacen cuando no logran preparar la comida en casa, y en similar proporción porque es poco saludable y no sale a cuenta. No se encuentran motivadores particulares por grupos, excepto en el caso de parejas o personas sin hijos, que principalmente lo hacen porque no logran preparar comida respecto al hogar con hijos, que no es un principal motivador (ver tabla 4.16).

Tabla 4.16: Motivos de poca frecuencia de compra y consumo de comida lista y tipo de hogar

Motivos de poca frecuencia de compra y consumo de comida lista	Total	Solos (a)	Pareja sin hijos o <i>roomates</i> (b)	Hogar con hijos (c)
Lo consumo cuando quiero darme un gusto	57.0%	0.0%	60.4%	56.0%
Lo consumo cuando no logro preparar la comida en casa	27.0%	50.0%	39.6% ^c	14.0%
Es poco saludable	20.0%	50.0%	20.8%	18.0%
No me sale a cuenta	19.0%	0.0%	16.7%	22.0%
Lo consumo mayormente en ocasiones especiales	15.0%	0.0%	14.6%	16.0%
Desconfío de cómo la preparan	5.0%	0.0%	6.3%	4.0%
No me gusta	3.0%	0.0%	4.2%	2.0%
Otros	5.0%	0.00%	2.1%	8.0%
Total	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%

Observaciones: Las letras indican diferencia significativa al 5%. Para esta clasificación se cruzaron las preguntas: F8 (¿Cuántas personas viven en su hogar?) y F9.1 (¿Sus hijos viven con usted?). Base: consumidores y compradores poco frecuentes comida lista con frecuencia (1 vez al mes o menos frecuencia). Elaboración propia.

Preferencias sobre la comida lista

El tipo de comida que compran y consumen los encuestados en su mayoría es *fast food*, y en una menor proporción comida al peso o de restaurante (a la carta o menú). El chifa y el pollo a la brasa, fueron las variedades de comida lista consumidas en mayor proporción la última vez. Se nota una diferencia de consumo de comida un poco más grasosa en hombres como: hamburguesas, pizzas y pollo *broaster* que en las mujeres (ver tablas 4.17 y 4.18).

Tabla 4.17: Tipos de comida que se suele comprar

Tipos de comida que se suele comprar	Total
Fast food (como pizzas, hamburguesas, pollo <i>broaster</i> , tacos, etc..)	83.9%
Comida congelada	13.9%
Para calentar en olla, horno o microondas	12.4%
Comida de restaurante (a la carta o menú)	11.7%
Comida al peso	8.8%
Otros	0.7%
Total	100.0%

Base: consumidores y compradores de comida lista con frecuencia (desde todos los días hasta cada 15 días). Elaboración propia.

Tabla 4.18: Variedad de comida lista que se compró la última vez por género

Variedad de comida lista que se compró la última vez	Total	Femenino (a)	Masculino (b)
Chifa	35.0%	28.6%	44.1% a
Pollo a la brasa	32.3%	35.3%	28.0%
Pizzas	22.1%	16.5%	30.1% a
Hamburguesas	19.9%	14.3%	28.0% a
Criolla	17.3%	13.5%	22.6%
Pescados y mariscos	15.5%	18.8%	10.8%
Pollo broaster	11.1%	6.8%	17.2% a
Makis/japonesa	10.6%	11.3%	9.7%
Pastas	8.0%	9.8%	5.4%
Postres y helados	5.8%	6.0%	5.4%
Parrillas y carnes	4.4%	5.3%	3.2%
Ensaladas	4.4%	6.0%	2.2%
Otros	4.4%	6.0%	2.1%
Total	100.0%	100.0%	100.0%

Observaciones: Las letras indican diferencia significativa al 5%. Base: consumidores y compradores de comida lista con frecuencia (desde todos los días hasta cada 15 días). Elaboración propia.

El canal de compra de comida lista más usado por los encuestados, pesando en la última vez, fue en el restaurante, seguido de las app de *delivery* y *whatsapp* o llamada. Existe una diferencia en mujeres por comprar comida lista en el restaurante más que los hombres (ver tabla 4.19). También se puede ver que las personas con hijos compran en mayor proporción por *whatsapp* o llamada (ver tabla 4.20). Y si se mira el canal de compra por rangos de edad, se puede ver que los adultos jóvenes, no usan mucho *whatsapp* y llamadas, en comparación de las personas mayores de 62 años. Se podría inferir que ellos prefieren ese canal y no tanto la compra online o en el local (ver tabla 4.21).

Tabla 4.19: Canal de compra de comida lista la última vez por género

Canal de compra de comida lista la última vez	Total	Femenino (a)	Masculino (b)
Restaurante	39.9%	45.86% b	26.7%
App de delivery como Glovo o Rappi	30.1%	26.3%	38.3%
Web online del restaurante	13.0%	12.8%	13.3%
Whatsapp o llamada	11.4%	9.8%	15.0%
Supermercado	3.6%	3.8%	3.3%
Redes sociales: Instagram /Facebook	1.0%	1.5%	0.0%
Otros	1.04%	0.00%	3.33%
Total	100.0%	100.0%	100.0%

Observaciones: Las letras indican diferencia significativa al 5%. Base: consumidores y compradores de comida lista con frecuencia (desde todos los días hasta cada 15 días). Elaboración propia.

Tabla 4.20: Canal de compra de comida lista la última vez por tipo de hogar

Canal de compra de comida lista la última vez	Total	Solos (a)	Pareja sin hijos o roomates (b)	Hogar con hijos (c)
Restaurante	39.9%	44.4%	44.3%	33.3%
App de delivery como Glovo o Rappi	30.1%	44.4%	33.0%	24.4%
Web online del restaurante	13.0%	11.1%	9.4%	18.0%
Whatsapp o llamada	11.4%	0.0%	6.6%	19.23% b
Supermercado	3.6%	0.0%	5.7%	1.3%
Redes sociales: Instagram /Facebook	1.0%	0.0%	0.9%	1.3%
Otros	1.04%	0.00%	0.00%	2.56%
Total	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%

Observaciones: Las letras indican diferencia significativa al 5%. Base: consumidores y compradores de comida lista con frecuencia (desde todos los días hasta cada 15 días). Elaboración propia.

Tabla 4.21: Canal de compra de comida lista la última vez por rangos de edad

Canal de compra de comida lista la última vez	Total	Menos de 23 años (a)	De 24 a 30 años (b)	De 31 a 38 años (c)	De 39 a 46 años (d)	De 47 a 54 años (e)	De 55 a 62 años (f)	Más de 62 años (g)
Restaurante	39.9%	80.0%	32.6%	45.6%	36.8%	42.9%	40.9%	12.5%
App de delivery como Pedidos ya o Rappi	30.1%	0.0%	47.8%	26.3%	26.3%	14.3%	25.0%	37.5%
Web online del restaurante	13.0%	0.0%	6.5%	17.5%	15.8%	21.4%	13.6%	0.0%
Whatsapp o llamada	11.4%	0.0%	8.7%	7.0%	21.1%	7.1%	11.4%	50.0% bc
Supermercado	3.6%	0.0%	2.2%	3.5%	0.0%	7.1%	6.8%	0.0%
Redes sociales: Instagram /Facebook	1.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	7.1%	2.3%	0.0%
Otros	1.0%	20.0%	2.2%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%
Total	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%

Observaciones: Las letras indican diferencia significativa al 5%. Base: consumidores y compradores de comida lista con frecuencia (desde todos los días hasta cada 15 días). Elaboración propia.

Por otro lado, se puede observar que los encuestados compraron en su mayoría para 2 hasta para 4 personas, siendo los hombres los que compran más de forma individual y las mujeres para dos (ver tabla 4.22).

Tabla 4.22: Número de personas para las que se compró comida lista la última vez

Número de personas para las que se compró comida lista la última vez	Total	Femenino (a)	Masculino (b)
1 persona	13.7%	6.0%	24.7% a
2 personas	25.7%	30.8% b	18.3%
3 personas	15.9%	18.1%	12.9%
4 personas	22.6%	23.3%	21.5%
5 persona	11.5%	12.8%	9.7%
6 personas	8.9%	6.8%	11.8%
7 personas	1.3%	2.3%	0.0%
Más de 7 personas	0.4%	0.0%	1.1%
Total	100.0%	100.0%	100.0%

Observaciones: Las letras indican diferencia significativa al 5%. Base: consumidores y compradores de comida lista con frecuencia (desde todos los días hasta cada 15 días). Elaboración propia.

Nivel de gasto en comidas listas

En cuanto al gasto realizado en los encuestados, la última vez que compraron comida lista, se puede ver que este está entre S/ 39.00 soles a más. Resalta que los hombres suelen gastar un rango menor (entre S/ 26.00 a S/ 38.00 soles) que las mujeres, tal vez por comprar con más frecuencia que ellas o porque compran para una sola persona. Asimismo, se puede ver que los que viven solos o sin hijos, gastan menos en comida lista (ver tablas 4.23 y 4.24).

Tabla 4.23: Nivel de gasto en comida lista la última vez por género

Nivel de gasto en comida lista la última vez	Total	Femenino (a)	Masculino (b)
Menos de S/ 12.00 soles	0.5%	0.8%	0.0%
De S/ 13.00 a S/ 17.00 soles	5.2%	3.8%	8.3%
De S/. 18.00 a S/ 25. 00 soles	8.8%	10.5%	5.0%
De S/ 26.00 a S/ 38. 00 soles	14.0%	7.5%	28.3% a
De S/ 39.00 a S/ 70 soles	33.2%	33.8%	31.7%
Más de S/ 70.00 soles	34.2%	39.1% b	23.3%
No recuerdo	1.6%	0.8%	3.3%
No sé / No pagué yo	2.6%	3.8%	0.0%
Total	100.0%	100.0%	100.0%

Observaciones: Las letras indican diferencia significativa al 5%. Base: consumidores y compradores de comida lista con frecuencia (desde todos los días hasta cada 15 días). Elaboración propia.

Tabla 4.24: Nivel de gasto en comida lista la última vez por tipo de hogar

Nivel de gasto en comida lista la última vez	Total	Solos (a)	Pareja sin hijos o roomates (b)	Hogar con hijos (c)
Menos de S/ 12.00 soles	0.5%	0.0%	0.9%	0.0%
De S/ 13.00 a S/ 17.00 soles	5.2%	0.0%	7.6%	2.6%
De S/. 18.00 a S/ 25. 00 soles	8.8%	33.3% c	10.4%	3.9%
De S/ 26.00 a S/ 38. 00 soles	14.0%	22.2%	20.8% c	3.6%
De S/ 39.00 a S/ 70 soles	33.2%	33.3%	28.3%	39.7%
Más de S/ 70.00 soles	34.2%	11.1%	30.2%	42.3%
No recuerdo	1.6%	0.0%	0.0%	3.9%
No sé / No pagué yo	2.6%	0.0%	1.9%	3.9%
Total	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%

Observaciones: Las letras indican diferencia significativa al 5%. Base: consumidores y compradores de comida lista con frecuencia (desde todos los días hasta cada 15 días). Elaboración propia.

Atributos más valorados de las comidas listas

El principal atributo que los encuestados consideran más importante tiene que ver con la confianza y seguridad que transmita la empresa (ver tabla 4.25), apoyado a esto, también es importante que la comida tenga una apariencia fresca, que no se vea guardada o reposada, y que el empaque para *delivery* sea seguro de transportar; eso da

soporte a la confianza y seguridad que se espera. Luego sigue atributos relacionados a la oferta y servicios de la empresa: rapidez del *delivery* y opciones de platos, entre otros.

Respecto al precio, este no es tan relevante para los encuestados, ya que como el último atributo en el ranking, es que tenga precios bajos; y cuando vemos el atributo de precios justos, este está al medio del nivel de importancia. En ese sentido, esto es una oportunidad ya que la barrera del precio no será tan fuerte en la oferta del plan de trabajo.

Otro atributo medianamente importante tiene que ver con la forma de realizar los *deliverys*, no es muy importante que sea propio o que esté en una app de *delivery*, respecto a los atributos mencionados antes. Esto también presenta una oportunidad para poder diversificar la logística de entrega del plan de trabajo, dejando la posibilidad de pensar en trabajar con el *delivery* que sea más eficiente; y no el que tenga mejor cobertura de venta (por ejemplo, las apps de *delivery* piden una comisión elevada).

No se encuentran diferencias significativas para los diferentes segmentos evaluados.

Tabla 4.25: Promedio en forma ascendente de la calificación de atributos evaluados al total de encuestados

Atributos más valorados de las comidas listas	Promedio Total
Es importante que la comida lista tenga apariencia fresca (no se vea guardada o reposada)	4.8
Es importante que la empresa que prepara la comida lista me transmita confianza y seguridad de cómo preparan los alimentos	4.8
Es importante que el empaque de la comida lista sea seguro de transportar (que no se derrame o se abra)	4.7
Es importante que la comida lista llegue con rapidez cuando la solicite	4.7
Es importante que exista una variedad de platos para escoger dentro de las opciones de comida lista de la empresa	4.6
Es importante que la empresa que prepara la comida lista comunique los protocolos de higiene y seguridad de sus alimentos	4.5
Es importante que la comida lista tenga precio justo (buena relación precio/calidad)	4.5
Es importante que la empresa que prepara la comida lista tenga en redes sociales fotos de la oferta de platos que venden	4.4
Es importante que la comida lista sea nutritiva y balanceada (que tenga buena relación de proteína, carbohidratos, fibra y grasa)	4.2
Es importante que una comida lista que voy a probar por primera vez, sea recomendada por amigos cercanos	4.1
Es importante que pueda guardar la comida lista unos días en la refrigeradora sin que se malogre rápidamente	4.1
Es importante que el empaque de la comida lista sea ecológico	4.1

Tabla 4.25: Cont. Promedio en forma ascendente de la calificación de atributos evaluados al total de encuestados

Es importante que la comida lista sea de producción casera (no industrial)	4.0
Es importante que la oferta de platos de comida lista sea distinta a los que se pueden preparar en casa	3.9
Es importante que la empresa que prepara la comida lista esté cerca a mi casa /lugar de trabajo	3.9
Es importante que la empresa que prepara la comida lista tenga delivery propio	3.9
Es importante que la empresa que prepara la comida lista esté disponible en apps de delivery como Pedidos Ya (antes glovo) o Rappi	3.8
Es importante que la comida lista tenga precios bajos	3.6

Observaciones: La tabla muestra el valor promedio calificado de una escala del 1 al 5, donde 1 es totalmente en desacuerdo y 5 totalmente de acuerdo. Base: total de encuestados que consumen comida lista con alta y baja frecuencia. Elaboración propia.

Evaluación del concepto e intención de compra

Al presentar el concepto del plan de negocio a los encuestados, 8 de cada 10 probablemente sí o definitivamente comprarían el producto. Se observa que los hombres son quienes comprarían el producto con mayor seguridad (ver tabla 4.26).

En cuanto los compradores y consumidores poco frecuentes de comida lista, llama la atención que, similar al resultado general, 8 de cada 10 probablemente sí o definitivamente se animarían a comprar el producto; mientras que en el caso de encuestados frecuentes, 3 de cada 10, no lo comprarían. Hay una oportunidad para abarcar el mercado de los pocos frecuentes, ya que la comida se asemeja a una comida preparada especial, no industrial o masiva, y es económica, como la de casa (ver tabla 4.26).

Respecto al análisis de intención de compra por tipo de hogar, se observa alta probabilidad de compra en los perfiles. Resalta una mayor duda sobre la compra, en las personas que viven en pareja o con *roomates* sin hijos, más que las personas con hijos, o que viven solos (ver tabla 4.27).

Tabla 4.26: Intención de compra del producto por género

Intención de compra	Total	Femenino (a)	Masculino (b)
Definitivamente no la compraría	1.8%	1.5%	2.3%
Probablemente no la compraría	3.7%	4.1%	3.1%
No estoy seguro(a) si la compraría	13.8%	14.2%	13.2%
Probablemente la compraría	54.3%	59.9% b	45.7%
Definitivamente sí la compraría	26.4%	20.3%	35.7% a
Total	100.0%	100.0%	100.0%

Observaciones: Las letras indican diferencia significativa al 5%. Base: total de encuestados que consumen comida lista con alta y baja frecuencia. Elaboración propia.

Tabla 4.27: Intención de compra del producto por nivel de consumo de comida lista

Intención de compra	Total	Heavy Users (a)	Low Users (b)
Definitivamente no la compraría	1.8%	4.2%	0.7%
Probablemente no la compraría	3.7%	4.2%	3.9%
No estoy seguro(a) si la compraría	13.8%	18.3%	10.3%
Probablemente la compraría	54.3%	50.7%	51.6%
Definitivamente sí la compraría	26.4%	22.5%	33.6%
Total	100.0%	100.0%	100.0%

Observaciones: *Heavy Users* (compran y consumen comida lista desde todos los días hasta cada 15 días). *Low Users* (compran y consumen comida lista una vez al mes o con menor frecuencia, o solo cuando les provoca). Base: total de encuestados que consumen comida lista con alta y baja frecuencia. Elaboración propia.

Tabla 4.28: Intención de compra del producto por el tipo de hogar

Intención de compra	Total	Solos (a)	Pareja sin hijos o <i>roomates</i> (b)	Hogar con hijos (c)
Definitivamente no la compraría	1.8%	9.1%	1.8%	1.4%
Probablemente no la compraría	3.7%	9.1%	3.6%	3.5%
No estoy seguro(a) si la compraría	13.8%	0.0%	18.3% c	9.8%
Probablemente la compraría	54.3%	63.6%	52.7%	56.6%
Definitivamente sí la compraría	26.4%	18.9%	23.8%	28.8%
Total	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%

Observaciones: Las letras indican diferencia significativa al 5%. Base: consumidores y compradores de comida lista con frecuencia (desde todos los días hasta cada 15 días). Elaboración propia.

Entre los encuestados que sí o probablemente sí comprarían el producto, estos lo harían con una frecuencia de 1 vez por semana en su mayoría, seguido de cuando provoque. Se observa que los hombres estarían dispuestos a comprar con mayor frecuencia durante todos los días y cada 15 días. Adicionalmente se observa que los consumidores frecuentes, comprarían el producto de 2 a 3 veces por semana, más que los consumidores poco frecuentes (ver tablas 4.29 y 4.30).

Respecto al tamaño que comprarían con mayor frecuencia, la relación es de 45.5% de porción individual y 54.5% de porción familiar. Resalta la diferencia de porciones entre los que viven solos o sin hijos, respecto a los que tienen hijos en el hogar. (ver tabla 4.31).

Tabla 4.29: Frecuencia de compra del producto evaluado por género

Frecuencia de compra del producto evaluado	Total	Femenino (a)	Masculino (b)
Todos los días	3.0%	0.6%	7.8% a
Entre 4 y 6 veces a la semana	0.9%	1.2%	0.0%
Entre 2 a 3 veces a la semana	14.0%	12.6%	16.9%
1 vez a la semana	30.2%	32.9%	24.7%
1 vez cada 15 días	17.0%	13.3%	24.7% a
1 vez al mes o menos frecuencia	10.2%	10.1%	10.4%
Solo cuando me provoque	20.9%	24.7% b	13.0%
Solo cuando tenga una emergencia	3.8%	4.4%	2.6%
Total	100.0%	100.0%	100.0%

Observaciones: Las letras indican diferencia significativa al 5%. Base: total de encuestados que definitivamente sí, probablemente sí comprarían el producto evaluado. Elaboración propia.

Tabla 4.30: Frecuencia de compra del producto evaluado por nivel de consumo de comida lista

Frecuencia de compra del producto evaluado	Total	Heavy Users (a)	Low Users (b)
Todos los días	3.0%	4.7%	2.5%
Entre 4 y 6 veces a la semana	0.9%	4.7%	0.0%
Entre 2 a 3 veces a la semana	14.0%	34.9% b	13.3%
1 vez a la semana	30.2%	25.6%	41.7%
1 vez cada 15 días	17.0%	18.6%	18.3%
1 vez al mes o menos frecuencia	10.2%	4.7%	5.8%
Solo cuando me provoque	20.9%	7.0%	15.8%
Solo cuando tenga una emergencia	3.8%	0.0%	2.5%
Total	100.0%	100.0%	100.0%

Observaciones: Las letras indican diferencia significativa al 5%. *Heavy Users* (compran y consumen comida lista desde todos los días hasta cada 15 días). *Low Users* (compran y consumen comida lista una vez al mes o con menor frecuencia, o solo cuando les provoca). Base: total de encuestados que definitivamente sí, probablemente sí comprarían el producto evaluado. Elaboración propia.

Tabla 4.31: Tamaño de porción que se compraría la mayoría de veces por tipo de hogar

Tamaño de porción que se compraría la mayoría de veces	Total	Solos (a)	Pareja sin hijos o roomates (b)	Hogar con hijos (c)
Individual	45.5%	88.9% c	52.1% c	34.6%
Familiar	54.5%	11.1%	47.9%	65.4% ab
Total	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%

Observaciones: Las letras indican diferencia significativa al 5%. Para esta clasificación se cruzaron las preguntas: F8 (¿Cuántas personas viven en su hogar?) y F9.1 (¿Sus hijos viven con usted?). Base: total de encuestados que definitivamente sí, probablemente sí comprarían el producto evaluado. Elaboración propia.

Barreras de compra del concepto evaluado

Los principales motivos de los encuestados que dudaron en comprar el producto, son principalmente que, no confían en que el tamaño de las porciones se adecue a lo que suelen consumir y que no creen que tenga buen sabor. Existe una diferencia significativa en las mujeres, las cuales desconfían que el producto sea saludable y nutritivo, y no creen que dure mucho tiempo. Por otro lado, resalta en los hombres que les da desconfianza la tecnología de atmósfera modificada, y desconfían que el tamaño de porciones se adecue a lo que suelen consumir (ver tabla 4.32). Existe la oportunidad: que al probar el producto, se pueden romper todas esas barreras y fomentar el consumo. La estrategia clave será que prueben el producto por primera vez.

Tabla 4.32: Principal motivo para no comprar el producto por género

Principal motivo para no comprar el producto	Total	Femenino (a)	Masculino (b)
No confío en que los tamaños de porciones se adecuen a mi consumo	26.7%	10.3%	36.4% a
No creo que tenga buen sabor	26.7%	23.1%	28.8%
Me da desconfianza la tecnología de atmósfera modificada	14.3%	2.6%	21.2% a
No confío en que sea natural y saludable	9.5%	20.5% b	3.0%
No creo que la comida se conserve mucho tiempo	8.6%	20.5% b	1.5%
Me parece caro	4.8%	2.6%	6.1%
No creo que tenga variedades de platos	2.9%	2.6%	3.0%
Otros	6.67%	17.95%	0.00%
Total	100.00%	100.00%	100.00%

Observaciones: Las letras indican diferencia significativa al 5%. Base: total de encuestados que definitivamente no, probablemente no y tal vez sí o tal vez no comprarían el producto evaluado. Elaboración propia.

En cuanto al precio promedio adecuado, para los encuestados que no tenían una intención de compra favorable, se vio que S/14.90 sería el precio esperado de la porción individual (cuatro soles menos que nuestro precio más caro para ese tamaño), y S/48.00 soles sería el precio esperado para la porción familiar (10 soles más elevado al precio que se quiere vender el producto) (ver tabla 4.33). En general nuestra oferta de precios se adecúa al rango esperado de precio de venta y no es una barrera. Se puede observar una diferencia de pagar unos soles más en las mujeres que en los hombres, al igual que los adultos jóvenes de 24 a 30 años, y los adultos de 55 a 62 años; y personas sin hijos (ver tablas 4.34, 4.35 y 4.36).

Tabla 4.33: Precio promedio adecuado por tipo de porción y por género

Precio promedio adecuado por tipo de porción	Promedio Total	Mujeres	Hombres
Porción personal	S/ 14.98	S/ 15.86	S/ 13.46
Porción familiar	S/ 48.07	S/ 49.85	S/ 44.08

Base: total de encuestados que definitivamente no, probablemente no y tal vez sí o tal vez no comprarían el producto evaluado. Elaboración propia.

Tabla 4.34: Precio promedio adecuado por tipo de porción y por rango de edad

Precio promedio adecuado por tipo de porción	Promedio Total	Menos de 23 años	De 24 a 30 años	De 31 a 38 años	De 39 a 46 años	De 47 a 54 años	De 55 a 62 años	Más de 62 años
Porción personal	S/ 14.98	-	S/ 17.07	S/ 13.84	S/ 10.58	S/ 10.50	S/ 19.00	-
Porción familiar	S/ 48.07	-	S/ 49.58	S/ 44.23	S/ 40.83	S/ 35.00	S/ 60.71	-

Base: total de encuestados que definitivamente no, probablemente no y tal vez sí o tal vez no comprarían el producto evaluado. Elaboración propia.

Tabla 4.35: Precio promedio adecuado por tipo de porción y por nivel de consumo de comida lista

Precio promedio adecuado por tipo de porción	Promedio Total	Heavy Users	Low Users
Porción personal	S/ 14.98	S/ 15.55	S/ 15.21
Porción familiar	S/ 48.07	S/ 47.53	S/ 51.50

Observaciones: *Heavy Users* (compran y consumen comida lista desde todos los días hasta cada 15 días). *Low Users* (compran y consumen comida lista una vez al mes o con menor frecuencia, o solo cuando les provoca). Base: total de encuestados que definitivamente no, probablemente no y tal vez sí o tal vez no comprarían el producto evaluado.

Tabla 4.36: Precio promedio adecuado por tipo de porción y por tipo de hogar

Precio promedio adecuado por tipo de porción	Promedio Total	Solos	Pareja sin hijos o <i>roomates</i>	Hogar con hijos
Porción personal	S/ 14.98	S/ 20.00	S/ 16.17	S/ 12.64
Porción familiar	S/ 48.07	S/ 60.00	S/ 50.22	S/ 43.33

Observaciones: Para esta clasificación se cruzaron las preguntas: F8 (¿Cuántas personas viven en su hogar?) y F9.1 (¿Sus hijos viven con usted?). Base: total de encuestados que definitivamente no, probablemente no y tal vez sí o tal vez no comprarían el producto evaluado. Elaboración propia.

Nombre de marca

En cuanto al nombre de la marca, se evaluó el concepto con el nombre “Al Tempo” que resultó mejor evaluado en los *focus groups*. De acuerdo a ello, se observó que a 9 de cada 10 encuestados le agrada el nombre o no le incomoda. Resalta una diferencia de mayor agrado en las mujeres y en los consumidores poco frecuentes (ver tablas 4.37 y 4.38).

Tabla 4.37: Nivel de agrado del nombre de marca por género

Agrado del nombre de marca “Al Tempo”	Total	Femenino (a)	Masculino (b)
SÍ me agrada	66.5%	73.4% b	52.6%
Ni me agrada ni me desagrada / me da igual	22.9%	18.4%	32.1% a
No me agrada	3.8%	3.2%	5.1%
Creo que deben elegir otro nombre para la marca	6.8%	5.1%	10.3%
Total	100.0%	100.0%	100.0%

Observaciones: Las letras indican diferencia significativa al 5%. Base: total de encuestados que definitivamente sí, probablemente sí comprarían el producto evaluado. Elaboración propia.

Tabla 4.38: Nivel de agrado del nombre de marca por nivel de consumo de comida lista

Agrado del nombre de marca “Al Tempo”	Total	Heavy Users (a)	Low Users (b)
SÍ me agrada	66.5%	52.3%	69.8% a
Ni me agrada ni me desagrada / me da igual	22.9%	29.6%	21.9%
No me agrada	3.8%	9.1%	4.2%
Creo que deben elegir otro nombre para la marca	6.8%	9.1%	4.2%
Total	100.0%	100.0%	100.00%

Observaciones: Las letras indican diferencia significativa al 5%. *Heavy Users* (compran y consumen comida lista desde todos los días hasta cada 15 días). *Low Users* (compran y consumen comida lista una vez al mes o con menor frecuencia, o solo cuando les provoca). Base: total de encuestados que definitivamente sí, probablemente sí comprarían el producto evaluado. Elaboración propia.

4.3. Conclusiones de la investigación de mercados

Del presente capítulo podemos concluir que la propuesta del plan de negocio es altamente atractiva (8 de cada 10 probablemente sí o definitivamente comprarían el producto); y que el precio no es un factor principal de elección.

Asimismo, la frecuencia de compra de comida lista entre la muestra evaluada es de 1 vez a la semana, donde los hombres solos son los que más compran y consumen esta opción de alimento. Se puede considerar para tener un plan de marketing segmentado para ellos.

Se observó también que el consumo de comida lista, es principalmente los fines de semana (viernes, sábado y domingo), y en ocasiones especiales.

Por otro lado, las personas que evaluaron el concepto de forma cualitativa, estarían dispuestos a cambiar sus hábitos de consumo de alimentos, siempre que logren probar el producto y satisfaga su paladar, llene, tenga un precio que se ajuste a su presupuesto, ya que cubre la necesidad relacionada a la falta de tiempo para cocinar.

Una barrera importante es el hecho de no conocer el producto (no confían en que el tamaño de las porciones se adecue a lo que suelen consumir y que no creen que tenga buen sabor). Mientras no lo prueben, y vean si les satisface o no, no lo van a buscar comprar por sí solos. Por ello, será importante la recomendación de familiares, conocidos, o sugerencias en redes sociales.

Otra barrera es que se observó en la investigación cualitativa, es que la comida lista se considera poco saludable, y que por eso se consume con menos frecuencia. Y en la parte cuantitativa, se observó que las mujeres la consumen con menos frecuencia, principalmente para darse un gusto. El producto que se ofrece, rompe ese paradigma, con el cuál, al probarlo, se piensa que se puede tener oportunidad de desarrollo de mercado.

Asimismo, es importante que esté disponible o llegue donde viven; muchos restaurantes no llegan a donde se encuentran, y descartan pedir *delivery* por eso.

Es importante que el servicio de venta sea omnicanal; funcione online y offline, donde detecten al cliente, sus preferencias y sea atención adecuada en ambos canales. Para comprar comida lista, la hacen principalmente en el mismo restaurante o al mismo

restaurante (web o whatsapp, o llamada), luego usan las apps de delivery, y autoservicios, por ello la atención en las diversas formas de la empresa debe ser clave para mantener la venta y clientes.

Se observó también que 8 de cada 10 compradores y consumidores poco frecuentes de comida lista, probablemente sí o definitivamente se animarían a comprar el producto; mientras que en el caso de encuestados que son frecuentes, 30% no comprarían. Existe una oportunidad para abarcar el mercado de los pocos frecuentes, ya que la comida se asemeja a una comida preparada especial, no industrial o masiva, y es económica, como la de casa.

4.5 Estimación de la demanda

Luego de realizar la investigación de mercados, se realiza la estimación de la demanda del plan de negocio. Para ello se ha considerado tres filtros a fin de proyectar los clientes potenciales que estarían dispuestos a comprar el producto evaluado: que vivan en Lima dentro del rango de edad evaluado, que compren y consuman comida lista, y la intención de compra del producto evaluado. A continuación, se detallan los filtros:

Filtro 1: Personas que viven en Lima de entre 19 y 59 años

Para este primer filtro, se tomó en cuenta la cantidad de personas que viven en Lima y que se encuentran en ese rango de edad. Esta información se obtiene de los Censos 2017: XII de Población y VIII de Viviendas que realizó el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI) y el Informe de Estadística Poblacional 2019 de Ipsos Perú, el cual hace una proyección al 2030 (ver tabla 4.39):

Tabla 4.39: Proyección de habitantes el Lima Metropolitana

Datos	Real	Estimada		
	2017	2019	2025	2030
Total de habitantes en Lima Metropolitana	10'173,791	10'378,000	11'016,346	11'578,155
Proporción de la población de 19 a 59 años	54%	62%	63%	63%
Total	5'493,847	6'434,360	6'940,298	7'294,237

Fuente: (Ipsos, 2019) Elaboración propia.

Filtro 2: Compra y consumo de compra de comida lista

Para este segundo filtro, se tomó en cuenta la proporción de personas encuestadas que sí compran y consumen comida lista del total de encuestados (ver tabla 4.40):

Tabla 4.40: Compra y consumo de comida lista del total de encuestados

Compra y consumo de comida lista del total de encuestados	Total
Sí compran y consumen comida lista	88%
No compran y consumen comida lista	12%
Total	100%

Elaboración propia

Filtro 3: Intención de compra del producto evaluado

Finalmente, para este tercer filtro, se tomó en cuenta la proporción de personas encuestadas que definitivamente sí comprarían el producto, dejando de lado a los que probablemente sí comprarían: 26% de los encuestados (ver tabla 4.41). Con estos filtros, se ha estimado la demanda potencial del plan de negocio:

Tabla 4.41: Tabla de filtros aplicados a la proyección de habitantes de Lima Metropolitana

Filtros	%	Total de personas en Lima 2019
Filtro 1: Mercado Potencial	100%	6'434,360
Filtro 2: Compradores y consumidores de comida lista	88%	5'662,237
Filtro 3: Definitivamente sí comprarían y consumirían el producto	26%	1'472,182
Potencial de demanda en número de personas		1'472,182

Observaciones: Para este cálculo se tiene un margen de error de 5.07% y un nivel de confianza de 95% Elaboración propia.

Finalmente, se realizó la proyección de demanda potencial de personas, para los siguientes 5 años, tiempo sobre el cuál se basa este plan de negocios (ver tabla 4.42). Para este cálculo, se consideró que la tasa de crecimiento promedio proyectada de la tabla 4.39, es de 4.2%.

Tabla 4.42: Clientes potenciales estimados al 2026

	Año base	2022	2023	2024	2025	2026
Clientes potenciales (Anual)	1,472,182	1,534,014	1,598,442	1,665,577	1,735,531	1,808,423
Objetivo Anual (en base a experiencias de negocios)	1%	1%	1%	1%	1%	1%
Clientes objetivo (Anual)	14,722	15,340	15,984	16,656	17,355	18,084
Objetivo Mensual Adquisición (Flat)	1,227	1,278	1,332	1,388	1,446	1,507

Elaboración propia

Sin embargo, por el nivel de capacidad operativa, de una empresa que recién inicia como la que se propone, y, según las expectativas del mercado (considerando el mercado potencial de clientes en la tabla 6.44), se ha determinado como meta, alcanzar

el 1% del volumen del mercado base (venta de comida a través del canal online) e ir incrementando la participación en 20% cada año.

En el capítulo de marketing se puede revisar el detalle de del análisis de objetivos de venta con la demanda potencial estimada.

CAPÍTULO V. MODELO DE NEGOCIO

A continuación, se presenta la visión y misión del negocio:

5.1 Visión

“Ser la empresa líder del rubro “*ready to eat meals*” en el Perú, reconocida por la innovación, el sabor y la calidad de sus platos; alienada a una filosofía “balanceada”, que acompaña a los consumidores para satisfacer sus necesidades diarias de ahorro de tiempo y de alimentación.”

5.2 Misión

“Satisfacer las necesidades de ahorro de tiempo y alimentación de los consumidores, cuidando la calidad de servicio, el sabor y el balance nutricional de las preparaciones, garantizando la mejor experiencia a la hora de comer”.

5.3 Principios y valores:

Los principios y valores de “AL TEMPO” se detallan a continuación:

- **Tiempo:** “El tiempo es oro”, estamos para ayudarte a organizar tu alimentación a lo largo de la semana, sin que te reste el tiempo que tanto necesitas, comiendo rico y balanceadamente.
- **Calidad:** Es muy importante garantizar la calidad de nuestros productos, por eso se realiza adecuadamente el control de calidad en la producción y entrega contantemente.
- **Trabajo en equipo:** “Trabajamos para ti”, nos encontramos en constante búsqueda de innovar y traerte nuevas opciones de productos y procesos, para satisfacer tus necesidades.
- **Respeto:** A nuestros trabajadores y clientes, con el mejor trato posible; y cuidado el medio ambiente a través de los empaques y adecuada gestión de desperdicios.
- **Salud:** Promover un estilo de vida práctico y balanceado, con productos de calidad y que cumplan con los requisitos básicos de nutrición que no te hacen daño.

5.4 Objetivos estratégicos

Los objetivos estratégicos de “AL TEMPO” se enfocan en una propuesta de valor transversal para todos los segmentos a los que se quiere llegar. El negocio busca tanto desde sus operaciones, y servicios de venta, alcanzarlos. Estos se detallan a continuación:

- Tener platos listos para calentar en 3 minutos al microondas, con apariencia y sabor a un plato a la carta de restaurante.
- Contar con opciones de platos para poder escoger, que son preparados por chefs especialistas, y que tienen información de ellos, sus ingredientes y la preparación.
- Resolver la necesidad de tiempo que se necesita para cocinar, así como reduce los gastos innecesarios de dinero por una incorrecta planificación o desperdicios.
- Tener posibilidad de suscripción de semanal, mensual y anual, de la oferta de platos que se envían a la casa.
- Brindar la oportunidad de tener más tiempo para realizar otras actividades que no son posibles cuando se tiene que cocinar.
- Ser práctico y conveniente para consumir.

5.5 Definición del modelo de negocio CANVAS

El modelo de negocio CANVAS, es una herramienta que permite simplificar los pasos para plantear un modelo de negocio orientado a la rentabilidad (Canvanizer, 2020). Este modelo está comprendido por diferentes variables y componentes. Realizar este paso complementa una visión clara del negocio, sustentada en la propuesta de valor para los clientes de “AL TEMPO”.

5.5.1 Componentes del modelo de negocio CANVAS

El modelo CANVAS, muestra de manera lógica la interconexión entre los 9 aspectos básicos de un modelo de negocio, que son los siguientes:

1. Socios Clave
2. Actividades Clave
3. Recursos Clave
4. Estructura de costos
5. Propuesta de valor
6. Relaciones con clientes
7. Canales
8. Segmentos de mercado
9. Fuentes de ingresos

A continuación, se muestra el esquema CANVAS de AL TEMPO, cuyos competentes se detallan luego (ver ilustración 5.8):

Ilustración 5.8: Esquema CANVAS de AL TEMPO

<p>Alianza Clave</p> <p>Tener alianzas con agentes dentro de la cadena productiva y de ventas, es clave para el éxito del negocio.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Proveedores de maquinaria y mantenimiento - Proveedores de empaques reciclables - Proveedores de insumos de alimentos (trazabilidad) - Alianza con canales de distribución - Socios y bancos para tener financiamiento - Proveedor de pasarela de pago 	<p>Actividades Clave</p> <ul style="list-style-type: none"> - Planificación de menús, tamaños y precios. - Manejo de inventario de insumos - Procesos de producción de alimentos con chefs y máquina de atmósfera modificada - Distribución directa y con intermediarios - Captación, retención y seguimiento a clientes (gestión de data y personalización) - Ventas mínimas mensuales para cubrir costos 	<p>Propuesta de Valor</p> <p>Nuestra empresa es la única ready-to-eat meal, que lleva el sabor y calidad de un plato a la carta, a casa. Es ideal para las personas que se les dificulta de cocinar, porque gracias a su tecnología de atmósfera modificada que permite mantener el sabor y la frescura de los alimentos; y el talento de nuestros chefs especialistas se podrá tener de forma conveniente, platos listos para calentar, de buen sabor y calidad, naturales donde se quiera y cuando se quiera. Simple, rápido y exquisito.</p>	<p>Relación con clientes</p> <p>Desarrollar una relación de cercanía con los clientes y la marca, haciendo seguimiento según sus gustos y preferencias, además de incentivar a la compra, premiando y dando promociones especiales, con muestras de productos para invitarlos a probar las diferentes opciones de platos.</p> <p>Es básico el seguimiento, la personalización, y la atención al cliente pre venta, durante la venta, y post venta.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Automatización y simplificación de compras y distribución - Asistencia personal - Platos preparados por chefs especialistas para innovar en los sabores y oferta 	<p>Segmentos de mercado</p> <p>Nuestra empresa está dirigida a personas de NSE A y B, de Lima Moderna que tienen una necesidad transversal: dificultad para cocinar. Los segmentos a los que nos dirigimos son los siguientes:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Hombres que viven solos, que prefieren ahorrar el tiempo de cocinar. 2. Hombres y mujeres, que viven en pareja, o con roomates, sin hijos; que trabajan todo el día y tienen poco tiempo para las actividades de casa como cocinar. 3. Familias con hijos en casa, que buscan ahorrar el tiempo de cocinar pero que consumen comida lista con poca frecuencia. 4. Personas de 55 años a más, con nido vacío o con hijos mayores que no se encuentran mucho tiempo en casa.
			<p>Recursos Clave</p> <ul style="list-style-type: none"> - Centro de operaciones acondicionado para la producción - Tecnología: maquinaria de atmósfera modificada, y sistema de ventas - Envases especiales reciclables - Profesionales: ingeniero de alimentos y chefs especialistas - Sistema logístico de compras de insumos y distribución de venta - Red de proveedores - Red de distribuidores - Sistema de seguimiento y atención al cliente - Capital para el desarrollo de operaciones 	<p>Canales</p> <p>Los canales de venta se dividen en directos y a través de intermediarios, de esta forma:</p> <ul style="list-style-type: none"> - E-commerce por web y mobile propia - Redes sociales y whatsapp propio - Aplicaciones de delivery de comidas como Pedidos Ya y Rappi - Ventas a través de referidos o recomendaciones
				<p>Fuentes de ingreso</p> <ul style="list-style-type: none"> - Platos personales y familiares entre 16 a 42 soles: segundos - Venta a través de los diferentes canales online - Packs de compra - Programas corporativos (segunda fase)
			<p>Estructura de costos</p> <p>Costos fijos: personal, maquinaria, costos tecnológicos (web/mobile), LAT y costos administrativos (constitución, registros sanitarios, vehículos propios)</p> <p>Costos variables: insumos, costos operativos, fee de ventas, costos de promociones y publicidad, financieros.</p>	

Elaboración propia.

5.5.1.1. Segmentos de mercado

El negocio está dirigido al NSE A y B principalmente, de Lima moderna. Comprende a hombres y mujeres entre los 22 a 55 años o más de NSE A y B. Estos hombres y mujeres tienen una necesidad transversal: poco tiempo para realizar actividades diarias del hogar que involucra el cocinar. Dentro de este público objetivo, se detectó estos segmentos:

1. Hombres que viven solos, que prefieren ahorrarse el tiempo de cocinar.
2. Hombres y mujeres, que viven en pareja, o con *roomates*, sin hijos; que trabajan todo el día y tienen poco tiempo para las actividades de casa como cocinar.
3. Familias con hijos en casa, que buscan ahorrarse el tiempo de cocinar pero que consumen comida lista con poca frecuencia.
4. Personas de 55 años a más, con nido vacío o con hijos mayores que no se encuentran mucho tiempo en casa.

Algunas variables importantes para tomar en cuenta en cuanto a los segmentos son las siguientes:

- Frecuencia de consumo. (*Heavy users*, *Low users*, *No users*)
- Estilo de vida. (Comen balanceado, buscan nutrirse, son prácticos)
- Usuarios con tiempo limitado para cocinar.

5.5.1.2. Propuesta de valor

En la actualidad, se vive una vida muy atareada, donde el tiempo es un recurso muy importante y valorado por la sociedad. La falta de este, lleva a que las personas no cuenten con el tiempo suficiente para llevar a cabo las tareas del hogar, como cocinar, y terminan o no comiendo o alimentándose mal con comida chatarra o poco saludable. Por lo tanto, la propuesta de “AL TEMPO” es ser la solución a la necesidad de alimentarte bien, de forma rápida y usando el menor tiempo posible. “AL TEMPO” es una marca de *ready-to-eat meals* para el mercado peruano, con las mejores preparaciones y recetas, muy convenientes y en empaques eco amigables que llevan el sabor, la calidad y experiencia de un plato a la carta, a la mesa del hogar. Es ideal para las personas que se les dificulta o cuentan con poco tiempo para ejecutar las tareas de

la cocina, y que buscan alimentarse sanamente (*fast good*). Gracias a la tecnología de atmósfera modificada, las preparaciones de “AL TEMPO” mantienen la frescura y sabor de los alimentos por más tiempo, y gracias al equipo de talentosos chefs especialistas se podrá tener de forma conveniente, platos listos con solo 3 minutos al microondas, con el mejor sabor, calidad y siempre nutritivos, donde se quiera y cuando se quiera. *Simple, rápido y exquisito*.

5.5.1.3. Canales

Los canales de venta que se desarrollarán durante la *primera fase*, y en los cuales se enfocará el modelo de negocio, son los canales digitales. Estos se dividen en directos y a través de intermediarios, de la siguiente manera:

- E-commerce propio, web y mobile. (www.altempo.pe)
- Redes Sociales, Facebook, Instagram y Whatsapp stores
- Apps de *delivery* : “Pedidos ya”, “Rappi” y Uber Eats.
- A través de referidos, dando descuentos a las personas que recomienden la compra a amigos o conocidos.

Esto con el objetivo de abarcar diferentes canales por donde los consumidores suelen comprar comida, tener mayor visibilidad y posibilidad de mayor venta, para así ir logrando posicionamiento de marca y reducir el riesgo en costos ocultos por mermas o producto desechado.

En una *segunda fase* se buscará trabajar alianzas estratégicas para la inclusión del producto en puntos de venta físico, canales especialistas como por ejemplo: Flora y Fauna, La Sanahoria, etc. Donde a través de una coordinada reposición puedan exhibirse los productos en las cantidades necesarias y correspondientes según el nivel de consumo, o incluso supermercados y oficinas, estas últimas con máquinas dispensadoras de platos listos para calentar.

5.5.1.4. Relaciones con el cliente

El objetivo de “AL TEMPO” es construir experiencias agradables y relaciones a largo plazo, por lo tanto, se desarrollará una relación de cercanía entre los clientes y la marca, con lo cual, la gestión adecuada de la base de datos, y realizar programas de fidelización, es muy importante. Esto se alcanzará trabajando a lo largo de 3 pilares importantes:

- Crear los **canales de comunicación adecuados** para poder llegar en el momento correcto, a los clientes, con una oferta adecuada a sus gustos y preferencias (los más recurrentes y acertados posibles). Para ello es necesario hacer seguimiento a todo el “*journey* del cliente” desde el primer contacto, pre venta, durante la compra y post venta.
- Es importante articular una plataforma que permita trabajar y desarrollar la gestión de datos de los clientes a través de un **CRM adecuado**, el mismo que permitirá identificar al cliente, ver su record de compra, incentivar la recompra, premiar y generar rewards a los mejores clientes, siempre motivando a seguir comprando e interactuando con ofertas de productos.
- Trabajar un eje de **Omnicanalidad**, que permita a los clientes poder tener diferentes opciones de compra tanto a nivel canales como a nivel de opciones de producto, pudiendo identificarlos y atenderlos con la misma calidad, y con procesos estandarizados, que permitan brindarles ofertas adecuadas, consiguiendo la simplificación de compras y distribución con una asistencia personal de primer nivel.

5.5.1.5. Fuentes de ingresos

En la fase inicial del negocio, la principal fuente de ingreso se generará a partir de la venta de dos líneas de producto a introducir en el mercado, basados en platos de fondo:

- Platos individuales de 300gr (Promedio), de S/ 12.00 a S/ 18.99 soles.
- Platos familiares de 915gr (Promedio), de S/ 27.00 a S/ 45.00 soles

En ambos casos las preparaciones se distribuirán a través de canales propios o canales terceros, ejemplo; aplicaciones delivery. Asimismo, se brindará la opción de compra por suscripción semanal, mensual y anual.

En una segunda fase, se espera ampliar las líneas de producto, incorporando entradas, y postres. Asimismo, brindar una oferta de ensaladas y platos creativos que solo en “AL TEMPO” se pueden encontrar. Y adicionalmente, se espera desarrollar alianzas con empresas para poder atender ventas de comida para reuniones de almuerzo y por cena cuando haya horas de trabajo adicionales al final del día.

5.5.1.6. Recursos clave

Como “AL TEMPO” es una empresa nueva, con muchos desafíos desde el inicio de su operación; su principal recurso es el **talento humano**, el cual debe contar con vocación de servicio y debe compartir la filosofía de la empresa, asimismo, es importante que se armen **equipos de trabajo** que funcionen articuladamente para lograr resultados adecuados, y contar la mejor **tecnología** de conservación de alimentos, y atmósfera modificada, para el desarrollo de una línea de producción y control de calidad de última generación. Y finalmente, también es importante contar con un **empaque** seguro, y que sea amigable con el medio ambiente, para evitar problemas de daños de comida y de contaminación al medio ambiente.

Asociado a lo descrito previamente, se detallan los principales recursos considerados en la fase inicial:

- Tecnología: envasadoras con tecnología de atmósfera modificada, desarrollo de plataforma ecommerce y de redes sociales.
- Centro de operaciones acondicionado para la producción y monitoreo de la operación en el día a día.
- Profesionales: ingeniero de alimentos y chefs especialistas.
- Sistema logístico para la compra de insumos y la distribución directa.
- Red de proveedores, contruidos en base a la confianza y al costo correcto.
- Sistema de seguimiento y atención al cliente, plataforma digital.
- Capital para el desarrollo de las operaciones en fase inicial.

5.5.1.7. Actividades clave

Para la ejecución del plan de negocio es necesario poder determinar las principales actividades clave durante la fase inicial del negocio. Dentro de estas actividades clave se encuentran las siguientes:

- Planificación producción, según receta, tamaños y estimación de la demanda.
- Manejo de inventario de insumos.
- Manejo de inventario de productos terminados.
- Control de calidad para productos terminados.
- Control de los procesos de Producción.
- Distribución directa.

- Distribución indirecta, a través de Delivery Apps.
- Seguimiento de entregas y última milla.
- Proyecciones de venta anual, mensual y semanal.
- Cierres de venta semanales

5.5.2.8. *Socios clave*

Es importante el desarrollo de relaciones estratégicas con socios claves, esto se debe a que el negocio tiene diferentes aristas en las que tiene que actuar adecuadamente:

En el ámbito **Producción**, necesita:

- Proveedores de maquinarias y mantenimiento.
- Proveedores de empaques ecológicos.
- Proveedores de insumos (alimentos).

En el ámbito **Ventas y Distribución**, necesita:

- Proveedores de última milla para la venta de los canales directos.
- Relación con ejecutivos de Rappi, Pedidos Ya, Uber Eats, etc.
- Proveedores para el mantenimiento y desarrollo del ecommerce propio.
- Pasarelas de pago y medios de pago.
- Partnerships con tarjetas y bancos (Campañas)

En el ámbito **Financiero**:

- Proveedores bancarios para obtención de financiamiento y buena tasa de interés.

En el ámbito **Marketing**:

- Influencers de la marca
- Recomendación de boca a boca con familia y amigos
- Proveedores de publicidad

5.5.2.9 Estructura de costos

Para el plan de negocio se ha determinado la revisión de costos según su periodicidad y variabilidad. Y su estructura se conforma por costos fijos y costos variables, directos e indirectos, los cuales se detallan a continuación.

Costos Fijos:

- Remuneración del personal
- Maquinaria
- Costos tecnológicos (web/mobile)
- Costos administrativos.
- Costos de alquiler

Costos Variables:

- Insumos
- Costos operativos
- *Fee* de ventas canales indirectos
- Costos de promoción y publicidad
- Costos financieros

5.6 Factores críticos de éxito

Los principales factores de éxito de “AL TEMPO”, son 4 y se presentan a continuación:

- **Innovación:** un producto novedoso respecto al mercado, por la propuesta que ofrece con la tecnología de atmósfera modificada y la experiencia de un plato a la carta de restaurante, en casa. Asimismo, una adecuada gestión de datos, y procesos, que permitan la omnicanalidad y estar presente en el *Journey Map* del consumidor.
- **Practicidad:** fácil de comprar, de guardar, de calentar, simple para servir y consumir, no se necesita lavar.
- **Conveniencia:** Disponible para ser consumido en cualquier momento, una solución ante el tiempo que toma cocinar, más tiempo para utilizarlo en otras cosas. El precio puede ser igual o mejor que lo que cuesta cocinar.

- **Calidad:** Platos que conservan sus características organolépticas: sabor, frescura. Son preparados por chefs especialistas y brinda información de cómo está preparado y los ingredientes que lleva. Asimismo, la atención en los diferentes puntos del *Journey Map* del consumidor, serán siempre los adecuados para mantener la misma experiencia siempre.

CAPÍTULO VI. PLAN DE MARKETING

Antes de detallar los objetivos y estrategias de marketing, se ha visto pertinente retomar el análisis del mercado de comidas listas y su crecimiento, para tener presente los objetivos de venta.

6.1 Mercado de comidas listas

En la información presentada dentro del capítulo del marco contextual, se mostró el tamaño de mercado de comidas listas en Perú. Al cierre del 2019, el mercado total de servicios de comida alcanzó los S/ 27,842 millones de soles y las ventas generadas a través del canal *Online* de las modalidades de *delivery* y “para llevar”, alcanzaron un valor total aproximado de S/ 92 millones de soles en el 2019. (Euromonitor, 2019). A partir de ahí, y con el entorno de digitalización que se ha vivido durante el año 2020, se ha realizado una proyección, pensando en un horizonte de 5 años, para poder estimar el mercado potencial y la participación de mercado objetivo. Es importante observar que el volumen de facturación de este mercado registra una tendencia en aumento, lo mismo sucede con la venta de la categoría a través del canal digital.

En adición, se tomó como referencia la demanda potencial estimada, donde, según la capacidad productiva y recursos, “AL TEMPO” esperara capturar el 1% del mercado de clientes potenciales (ver tabla 6.43). Y, Según las expectativas del mercado (considerando el mercado potencial de clientes), se ha determinado como meta, alcanzar el 1% del volumen del mercado base (venta de comida a través del canal online) e ir incrementando la participación en 20% cada año (ver tabla 6.44).

Tabla 6.43: Clientes potenciales estimados del plan de negocio

	Año base	2022	2023	2024	2025	2026
Clientes potenciales (Anual)	1,472,182	1,534,014	1,598,442	1,665,577	1,735,531	1,808,423
Objetivo Anual (en base a experiencias de negocios)	1%	1%	1%	1%	1%	1%
Clientes objetivo (Anual)	14,722	15,340	15,984	16,656	17,355	18,084
Objetivo Mensual Adquisición (<i>Flat</i>)	1,227	1,278	1,332	1,388	1,446	1,507

Observaciones: Demanda potencial tomada del capítulo de investigación de mercados y estimación de la demanda.
Elaboración propia

Tabla 6.44: Resumen del tamaño de mercado en valor (S/) de comidas listas de Perú y su proyección para AL TEMPO

Detalle	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Facturación S/ (MM)	19789	21,219.30	23,040.00	24,961.00	26,401.70	27,842.30	18,097.50
% Mercado según modalidad							
Delivery	1.2%	1.2%	1.4%	1.6%	1.9%	2.5%	30.0%
Para Llevar	26.3%	25.6%	25.1%	24.8%	24.5%	24.5%	29.0%
% Total Modalidad	27.5%	26.8%	26.5%	26.4%	26.4%	27.0%	59.0%
Facturación S/ (MM)	5,441.98	5,686.77	6,105.60	6,589.70	6,970.05	7,517.42	10,677.52
Embudo (Food - Online)							
Food	56.0%	56.6%	57.8%	59.1%	60.4%	61.8%	67.8%
Facturación S/ (MM)	3,047.51	3,218.71	3,529.04	3,894.52	4,209.91	4,645.77	7,239.36
Online	0.6%	0.7%	0.8%	1.0%	1.4%	2.0%	6.2%
Facturación S/ (MM)	18.29	22.53	28.23	38.95	58.94	92.92	448.84

Facturación S/ (MM) (2019)	92.92
Share AL TEMPO	1%
Objetivo AL TEMPO S/ (MM)	0.93
Total Soles	929,200

Detalle	Año Base	2022	2023	2024	2025	2026
Share Mercado	1.0%	1.2%	1.4%	1.7%	2.1%	2.5%
Venta Total Objetivo (S/)	929,200	1,115,040	1,338,048	1,605,658	1,926,789	2,312,147
Ventas / clientes anuales	S/63.12	S/72.69	S/83.71	S/96.40	S/111.02	S/127.85

Fuente: (Euromonitor, 2019). Elaboración propia.

6.1 Objetivos de marketing

Luego de analizar el valor y tamaño de mercado, real y proyectado; a continuación, se detalla los objetivos del plan de marketing pensando en un horizonte de 5 años:

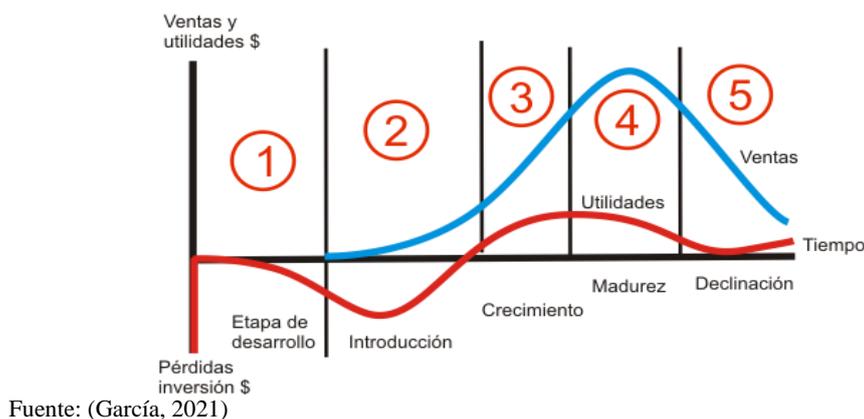
- Alcanzar el 1% del mercado potencial en el primer año, e incrementar la venta en 20% durante los siguientes 4 años.
- Lograr un crecimiento no menor al 20% de las ventas respecto al año anterior.
- Lograr durante el primer año una base del 30% de clientes recurrentes, con el objetivo de alcanzar el 50%. (clientes recurrentes que compra 1 vez al mes).
- Lograr una retención del 80% de clientes respecto al año anterior, durante los 4 años restantes. (clientes que compran al menos 1 vez durante el año)

- Alcanzar el top of mind, de las tres marcas principales del mercado de comidas listas para consumir en los segmentos a los que se quiere alcanzar en 5 años, con la captación de nuevos clientes y el desarrollo de la comunidad “AL TEMPO” e incrementar la notoriedad y posicionamiento de la marca a través de los canales digitales: redes sociales (Facebook e Instagram), newsletter, e-commerce.

6.2 Estrategia competitiva

Al analizar el ciclo de vida del producto y ver que “AL TEMPO” se encuentra en una etapa de introducción al mercado, la estrategia competitiva se enfocará en la introducción de los productos (Levitt, 1965). (Ver ilustración 6.9)

Ilustración 6.9: Ciclo de vida del producto



Sin embargo, considerar el ciclo de vida del producto no es suficiente. Kotler menciona que se debe ver la etapa en la que se encuentra el mercado en conjunto con el producto. Para ello, desarrolló una matriz de producto y mercado para el análisis de la estrategia sugerida correspondiente (ver ilustración 6.10).

Ilustración 6.10: Matriz de Producto / Mercado

		Productos	
		Actuales	Nuevos
Mercados	Actuales	Penetración de mercado	Lanzamiento de nuevos productos
	Nuevos	Desarrollo de mercado	Diversificación

Fuente: (Kotler & Armstrong, Marketing, 2012)

En ese sentido, se determinó que “AL TEMPO” se desarrollará en un mercado existente de comida lista para consumir, y su propuesta cuenta con productos similares o sustitutos. Por ello, analizando tanto el producto como el mercado, se plantea realizar una estrategia de **penetración de mercado con introducción de producto** en una fase inicial.

Esta estrategia se realizará a través de diferentes acciones de marketing:

- Producto con el empaque correcto, y desarrollo de marca que transmitan valor al consumidor.
- Estrategia de comunicación a través de los diferentes canales digitales, desarrollando una estrategia customizada a nivel canales, teniendo claro el público objetivo de cada canal ejecutado. (Posicionamiento y gestión de base de clientes).
- Canal de venta y distribución a través de una plataforma *e-commerce* que funcione en versión web y mobile; desarrollar una diferenciación mediante *partnerships* con medios de pago, alianzas estratégicas con aplicativos y empresas de *delivery* como parte del canal marketplaces.
- Precios por paquetes e individuales, promociones y ofertas para incentivar la primera compra y futuras recompras; así como descuentos de referidos.
- Programa de fidelización a través de la acumulación de puntos, con el objetivo de alcanzar beneficios exclusivos en sus compras o planes de semanales.

Las estrategias se explicarán a detalle más adelante.

6.3 Segmentación y grupo objetivo

El plan de negocio está enfocado para nichos de mercado que tienen una necesidad transversal: **ahorro del tiempo para cocinar.**

Esta necesidad, luego de la investigación de mercado realizada, se detectó que es generada principalmente por estos motivos:

- Se cocina porque se necesita, pero en muchos casos optan por comprar menú o comida lista porque así ya se ahorran ese tiempo.

- Porque genera molestia o flojera las tareas y el tiempo que implican planificar las compras de comida, cocinar y lavar.
- Porque se quiere maximizar el tiempo que se tiene para realizar otras actividades diarias, por ejemplo el *Home Office* o tiempo para uno.
- Porque se quiere dar un gusto, satisfaciendo un antojo de comida. Y pedirlo simplifica la elaboración y sacia el antojo de forma rápida.

Asimismo, del resultado de la investigación y análisis del mercado, se ha perfilado el público objetivo al que la empresa se va a dirigir: **Personas de NSE A y B de Lima, que buscan ahorrarse el tiempo de cocinar, y que consumen comida lista.**

A este público objetivo, se le ha agrupado en 4 segmentos:

1. Hombres que viven solos, que prefieren ahorrarse el tiempo de cocinar.
2. Hombres y mujeres, que viven en pareja, o con *roomates*, sin hijos; que trabajan todo el día y tienen poco tiempo para las actividades de casa como cocinar.
3. Familias con hijos en casa, que buscan ahorrarse el tiempo de cocinar pero que consumen comida lista con poca frecuencia.
4. Personas de 55 años a más, con nido vacío o con hijos mayores que no se encuentran mucho tiempo en casa.

En la tabla 6.45 se presenta la segmentación pictográfica, demográfica y geográfica para los 4 segmentos:

Tabla 6.45: Resumen de las principales características y valor de mercado de los segmentos determinados

Características		Segmento 1	Segmento 2	Segmento 3	Segmento 4
Psicográficas	Estilo de vida	Son prácticos. Prefieren vivir de forma práctica para optimizar sus tiempos.	Trabajan todo el día, se levantan temprano y se acuestan tarde, porque realizan varias actividades durante el día.	Familias que tiene que hacer actividades de la casa, ayudar a los hijos con sus actividades y además trabajar. Poco tiempo para ellos mismos.	Prácticamente viven solos porque sus hijos o no paran en la casa durante el día, se fueron de casa. Muchas veces cuentan con una persona que los ayuda con las tareas de la casa.

Tabla 6.45 Cont: Resumen de las principales características y valor de mercado de los segmentos determinados

Características		Segmento 1	Segmento 2	Segmento 3	Segmento 4
Demográficas	Relación con la comida y cocinar	Prefiere ahorrarse el tiempo de cocinar y compran comida lista con mucha frecuencia (varias veces a la semana). Prefieren comida de fast food o de menú, entre otras.	No suelen llevarse almuerzo de lonchera al trabajo o una lonchera simple porque no tienen tiempo de cocinar. Suelen comprar su almuerzo de menú, restaurante, supermercado al peso, fast food o comer ensalada o pastas.	En muchos casos cuentan con una persona que les ayuda a cocinar, y comprar las cosas del hogar. Por economizar suelen cocinar y comer comida de casa. Se llevan la comida en la lonchera, si es que trabajan en oficina.	Pueden tener limitaciones físicas relacionadas a cocinar o ir a hacer las compras del mercado, o cargar peso. Muchos compran comida lista al peso, en los supermercados o menús cerca de sus casas, porque además, les puede salir igual que cocinar
	Género	Hombres	Mujeres y hombres		
	Edad	22 a 40 años	22 a 45 años		55 años a más
	NSE	A/B			
	Composición del hogar	Viven solos	Viven en pareja o <i>roomates</i> Sin hijos	Familia con hijos	Viven solos, o en pareja con hijos mayores o nido vacío.
	Educación	Educación primaria y secundaria completas como mínimo.			
	Ingresos promedios mensuales (brutos)	S/ 5,000	S/ 5,000	S/ 8,000	S/ 900 - 2,500
Geográficas	Viven en Lima Moderna : Barranco, Jesús María, La Molina, Lince, Magdalena del Mar, Miraflores, Pueblo Libre, San Borja, San Isidro, San Miguel, Santiago de Surco, Surquillo				
Valor del segmento (S/)	S/ 6 millones de soles	S 7.8 millones de soles	S/ 14 millones de soles	S/ 13.8 millones de soles	

Observaciones: Para el cálculo del valor del segmento, se ha tomado en cuenta la tasa de crecimiento anual por edad (INEI, 2018), el porcentaje de personas de NSE A/B en Lima (APEIM, 2019), el porcentaje de personas en Lima de ese rango de edad (INEI, 2018), el gasto promedio de alimentos A/B (Álvarez, 2018), y el valor del mercado peruano de foods- take away & Delivery, online (Euromonitor, 2020). Elaboración propia

Para poder analizar y desarrollar acciones de marketing adecuadas para cada segmento, se ha desarrollado perfiles determinados en *buyer persona* y *mapa de empatía*. Se pueden revisar en el anexo 9.

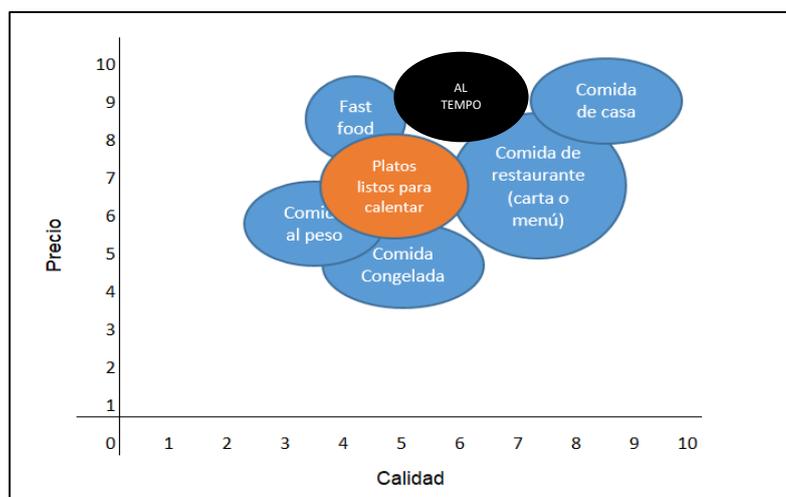
6.4 Posicionamiento

Pensando en el público objetivo, sus necesidades, estilo de vida, y hábitos de compra y consumo; se ha determinado el posicionamiento según los espacios de oportunidad del mercado actual.

Para ello, se desarrolló un mapa de posicionamiento tomando en cuenta los atributos: precio y calidad entre las diferentes opciones competitivas actuales (ver anexo 10). Se evaluaron estos dos atributos porque son los que permiten calificar y comparar de manera más homogénea las opciones de comida, y además se observa que son puntos clave a evaluar, cuando se escoge entre una opción de venta y otra.

Es así que, al momento de analizar la oferta de “platos listos para calentar” esta se posiciona en un espacio de precio adecuado y calidad media, Sin embargo, “AL TEMPO” quiere diferenciarse, dando “**más beneficios por menor precio**” que una comida de restaurante, buscando competir con los beneficios de comer en un restaurante, e inclusive de comer en casa. (ver ilustración 6.11).

Ilustración 6.11: Mapa de posicionamiento de opciones de comida



Elaboración propia

Asimismo, se analizó el posicionamiento de los competidores directos de “AL TEMPO” que existen actualmente:

- **Manzana Verde** -“Comer saludable nunca fue tan delicioso”. La cual ofrece una variada carta cada semana, más de 100 platos y tiene planes nutricionales ya que miden la cantidad de calorías, carbohidratos, grasas y proteínas que necesita cada tipo de cuerpo. Su enfoque va dirigido a la **comida saludable a la**

medida. A continuación, se muestra la página principal de su web en el anexo 11.

- **Nadú** -“es la manera más agradable y rápida de comer”. Sellado al vacío, hecho con ingredientes naturales y libres de preservantes, no requiere de refrigeración y es fácil de consumir. Además, tiene una variedad de 8 platos con sabores hechos en casa. Sin embargo, solo se ve la foto en el envase, y cuando se abre, la comida tiene un aspecto de “aplastado” por el sellado al vacío. Su enfoque va dirigido al **sabor y rapidez**. A continuación, se muestra la página principal de su web en el anexo 12.
- **Comidas Repeat** – “Heat, Eat, Repeat” Su propuesta es la que más se parece a la oferta que este plan de negocio plantea. Utiliza atmósfera modificada para la conservación de sus platos listos, se mantiene refrigerada por varios días y se calienta en 3 minutos al microondas. También brinda información calórica de las preparaciones. Cuenta con 15 platos para escoger. Sin embargo, se vende por paquetes de 4 hasta 12 platos por entregar cada semana, no individual; y su empaque es cerrado, no se ve el plato preparado desde fuera. La marca trabaja un enfoque sobre la **practicidad** (calienta, come y repite) y **nutrición**. Se muestra la página principal de su web en el anexo 13.

En ese sentido, luego de este análisis y de la investigación de mercados propia, se ha identificado que, para alcanzar la diferenciación en el posicionamiento de “AL TEMPO”, es necesario resaltar la *frescura* de los platos (a través de la *tecnología y experiencia con el empaque*), al encontrarse visibles las preparaciones; que los platos son preparados por *chefs especialistas*, dando respaldo a la confianza y la seguridad en las preparaciones, así como el respaldo del sabor, originalidad, y balance nutricional, trasladados en la calidad de los productos (que son los principales atributos evaluados a la hora de elegir una opción de comida). También es importante resaltar que son *convenientes* para las personas que buscan ahorrarse el tiempo de cocinar, pero que además buscan comer sano (*fast good*). Finalmente, todo ello, garantiza la experiencia de *platos a la carta “como de restaurante”, pero en casa*. Es así como el posicionamiento que se quiere lograr, el cual muestra atributos y beneficios clave para “AL TEMPO”, se resume en: **Simple, rápido y exquisito**

Asimismo, se plantea el siguiente enunciado de posicionamiento para el negocio, que servirá como base central para todas las estrategias de marketing, y de la empresa, que se desarrollen:

“AL TEMPO es una ready-to-eat meal, que lleva el sabor y calidad de una experiencia a la carta (de restaurante), a tú casa. Es ideal para las personas que buscan ahorrarse el tiempo que implica cocinar pero que buscan alimentarse sanamente; porque gracias a su tecnología de atmósfera modificada, que permite mantener el sabor y la frescura de los alimentos por más tiempo, y al tener el talento de chefs especialistas que se preocupan por el buen sabor y balance nutricional de las preparaciones; se podrá tener de forma conveniente, platos refrigerados frescos y listos para calentar en 3 minutos al microondas, donde se quiera, cuando se quiera. Simple, rápido y exquisito”

6.4.1 Diferenciación – Flor de servicio

Además de determinar el posicionamiento deseado, el cual ayuda a direccionar las estrategias de marketing y del negocio; es necesario desarrollar un análisis para determinar qué componentes permitirán la diferenciación con la competencia. Para ello se ha utilizado el análisis de flor del servicio de Lovelock (ver ilustración 6.12), el cual permite identificar los diferentes servicios complementarios (que son los pétalos) al producto básico (centro de la flor), que añaden valor y que permiten esta diferenciación (Lovelock & Wirtz, 2009).

Ilustración 6.12: Flor de servicio de Lovelock



Fuente: (Menéndez, 2010)

“AL TEMPO” desarrollará los servicios complementarios de los 8 pétalos, estos se detallan a continuación:

- **Información:** “AL TEMPO” brindará la toda la información de sus productos, precios, cómo funciona, cómo pedirlo, formas de compra y pago, formas de envío, entre otros, a través de su web/app, teléfono, *Whatsapp*, correo, y redes sociales (Facebook e Instagram).
- **Asesorías/Consultas:** Con personal entrenado con discursos y procedimientos establecidos para diferentes consultas, se podrá resolver las dudas de los clientes potenciales en todos sus canales de atención: a través de su web/app, teléfono, *Whatsapp*, correo, y redes sociales (Facebook e Instagram).
- **Toma de pedido:** “AL TEMPO” busca funcionar como omnicanal por lo que la atención y toma de pedido funcionará online como off line: a través de su web/app, apps de comida, teléfono, *Whatsapp*, correo, y redes sociales (Facebook e Instagram), donde se identificará al cliente en cualquier forma y su historial de pedidos.
- **Amabilidad:** Para reducir la pérdida de clientes potenciales y fidelizarlos, es importante que toda la comunicación online y offline sea respetuosa y considerada. Es decir, no se responderá nunca mal y se tratará de dar opciones de solución ante quejas.
- **Seguridad/Cuidado:** La competencia es muy intensiva, y la diferenciación de un producto base es altamente copiable, por eso, “AL TEMPO” busca que el cliente se sienta seguro, y que él es el centro de la razón de ser de la empresa. Con una de gestión de bases adecuada para una correcta comunicación sobre el servicio recibido, dudas, beneficios y premios, cumpleaños, difusión de protocolos de seguridad y trazabilidad de productos entre otros, se espera retener clientes y fidelizarlos.
- **Excepciones:** Se permitirá recibir excepciones de pedidos, como envío de regalos, pedidos de última hora, cambios de productos, entre otros, siempre incluyendo un costo adicional por ello, pero brindando una alternativa posible para atenderlas.
- **Cobranza/Facturación:** Los precios estarán disponibles en los diferentes canales de venta. El cliente podrá revisarlos antes de confirmar su pedido, el

detalle de facturación. También se permitirá realizar suscripciones de pago semanales, mensuales y anuales. Asimismo, se tendrán mapeado los pedidos realizados anteriormente por si quiere consultar tanto en su cuenta web/app, apps de comida, teléfono, *Whatsapp*, correo, y redes sociales (Facebook e Instagram).

- **Pago:** El pago de los platos de “AL TEMPO” se podrán realizar por la pasarela de pagos, a través de web/app y *Whatsapp*, por Yape, transferencia o contra entrega. El objetivo es poder brindar una gran diversidad disponible a nuestros clientes, democratizando los medios de pago.

6.4.2 Territorio de marca

Para poder desarrollar comunicaciones que vayan con la estrategia de marketing y que aporten a la construcción del posicionamiento, se propone los siguientes territorios de marca que utilizará “AL TEMPO”:

- **“Fast good”:** comida rápida pero que no hace daño
- **Tiempo para uno:** dejar de “tener que” cocinar, para hacer cosas que uno quiere.
- **Un chef en casa:** tener un chef especialista todos los días en casa.
- **A la mano:** comida disponible en la refrigeradora por varios días.
- **Como recién hecho:** Sabor de las comidas como si fueran frescas, recién preparadas (gracias a la tecnología MAP)
- **Rápido, simple, exquisito:** Lista en 3 minutos, de buen sabor, como plato de restaurante.

6.5 Marca

A continuación, se comenta el origen y esencia de la marca del plan de negocio.

6.5.1 Nombre

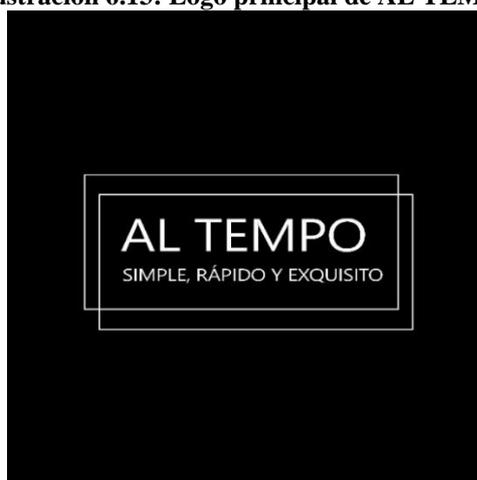
Para la elección del nombre de la marca, se realizaron diferentes propuestas de nombres; en español, en inglés, y en quechua; basadas en palabras cortas que guarden relación con la comida, pero que transmitan que la propuesta es un producto conveniente, que es preparado por chefs, o que es un plato a la carta de un restaurante. Durante los *focus groups*, la propuesta de marca con mayor aceptación fue “AL TEMPO” que surgió del español “al tiempo”, que se relaciona con una comida que está lista a tiempo para cuando se quiera; y al modificar “tiempo” por “tempo”, se logró el

efecto de evocar un producto más especializado, que viene de un restaurante o de un chef especialista. Finalmente, este nombre de marca fue evaluado en el estudio cuantitativo, y resultó con un nivel de aceptación alto (89% de los encuestados le agradó o no le incomodó el nombre).

6.5.2. Logo

Para la creación del logo, se utilizó una tipografía y elementos que contribuyen a una apariencia minimalista, que da la idea de una marca especializada y de calidad; que busca dar soporte al posicionamiento deseado de “simple” “rápido” y “exquisito”. El principal color es el negro, que contribuye a la apariencia especializada o gourmet; acompañado del color blanco para mantener el contraste y sobriedad (ver ilustración 6.13). Adicionalmente, se ha desarrollado una alternativa de logo, con los mismos colores pero opuestos, para cuando se requiera usar el logo en fondos claros (ver ilustración 6.14).

Ilustración 6.13: Logo principal de AL TEMPO



Elaboración propia

Ilustración 6.14: Logo alterno de AL TEMPO



Elaboración propia

6.5.3. El círculo dorado de Al Tempo

Al aplicar la teoría del círculo dorado (Sinek, 2014), para AL TEMPO, se determinó los 3 ejes que componen el círculo de esta manera:

¿Qué?: Es una marca de comidas listas para comer, que busca maximizar el tiempo de las personas, con soluciones a la tarea diaria de cocinar, ofreciendo platos de buen sabor y calidad, como de restaurante especializado, a casa. Se pueden refrigerar y luego calentar 3 minutos en el microondas, cuando se quiera o se necesite.

¿Cómo?: Está en la palma de la mano. La tienda online permite que se pueda seleccionar entre diferentes preparaciones preparadas y comentadas por chefs especialistas, y con tecnología de atmósfera modificada la cual conserva el sabor y frescura de las preparaciones, hacen que se pueda llevar el sabor y calidad de un plato a la carta, a casa.

¿Por qué?: Porque se observa lo importante que es el tiempo para las personas, en su día a día, “AL TEMPO” quiere ayudar a aprovecharlo, y a que se puedan enfocar en sus objetivos diarios. Además, las preparaciones son nutricionalmente balanceadas, por lo que permite alimentarse de forma sana (*fast good*). Es simple, es rápido y es exquisito.

6.5.4. La esencia de la marca

AL TEMPO, es una marca que busca ser reconocida por la experiencia que brinda, la de poder comer un plato fresco, como si fuera a la carta de un restaurante, nutricionalmente balanceado y exquisito; con solo abrir la refrigeradora, tomar el plato envasado y calentarlo al microondas 3 minutos, cuando se quiera, siendo un aliviador del tiempo que implica cocinar para poder comer a diario y que es saludable (*fast good*), de forma simple y rápida.

Los atributos que tiene la marca son:

- Envase eco amigable y resistente para calentar al microondas
- Porciones personales y familiares
- Presentación visible como de plato de restaurante, a la carta.
- Comentarios del chef sobre el plato

- Información nutricional y de ingredientes

Los beneficios que tiene la marca son:

- Comida balanceada que no hace daño (proporción adecuada de proteína, carbohidratos y grasas)
- Solución para no cocinar a diario
- Se puede almacenar hasta por 7 días, sin perder sus propiedades organolépticas
- Experiencia de comer en un restaurante especializado, pero en casa.
- Precios competitivos con las alternativas de platos de menús diarios o cocinar en casa.

La esencia de la marca es:

- Ser un producto “fast good”, que permite ser un aliviador del tiempo que implica cocinar, pero que alimenta de forma balanceada, para ayudar a las personas a tener más tiempo para otras actividades diarias y a la vez alimentarse sanamente.

6.6 Marketing mix

A continuación, se presenta las principales acciones del mix de marketing para poder lograr los objetivos de marketing planteados. Es importante mencionar que el análisis se enfocó pensando en el cliente/consumidor por lo que estas acciones también se analizan pensando en las 4C’s: *Customer Value*, costo, conveniencia y comunicación (Lauterborn, 1990).

6.6.1. Producto (*Customer Value*)

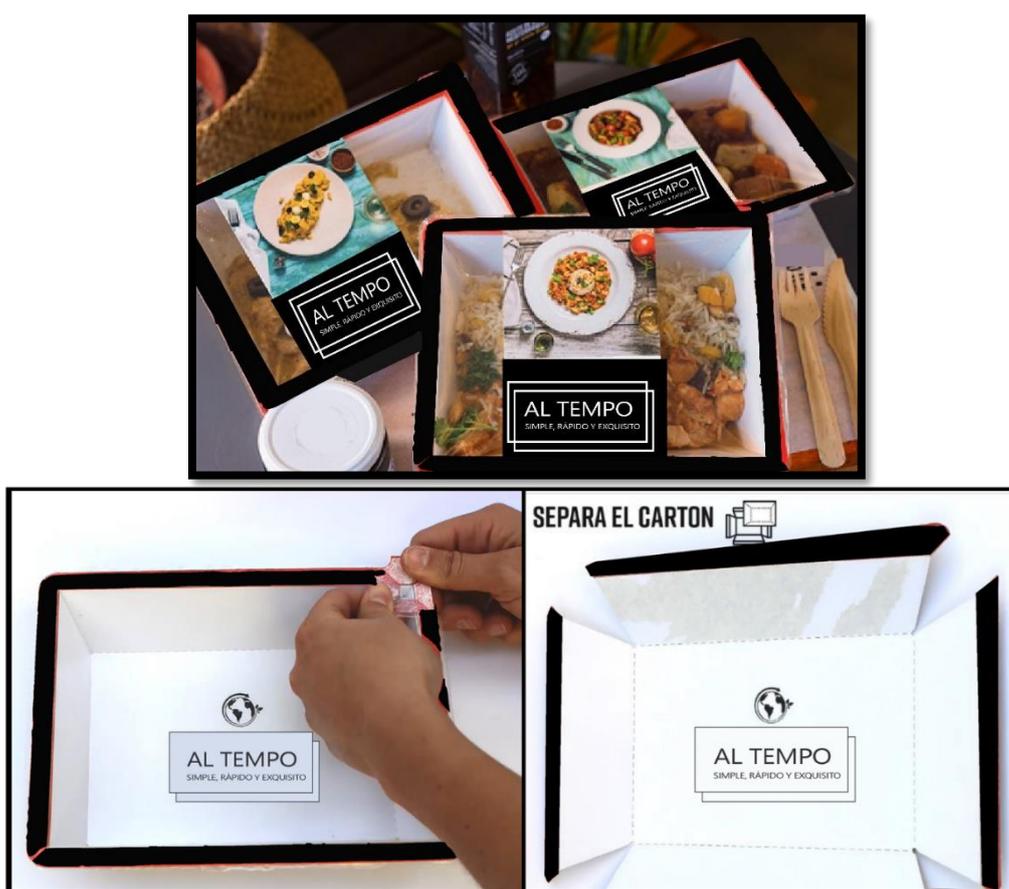
“AL TEMPO” es un producto de consumo, que busca satisfacer la necesidad de *ahorro de tiempo para cocinar*, de una forma conveniente, por lo tanto, el valor fundamental para el cliente es el recrear una nueva experiencia de consumo: **llevar el sabor y frescura de un plato a la carta de restaurante, a casa, de una forma simple, rápida y exquisita.**

Esto se logrará a través de productos “ready-to-eat”; *deliciosas preparaciones* concebidas por *chefs especialistas*, graduados de chefs o con trayectoria; incluyendo a algunos chefs conocidos en el mercado a través de colaboraciones; con un *empaquete sobrio* y con tecnología de envasado de *atmósfera modificada*, que no solo permite mantener los sabores y frescura de cada plato por más tiempo; sino que permite comer en el mismo empaque sin necesidad de usar platos adicionales; y además es amigable

con el medio ambiente, porque es de fácil reciclaje, que permite contribuir con la cadena sostenible.

El diseño del empaque permitirá a los clientes, ver a apariencia de las preparaciones, para provocar y/o dar seguridad de lo que se va a comer con el sentido de la vista; además tendrá la información sobre los ingredientes y valores nutricionales correspondientes, y se podrá ver los comentarios o recomendaciones chef especialista que creo el plato; y todo ello, contribuirá con un “*look&feel*” de un restaurante, en casa (ver ilustración 6.15).

Ilustración 6.15: Fotos referenciales del producto y envase



Fuente: Imágenes referenciales de Fork Chile, elaboración propia.

Todos los platos y preparaciones tienen como base los mejores insumos, obtenidos directamente de agricultores y productores peruanos, buscando de esta manera, contribuir al desarrollo de un sistema de insumos trazable y además de garantizar la mejor calidad.

En la fase inicial del negocio, se desarrollan dos líneas de producto basados en platos de fondo:

- Platos individuales de 300gr (Promedio).
- Platos familiares de 915gr (Promedio), para 3-4 personas.

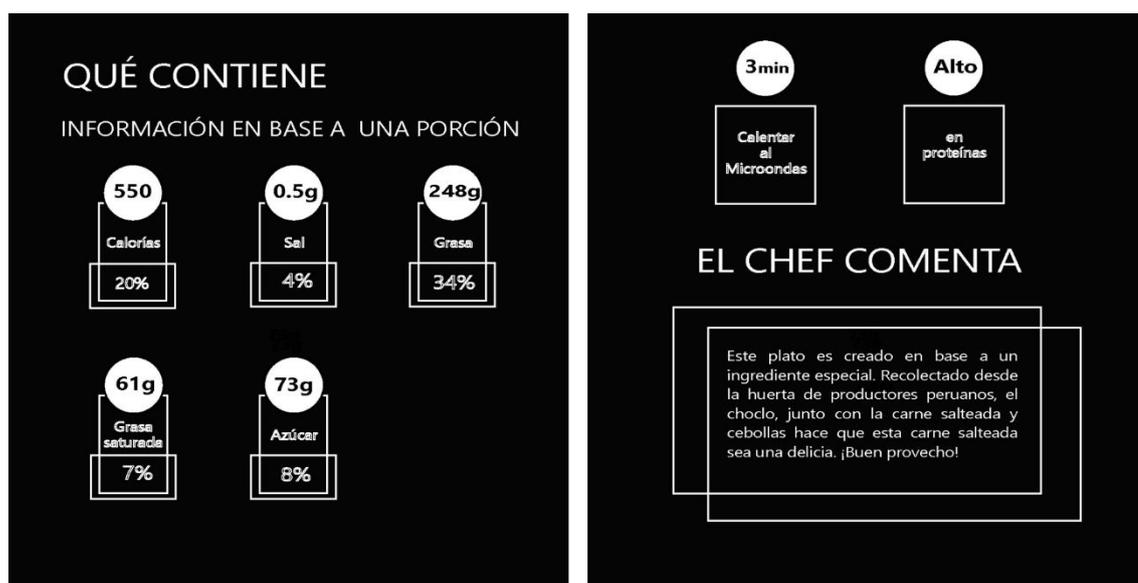
Los platos, si bien son recetas que existen, no son los platos comunes que se comen en casa a diario comúnmente, tienen el toque de los chefs que se ven en la presentación y en sus comentarios junto con los ingredientes y nivel nutricional, (que se pueden ver en el empaque) tratando de lograr que su apariencia, receta y sabor sean únicos. Asimismo, en la web/app también se podrá encontrar las fotos de los platos (en el envase y trasladados a platos de fondo), la información de los ingredientes y sus valores nutricionales, y los comentarios de chef especialistas, (ver ilustración 6.16 y 6.17).

Ilustración 6.16: Imágenes referenciales de los platos de AL TEMPO



Fuente: Fork Chile. Elaboración propia

Ilustración 6.17: Información de los platos en los empaques



Elaboración propia

A continuación, se detalla la lista de platos ofrecidos, que se puede ver también en el capítulo de operaciones:

Tabla 6.46: Tabla de platos ofrecidos por AL TEMPO

Preparación	Kcal	Porción Individual (en gramos)	Porción Familiar (3-4 pers) (en gramos)
Fetuccini a la crema	488	295	910
Raviolis de ricota y zapallo	446	260	915
Quinoto al pesto y pollo	502	310	930
Salmón a las finas hierbas y quinua	500.8	290	930
Chaufa de quinua y vegetales	496	305	915
Pasta al pesto y lomo	488	295	912
Pollo saltado vegetales y arroz	519	330	930

Elaboración propia

Los productos “AL TEMPO” se distribuirán por *delivery* propio y de terceros, en el día que se le antoje o seleccione el cliente. Todo ello, pensando en el beneficio de alimentarse exquisitamente, de una forma sencilla, sin tener que cocinar o lavar luego, llevándole la experiencia de comer en un restaurante, pero en casa.

En una segunda fase, se espera ampliar las líneas de producto, incorporando entradas, ensaladas y postres. Asimismo, se espera desarrollar una oferta para el mercado *Business-to-Business* (B2B), con empresas e instituciones, para poder atender ventas corporativas de comida para reuniones de almuerzo y cenas por horas extra en oficinas; ya sea con tarjetas de “AL TEMPO” pre -pagadas, y/o máquinas dispensadoras con los platos para escoger y/o con packs de ofertas corporativas.

6.6.2. Precio (Costo)

El mercado de comidas listas para consumir en el mercado peruano, tiene una amplia oferta (este detalle se puede observar en capítulo del análisis del entorno), y por ello, tiene también, una amplia oferta de precios. El cliente/consumidor, puede escoger, según el precio que desee pagar, o el tipo de comida que desea consumir. Dentro de la oferta se encuentran precios económicos como los que brinda un *fast food*, por ejemplo una hamburguesa a S/5.90 soles; precios regulares como los que brinda un menú de restaurante o comida al peso de supermercado, con precios entre S/ 8.00 y S/ 25.00 soles o inclusive más; y de restaurantes a la carta, que pueden costar desde S/ 35.00 soles a más, inclusive rodeando los \$ 600 dólares para restaurantes exclusivos.

En la investigación de mercado, algo importante que resultó del estudio cuantitativo, fue que el precio no es un factor tan determinante respecto a otros factores como el sabor, frescura, calidad, que hacen que el precio los justifique y que estén dispuestos a pagar.

En ese sentido, este hallazgo da la posibilidad de que “AL TEMPO”, pueda realizar una estrategia de precios no competitiva, sino más bien basada en la calidad y valor que ofrece y que se percibe.

Una estrategia de *fijación de precios de línea de productos* es la que va a permitir estructurar los precios en base a la calidad y elaboración del producto, y la percepción de valor de este; y a la vez a mantener niveles de rentabilidad saludables y sin tener que luchar por precio con la competencia, la cual puede tener mayor ventaja en sus estructuras de costos y por ende, poder vender a un menor precio.

Asimismo, como parte de la estrategia de venta, y para incrementar el ticket de compra; se dará opciones de packs de compra de los platos tanto para porciones familiares y personales, donde se toma como precio de referencia, los precios promedio

de los platos. Los productos y la oferta de precios de “AL TEMPO” se pueden ver en el anexo 14.

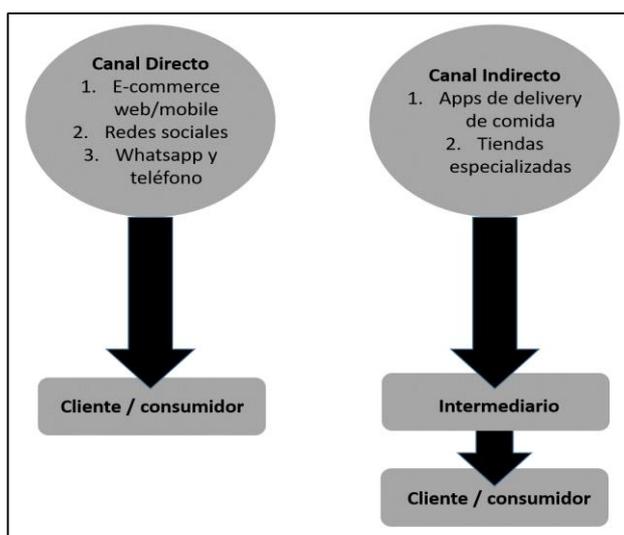
También es importante considerar los márgenes de ganancia de los intermediarios. Como se mencionó anteriormente, un canal adicional de venta serán las apps de *delivery* de comida, y estos, suelen quedarse con el 30% del valor de venta aproximadamente, no siendo muy rentable para el negocio. Por ello, se considerará que las ventas no pasen del 20% por este canal.

Finalmente, como parte las estrategias de fidelización y captación de nuevos clientes para lograr los objetivos de marketing, se darán descuentos especiales para los clientes frecuentes, y para los que recomienden a nuevos usuarios, como referidos con el 20%, a través de un código de descuento.

6.6.3. Canales de distribución (Conveniencia)

Uno de los pilares más importantes dentro del modelo de negocio es el lograr estar cerca y a la mano de los clientes potenciales y reales; de esta manera se generará más valor para ellos, siendo una opción conveniente y siempre disponible. Se busca crear un canal de marketing o canal de distribución que permita lograr maximizar la opción de estar en contacto con el cliente/consumidor, esto se logrará, haciendo uso de canales directos y canales indirectos (ver ilustración 6.18).

Ilustración 6.18: Relación de canales directos e indirectos de venta al cliente/consumidor



Elaboración propia

Canal Directo:

En una primera fase, la venta se realizará a través del *e-commerce* propio en versión web y adaptada a la versión *mobile* (ver anexos 15 y 16).

La plataforma tendrá un enfoque orientado a la versatilidad en la navegación, debe ser ágil (no demorar en la carga de imágenes, ventanas, transiciones, que no “se cuelgue”), y debe garantizar que el cliente/consumidor encuentre toda la información necesaria de forma sencilla y manejable.

Además, la web/mobile busca ofrecer diferentes opciones de pago para que no haya limitantes: pasarela de pagos, banca móvil o contra entrega (que se irán implementando poco a poco). También se pondrá información para poder contactar a la empresa de una forma más tradicional y realizar la venta por teléfono a través de llamada (si es que no se usa el whatsapp), e incluso si se contacta por correo electrónico también.

Asimismo, se aprovechará la comercialización a través de las redes sociales: el *fanpage* de Facebook, perfil de Instagram y *Whatsapp*. Esta estrategia de redes sociales, será una estrategia mixta que va a buscar no solo vender online y offline sino comunicar y lograr posicionar a “AL TEMPO” en la mente de los clientes/consumidores como una solución “exquisita”, “simple”, “rápida” y conveniente para la hora de comer.

Canal Indirecto:

Se ingresará a las principales plataformas de *delivery*: Rappi, Pedidos Ya, las cuales servirán como un canal de menor rentabilidad, pero que permitirán alcanzar a una gran base de clientes potenciales, y lograr un punto de visibilidad y más contacto con “AL TEMPO”.

En segunda fase, se trabajará alianzas con tiendas especializadas, con exhibidores de producto, lo que permitirá tener presencia en los principales puntos de venta como Flora y Fauna, La Sanahoria, entre otras, y donde se podrá experimentar con el producto antes de comprarlo.

6.6.4. Publicidad (Comunicación)

Se desarrollará una estrategia de **publicidad digital** a través de redes sociales, las que permitirán, poder alcanzar a los clientes potenciales y reales, y recomendaciones

o referidos. Se optó por esta forma de publicidad ya que es mucho más económica que las tradicionales (como televisión, radio, periódicos o revistas), y además que los segmentos se encuentran utilizando estos medios digitales.

En un estudio de Ipsos del 2020, se puede ver que casi 13 millones de peruanos usan las redes sociales y que son percibidas para un espacio de comunicación y acciones de marca (ver anexos 17y 18).

Asimismo, en otro estudio de Ipsos del 2019, se puede observar que el 25% de Lima Metropolitana, con más proporción en el NSE A/B, al cual se busca dirigir, compró por internet, inclusive en el rango de mayor edad, aunque en menor proporción (ver anexo 19). Estos números han podido incrementar sustancialmente debido a la pandemia y conectividad de la COVID-19, como se menciona en el capítulo del entorno.

La intención es poder comunicar el valor del producto que se ofrece, consolidar el posicionamiento con publicaciones que refuercen el valor y experiencia que ofrece la marca; y trabajar mecánicas como sorteos y colaboraciones con personalidades e *influencers* que muestren la experiencia.

También se considera importante, desarrollar canales personales de comunicación con una red de contactos propia, a través de *influencia del rumor*. Se dará a probar a amistades y familiares los productos de “AL TEMPO” y en base a la experiencia obtenida, se les pedirá que la recomienden como “embajadores”, a sus círculos de contacto. Es importante mencionar que en la investigación de mercados, se detectó que una potencial barrera es la falta de confianza relacionada con el sabor, frescura y tamaño adecuado del producto. Entonces, con esta estrategia, se busca romper esta barrera ya que, también se validó en la investigación de mercados, que una opinión de alguien del entorno (cercano o figura pública), que cuente su experiencia con el producto, genera más confianza para probar nuevos productos, y será referente para validar la experiencia ofrecida de “AL TEMPO”. Asimismo, se espera que el cliente/consumidor, una vez que haya probado la experiencia con “AL TEMPO”, quiera volver a consumir sus productos, y recomendar a otros. También se trabajarán acciones promocionales, de descuento por referidos, para incentivar la recomendación del producto.

Asimismo, se busca incentivar la venta de “AL TEMPO”, a través la **promoción de ventas**, ofreciendo *samplings* de otros platos, acompañados a la compra, descuentos de lanzamiento, suscripciones, packs, cupones de descuento, entre otros medios promocionales que permitan la prueba del producto por parte de los clientes objetivo.

Por otro lado, se desarrollará una estrategia de **relaciones públicas (PR)** enfocada en los segmentos determinados, apostando por los medios que suelen consumir (ver el mapa de empatía en el Anexo 6), a través de notas y entrevistas del negocio, resaltando la fuente de valor: platos listos para consumir de forma sencilla, preparados por chefs especialistas, con el sabor y calidad de un plato de restaurante, en casa. Y promocionando las colaboraciones de chefs reconocidos en el medio. Además, se buscará un espacio para promocionar la preocupación por ingredientes trazables, medio ambiente por sus empaques ecológicos; y en una segunda fase, se buscará desarrollar políticas el desperdicio de la comida, con políticas y contactos de donación de alimentos no vendidos a albergues y/o banco de alimentos, que podrían sumarse a esta estrategia.

Finalmente, otra estrategia importante, será usar el **marketing directo**. La gestión de bases y comunicación través de mailings, sms y el *e-commerce* serán las principales herramientas de marketing directo, donde se promocionarán las diferentes campañas y ofertas. Asimismo, según las características, hábitos de compra y consumo de los clientes potenciales y reales, se desarrollarán ofertas de productos y promociones personalizadas, donde se dará énfasis en hacer seguimiento a clientes importantes para garantizar las compras continuas y acciones de retención, como regalos por cumpleaños.

También es importante la gestión de **la atención y satisfacción del cliente**, que se trabajará a través de políticas de atención, con *speechs* definidos, para los canales de atención, y para posibles quejas que se puedan tener con el producto, con la compra, o con la entrega, buscando transmitir y comunicar, confianza y calidad del servicio; que aportan a la propuesta de valor que “AL TEMPO” ofrece. Asimismo, se dará bonificaciones y recompensas para los clientes de alto valor, para la estrategia de retención y fidelización.

6.7 Customer Journey Map

El Customer Journey Map es una herramienta que permite plasmar e identificar en un esquema visual, pensando como cliente, el recorrido que realiza este, durante todo el proceso de relacionamiento con la empresa; desde el primer contacto, hasta la compra y recompra (Conexión ESAN, 2020). De esta forma, la empresa puede entender y analizar qué acciones debe realizar para el momento por el que está el consumidor, de una forma más acertada y que permite desarrollar innovaciones o estrategias de marca con mayor eficacia.

Para “AL TEMPO”, se ha desarrollado este mapa, el cual identifica 7 etapas por las que pasa el consumidor: (i) necesidad de ahorro del tiempo para alimentarse, (ii) alternativas de comidas preparadas, (iii) planeación de compra, (iv) experiencia de compra del producto, (v) experiencia de entrega (*delivery*), (vi) experiencia del producto, (vii) post compra y recompra. Además, identifica las necesidades por las que pasa en cada etapa, sus expectativas de compra, sus estados emocionales, y las acciones a considerar para mejorar el proceso de relacionamiento con este. En el anexo 20 se encuentra el detalle de cada etapa.

6.8 Funnel de conversión

El *funnel* de conversión es una metodología del marketing digital, el cual muestra los pasos que tiene que dar un usuario dentro de un entorno digital según el objetivo que se quiere lograr, que puede ser captación, retención, venta, etc . Esto funciona en el marketing digital ya que este formato permite cuantificar cuántos usuarios se encuentran en cada parte del *funnel*, y de esta manera, se puede ir determinado cuántos usuarios se pierden en cada etapa, o viéndolo positivamente, cuántos usuarios se logran conseguir en cada etapa. Esta metodología permite evaluar dónde es que se tiene que corregir, incrementar o disminuir las acciones de marketing digital planteadas por la empresa, y además permite determinar el retorno de inversión de marketing (ROI) (IEB School, 2021).

Por ello, también se ha diseñado el *funnel* de conversión de “AL TEMPO”, donde se detallan las principales acciones de marketing que se realizarán para “AL TEMPO”, a través de un *funnel* de conversión, el cual permite visibilizar los pasos del cliente/consumidor potencial, hasta la compra efectiva y retención de clientes. (ver anexo 21)

6.8.1 Atracción

Esta es la parte inicial del *funnel* de conversión de “AL TEMPO”. En esta etapa, la empresa busca, a través de acciones de marca, lograr captar la atención del cliente/consumidor. Es el punto de primer contacto que se tiene con la empresa. Para ello, los medios que se utilizarán deben dar a conocer la propuesta de valor que se ofrece, pero además, generar notoriedad y lograr capturar la atención de los clientes potenciales. “AL TEMPO” a través del desarrollo visual y contenido de sus redes sociales, del e-commerce, de las apps de *delivery* de comida, de la atención a primeras consultas sobre el producto y servicio, y a través de personas influyentes (pueden ser del medio conocidos, o familiares) debe comunicar de forma clara cómo funciona la experiencia “AL TEMPO”, qué ventajas tiene, qué platos ofrece, cuáles son los chefs especialistas, y muy importante, las recomendaciones o comentarios positivos de la marca. De esta forma, se busca llegar a captar el interés y notoriedad a una base amplia de clientes potenciales.

6.8.2 Conversión

En esta etapa del *funnel*, se pasa a una base menor a la de los clientes potenciales captados en la fase anterior. Aquí se encuentran los que llegan a interesarse por “AL TEMPO” a través de sus diferentes canales de contacto y venta. En esta etapa se busca registrar a los clientes con sus datos de contacto principalmente, y tomar pedidos. Esto ayudará a construir la base de clientes interesados en el producto, para poder lograr los objetivos de venta. Las acciones serían el registro de datos del cliente y su toma de pedido en caso sea así, a través del e-commerce y pedidos de las apps de *delivery*. “AL TEMPO” también toma los datos para los clientes que usan los canales de información o venta a través de redes y *Whatsapp*. Por otro lado, en esta etapa también se le invita a cliente nuevo, a invitar a amigos a inscribirse y usar “AL TEMPO”, para que obtenga descuentos en su siguiente compra, lo que contribuye a la etapa previa y a esta etapa.

6.8.3 Nurturing

En esta etapa se busca estar en contacto con el cliente para desarrollar vínculos de cercanía, recordación, e invitación a una compra o recompra. “AL TEMPO” a través de *mailings* y boletines con promociones, novedades, descuentos; que también se exponen por la web/mobile y redes sociales, así como contenido informativo, de valor o información de la marca y sus productos; se busca desarrollar no solo venta, sino tener

presencia de marca, contenido e interacción con los clientes/consumidores reales y potenciales. De esta forma se desarrolla una comunidad de usuarios de “AL TEMPO”, dando soporte con los objetivos planteados.

6.8.4 Ventas

Esta etapa puede ser en conjunto con la conversión o atracción de clientes potenciales. Es decir, pueden recibir información del producto por primera vez y querer comprarlo, o suscribirse a “AL TEMPO” y al mismo tiempo efectuar su compra. Es importante que “AL TEMPO” tenga una interface de venta rápida y simple en su web/mobile, que no confunda al cliente potencial; igual que las apps de delivery; asimismo, que el personal que se encuentra en el *Whatsapp* y redes sociales, brinde la información rápida, adecuada y precisa para poder lograr las ventas. Todos los procesos con los que el cliente/consumidor interactúe deben brindarle valor y experiencia de la promesa de posicionamiento “simple, rápido y exquisito”, ya que es un momento clave, y cualquier error puede hacer que no se concluya la venta.

6.8.5 Fidelización

En esta etapa del *funnel*, “AL TEMPO” desarrollará acciones de retención y fidelización con los clientes que ya compraron alguna vez. Para ello, se plantea desarrollar el “club AL TEMPO”, el cual brinda puntos por cada compra, para subir de nivel de cliente; así como regalo de cumpleaños. Asimismo, en esta etapa del *funnel*, se estudiará luego de un año de operaciones, qué clientes son los más rentables y a ellos, se les dará especial seguimiento y trato, a fin de mantener su preferencia y continuidad.

Por lo tanto, como principal objetivo dentro de la etapa de fidelización de los clientes “AL TEMPO” se encuentra el alcanzar el “**loyalty loop**”, es decir, influenciar al consumidor de tal manera que se acorta el proceso de decisión del shopper en una siguiente compra, de esta manera favoreciendo a la marca.

Finalmente, es importante resaltar que la medición del NPS en los canales directos e indirectos, que permita construir promotores de la marca “AL TEMPO”. En canales directos se usará campañas de correos de confirmación de entrega/compra aplicando escalas simple e iconos de satisfacción. En los canales indirectos se usará una estrategia de “Social listening” a través de los comentarios y reseñas.

En el Anexo 7 se presentan algunos ejemplos de las propuestas consideradas para las diferentes partes del *funnel*.

6.9 Indicadores de desempeño de marketing (KPIs)

Luego de haber visto las estrategias de marketing y el *funnel* de conversión de “AL TEMPO” para alcanzar los objetivos propuestos; es necesario contar con indicadores, los cuales permiten evaluar que tanto están funcionando estas estrategias y que tan cerca o lejos se está de cumplir estos objetivos.

Por ello, se ha determinado unos indicadores clave que se utilizarán para esta medición. En la tabla 6.47, se puede observar los indicadores que se estarán evaluando para los objetivos planteados, los cuales serán evaluados de manera mensual, trimestral y anualmente.

Es muy importante para la empresa, que es nueva, tener una alta inversión en marketing para dar a conocer la experiencia “AL TEMPO” y llegar a captar clientes potenciales, por lo que revisar estos ratios demostrará cuán eficiente o no se está según la inversión realizada, y poder tomar decisiones sobre disminuir y aumentar presupuesto, en acciones que sean menos y más rentables respectivamente.

Tabla 6.47: Principales indicadores de marketing de AL TEMPO

Objetivos	KPI	Detalle	Cálculo
Lograr un crecimiento no menor al 20% de las ventas respecto al año anterior.	Gross Margin	Margen bruto	Utilidad bruta / ingresos
	Revenue	Venta (en unidades o ingresos)	Número de productos vendidos; y precio por cantidad de productos vendidos (diario, semanal, mensual)
	Ticket de compra	Gasto promedio de compra de la empresa, por los clientes en un periodo determinado.	Ingreso bruto / Volumen de ventas (diario, semanal, mensual)
	New Lead	Prospectos nuevos	Número de usuarios creados al día, a la semana y al mes
Alcanzar el 1% mercado potencial en el primer año, e incrementar la participación de mercados en 20% durante los siguientes 4 años.	New Client	Clientes nuevos	Número de clientes que compran por primera vez (día, semana, mes)
	Cuota de mercado	Porcentaje de mercado (en unidades o ingresos) de comida lista	Ventas / Ventas del mercado de comida lista

Tabla 6.47 Cont: Principales indicadores de marketing de AL TEMPO

Objetivos	KPI	Detalle	Cálculo
Alcanzar el top of mind, de las tres marcas principales del mercado de comidas listas para consumir en los segmentos a los que se quiere alcanzar en 5 años, con la captación nuevos clientes potenciales y desarrollo de la comunidad "AL TEMPO" e incrementar la notoriedad y posicionamiento de la marca a través de los canales digitales: redes sociales newsletter, e e-commerce.	SEO	Posicionamiento y tráfico Orgánico	Estar entre los 4 primeros nombres sugeridos por google a la hora de búsqueda
	SEM	Posicionamiento y tráfico pagado. Permite ver cuán rentable es la inversión en <i>Google ads</i> .	Se determina obteniendo cuántas impresiones (Vistas), clics, y ventas se han realizado a través del anuncio pagado.
	CTR	Ratio de personas que hacen clic en un anuncio o acción cuando se le aparece.	Número de clicks / impresiones
Alcanzar el top of mind, de las tres marcas principales del mercado de comidas listas para consumir en los segmentos a los que se quiere alcanzar en 5 años, con la captación nuevos clientes potenciales y desarrollo de la comunidad "AL TEMPO" e incrementar la notoriedad y posicionamiento de la marca a través de los canales digitales: redes sociales (Facebook e Instagram), newsletter, e e-commerce.	Impresiones	Número de vistas sobre un anuncio o post realizado	Número de impresiones por acción en redes sociales
	New Followers	Nuevos seguidores en redes sociales	Número de nuevos usuarios al mes en Instagram y Facebook
Lograr durante el primer año una base del 30% de clientes recurrentes, con el objetivo de alcanzar el 50%. (Clientes recurrentes que compra 1 vez al mes). -Lograr que el 50% de clientes, sean clientes recurrentes, durante los 4 años restantes.	Sesiones	Tráfico total por cada canal	Número de visitas diarias, semanales y mensuales al e-commerce y redes sociales
	Active Users	Usuarios activos	Número usuarios que han realizado compras en los últimos 3 meses
	OR	Open Rate comunicaciones, es la tasa de apertura de correos.	Número de aperturas de correos de una campaña/ total de correos enviados de la campaña
Lograr una retención del 80% de clientes respecto al año anterior, durante los 5 años.	Quejas de clientes	Número de quejas que se reciben por el producto o servicio	Número de quejas diario, semanal, mensual
	CVL	Customer Lifetime Value es el valor que un cliente aporta a la empresa durante toda su vida útil. Se necesita historial del cliente, para poder realizar la proyección, por lo que primero se tomará valores referenciales pero luego se realizará la proyección correspondiente	CLV= gasto de compra promedio a la semana x la cantidad de semanas x cantidad de años
	Tasa de abandono	Ratio de clientes que han dejado de comprar el producto	Número usuarios que ya no realizan compras hace 4 meses o más
Rentabilidad de accione de marketing	ROMI	Retorno de la inversión en Marketing	Utilidades generadas por los esfuerzos de marketing - Inversión en marketing / Inversión en marketing
	CPA	Costo de adquirir una venta, desde una inversión publicitaria online	ventas realizadas / inversión publicitaria online
	TCC	Tasa de conversión clientes por canal	Número de clientes que compraron algún producto / número de clientes alcanzados
Lealtad (Loyalty Loop)	NPS	Implementar sistema de medición NPS para medir la lealtad y la satisfacción del cliente.	NPS = %Promotores - %Detractores
Medición RFM (Pareto)	RFM	Implementar medición del RFM score, lineamiento de segmentos RFM.	R * F * M = RFM Score

Fuente: Elaboración propia

6.10 Presupuesto

Para concretar el plan de marketing propuesto se considera un presupuesto de S/ 123,490 soles, que será utilizado para las diferentes acciones tácticas de marketing, que se pueden ver en la tabla 6.48, donde la mayor inversión se realizará con el canal indirecto a través de intermediarios (por eso se establece como meta que no pase el 20% de las ventas) y la publicidad en redes sociales y web.

Tabla 6.48: Presupuesto de marketing de AL TEMPO para iniciar operaciones

Detalle	Inversión (S/)	Porcentaje del total (%)
Alianzas con plataformas de apps de <i>delivery</i> (Rappi, Pedidos Ya, Uber eats) 30% (representan el 20% de las ventas proyectadas)	55,000.00	44.5
Publicidad en redes sociales y web (Facebook, Instagram, google ads)	15,000.00	12.1
Actividades de lanzamiento y gestión de marca con agencia	10,000.00	8.1
Cupones virtuales	10,000.00	8.1
Activaciones y <i>samplings</i>	5,000.00	4.0
Pago a <i>influencers</i> y Chefs especialistas conocidos	8,000.00	6.5
Desarrollo de contenido audiovisual (7 videos x año)	6,650.00	5.4
Desarrollo de piezas para canales digitales	5,040.00	4.1
Material pop explicando el producto y agradeciendo la compra	5,000.00	4.1
Sorteos por redes	2,000.00	1.6
Diseño de línea gráfica de AL TEMPO (Empaques y bolsas, redes, etc.)	1,800.00	1.5
Total	123,490.00	100.0

Elaboración propia

6.11 Conclusiones del capítulo

“AL TEMPO” se encuentra en la etapa introductoria de producto, por ello, las estrategias de marketing tienen que dar soporte a esta introducción en el mercado. Asimismo, el mercado ya cuenta con alternativas similares o sustitutas, por lo que se busca penetrar el mercado.

Las alternativas que existen en el mercado tienen ventajas y desventajas respecto a la experiencia que ofrece “AL TEMPO”, y con ellas, un posicionamiento ganado. “AL TEMPO” aprovecha una oportunidad en el mercado, de un espacio libre de posicionamiento, con una nueva propuesta: **llevar la experiencia del sabor y frescura**

de un plato a la carta de restaurante, a casa, de una forma simple, rápida y exquisita.

Para poder posicionar y diferenciar a la marca, y atraer al cliente/consumidor hacia el producto; se ha desarrollado elementos diferenciadores que son necesarios comunicar y resaltar dentro de todas las estrategias de marketing. Estas son: *la frescura de los platos*, lograda a través de la *tecnología de atmósfera modificada y experiencia del empaque*; que son preparados por *chefs especialistas*, que se preocupan por la calidad, balance nutricional, y el sabor de las preparaciones; que son *convenientes* para personas que se buscan ahorrar el tiempo de cocinar; y la experiencia de tener un *plato de restaurante, pero en casa*.

Es importante que la imagen que transmita “AL TEMPO” sea la de un producto, especializado y de calidad. Por ello; el empaque, el *e-commerce*, y la comunicación de la empresa deben mostrar sobriedad y calidad. Asimismo, es importante que el cliente/consumidor reciba una experiencia de calidad y especializada, desde la atención al cliente, cuando recibe el producto y post venta. No se puede permitir una ruptura del producto y la experiencia que reciba el cliente/consumidor.

Para poder estar disponible y visible en el mercado objetivo, además de vender en canal propio, se utilizará canales indirectos, como las Apps de delivery de comida, pero tratando de que los canales propios sean los principales para generar ventas. También es importante poder vender de forma *offline*. Muchas personas compran comida por *Whatsapp* o teléfono, y no necesariamente a través de plataformas online. Esto es una oportunidad que se debe aprovechar, y desarrollar una experiencia omnicanal.

Sobre el precio, este está dentro del rango aceptable que se obtuvo de la investigación de mercado, donde cada plato tendrá un precio diferenciado, en relación a su costo de producción. Asimismo, desarrollará promociones y ofertas, para los clientes frecuentes, y los referidos, así como para incentivar la compra en la semana. Algo importante es que el precio, no es una barrera mientras el cliente/consumidor sienta que la experiencia con el producto lo justifica.

Para poder poner en marcha el plan de marketing es necesario la inversión de S/ 128,490, donde la más alta inversión se da por la utilización de canales indirectos a

través de apps de delivery, seguido por la publicidad digital. En ese sentido, se pone como meta que este canal indirecto, no represente más del 20% de las ventas de “AL TEMPO”.

Finalmente, para poder cumplir con los objetivos de marketing, es importante hacer seguimiento diario, semanal y mensual de indicadores de las acciones de marketing que se realicen en el *funnel* de conversión establecido para “AL TEMPO”, y ajustar las que no estén siendo efectivas, corrigiéndolas o cambiándolas si es necesario, de tal manera que además la inversión en marketing esté siendo justificada con el retorno de las ventas.

CAPÍTULO VII. PLAN DE INFRAESTRUCTURA Y OPERACIONES

En el presente capítulo se expone los procesos y actividades necesarias para el inicio de operaciones de “AL TEMPO”; así como los recursos necesarios que garanticen la capacidad operativa que permita satisfacer la demanda estimada, y así estimar costos para el plan financiero de la empresa.

7.1 Objetivos del plan operativo

Los objetivos de operaciones son:

- Definir el plan mínimo de infraestructura y recursos necesarios para iniciar con la operación de producción y distribución.
- Diseñar el plan de operaciones y producción, el cual permita la atención de las zonas o distritos definidos como parte del plan de negocio.
- Determinar la inversión de recursos necesarios para el funcionamiento operativo de “AL TEMPO”.
- Determinar los indicadores de los procesos diseñados, para controlar el desempeño interno de la empresa.

7.2 Definición del producto a nivel técnico

“AL TEMPO” tiene como ingrediente innovador, el uso de una tecnología poco desarrollada en el país para la industria y sector de comidas listas para el consumo, ya que las principales tecnologías que actualmente se usan son el congelado y envasado al vacío. El envasado en atmósfera modificada (MAP) utilizado en los productos, puede explicarse como la introducción de una atmósfera de gas, que la mayoría de las veces está formada por un gas inerte, como el nitrógeno, combinado con un gas activo antimicrobiano, que podría ser dióxido de carbono, de esta manera se logra un producto alimenticio envasado, que logra aumentar su vida útil sin necesidad de congelarse, manteniendo sus apariencia y sabor, y así ayuda a prolongar el tiempo de duración del producto en la cadena de distribución, sin necesidad de agregar preservantes o aditivos. Esta tecnología proporciona una barrera adicional contra la degradación y desarrollo microbiano de las preparaciones, y por lo tanto puede mejorar la vida útil y la seguridad del producto. (Boyd, 1997)

Para platos listos para el consumo usualmente se recomienda una composición de gases que permitirá crear una atmósfera inerte la cual inhibe el crecimiento microbiano. Se recomienda una composición de 20%-30% de CO₂ y 80%-70% de N₂. El resultado de esta atmósfera también permite reducir el pH de la preparación, lo que inhibe el crecimiento de la mayoría de microorganismos. (Boyd, 1997)

Como parte del lanzamiento, “AL TEMPO” tendrá un portafolio compuesto por 7 platos en porciones individuales y 3 en porciones familiares, los mismos que serán lanzados al Mercado, que se pueden ver en el anexo 12.

Cada una de las preparaciones contará con la información nutricional correspondiente en el empaque y en la web/app, así como los ingredientes y el nombre del chef que lo prepara. Con este detalle se espera que los clientes puedan decidir la compra de sus platos con información disponible y más completa.

7.3 Plan de infraestructura y operaciones

Según el análisis de factores realizado de las diferentes opciones de ubicación para la planta/cocina, esta se encontrará ubicada en el distrito de Surquillo. Esto se debe, a la disponibilidad de locales semi-industriales, con un costo de alquiler accesible y en una zona céntrica de la capital. En adición, el rápido acceso a las principales vías y la cercanía con los principales distritos, donde se ubicarán nuestros potenciales clientes, hacen de esta ubicación la más adecuada. Asimismo, los permisos en la municipalidad son más accesibles.

7.3.1 Análisis de factores de localización

Para definir la ubicación objetivo del proyecto y el distrito donde se ubicará el local de producción, se determinó algunos criterios importantes para la selección del mismo, y poder ejecutar una evaluación de factores que permita una selección objetiva. Los factores de selección fueron: ***disponibilidad de locales semi-industriales, costos de alquiler (m²), cercanía a fuentes de abastecimiento y cercanía al mercado objetivo.***

En adición, se tomaron en consideración aquellos distritos que tienen permitido la implementación de empresas relacionadas a la producción. Como distritos potenciales se determinaron los siguientes: Surquillo, Ate y Santa Anita.

Las propuestas se establecieron con una puntuación de factores cualitativos: Cercanía a fuentes de abastecimientos (cantidad de centros de mercados), costo de la ubicación (costo de alquiler), cercanía a clientes potenciales (cercanía a los distritos a ser atendidos) y accesos a servicios (disponibilidad de servicios).

- **Cercanía a fuentes de abastecimientos (A)** Las tres propuestas tienen niveles de abastecimiento.
- **Costo de la ubicación (B)** Las tres propuestas presentan valores y costos similares tomando en cuenta el valor m² y las dimensiones disponibles.
- **Cercanía a clientes potenciales (C)** el distrito de surquillo presenta una ventaja al encontrarse colindante con los principales distritos donde se ubican los segmentos de cliente seleccionados.
- **Accesibilidad de servicios (D)** La accesibilidad de servicio como agua, energía eléctrica y telecomunicaciones se presentan en el mismo nivel para los tres casos.

Ranking de factores – Macro localización

A continuación, se muestra la ponderación de factores según resultados de la matriz usando la escala de Likert para ponderar factores en la ilustración 7.19:

Ilustración 7.19: Ponderación de los factores de localización de AL TEMPO

Factores	Peso	Surquillo		Ate		Santa Anita	
		Calif	Pond	Calif	Pond	Calif	Pond
Cercanía fuentes abastecimiento	14%	1	0.14	3	0.43	3	0.43
Costo de la ubicación	29%	4	1.14	1	0.29	2	0.57
Cercanía clientes potenciales	43%	3	1.29	1	0.43	1	0.43
Acceso a servicios	14%	3	0.43	3	0.43	3	0.43
Total	100%	3.0		1.57		1.86	

Elaboración propia.

Luego de varios análisis, se detectó que el distrito de Surquillo es el centro de ubicación más óptimo, considerando la disponibilidad de locales con mejor costo de alquiler y la mayor cercanía con el cliente objetivo.

7.3.2 Accesibilidad de clientes

El plan de negocio tiene como primer objetivo la atención de sus clientes a través del Sistema *delivery*, por lo tanto, la ubicación objetivo debe encontrarse en una zona cercana a los diferentes segmentos de cliente seleccionados (ver ilustración 7.20).

Ilustración 7.20: Mapa de colindancia del distrito de Surquillo



Fuente: Municipalidad de Surquillo

7.3.3 Disponibilidad de espacios y costos

El área mínima requerida para la implementación es de 100 m², siendo el costo de alquiler promedio de S/ 4,200 soles mensuales incluyendo gastos de arbitrios. El distrito de Surquillo cuenta con diferentes opciones ubicadas en lugares estratégicos.

7.4 Diseño de instalaciones

A continuación se presenta la descripción de las instalaciones y los equipos con los que se va a contar para el funcionamiento operativo de la empresa.

7.4.1 Descripción de instalaciones

La planta de producción está diseñada considerando un metraje inicial de lo mínimo requerido: 100m². Las instalaciones consideran la siguiente distribución, recepción, área de cocina (producción), área de empaque (producción), área de calidad, área de almacén (PT/MP) y área de servicios (Ver anexo 23).

La planta tendrá una capacidad máxima de 12 personas trabajando en las distintas áreas. Todo el personal contará con equipos de seguridad y sanidad para evitar contaminación dentro de las áreas de producción, almacén y calidad (ver anexo 24).

7.4.2 Descripción de equipos

Los equipos y utensilios de cocina requeridos para el proceso de producción y control de calidad, y sus costos, son detallados a continuación en la ilustración 7.21:

Ilustración 7.21: Equipos de producción y control de "AL TEMPO"

Concepto	Cantidad	Precio	Total
Utensilios de cocina (Pack) (Cuchillos, Batidor, etc.)	1	S/. 2,000	S/. 2,000
Cocina Industrial (Inox)	2	S/. 3,545	S/. 7,090
Mesas Acero (Inox)	5	S/. 545	S/. 2,725
Mesa niveles (Inox)	2	S/. 945	S/. 1,890
Empacador Vacio (MAP)	1	S/. 14,500	S/. 14,500
Refrigerador Industrial (2 Puert	2	S/. 6,545	S/. 13,090
Congelador Industrial (2 Puert	1	S/. 5,455	S/. 5,455
Refrigerador Industrial (1 Puert	1	S/. 2,495	S/. 2,495
Lavadero 2 pozas (Inox)	1	S/. 1,145	S/. 1,145
Estanterias de Secos (Inox)	2	S/. 1,245	S/. 2,490
Total	18		S/. 52,880

Elaboración propia

En el anexo 25, se muestra el detalle visual de los equipos de producción.

7.5 Procesos y procedimientos

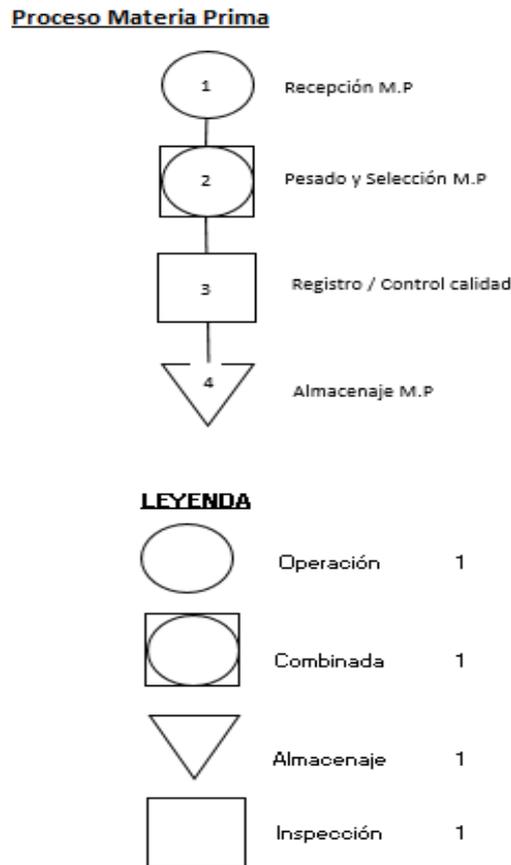
A continuación, se detallan los procesos de compra y selección, producción, y control de calidad de "AL TEMPO".

7.5.1 Compra y Selección Materia Prima

Como parte del proceso de selección de materia prima, el área de compras se encargará de hacer una evaluación de proveedores según el tipo de insumo. Es decir, analizar la calidad de insumos que ofrece cada uno de los proveedores en la licitación. El proceso se inicia a partir del reconocimiento de la necesidad de insumos, esto tomando como referencia las preparaciones y recetas seleccionadas.

Posteriormente, se lleva a cabo el proceso de compra a los proveedores seleccionados, se realiza el despacho de los insumos a la planta de producción y se ejecuta el proceso de registro e ingreso de Materia Prima el cual detallamos líneas abajo.

Ilustración 7.22: Flujograma del proceso de Materia Prima de "AL TEMPO"



Elaboración propia

La materia prima es almacenada en el almacén de materia prima, este almacenaje puede ser en frío o almacenaje de secos dependiendo del insumo.

7.5.2 Proceso de producción

El proceso de producción inicia con la determinación de las recetas a trabajar, cada una de las preparaciones tiene un listado de insumos, así como un detallado proceso de preparación. Posterior a la selección de receta, inicia el proceso de **selección de insumos**, este proceso es antecedido por la compra de los mismos a los proveedores seleccionados. Luego se procede a realizar el **pesado**, proceso tiene como objetivo el cumplimiento calórico de la receta y para la cantidad de platos a envasar.

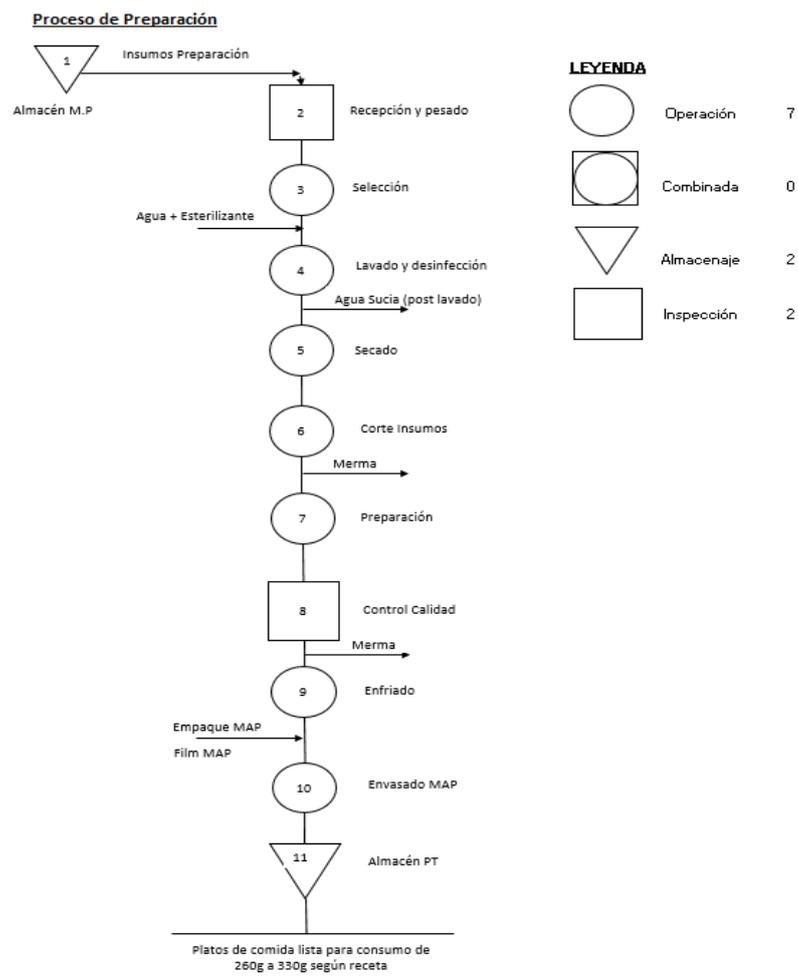
Seguido del pesado, se encuentran los procesos de **lavado y desinfección** de los insumos, principalmente, vegetales utilizados en la producción. Estos son sometidos a

un proceso de desinfección con agua y posteriormente con una solución esterilizante. Este esterilizante será una solución de hipoclorito de sodio en una concentración de 50-100ppm. Una vez se haya completado este proceso, procede el secado de los mismos en el caso el insumo aplique para realizar el secado simple.

Posteriormente, se lleva a cabo el proceso de *corte o preparación de insumos*, los mismos que son cortados según las necesidades de la preparación a ser producida. Este proceso busca ser lo más eficiente, garantizando la calidad de los insumos utilizados, pero a la vez, buscando garantizar la reducción de mermas.

Como proceso clave se encuentra la *preparación*, proceso en el cual nuestro staff de cocineros y Chef ejecutan las recetas de cada preparación haciendo uso de los insumos previamente procesados.

Ilustración 7.23: Flujograma de producción de "AL TEMPO"



Fuente: Elaboración propia

Se lleva a cabo un proceso de *control de calidad*, buscando garantizar todas las condiciones del producto final, controlando: sabor, propiedades organolépticas, pH, frescura. Luego, se ejecuta el *enfriado*, proceso que busca alcanzar la temperatura correcta previa al envasado en atmósfera modificada de cada porción. Finalmente, se lleva a cabo el *envasado MAP* previamente descrito.

7.5.3 Proceso de venta, post-venta y distribución

Las etapas y actividades que conforman el proceso de venta, post-venta y distribución se detallan a continuación.

Captación de pedidos

Esta etapa se encuentra estrechamente vinculada a la estrategia de Marketing, la cual llevará a cabo la estrategia de comunicar y publicitar “AL TEMPO” al público objetivo, a través de los diferentes canales, directos e indirectos. A través de los canales directos, una vez que el cliente entre en contacto por alguno de los canales, podrá realizar el requerimiento de su pedido. (*E-commerce*, Mobile App, Whatsapp, Instagram, Call Center, Facebook)

En una etapa inicial los pedidos se deberán realizarán con 24 horas de anticipación, con la finalidad de programar la preparación del mismo y cumplir con los horarios de reparto pactados. El cliente deberá elegir el horario de entrega que desee, este pedido ingresará a nuestro sistema, el mismo que permitirá al área de producción poder sumar al programa de preparación el pedido.

Todos los pedidos serán cancelados por parte de los clientes a través de las diferentes opciones de pago, pasarela de pago (Tarjeta Crédito/Débito), Yape o transferencia bancaria.

Clasificación de pedidos

Una vez los pedidos se registren en el sistema como procesados (ingresado y pago registrado), el equipo comercial será responsable de clasificar los pedidos según zonas de entrega, de tal manera, se podrá programar las rutas de despacho.

Entrega de pedidos

El área de logística realizará las entregas según la planificación de rutas de despacho, las mismas que serán agrupadas para poder asignarlas a cada uno de los motorizados disponibles.

Para “AL TEMPO” el principal canal de distribución en una etapa inicial será *el delivery*. La entrega y distribución de pedidos será realizada por el equipo de repartidores contratados por “AL TEMPO”, y también será realizado por el equipo de repartidores de las diferentes Apps de *delivery* con las que trabajaremos alianzas estratégicas. (Rappi, Pedidos Ya, etc.). Para el caso del delivery propio, el equipo comercial será responsable de organizar los pedidos, asignar y coordinar los despachos según las zonas de entrega.

El equipo comercial será responsable de realizar la entrega al equipo de motorizados, con la asignación de rutas de despacho. El repartidor se encargará de organizar los pedidos y cumplir con la ruta asignada.

Es importante resaltar que la operación directa tendrá la flexibilidad de incluir al equipo de entrega, a repartidores “Reten” para poder adaptarse a la estacionalidad y grandes campañas, tanto de la marca como del mercado.

Como parte del proceso de entrega, el repartidor cumplirá con un proceso de validación de cliente, confirmando los datos del cliente que compra y tomando una foto para validar la entrega en el punto asignado.

Una vez se haya cumplido con la totalidad de pedidos a entregar, el motorizado deberá retornar al centro de operaciones, para culminar con el proceso y entregar los sustentos de las entregas realizadas durante la ruta. Esto será recepcionado por el equipo comercial.

Post-Venta

Como parte del proceso de Post-Venta “AL TEMPO” informará a los clientes las recomendaciones de almacenamiento y consumo. Por otro lado, tendrá el proceso de logística inversa o devoluciones.

El proceso de logística inversa involucra la atención a posibles comunicaciones de clientes, elevando consultas y reclamos en relación con los platos de “AL TEMPO”. Por otro lado, involucra el proceso de merma y devolución a los clientes. En caso los productos en reclamo no pasen la auditoría organoléptica que se llevará a cabo de manera virtual (telefónica o videollamada) se procederá solicitar al cliente el desecho del producto para posteriormente poder llevar a cabo el reembolso del monto involucrado, el impacto estará considerado como parte de los costos variables de operación (en relación con el 2% del costo variable total). (Ver tabla 7.49)

Tabla 7.49: Costo Variable: CeCo Mermas y desechos

Años	1	2	3	4	5
Materia prima (ingredientes, envases, cubiertos, servilios)	S/. 216,000.00	S/. 259,200.00	S/. 311,040.00	S/. 373,248.00	S/. 447,897.60
Comisiones de venta (POS, Banco etc.)	S/. 23,535.74	S/. 28,242.89	S/. 33,891.47	S/. 40,669.77	S/. 48,803.71
Comisiones de apps de delivery (Rappi, Pedidos Ya, etc.)	30% de las ventas				
Mermas y desechos	S/. 4,888.48	S/. 5,866.18	S/. 7,039.42	S/. 8,447.30	S/. 10,136.76
Total de costos variables	S/. 244,424.22	S/. 293,309.08	S/. 351,970.89	S/. 422,365.07	S/. 506,838.07

Fuente: Elaboración propia

Los platos de “AL TEMPO” no llevan conservantes artificiales ni químicos, por lo que todas las recetas recién preparadas tienen una vida útil refrigerada de aproximadamente 7-8 días. Puedes encontrar una fecha de "consumir antes de" en el reverso de cada comida. Si alguna vez el cliente no logra consumir algún plato dentro de su vida útil, siempre pueden meterlos en el congelador para un almacenamiento prolongado. Solo deberán asegurarse de que al consumir el producto ingrese directo del congelador al microondas y agregar unos minutos adicionales para alcanzar la temperatura interna de 75°C recomendada.

Con el objetivo de garantizar la satisfacción de los clientes, la central realizará una comunicación aleatoria con algunos clientes, realizando una breve encuesta, con el objetivo de conocer si se logró satisfacer sus necesidades en tiempo de entrega y en calidad del producto enviado.

Finalmente, la medición del NPS en los canales directos e indirectos, que permitan construir promotores de la marca “AL TEMPO”. En canales directos se usará campañas de *mailing* en los correos de confirmación de entrega/compra aplicando escalas simple e iconos de satisfacción. En los canales indirectos se usará una estrategia de “*Social listening*” a través de los comentarios y reseñas.

7.5.4 Procesos de gestión de calidad

El proceso de gestión de calidad se encuentra bajo la responsabilidad del área de operaciones, donde se trabaja en base a evaluaciones y controles que se deben implementar para asegurar la calidad de los productos que se brindan al cliente. Se inicia con el análisis de la cadena de valor, análisis riesgos de calidad en la producción y termina con el control de calidad del producto terminado. Finalmente, se cuantifican los indicadores de calidad y se analizan los resultados para tomar decisiones en función a los indicadores planteados.

Se llevan a cabo planes de muestreo para combinaciones de diferentes grados de riesgo para la salud y diversas condiciones de manipulación. Apelando a la norma sanitaria vigente que se establece en el marco del reglamento sobre vigilancia y control sanitario de Alimentos y Bebidas, aprobado por Decreto Supremo N°007.98SA y en concordancia técnico-normativa con los principios para el establecimiento y control de criterios microbiológicos para la producción de alimentos y con la clasificación y planes muestreo. (DIGESA MINSA, 2003)

Los alimentos y bebidas deben cumplir íntegramente con la totalidad de los criterios microbiológicos correspondientes a su grupo o subgrupo para ser considerados aptos para el consumo humano. El detalle de criterios microbiológicos para comidas preparadas se puede ver en la ilustración 7.24.

Ilustración 7.24: Cuadro de criterios microbiológicos para comidas preparadas

15.2 Comidas preparadas con tratamiento térmico (ensaladas cocidas, guisos, arroces, postres cocidos, arroz con leche, mazamorra, otros)						
Agente microbiano	Categoría	Clase	n	c	Límite por g. ó mL	
					m	M
Aerobios Mesófilos	2	3	5	2	10 ⁴	10 ⁵
Coliformes	5	3	5	2	10	10 ²
<i>Staphylococcus aureus</i> .	6	3	5	1	10	10 ²
<i>Escherichia coli</i>	6	3	5	1	< 3	-----
<i>Salmonella sp.</i>	10	2	5	0	Ausencia/25 g	-----

Fuente: (DIGESA, 2021)

7.5.5 *Blueprint de servicio “AL TEMPO”*

Como parte de la experiencia que “Al Tempo” busca brindar a sus clientes, es importante poder analizar el diagrama que permite visualizar la interacción entre las

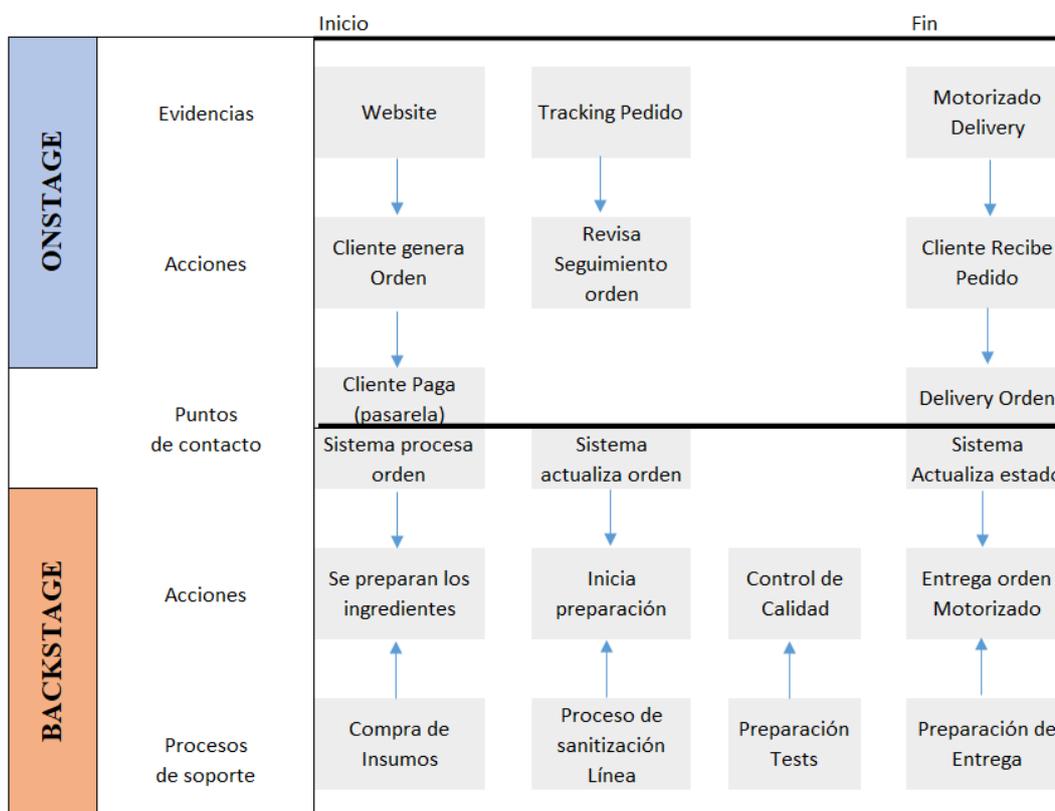
diferentes etapas y componentes del negocio. Los mismos que se encuentran directamente relacionados con los puntos de contacto dentro del recorrido específico que hace el cliente.

Por lo tanto, para entender y diseñar una experiencia de servicio satisfactoria, y alinearla a los objetivos y las diferentes etapas y pasos que comprende el proceso de “Al Tempo” se detallan en el siguiente esquema Blueprint (ver ilustración 7.25), considerando lo que sucede de cara al cliente, que activa el flujo operativo de “Al Tempo” y los procesos internos hasta la atención de las ordenes de pedido de los clientes.

Procesos *Onstage*, se refiere a los procesos y acciones relacionados a la interacción del cliente desde que inicia hasta que recibe su pedido interactuando de esa manera con nuestra plataforma, marca y personal de entrega.

Procesos *Backstage*, se refiere a los procesos y acciones que se activan a partir de la recepción de órdenes de compra de los clientes, producción, control de calidad y última milla.

Ilustración 7.25: Blueprint AL TEMPO



Elaboración propia

7.6 Indicadores de control – gestión de calidad

A continuación, se presenta la tabla 7.50, la cual contiene los principales indicadores de operación y control del negocio.

Tabla 7.50: Indicadores de operación y control de calidad de "AL TEMPO"

Indicadores	Fórmula	Escala	Forma de medición
Nivel de producto perdido (expirado y no vendido)	Nº de productos no vendidos en fecha vigente / Nº de productos producidos	0-5%: Esperado 6% - 8%: Controlado 9%-25%: Corregir producción 26% a 35%: Evaluar operaciones 36% a más: Cerrar operaciones	-Reporte de productos expirando y vencidos semanal y mensual - Reporte de productos producidos semanal y mensual
Nivel de quejas del producto	Nº de clientes con quejas y devoluciones del producto / Total de clientes	0-5%: Óptimo 6% - 15%: Controlar producto 16-25%: Evaluar producción 26% a 35%: Evaluar operaciones 36% a más: Cerrar operaciones	- Reporte de productos devueltos o reportados con queja / total de clientes semana y mensual
Nivel de quejas del servicio	Nº de clientes con quejas de servicio / Total de clientes	0-5%: Óptimo 6% - 15%: Controlar servicio 16-25%: Evaluar procesos de atención 26% a 35%: Evaluar operaciones 36% a más: Cerrar operaciones	- Reporte de quejas a los servicios / total de clientes semana y mensual
Método de compra más usado	Nº de ventas atendidas y efectuadas por: Web, App, Whatsapp, teléfono, App de delivery / Total de ventas	- Porcentaje de ventas por cada medio de compra	Base de datos de la empresa
Método de pago más usado	Nº de operaciones de venta efectuadas por: transferencia, pago online, POS, efectivo, Yape o Plin /Total de operaciones de venta realizadas	- Porcentaje de operaciones realizadas por cada método de pago	Base de datos de la empresa, reporte de ventas por cada medio de pago
Días con mayor demanda	Nº de ventas realizadas por día / Total de ventas realiza a la semana	-Porcentaje de ventas realizadas por día; histograma de ventas	Base de datos de la empresa, reporte de ventas por día
Rango de horario con mayor demanda	Nº de ventas realizadas en Turno Mañana y Turno Noche /Total de ventas realizadas al día	-Porcentaje de ventas realizadas por cada Turno; histograma de ventas por cada turno	Base de datos de la empresa, reporte de ventas por día

Elaboración propia

7.7 Costos operativos

Los costos necesarios para realizar las operaciones de “AL TEMPO” están conformados por la inversión en activos fijos, instalación de planta, permisos sanitarios y municipales, gastos pre operativos, planilla y gastos fijos (ver tabla 7.51):

Tabla 7.51: Presupuesto del plan operativo de AL TEMPO

GASTOS PRE OPERATIVOS		
Detalle	Precio (S/)	Porcentaje del total (%)
Alquiler local (garantía 3 meses)	15,000.00	11.3
Constitución de la Empresa	500.00	0.4
Licencia de Funcionamiento	80.00	0.1
Instalación de oficina	6,800.00	5.1
Hosting Página Web	600.00	0.5
Total gastos pre operativos	22,980.00	17.4

GASTOS OPERATIVOS		
Detalle	Precio (S/)	Porcentaje del total (%)
Alquiler del local	48,000.00	36.2
Gastos de servicios de entrega de comida terciarizado	20,160.00	15.2
Capacitación HACCP, BPM	3,200.00	2.4
Gestión de tratamiento de residuos	5,000.00	3.8
Luz, agua, teléfono, internet	9,600.00	7.2
Gastos movilidad para comprar insumos	4,800.00	3.6
Gas para cocina	7,200.00	5.4
Mantenimiento (equipos e instalaciones)	2,600.00	2.0
Empaque, sevilletas, cubiertos para delivery	8,880.00	6.7
Total gastos operativos	109,440.00	82.6
Total gastos operativos y pre operativos	132,420.00	100.0

Elaboración propia

La inversión operativa necesarios para asegurar el funcionamiento del plan de negocio, es de S/ 132,420.00 soles, los cuales se tomarán como referencia para el análisis financiero que se encuentra más adelante.

7.8 Conclusiones del capítulo

Luego de desarrollar el plan operativo de “AL TEMPO”, se puede concluir que es factible, con una inversión de S/ 132,420.00 soles inicialmente.

El proceso operativo de Al Tempo se encontrará compuesto de procesos claves como lo son: Planificación, Compras, Producción, Venta y Distribución. Los mismos procesos se encuentran relacionados para asegurar la calidad de nuestro producto final, así como la experiencia de nuestros clientes. Como parte del proceso operativo se incorporará una cultura de “mejora continua” la cual buscará adaptar y mejorar los procesos involucrados a lo largo del periodo del proyecto.

Dentro de los procesos de negocio, se ha podido identificar procesos claves, los mismos a los que se deberá realizar un seguimiento exhaustivo con la finalidad de poder garantizar la oferta de valor de Al tempo a los clientes potenciales. Estos procesos, son

garantizar la calidad de los insumos, a través de un abastecimiento correcto de los mismos y la distribución, que buscará en todo momento cumplir con la propuesta de valor y diferencial al cliente final, es decir cumpliendo con los tiempos de atención propuestos.

Asimismo, se observa que Surquillo es el distrito más conveniente para operar. Luego del análisis de los diversos factores en relación con la ubicación, se ha podido detectar que Surquillo es el centro de ubicación óptimo, considerando la disponibilidad de locales con mejor costo de alquiler y la mayor cercanía con el cliente objetivo. Además de la oportunidad de poder establecer alianzas estratégicas con los operadores de Apps de *delivery* para alcanzar una base potencial de clientes en menor tiempo.

La ubicación tendrá un impacto importante en la reducción del tiempo de entrega de pedidos, lo que permitirá cumplir con una de las principales ofertas de valor del proyecto que es la entrega de los productos según nuestra propuesta de valor.

Por otro lado, es necesario un control adecuado de la calidad de los alimentos, para preservar el producto, y lograr una mejor gestión de cadena productiva, siendo más eficientes en estimación de producción, almacenamiento y compra de materia prima; así como el aseguramiento de la durabilidad y sabor del producto, cumpliendo con la promesa de valor.

La maquinaria y equipo, está disponible en el mercado y no es difícil de conseguir y mantener. Y la adecuación del local, y permisos municipales y sanitarios también.

Las recetas de los platos, e información de los productos, deben estar alineados con el desarrollo del empaque y de la web/app, por lo que es importante que se desarrolle en conjunto, y no aisladamente. Ya que la información del producto será mostrada de esas formas, como información adicional.

CAPÍTULO VIII. PLAN ADMINISTRATIVO Y DE RECURSOS HUMANOS

En el presente capítulo se expone los requerimientos necesarios para la administración y funcionamiento de “al tempo”; así como los recursos humanos necesarios que garanticen la correcta operatividad del negocio y, la adecuada gestión y atención de los clientes.

8.1 Objetivos del capítulo

Los objetivos de administración y recursos humanos son:

- Definir la estructura organizacional requerida para el desarrollo de las tareas a ser realizadas.
- Determinar los costos en los cuales se debe incurrir para el funcionamiento administrativo y planillas, del plan de negocio.
- Establecer los lineamientos base para las contrataciones y compensación de personal.
- Determinar el régimen laboral por el cual se regirá el plan de negocio

8.2 Perfil de la empresa:

“AL TEMPO” es una empresa nueva, que está por iniciar sus operaciones en Lima inicialmente. El rubro al cuál se va a ingresar es al de ready- to-eat meals, brindando una propuesta diferente a la oferta actual, la cual busca satisfacer necesidades de ahorro de tiempo y de alimentación, con productos innovadores, de buen sabor y calidad, y que nutren, para que el consumidor reciba la mejor experiencia cuando busque alimentarse y se acostumbre a su uso, buscando que se vuelva parte de su día a día.

El negocio es pensado y planeado, por dos fundadores, los cuales serán los dueños de la empresa, y que se encargarán de realizar todos los trámites necesarios para su constitución e inicio de operaciones.

8.2.1 Constitución de la empresa

Un paso importante es el de la constitución de la empresa a nivel registral. Para ello, se manejan dos opciones para la constitución de una empresa: como **PERSONA NATURAL** o como **PERSONA JURÍDICA**. En este paso, es importante elegir la

opción más conveniente para el negocio. En el caso de “AL TEMPO”, se ha decidido elegir el modelo de persona jurídica con denominación: **Sociedad Anónima Cerrada (SAC)**.

El modelo de constitución de una **SAC** detalla lo siguiente:

- Requiere un mínimo de dos accionistas, y como máximo tendrá 20.
- El capital social está representado por acciones nominativas.
- Se conforma con los aportes (bienes y/o efecto) de los inversionistas.
- Los accionistas no responden con su patrimonio personal por las deudas.

Como paso siguiente, se procederá **a registrar el nombre de la marca** y empresa en la Superintendencia Nacional de los Registros Públicos (SUNARP), a través de una búsqueda de registro. Seguido de realizar el acto constitutivo, se elaborará una **minuta de constitución** de empresa con el requisito de firma de un abogado.

Posterior a la elaboración del documento detallado líneas arriba, se procederá con **elegir la minuta redactada ante un notario** con el objetivo de formalizar el documento como establecido por ley. Este proceso se realiza a través de una notaría.

Una vez otorgada la escritura pública, se procede a la **inscripción en Registros Públicos** este proceso se gestiona a través de la notaria junto con la SUNARP (Ministerio de la Producción, 2021).

8.2.2 Requisitos y trámites municipales

En relación a los requisitos para iniciar la operación, es necesario proceder con los trámites y permisos municipales requeridos, los mismos que conforman una serie de documentos que se detallarán a continuación:

Certificado de Defensa Civil (INDECI)

De acuerdo al Reglamento de Inspecciones Técnicas de Seguridad en Defensa Civil, la Inspección Técnica de Seguridad en Defensa Civil Básica debe durar como máximo 15 días hábiles; la inspección técnica de detalle y Multidisciplinaria debe durar alrededor de 45 días hábiles.

Para habilitar, acondicionar y asegurar la empresa con las condiciones básicas de seguridad que solicita Defensa Civil, el local de operaciones debe contar con:

1. Señalización de seguridad: Debe ser colocada a una altura de 1.80mts sobre el nivel del piso (Norma técnica 390.0102004).
2. Rutas de evacuación
3. Zonas de seguridad
4. Extintor de incendios
5. Zonas de riesgo eléctrico

Las instalaciones básicas de seguridad tales como: Iluminación de emergencia de acuerdo al reglamento (R. N. E. Norma A.130), detectores de humo, Botiquín portátil, la no utilización de cables mellizos e inadecuados, un tablero general de distribución eléctrica de metal o policarbonato con llaves termo magnéticas (CNE, 2006).

Finalmente, en el expediente que se presentará se debe adjunta los siguientes documentos:

1. Copia de Licencia de funcionamiento.
2. Correcta declaración jurada.
3. Ficha de registro SUNAT vigente.
4. El plano de distribución actualizado
5. Plan de seguridad.
6. Recibo de pago según el área de inspección.

Licencia de Funcionamiento

Para el otorgamiento de la licencia de funcionamiento según Art. 62. De la Ley N° 30230, Resolución Ministerial N° 0882015-PCM TUPA, el local de operaciones de la empresa, debe contar con un área de hasta 100 m²- con ITSE BASICA EX –POST (la capacidad de almacenamiento no debe ser mayor al 30% del área del establecimiento).

Dado que se propone en el plan de negocio que el local sea en Surquillo, la municipalidad solicita los siguientes requisitos:

1. Formato de solicitud de licencia de funcionamiento con carácter de declaración jurada incluya n° de RUC y DNI.
2. Copia de vigencia de poder del representante legal.

3. Indicar número de comprobante de pago por derecho TUPA (el costo es de S/ 391.00 para el negocio)
4. Declaración jurada de observancia en condiciones de seguridad

8.2.3 Registro de planillas electrónicas y boletas y facturas de venta

En relación al proceso de pago y registro de planillas electrónicas y facturas/boletas de venta, estas se realizarán a través de la plataforma de la Superintendencia Nacional de Administración Tributaria y Aduanas (SUNAT), la misma que ha desarrollado un software que permite calcular las declaraciones de pago correspondientes, y las ventas realizadas por las empresas (SUNAT, 2021). Este sistema permite gestionar con mayor facilidad el pago de los derechos de aquellos empleados asignados a la planilla de la empresa; así como el descuento y recaudo de impuestos tributarios por operaciones de venta.

Este proceso será realizado por el Asistente de administración y finanzas que tendrá como una de las tareas la gestión mensual de las planillas y ventas de la compañía.

8.2.4 Régimen laboral del negocio

Es importante establecer bajo qué régimen laboral operará “AL TEMPO”, para determinar los derechos y deberes con sus trabajadores. Existen dos tipos de regímenes: General y Laboral. Estos se diferencian costos relevantes que la empresa está obligada a concebir, de acuerdo a cada uno de ellos.

El *Régimen Laboral Especial* se aplica específicamente para las microempresas, cuyas ventas no superan las 150 Unidades Impositivas Tributarias (UIT) al año. Y las pequeñas empresas que vendan de 150 UIT a 1,700 UIT, también califican.

Las empresas contribuyentes de este régimen están obligadas a declarar y pagar mensualmente el impuesto a la renta establecido en 1,5%. Asimismo, tiene que cumplir con las siguientes condiciones para sus trabajadores (Antón, 2021):

- Una Remuneración Mínima Vital (RMV), como mínimo.
- Afiliación al Seguro Integral de EsSalud.
- Jornada de trabajo de 8 horas y pago de sobretiempo (horas extras).

- Descanso semanal de un día.
- Descanso vacacional de 15 días a partir de un año de servicio.
- Descanso en feriados.
- Si al trabajador se le despide sin causa justa, deberá recibir una indemnización equivalente a 10 remuneraciones diarias por año trabajado con un tope de 90 remuneraciones.

Mientras que en el *Régimen Laboral General* las empresas están obligadas a declarar y pagar impuestos por el 2% de los ingresos netos mensuales; y el impuesto General a las Ventas –IGV- fijado es del 18%, valor que empezó a regir a partir del 01 de marzo del año 2011. Y tiene que cumplir con las siguientes condiciones laborales (Antón, 2021):

- Pago de EsSalud. El empleador paga el 9% de la remuneración del trabajador.
- Compensación por Tiempo de Servicio (CTS), que es equivalente a un sueldo al año.
- Gratificaciones en julio y diciembre (dos sueldos en total).
- Asignación familiar de 10% de la remuneración familiar si se tiene hijos menores de 18 años.
- Vacaciones de 30 días al año.
- En caso el trabajador sea despedido sin causa justificada, deberá ser indemnizado, cuyo monto se calcula en 1.5 remuneraciones por cada año trabajado, con un tope de doce remuneraciones.

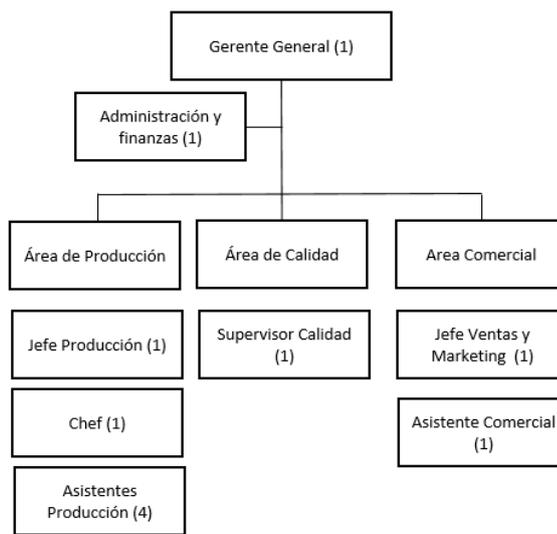
Los contribuyentes bajo el régimen del RER proceden a registrar sus operaciones en los siguientes libros y registros contables: Registro de Compras y Ventas. Es fundamental poder llevar el registro ordenado en los libros contables requeridos, de tal forma se alcanza una contabilidad ordenada que permitirá el seguimiento correcto de los ingresos y gastos de la compañía.

“AL TEMPO” se establecerá bajo el Régimen Laboral Especial, ya que al ser un negocio que recién empieza, cumple las condiciones necesarias de Micro y pequeña empresa que el régimen necesita. Asimismo, aún no tiene ventas necesarias que permitan cubrir los gastos de un Régimen Laboral General.

8.3 Estructura organizacional

La estructura organizacional para el inicio del negocio es de tipo lineal. Está compuesta inicialmente de 11 personas que cumplen diversas funciones a la vez, las mismas se encuentran subordinados a una Gerencia General. La estructura organizacional se encuentra sustentada de la siguiente manera (ver ilustración 8.26):

Ilustración 8.26: Organigrama de AL TEMPO



Elaboración propia

8.4 Puestos y salarios

8.4.1 Puestos y cargos

A continuación se detallan los puestos y funciones de “AL TEMPO:

8.4.1.1 Gerente General

Será el encargado de liderar la gestión, operatividad y enfoque de crecimiento del negocio. (Trasladar una visión start-up al equipo y metodologías ágiles).

Perfil:

Licenciado en Administración y/o Ingeniería Industrial o de Industrias Alimentarias.

Experiencia mínima de 5 años en área comercial, restaurantes o food services.

Con conocimientos de administración, gestión de procesos, manejo de negocios alimentarios, liderazgo de equipos y ofimática.

Funciones:

- Gestionar las áreas de Producción, Calidad, Comercial, Contable y los recursos de cada una de estas.
- Representación legal
- Contratación y evaluación de personal.
- Capacitación del personal de apoyo.
- Responsable de la ejecutar las estrategias para el crecimiento y fortalecimiento de la empresa.
- Evaluar el cumplimiento de objetivos y metas asignadas.
- Mantener las relaciones con proveedores.
- Gestionar la logística de insumos.
- Manejo de Caja
- Crear y mantener relaciones con los clientes.

8.4.1.2. Jefe de administración y finanzas

Será quien de soporte en las actividades de administración y contabilidad que requiera la empresa y trabajará de la mano con el Gerente General para garantizar la salud financiera del negocio. Asimismo, dará apoyo a la gestión de recursos.

Perfil:

Bachiller en administración o contabilidad.

Experiencia Mínima: 02 años en área comercial, restaurantes o *food services*.

Funciones:

- Realizar las labores contables, conciliación de información necesaria para el buen manejo contable del negocio.
- Elaboración de reportes semanales de contabilidad y finanzas.
- Elaboración de reportes de venta y flujos de caja.
- Apoyar en la gestión de recursos humanos de la empresa realizando los procesos de contratación, seguridad del trabajo, y plan de incentivos para mantención del mismo.

- Apoyo en la supervisión de las actividades diarias propias de la operatividad del negocio.
- Apoyo en la gestión de compras en conjunto con el área de producción.

8.4.1.3. Jefe de Producción

Será el encargado de la preparación de los productos según los estándares de calidad establecidos y el responsable por liderar al equipo de producción y cocina.

Perfil:

Ingeniero de industrias Alimentarias, con estudios de gastronomía.

Experiencia mínima: 03 años en restaurantes o food services.

Funciones:

- Dirigir la cocina y la producción de los platos.
- Liderar el equipo de Asistentes y Chef.
- Realizar los pedidos de insumos necesarios para la elaboración de platos de forma semanal, en conjunto con el área de administración.
- Realizar el inventario diario del almacén.
- Cumplir con los horarios establecidos para la preparación de alimentos.
- Supervisión del cumplimiento de los indicadores de calidad.

8.4.1.4. Chef

Será el encargado de la preparación de los platos según los estándares de calidad establecidos, responsable por liderar al equipo de cocina.

Perfil:

Estudios de gastronomía.

Opcional: tener algún mérito de cocina anteriormente.

Experiencia mínima: 03 años restaurantes o food services.

Funciones:

- Dirigir al equipo de producción.
- Preparar los platos y supervisar el trabajo de los asistentes de producción

- Realizar la coordinación de compra de insumos y número de pedidos diarios con el Jefe de Producción.
- Realizar el inventario diario del almacén.
- Cumplir con los horarios establecidos para la preparación de alimentos.

8.4.1.5. Asistente Producción

Será el encargado de la preparación de los productos según los estándares de calidad establecidos, apoyar en las tareas operativas en el área productiva.

Perfil:

Estudios de gastronomía, experiencia mínima: 01 años restaurantes o food services.

Funciones:

- Apoyar en la producción
- Preparación de ingredientes y platos según se coordine con el Chef.

8.4.1.6. Supervisor de Calidad

Será el encargado de supervisar el cumplimiento de los indicadores y estándares de calidad, también desarrollará sistemas de control de calidad.

Perfil:

Licenciado en Ing. Industrias Alimentaria, químico o industrial
Experiencia mínima 3 años como supervisor de calidad en el rubro

Funciones:

- Revisión de la materia prima, pruebas de calidad de proveedores.
- Revisión del producto terminado, garantizar los estándares de calidad.
- Emitir informes de calidad y reportes sobre cumplimiento de los estándares.
- Elaborar procesos de control de la calidad para el área de producción
- *Elaborar procesos de sanitización para producción.*

8.4.1.7. Jefe de Ventas y Marketing

Será el encargado de la gestión de canales y estrategia de marketing. Elaborará los procesos comerciales de la compañía para alcanzar los segmentos de cliente objetivo. Será el responsable del alcance de los objetivos de venta y rentabilidad del negocio.

Perfil:

Licenciado en Ingeniería industrial, Administración o Marketing.
Experiencia mínima: 03 años en área comercial, restaurantes o *food services*.

Funciones:

- Dirigir la gestión comercial y de marketing
- Negociar con canales de venta.
- Gestionar de los canales de venta, APPs *Delivery* e *Ecommerce* propio.
- Elaborar los reportes comerciales.
- Elaborar las proyecciones de venta para alinear la compra de insumos. Junto con el jefe de producción.

8.4.2 Salarios

A continuación de se detalla los salarios de los puestos descritos, los cuales se ajustan al mercado (ver tabla 8.52)

Tabla 8.52: Salario mensual de los puestos de trabajo de AL TEMPO

N° Personal	Personal	Remuneración básica (S)
1	Gerente General	4,500.00
1	Asistente Administración y Finanzas	1,800.00
1	Jefe Producción	2,200.00
1	Chef	2,200.00
1	Supervisor Calidad	2,000.00
1	Jefe Marketing y Ventas	2,800.00
1	Asistente Comercial	1,100.00
4	Asistentes de Cocina	1,100.00
11		17,700.00

Elaboración Propia

8.5 Procesos de reclutamiento y selección

Elegir el talento correcto es parte del éxito de una futura compañía, debido a esto es de suma importancia poder realizar el debido proceso y garantizar un equipo sólido y diverso con muchas ganas de aprender y aportar al crecimiento del negocio. Por lo tanto en una fase inicial, se contratará los servicios de una consultora especializada “*free lance*”, que trabajará por objetivos, para orientar el desarrollo de las políticas de reclutamiento, desarrollar conjuntamente los manuales de talento y selección de la compañía. Este servicio de consultoría trabajará de la mano con el Gerente General de la compañía, con la finalidad de elegir los mejores perfiles a unirse a la compañía.

Se trabajará sobre un proceso base para realizar reclutamiento con éxito, el proceso consta de 10 pasos:

1. Detectar las necesidades de la posición. (Fortalezas / Competencias)
2. Descripción el puesto de empleo. (Responsabilidades / Habilidades / Experiencia)
3. Canales de comunicación a utilizar ejemplo; bolsas de trabajo, publicación medios, etc.
4. Iniciar búsqueda de candidatos bajo perfil, activando los canales de comunicación.
5. Realizar convocatoria de candidatos pre-seleccionados, **terna inicial**.
6. Programa de dinámicas y entrevistas para la terna inicial.
7. Desarrollar manual con mejores prácticas y sugerencia para llevar a cabo entrevistas y dinámicas de alto impacto.
8. Generar plan de ofertas para candidatos seleccionados.
9. Iniciar proceso de onboarding, inducción y capacitación.
10. Programa de seguimiento del talento.

El objetivo es consolidar una metodología de reclutamiento que permita reducir, tiempos, en consecuencia, costos de adquisición de talento para la compañía.

El personal seleccionado pasará por un proceso de inducción, en el cual, se le brindará la información respecto al modelo del negocio, estrategia de negocio, misión, visión valores y capacitación sobre la información nutricional de los diferentes platos

comercializados por el negocio; de esta forma se buscará la interiorización y motivación para ser parte de ella.

8.4 Costos administrativos y de recursos humanos.

Los costos administrativos y de recursos humanos iniciales ascienden a S/ 328,220.00 soles anuales, o S/ 27,35.00 soles mensuales, de los cuales, el mayor gasto se realiza en la planilla. A continuación, se presentan los costos de administración y de recursos humanos, los cuales formarán parte de la información del capítulo de finanzas del plan de negocio (ver tabla 8.53).

Tabla 8.53: Presupuesto de Recursos Humanos y Administración de AL TEMPO

Detalle	Monto (S/)	Porcentaje sobre el total (%)
Planillas	273,660.32	83.4
Servicio de contabilidad	24,000.00	7.3
Servicio de reclutamiento	2,400.00	0.7
Sistema de seguridad del local	21,600.00	6.6
Útiles de oficina	2,160.00	0.7
Artículos de limpieza	2,400.00	0.7
Mantenimiento (equipos e instalaciones)	2,000.00	0.6
Total	328,220.32	100.0

Elaboración propia

8.4.1 Costos administrativos

Los costos relacionados con el trabajo administrativo, son los más complejos de controlar, ya que no se ve claramente el retorno sobre la inversión, respecto a los costos operativos, por ello es importante que la empresa los controle de la manera correcta. Para el plan de negocio se estableció que los costos administrativos compartidos son el 40% de su valor, respecto a los costos operativos. En el cálculo del presupuesto inicial asignado a administración, considera los siguientes elementos descritos en la tabla 8.54.

Tabla 8.54: Presupuesto administrativo de AL TEMPO

Detalle	Monto (S/)	Porcentaje sobre el total (%)
Servicio de contabilidad	24,000.00	44.0
Servicio de reclutamiento	2,400.00	4.4
Sistema de seguridad del local	21,600.00	39.6
Útiles de oficina	2,160.00	4.0
Artículos de limpieza	2,400.00	4.4
Mantenimiento (equipos e instalaciones)	2,000.00	3.7
Total	54,560.00	100.0

Elaboración propia

8.4.2 Costos de personal

Los costos del personal, están relacionados al salario que reciben y los gastos que la empresa realiza en el pago de planilla, al estar en el régimen especial, se tiene que considerar lo siguiente (ver tabla 8.55):

Tabla 8.55: Presupuesto de remuneraciones y bonificaciones al personal de AL TEMPO (expresado en soles S/)

Mes	Planilla	Essalud	Gratificaciones y CTS	Reclutamiento	Capacitación	Total
Ene.	17,700.00	1,593.00		200.00		19,493.00
Feb.	17,700.00	1,593.00		200.00		19,493.00
Mar.	17,700.00	1,593.00		200.00		19,493.00
Abr.	17,700.00	1,593.00		200.00		19,493.00
Mayo	17,700.00	1,593.00	5,225.66	200.00		24,718.66
Jun.	17,700.00	1,593.00		200.00	5,000.00	24,493.00
Jul.	17,700.00	1,593.00	9,646.50	200.00		29,139.50
Ago.	17,700.00	1,593.00		200.00		19,493.00
Sep.	17,700.00	1,593.00		200.00		19,493.00
Oct.	17,700.00	1,593.00		200.00		19,493.00
Nov.	17,700.00	1,593.00	5,225.66	200.00	5,000.00	29,718.66
Dic.	17,700.00	1,593.00	9,646.50	200.00		29,139.50
Total	212,400.00	19,116.00	29,744.32	2,400.00	10,000.00	273,660.32

Elaboración propia

8.6 Conclusiones del capítulo

Para una adecuada gestión de recursos humanos y operatividad de “AL TEMPO” es necesario tener al menos 11 personas contratadas, cada una con una función y cargo específicos. Esto es factible conseguir en el mercado laboral peruano, dado que los requisitos necesarios no son tan especializados. Por otro lado, los costos relacionados a la gestión personas y administración ascienden a S/ 328,220.00 soles durante el primer

año de operación, monto que se tomará en cuenta para la estructura de costos, que se detalla en el capítulo financiero.

Asimismo, es importante mencionar que, para el éxito del negocio, los trabajadores deben estar motivados y alineados con la misión, visión, valores y principios de “AL TEMPO”, para poder garantizar la adecuada entrega del valor comunicado y deseado, y mantenerse en el tiempo.

CAPÍTULO IX. PLAN FINANCIERO

En este capítulo se desarrolla la evaluación económica y financiera de “AL TEMPO”, con el objetivo de determinar la viabilidad económica del plan de negocio.

Para este análisis, se han tomado los siguientes supuestos que son importantes mencionar:

- La evaluación económica y financiera se hace sobre un periodo de 5 años.
- Se considera una inflación para los 5 años de 2%. (BCRP, 2021)
- Se considera una participación de mercado de “AL TEMPO” del: 1% en el primer año, con el objetivo de aumentar 20% cada año.
- La inversión inicial se realizará por aporte de capital de los socios. No se realizará ninguna inversión adicional durante el periodo evaluado.
- El ticket promedio de venta es: S/18.90 la porción personal y S/38.90 la porción familiar. La proporción de venta es de 60% y 40% respectivamente.
- Se tendrá una bolsa para descuentos equivalente al 5% sobre las ventas para las promociones que se realicen en los periodos anuales.
- Se incrementará los sueldos y salarios 2% por año, en proporción a la inflación.
- Se considera el régimen laboral especial como se desarrolló en el capítulo de recursos humanos y administración, pero como el personal es mayor a 10 personas, se considera PYME. Por ello se pagará beneficios al 50%, y el impuesto a la renta de 1.5% mensual y 10% anual.
- Los cobros y pagos son realizados en el mes que se ejecutan las operaciones, por la naturalidad del negocio.

9.1 Proyección de ventas

La proyección de las ventas de “AL TEMPO” se basa en la demanda estimada que se desarrolló en el capítulo de marketing (ver tabla 6.44); la cual aumenta 20% cada año.

Con la demanda estipulada se calcula las ventas e ingresos potenciales, los cuales toman en cuenta el ticket de compra promedio por porción familiar y personal; los descuentos y la inflación; para el periodo de 5 años. (Ver anexo 27)

9.2 Inversión de activos tangibles

Asimismo, se determina la inversión de activos tangibles que son necesarios para el inicio de operaciones de “AL TEMPO”, la cual ascienda a S/65,960.00 soles. Estos activos se consideran para depreciar durante el periodo estimado, de acuerdo con las leyes contables (Ver anexo 28)

9.3 Inversión de activos intangibles

También se determina la inversión de activos intangibles, la cual asciende a S/21,600.00 soles. Estos activos se consideran para amortizar durante el periodo estimado, de acuerdo con las leyes contables. (Ver anexo 29)

9.4 Presupuestos de costos y gastos

A continuación, se presentan los costos en los que se incurrirá para el funcionamiento de “AL TEMPO”.

9.4.1 Gastos pre operativos

Los gastos pre-operativos se estiman en S/ 22,980.00 soles. Dichos gastos son necesarios para la implementación del local de producción y administración de “AL TEMPO”. En el anexo 30 se puede ver el detalle de los gastos que se incluyen.

9.4.2 Costos variables

Los costos variables se generan principalmente por el costo de los ingredientes utilizados en la producción de los diferentes platos, los costos de cubiertos y empaques para *delivery*, así como los costos de la comisión de empresas bancarias y de servicios de pago. Los costos de transporte no se incluyen por haber llegado a un acuerdo con motorizados, a los cuales se les pagará un monto fijo diario, sin importar la ruta. A continuación, se muestran los costos variables proyectados de “AL TEMPO” para el periodo de evaluación en el anexo 31.

9.4.3 Costos fijos

Estos costos son constantes, sin depender de la producción y venta de los platos. Dentro de estos costos se considera la planilla, el alquiler, la seguridad, el mantenimiento entre otros. A continuación, se muestran los costos fijos de “AL TEMPO” para el periodo de evaluación (Ver anexo 32).

9.5 Inversión y financiamiento

Para la ejecución del proyecto es necesaria una inversión de S/ 170, 540.00 soles para poder iniciar operaciones de “AL TEMPO”, monto que incluye la inversión de activos, gastos pre-operativos y caja inicial. La inversión, será financiada por el aporte de los dos socios que constituyen la empresa, de forma igualitaria (80,270.00 soles cada uno). (Ver anexo 33)

9.6 Estados financieros

A continuación, se presentan los principales estados financieros para poder realizar la evaluación económica y financiera del plan de negocio.

9.6.1 Estados de resultados

El Estado de Resultados de “AL TEMPO”, presenta el desempeño operativo estimado del negocio, pues permite ver los ingresos y los gastos, y con ellos, la utilidad obtenida del periodo evaluado. En la tabla 9.56, se presentan los resultados para los 5 años proyectados. En estos, se puede observar que “AL TEMPO” logra obtener utilidades desde el primer año, y se incrementan cada año. Asimismo, se considera la inflación y aumento del salario de los trabajadores por año.

Tabla 9.56: Estado de Resultados de AL TEMPO para el periodo (expresado en soles S/)

Detalle	2022	2023	2024	2025	2026
Ventas	860,297	1,032,357	1,238,828	1,486,594	1,783,913
Ingresos porciones personales (60%)	516,178	619,414	743,297	891,956	1,070,348
Ingresos porciones familiares (40%)	344,119	412,943	495,531	594,638	713,565
Descuentos sobre las ventas (5%)	43,015	51,618	61,941	74,330	89,196
Ventas netas	817,283	980,739	1,176,887	1,412,264	1,694,717
Costos variables	183,051	219,661	263,593	316,312	379,574
Gastos operativos fijos	164,593	197,349	244,495	300,493	367,100
Costo de ventas	347,644	417,010	508,089	616,805	746,674
Margen de contribución (Ventas Netas - Costos Variables)	634,232	761,078	913,294	1,095,952	1,315,143
Utilidad Bruta	469,639	563,730	668,798	795,459	948,043
Gastos administrativos	231,738	229,512	236,464	244,028	252,310
Gastos de venta	201,912	202,060	203,161	204,283	205,429
Utilidad Operativa	35,989	132,157	229,173	347,147	490,304
Depreciación y amortización	8,980	7,791	6,797	5,959	5,246
Gastos financieros	24,088	28,906	34,687	41,625	49,950
Utilidad antes de impuestos	2,921	95,460	187,689	299,564	435,108
Impuestos Renta Anual (10% MYPE)	292	9,546	18,769	29,956	43,511
Utilidad Neta	2,629	85,914	168,920	269,608	391,597

Observaciones: El Estado de Resultados no toma en cuenta el valor de venta con IGV. Elaboración propia

9.6.2 Balance general

El Balance General, o Estado de Situación Financiera, muestra cómo está la estructura de recursos, obligaciones y aporte de los accionistas de “AL TEMPO” a una fecha de corte determinada. Para el cálculo, se ha tomado de referencia como fecha de corte el 31 de diciembre, para los 5 años evaluados (Ver anexo 34). Con este detalle se calcula el capital de trabajo, monto que permite evaluar si los recursos del patrimonio de la empresa permiten afrontar los compromisos de pago de corto plazo. El cálculo del capital de trabajo se puede ver en el anexo 35.

Al observar el cálculo del capital de trabajo, se puede decir que “AL TEMPO” cuenta con capital de trabajo positivo, para afrontar obligaciones de corto plazo. Asimismo, este capital de trabajo se va incrementando cada año en mayor proporción.

9.6.3 Flujo de efectivo VAN y TIR

En el anexo 36, se presenta el flujo de efectivo proyectado de “AL TEMPO” para el periodo de evaluación. En este, se puede observar los ingresos y egresos de dinero, lo que permite, de forma rápida, predecir cómo se va generando resultados acumulados de ganancias en cada periodo. En ella se puede observar que, en los primeros años, se termina con un flujo de ingresos promedio. Sin embargo, esta situación es revertida en el quinto año proyectado, donde se puede observar que los ingresos aumentan en una proporción importante.

Por otro lado, al contar con los flujos de efectivo proyectados, se puede realizar un análisis sobre el retorno de la inversión inicial de “AL TEMPO”. Para ello se utilizan los criterios financieros: Valor Actual Neto (VAN) y Tasa Interna de Retorno (TIR). El primero, permite calcular cuánto se puede ganar o perder, con la inversión realizada, durante el periodo evaluado, estimando su valor en el presente para poder decidir invertir o no, respecto a otra oportunidad de negocio. El segundo, es una tasa de rentabilidad anual, estimada de la inversión realizada.

Es importante mencionar que, durante los 5 años, no se realizan inversiones adicionales, y que la inversión inicial es 100% realizada por capital de los socios, entonces la evaluación no contempla deudas financieras bancarias o aportes adicionales durante los años de evaluación. La tasa de descuento utilizada es la tasa referencial del

negocio con el promedio de los bancos para las empresas Pymes (17.69%). (SBS Perú, 2021)

En el anexo 37, se puede ver los resultados de los análisis financieros para “AL TEMPO” por el periodo de los 5 años. El plan de negocio proyecta un VAN de S/ 20,670.00 soles, considerando una tasa esperada de 17.69 % sobre la inversión. Por otro lado, la tasa de retorno de la inversión (TIR) es de 22% al año. Estos indicadores financieros permiten confirmar que el plan de negocio es rentable siempre que se cumplan los supuestos planteados.

9.6.4.1 Ratios Financieros

Para los cálculos de ratios financieros del plan de negocio, se han tomado en cuenta, los que son de liquidez, los que son de activos, los que son de endeudamiento, y los que son de rentabilidad. A continuación, se analizarán respectivamente.

En la tabla 9.57, se puede observar que el plan de negocio permite tener capital de trabajo, el cual puede hacer frente a requerimientos de gasto del corto plazo. Asimismo, se puede ver que la generación de caja en el primer año es baja, pero a partir del segundo año, aportarán las ventas a incrementar la generación de liquidez.

Tabla 9.57: Ratios de liquidez de AL TEMPO (expresado en soles S/)

Detalle	Año 0	2022	2023	2024	2025
Activo corriente	146,801	347,074	781,065	1,428,324	2,333,676
Existencias	1,195	-33,263	-7,061	22,829	57,389
Pasivo corriente	292	9,546	18,769	29,956	43,511
Ventas	1,015,151	1,218,181	1,461,817	1,754,181	2,105,017
Generación operativa de caja	64,800	231,149	403,868	612,966	865,757
Capital de trabajo	146,509	337,527	762,296	1,398,368	2,290,165
Capital de trabajo / Ventas	14.4%	27.7%	52.1%	79.7%	108.8%
Generación operativa de caja / Ventas	6.4%	19.0%	27.6%	34.9%	41.1%

Elaboración propia

En la tabla 9.58 se muestran las ratios relacionadas con los activos del negocio. Se puede observar que, en el inicio de operaciones, las ventas representan 3 veces de los activos de AL TEMPO, y a lo largo del periodo, el valor de las ventas supera el valor de activos hasta en 7 veces. Se tiene efectivo para capitalizar en el patrimonio.

Tabla 9.58: Ratios de administración de activos de AL TEMPO (expresados en soles S/)

Detalle	Año 0	2022	2023	2024	2025
Inventario	1,195	96,524	109,149	97,225	72,239
Ventas	1,015,151	1,218,181	1,461,817	1,754,181	2,105,017
Costo de ventas	347,644	417,010	508,089	616,805	746,674
Activo corriente	146,801	163,959	169,835	158,571	132,926
Activo no corriente	237,717	220,185	220,705	216,052	166,000
Activo total	384,518	384,144	390,540	374,623	298,926
Rotación de activo corriente	6.9	7.4	8.6	11.1	15.8
Rotación de activo no corriente	4.3	5.5	6.6	8.1	12.7
Rotación de activos totales	2.6	3.2	3.7	4.7	7.0

Elaboración propia

Respecto a las ratios de endeudamiento, se puede observar en la tabla 9.59 que, durante el primer año, los pasivos del plan de negocio representan el 16% del patrimonio, y los siguientes años, los pasivos disminuyen respecto al patrimonio, lo que permite estimar mayor seguridad sobre la capacidad de afrontar deudas, y capitalizar las ganancias. Asimismo, el grado de propiedad, muestra cómo va incrementando la proporción de patrimonio que pertenece del activo.

Tabla 9.59: Ratios de endeudamiento de AL TEMPO (expresados en soles S/)

Detalle	Año 0	2022	2023	2024	2025
Utilidad de operación	35,989	132,157	229,173	347,147	490,304
Gasto financiero	28,424	28,906	34,687	41,625	49,950
Tasa impositiva	10.0%	10.0%	10.0%	10.0%	10.0%
Activo	384,518	384,144	390,540	374,623	298,926
Pasivo	28,716	38,452	53,456	71,581	93,460
Patrimonio	184,800	355,949	759,817	1,372,783	2,238,540
Otros pasivos financieros corrientes	292	9,546	18,769	29,956	43,511
Pasivo / Patrimonio	16%	11%	7%	5%	4%
Grado de propiedad	48%	93%	195%	366%	749%
Capacidad de pago/ gastos financieros	127%	457%	661%	834%	982%
Capacidad de pago/ gastos financieros y capital	92%	266%	337%	386%	499%

Elaboración propia

Por último, en la tabla 9.60 se muestran las ratios relacionados con la rentabilidad del negocio. En ella se observa que, en el primer año, hay rentabilidad, sin embargo, el margen operativo es menor. A lo largo de los años, los ingresos de venta llegan a generar margen de utilidad operativa más alta, lo que puede ayudar a realizar otras acciones administrativas y financieras. Asimismo, se puede observar que la utilidad neta, se va incrementando respecto al patrimonio cada año. Se recomienda capitalizarla.

Tabla 9.60: Ratios de rentabilidad de AL TEMPO (expresados en soles S/)

Detalle	Año 0	2022	2023	2024	2025
Utilidad neta	2,629	85,914	168,920	269,608	391,597
Utilidad operativa	35,989	132,157	229,173	347,147	490,304
Utilidad bruta	469,639	563,730	668,798	795,459	948,043
Ventas	1,015,151	1,218,181	1,461,817	1,754,181	2,105,017
Activo	216,415	409,084	836,449	1,477,901	2,378,144
Pasivo	28,716	38,452	53,456	71,581	93,460
Patrimonio	184,800	355,949	759,817	1,372,783	2,238,540
Margen de utilidad bruta	46.3%	46.3%	45.8%	45.3%	45.0%
Margen de utilidad operativa	3.5%	10.8%	15.7%	19.8%	23.3%
Margen de utilidad neta	0.3%	7.1%	11.6%	15.4%	18.6%
Rentabilidad de los activos (ROA)	17%	32%	27%	23%	21%
Utilidad de Operación / Ventas = margen operativo	4%	11%	16%	20%	23%
Ventas / Activo = rotación de activos	469%	298%	175%	119%	89%
Rentabilidad del patrimonio (ROE)	9.8%	41.5%	33.8%	28.9%	25.4%
Utilidad Neta / Ventas = Margen neto	2.0%	16.8%	24.6%	31.1%	36.7%

Elaboración propia

Estas ratios muestran que el negocio es altamente atractivo, tanto para generar utilidades, patrimonio, y activos, durante el periodo evaluado.

9.6.5 Punto de equilibrio

El punto de equilibrio permite calcular cuántas porciones personales y familiares se tienen que vender en “AL TEMPO” como mínimo para no generar pérdidas. En la tabla 9.61, se presenta las unidades mínimas que se tienen que vender por año, por mes y por día. El primer año es el más difícil, porque supone que se realice mayor esfuerzo por generar un número mayor de ventas. Luego va reduciéndose la cantidad de porciones necesarias porque los costos variables unitarios se van repartiendo entre el incremento de producción y venta.

Tabla 9.61: Margen de contribución unitario y punto de equilibrio de AL TEMPO para el periodo de evaluación

	Año base	2022	2023	2024	2025
Margen de contribución unitario					
Margen de contribución unitario promedio porción personal	S/ 6.7	S 7.3	S/ 8.1	S/ 8.5	S/ 9.4
Margen de contribución unitario promedio porción familiar	S/ 22.5	S/ 23.7	S/ 25.1	S/ 25.9	S/ 27.6
Punto de equilibrio en unidades anuales					
Punto de equilibrio porción personal anual	24,479	18,588	17,556	17,557	16,467
Punto de equilibrio porción familiar anula	15,427	13,632	13,251	13,233	12,795

Tabla 9.61 Cont. Margen de contribución unitario y punto de equilibrio de AL TEMPO para el periodo de evaluación

Punto de equilibrio en unidades mensuales					
Punto de equilibrio porción personal mensual promedio (Flat)	2,040	1,549	1,463	1,463	1,372
Punto de equilibrio porción familiar mensual (Flat)	1,286	1,136	1,104	1,103	1,066
Punto de equilibrio en unidades diarias					
Punto de equilibrio porción personal diario promedio (Flat)	85	65	61	61	57
Punto de equilibrio porción familiar diario (Flat)	54	47	46	46	44

Elaboración propia

9.6.6 Análisis de sensibilidad

Con el fin de revisar diferentes escenarios financieros, de acuerdo al número de ventas proyectadas, se realizó un análisis de sensibilidad para determinar el impacto sobre el VAN y el TIR, en caso ventas no se acercan a los valores estimados (ver anexo 38).

Luego de este análisis se puede observar que, si las ventas llegan a ser menor a las proyectadas, se tomaría un escenario negativo. Aun disminuyendo a 90% las ventas proyectadas, se tendría una ganancia de la inversión, evaluando el proyecto hoy, pero si las ventas llegan a ser menores, el valor actual de inversión resulta negativo, por lo que no sería adecuado invertir.

Asimismo, en un escenario optimista donde existe un 10% más de venta, la TIR alcanza un 26% y el VAN es de S/ 39,791.00 soles que sería cerca al doble de lo esperado en un escenario actual; y en un escenario pesimista la TIR alcanza el 18% de retorno anual, y un VAN de S/ 1,549.00 soles. En la tabla 9.62 se muestra el resumen del análisis de estos 3 escenarios:

Tabla 9.62: Resumen de análisis de sensibilidad de escenarios actual, optimista y pesimista

Escenarios	Actual	Optimista	Pesimista
Ventas proyectadas	100%	110%	90%
Valor Actual Neto (VAN)	S/ 20,670	S/ 39,791	S/ 1,549
Tasa Interna de Retorno (TIR)	22%	26%	18%

Elaboración propia

9.7 Conclusiones

El plan de negocio es altamente rentable. Cuenta con un VAN de S/ 20,670.00 soles si es que se evalúa invertir hoy. Por otro lado, la tasa de retorno de la inversión (TIR) es de 22% al año. Lo que lo vuelve atractivo respecto a invertir en otras alternativas actualmente.

Se logra alcanzar utilidades netas desde el primer año. Sin embargo, el plan no contempla inversiones de activos ni capitalización del patrimonio. Se podría decir que se está perdiendo oportunidad de utilizar el excedente que genera la rentabilidad del negocio. Se recomienda contemplar una inversión en activos para crecer y expandir el mercado.

Respecto al punto de equilibrio en unidades de porciones familiares y personales, estas son manejables por la actividad operativa de “AL TEMPO” estimada, y es factible de cubrir mensualmente esas porciones de venta.

Finalmente, al realizar un análisis de sensibilidad respecto a la variación del valor de ventas proyectadas, se puede decir que aun disminuyendo a 90% se obtiene un VAN y un TIR positivo; pero si se obtiene menores ventas, el VAN se vuelve negativo, lo que sería importante tener en cuenta para realizar la inversión.

CAPÍTULO X. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

En este capítulo se presentan las conclusiones y recomendaciones finales del plan de negocio, a fin de recopilar los puntos más importantes determinados a lo largo del documento, y poder considerarlos para una posterior ejecución.

10.1 Conclusiones

Viabilidad del negocio

Luego de haber realizado la investigación del entorno, del mercado y sus perspectivas, así como los costos e implantación del plan de negocio para operar, se puede concluir que este es altamente viable y rentable.

El plan de negocio muestra una oportunidad de inversión (VAN) de S/ 20,670.00 soles si es que se evalúa invertir hoy, considerando una tasa esperada de 17.69 % sobre la inversión según la tasa promedio de los bancos para Mypes. La tasa de retorno de la inversión (TIR) es de 22% al año, siempre que se cumplan los supuestos planteados. Asimismo, en caso las ventas estimadas disminuyan a 90% sobre el valor, se contaría con VAN y TIR positivos, cercanos a cero, pero si las ventas son menores a eso, el VAN llegaría a ser negativo, por lo que se tiene que controlar que las ventas caigan máximo ese valor.

Segmento de mercado meta y su valor económico

Luego de realizar la investigación de mercados, se determinó que el plan de negocio tiene una alta oportunidad de desempeño en 4 segmentos específicos, los cuales cuentan con una alta tasa de crecimiento, y de valor de consumo en la categoría.

1. Hombres que viven solos, que prefieren ahorrarse el tiempo de cocinar, cuyo valor estimado actual es de S/ 6 millones de soles.
2. Hombres y mujeres, que viven en pareja, o con *roomates*, sin hijos; que trabajan todo el día y tienen poco tiempo para las actividades de casa como cocinar. Su valor estimado actual es de S/ 7.8 millones de soles.
3. Familias con hijos en casa, que buscan ahorrarse el tiempo de cocinar pero que consumen comida lista con poca frecuencia, cuyo valor estimado actual es de S/ 14 millones de soles.

4. Personas de 55 años a más, con hijos adultos que no paran en la casa durante el día, o con nido vacío y que se les dificulta cocinar. Su valor estimado actual es de S/13.8 millones de soles

Propuesta de valor óptima de diferenciación y posicionamiento

La propuesta de valor diferencial será el enfoque de una nueva forma de comer; la experiencia “AL TEMPO”: llevar el sabor y frescura de un plato a la carta de restaurante, a casa, de una forma simple, rápida y exquisita.

Esta experiencia se entregará a los clientes/consumidores, desde las estrategias de marketing 360°, contempladas en el producto con la tecnología MAP y colaboración de chefs especialistas, para cumplir la promesa; los precios y promociones de porciones, la comunicación directa y online; el proceso de compra; y atención, y retención del cliente/consumidor. Es importante que ellos perciban la experiencia en todos los puntos de contacto.

Modelo de negocio

“AL TEMPO” es una empresa digital, y se comercializará a través de un *e-commerce* propio, versión web y *mobile*; y en menor grado, a través de apps de *delivery* de alimentos. Asimismo, se podrá adquirir porciones familiares o personales de acuerdo a la necesidad del cliente/consumidor; y se ofrecerá packs de 2, 4, 6 y 10 unidades, para aumentar el ticket de compra.

En una segunda fase, se planea invertir en tiendas especializadas o autoservicios; así como, ampliar las líneas de producto, incorporando entradas, ensaladas y postres. Asimismo, se espera desarrollar una oferta para el mercado *Business- to-Business* (B2B), con empresas e instituciones, para poder atender ventas corporativas de comida para reuniones de almuerzo y cenas por horas extra en oficinas; ya sea con tarjetas de “AL TEMPO” pre -pagadas, y/o máquinas dispensadoras con los platos para escoger y/o con packs de ofertas corporativas.

Cabe mencionar que, por la rápida adopción y crecimiento del uso del internet y redes sociales, para realizar compras o recibir publicidad de marcas en todos los segmentos al que el negocio busca dirigirse, se ha decidido realizar venta y publicidad de forma digital. Asimismo, de forma digital, se puede determinar con mayor precisión cuánto es que los gastos de marketing aportan a las ventas del negocio.

Plan operativo y logístico

Es clave el uso de la tecnología MAP, para poder entregar la propuesta de valor, y hacer que los platos se conserven por más tiempo, y se vean y se sientan como un plato de restaurante, listo para comer.

La implementación de la maquinaria y planta de producción es sencilla, así como el mantenimiento. Hay que considerar que, si el dólar sigue subiendo, los gastos de compra de estos equipos y mantenimiento podrían ser más costosos, y podría impactar en las utilidades operativas (EBIT).

Otro punto crítico es el proceso logístico, este tiene que ser bien controlado, para poder cumplir con las demandas diarias de “AL TEMPO”, y se debe repotenciar para que sea el principal canal de distribución y no las apps de *delivery*, que cobran hasta 30% sobre el valor de venta.

Plan de recursos humanos

Para poner en marcha la operatividad del negocio, se ha estimado necesario 11 puestos de trabajo (ver detalle en el capítulo de recursos humanos). Donde es importante asegurar la contratación de un chef especialista que realice las preparaciones de calidad y sabor exquisito. Asimismo, el jefe de producción y jefe de calidad, deben estar monitoreando el nivel de producción y conservación de insumos y platos listos, para no generar pérdidas por desperdicios.

10.2 Recomendaciones

El presente plan de negocio se ha realizado entre los años 2020 y 2021 para Lima, y con ello, sus indicadores y análisis pertenecen a esos momentos del tiempo. Dada la incertidumbre política por el nuevo cambio de Gobierno, se sugiere esperar que cierre el año para evaluar las medidas económicas que regirán.

De ahí se espera 3 escenarios: el Optimista; el cuál se espera que la política económica continúe apoyando el crecimiento y desarrollo de la inversión privada, y con ello se podría implementar el plan de negocio evaluando las nuevas políticas que dicten; el moderado, el cual tendría políticas que interrumpan el crecimiento y desarrollo de sector privado, y con ello se tendría que evaluar de nuevo los riesgos del micro y macro entorno, así como la inversión y rentabilidad; y el pesimista, el cual tendría políticas

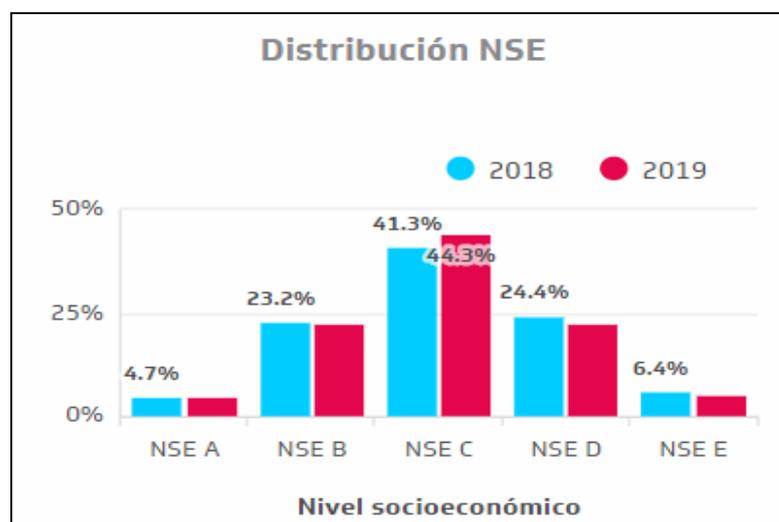
que desincentiven la inversión privada, y con ello, se sugiere evaluar el plan de negocio, pero para implementarlo en otro país donde se tendría que volver a realizar todo el análisis del plan, para este.

Por otro lado, la inversión en marketing es alta, pero se cree necesaria para poder desarrollar la venta y publicidad online, y poder alcanzando el posicionamiento deseado y recordación de marca, así como la captación de nuevos clientes, la fidelización y aumento de las ventas. Todo ello, será importante sustentarlo, con el retorno de inversión de las acciones de marketing digital, y sus indicadores. En caso los resultados no estén siendo favorables, se recomienda modificar el presupuesto de marketing e invertir en las acciones que generen mayor contribución a los objetivos planteados.

Finalmente, la evaluación financiera actual del negocio es viable, pero en ella, no se contempla inversiones en activos o préstamos financieros durante los 5 años evaluados. El análisis muestra una alta liquidez, que está perdiendo oportunidad de inversión. Se sugiere, en un contexto positivo, iniciar la implementación de la fase dos, con ese excedente, así como repotenciar el sistema logístico y proceso de compra, o evaluar iniciar operaciones en provincias.

ANEXOS

ANEXO 1: DISTRIBUCIÓN DE LOS NSE EN LIMA METROPOLITANA 2018-2019



Fuente: APEIM 2020

ANEXO 2: DISTRIBUCIÓN DE LOS NSE DE LIMA METROPOLITANA POR RANGO DE EDAD

Edad	NSE A	NSE B	NSE C	NSE D	NSE E	Gran t...
1) <=12	13.7%	12.4%	18.3%	22.9%	26.3%	18.1%
2) 13-17	6.7%	6.5%	7.3%	8.8%	10.9%	7.6%
3) 18-25	9.9%	13.8%	13.4%	13.1%	13.9%	13.3%
4) 26-30	9.0%	8.0%	6.7%	7.8%	7.7%	7.4%
5) 31-35	4.1%	6.4%	7.1%	7.4%	6.0%	6.8%
6) 36-45	15.4%	12.1%	13.6%	11.7%	12.5%	12.9%
7) 46-55	13.2%	13.1%	11.3%	10.0%	8.9%	11.4%
8) >=56	28.0%	27.8%	22.3%	18.4%	13.7%	22.5%
	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%

Fuente: APEIM 2020

ANEXO 3: GUÍA DE ENTREVISTA A EXPERTO 1

Entrevista a experto: Abraham Villaorduña Bonilla

Startup de comida lista: Capo di Pasta

Preámbulo

¿Primero queremos conocerte un poco más, coméntanos un poco de ti y tu experiencia en el rubro de alimentos, cómo iniciaste con Capo di Pasta?

Entorno de Ready-to-eat meals

- ¿Cómo se está comportando el mercado de comida lista?
- ¿Cómo ves la competencia en relación a tu negocio?
- ¿Tienes alguna idea o percepción del futuro de tu negocio?
- ¿Cómo ves la tendencia en el Perú y el mundo sobre el tipo de comida lista?
- ¿Cuáles consideras los puntos más importantes en este rubro?

Implementación y operatividad

Hablaremos ahora qué tan fácil o difícil fue llevar a la vida a Capo di Pasta

- ¿Cuáles fueron las principales dificultades que tuviste que afrontar al crearla? ¿Y actualmente cuáles son?
- ¿Qué tecnología usas? ¿Evaluaste otras tecnologías también? ¿Has escuchado de la atmósfera modificada?
- ¿Cuáles crees que son los puntos críticos de operaciones en tu negocio?
- ¿Qué te gustaría implementar, que aún no lo puedes hacer? ¿por qué?
- ¿Cuánto es la inversión mínima que se necesita para implementar un negocio como este? Económicamente y operativamente.

Oferta de productos

- ¿Cuántas variedades de productos ofreces? ¿Cómo llegaste a esa oferta?
- ¿La oferta la cambias cada cuánto tiempo?
- ¿Cuál es el ticket promedio de consumo de un consumidor de Capo di Pasta? O Rango.
- ¿La demanda tiene algunos días o semanas donde es más elevada?
- ¿Cuáles son los precios de Capo di Pasta, respecto a las opciones de la competencia

Valor agregado

- ¿Consideras que hay algo clave que es necesario, adicionalmente al producto que ofreces, para que tenga mayor valor o atracción?
- Por lo que hemos visto, ustedes manejan una estrategia de retención de clientes. ¿Esta estrategia la diseñaron desde un principio, o la van implementando conforme avanza el negocio? ¿Qué tan efectiva es la estrategia de retención en su negocio?
- ¿Alguna sugerencia adicional o recomendaciones para nuestra tesis?

Cierre y agradecimiento

ANEXO 4: GUÍA DE ENTREVISTA A EXPERTO 2

Entrevista a experto: Elías Peñafiel, Ph.D

Tecnología para conservación de alimentos.

Preámbulo

¿Primero queremos conocerte un poco más, coméntanos un poco de ti y tu experiencia en el rubro de alimentos, dónde trabajas y qué ves ahí?

Entorno de Ready-to-eat meals y tecnología de conservación.

- ¿Cómo se está comportando el mercado de comida lista y la tecnología de conservación de alimentos?
- ¿Tienes alguna idea o percepción del futuro de las comidas listas, y tecnología de conservación de alimentos?
- ¿Cómo ves la tendencia en el Perú del mercado de comidas listas y la tecnología de conservación?

Implementación y operatividad

Hablaremos ahora qué tan fácil o difícil es implementar las tecnologías de conservación.

Sabemos que existen 4: Sellado al vacío, atmósfera modificada, y atmósfera controlada, Hot & Cold.

- ¿Cuáles fueron las principales dificultades para implementar cada una?
- ¿Qué otras tecnologías son usadas?
- ¿Qué tecnología es con la que más has trabajado? ¿Evaluaste otras tecnologías también? ¿Por qué optaste por esa?
- ¿Cuáles crees que son los puntos críticos de operaciones en la conservación de alimentos?
- ¿Cuánto es la inversión mínima que se necesita para implementar operativamente un negocio de conservación de alimentos cocidos?

Contar un poco de nuestra idea de negocio

Atmósfera modificada (MAP)

- Hablando solo de atmósfera modificada ¿Cuántas variedades de productos se pueden conservar con la tecnología MAP?
- ¿Cuánto tiempo toma el proceso MAP para los alimentos?
- ¿Cuál es la merma promedio al realizar este proceso?
- ¿Cada cuánto tiempo es necesario realizar el mantenimiento de la maquinaria?
- ¿Hay algunos indicadores para realizar el control de calidad de esta tecnología y de la conservación de alimentos? ¿Cuáles son?

Cierre

- ¿Consideras que hay algo clave en la implementación de la tecnología para nuestro negocio? ¿Crees que deberíamos evaluar otra tecnología?
- ¿Alguna sugerencia adicional o recomendaciones para nuestra tesis?

Cierre y agradecimiento

ANEXO 5: GUÍA DE DISCUSIÓN DE READY-TO-EAT MEALS (CONSUMIDORES)

Preámbulo (3 minutos)

- Moderador da la bienvenida, y se presenta.
- Se comenta la naturaleza del estudio: *estamos reunidos hoy para hablar de la comida que consumimos a diario*
- Comentar las reglas: *no hay respuestas correctas o incorrectas, será grabado solo con el fin del estudio de investigación.*

Introducción y calentamiento (5 minutos)

- Pedir que los participantes se presenten: nombre, profesión u ocupación, edad.
- Pensando en la comida diaria en sus casas:
- ¿La comida es preparada todos los días?
- ¿La preparan usualmente?
- ¿Qué suelen comer normalmente?
- ¿Preparan comidas diferentes para el almuerzo y para la cena?
- ¿Qué les parece el proceso de preparación de la comida en casa?

Entorno de Ready-to-eat meals (15 minutos)

- ¿Suelen comprar comida lista para consumir en sus casas? ¿En qué ocasiones compran comida lista? ¿Y en ocasiones especiales?
- Cuando compran comida lista, ¿qué tipo de comida buscan? (Fresca, congelada...)
- Usualmente, ¿dónde compran la comida lista? (Supermercados, delivery...)
- ¿Cómo eligen lo que comprar? (vas a la tienda y elige, revisa las opciones en internet...)
- ¿Compran comida lista para almacenar o solo para consumo en el momento?
- ¿Siempre compran en el mismo local? SI – ¿Por qué?, NO – Cuándo compran en uno y cuando compran en otro (explorar razones)
- ¿Cuál es la frecuencia con la que compran comida lista?
- ¿Consideran que vale la pena considerando la relación costo/beneficio, comprar comida lista?
- ¿Consideran que los precios de las comidas listas para comer son adecuados?

Percepción de Ready-to-eat meals (15 minutos)

Hablaremos ahora de algunos tipos diferentes de comida lista y quisiera conocer su opinión acerca de cada una de ellos.

- ¿Qué les parece...
 - la comida congelada, sellada al vacío que se vende para calentar en el microondas o al horno - ¿Qué les gusta y que no les gusta de este tipo de comida?
- Comida lista al peso que se vende en los supermercados. ¿Qué les gusta y que no les gusta de este tipo de comida?
- Comida que se pide por delivery de restaurantes. ¿Qué les gusta y que no les gusta de este tipo de comida?
- Menús diarios en restaurantes ¿Qué les gusta y que no les gusta de este tipo de comida?
- Comida por suscripción delivery a diario ¿Qué les gusta y que no les gusta de este tipo de comida?

- ¿Cómo se enteran de las opciones que existen para comprar comida lista?

Comida congelada (Pasta y selladas al vacío para calentar)
Fast food
Restaurantes gourmet
Menús diarios en restaurantes
Comida al peso (supermercados)
Comida preparada por suscripción delivery diario (Manzana verde)
Comida para calentar en microondas (lasañas, pizzas, platos envasados para calentar en el microondas)

Concepto de marca (15 minutos)

Ahora les presentaremos una idea de una comida lista para comer, queremos que presten atención.

PRESENTAR EN LA PANTALLA

- ¿Qué les parece la idea?
- ¿Consumirían este producto? ¿Por qué?
- ¿Qué fue lo que más les llamó la atención de la idea?
- ¿Qué fue lo que les agradó?
- ¿Qué fue lo que no les agradó?
- ¿Consideran que la gente va creer en esta idea?
- ¿Cuál sería la principal ventaja de esta idea comparada a las demás opciones de comidas listas que existen en el mercado?
- ¿Qué les motivaría a comprar esta comida?
- ¿Consideran que el precio es adecuado?
- ¿Qué tipo de comida les gustaría que se ofreciera? ¿Qué platos fijos, les gustaría encontrar para comprar? Sopas, cremas, ensaladas, etc.
- ¿Conocían sobre la atmósfera modificada? ¿Confían en esa tecnología? ¿Qué piensan de eso?
- ¿Creen que las personas la comprenderán? ¿Cómo explicarían esta tecnología a otras personas?
- Pensando en esta tecnología, ¿considerarían que esta comida sería fresca o natural?
- Si este producto estuviera en el mercado, ¿cómo se referirían a él? (fresco/congelado/refrigerado/...)
- ¿Les gusta la idea de un servicio que les ofrece una suscripción para recibir comida lista en tu casa? ¿Por qué?
- ¿Cómo sería su comida lista ideal?

Valor agregado y nombre de marca (10 minutos)

- ¿Consideran importante que el empaque sea eco amigable? ¿Pagarían más por eso?
- ¿Les parece importante asegurar el origen de los ingredientes? (la trazabilidad) ¿Les importaría que se les comunique esto? ¿Confían si les dicen que son de origen controlado?

- ¿Qué nombre de marca les pondrías al producto ofrecido?
- Nosotros hemos pensado en unos cuantos nombres también ¿Les gusta alguno? ¿Cuál de estos nombres de marca se alinea más a la propuesta?
 - La Palla
 - Q´Rico
 - Maras
 - Al tempo
 - Huna
 - Cuatro tenedores
 - Al toque
 - Deli rápido

Cierre y agradecimiento a los participantes.

ANEXO 6: GUÍA DE DISCUSIÓN DE READY-TO-EAT MEALS (NO CONSUMIDORES)

Preámbulo (3 minutos)

- Moderador da la bienvenida, y se presenta.
- Se comenta la naturaleza
- del estudio: estamos reunidos hoy para hablar de la comida que consumimos a diario y si son consumidores de alimentos listos para el consume (este grupo es de poca frecuencia).
- Comentar las reglas: no hay respuestas correctas o incorrectas, será grabado solo con el fin del estudio de investigación.

Introducción y calentamiento (5 minutos)

Pedir que los participantes se presenten: nombre, profesión u ocupación, edad.

- ¿Cómo se organizan para preparar las comidas de todos los días?
- ¿Quién suele preparar los alimentos en casa?
- ¿Qué suelen comer los días de semana?
- ¿Qué suelen comerlos fines de semana?
- ¿Qué piensan en relación a los tiempos de preparación de los alimentos?

Entorno de Ready-to-eat meals (15 minutos) – No Consumidores

- ¿Cocinas diariamente?
- ¿Qué tan ajetreado es tu día a día? ¿Quién prepara la comida en su casa?
- ¿Qué opinas de la comida preparada en su casa?
- ¿Qué comidas son las que usualmente preparan en casa? ¿Por qué?
- ¿Siempre tienes tiempo para cocinar? ¿Te resulta práctico?
- ¿Cuánto tiempo te toma cocinar?
- ¿La planificación para realizar las compras del menú, te resultan simple? ¿Quién se encarga de ello?
- ¿Dónde realizas tus compras? ¿Qué días sueles hacerlas?
- ¿Con que frecuencia realizas las compras de alimentos para la casa?
- ¿Cuál es la razón principal por la que no compran comidas listas para comer?
- ¿Qué es lo que no te gusta de la comida que no es hecha en casa?
- ¿Qué es lo que prefieres de la comida hecha en casa? ¿Qué es lo no negociable, que hace que prefieras la comida de casa?
- ¿Cuáles son los aspectos positivos que consideras de la comida lista?
- ¿Cómo sería su comida lista ideal?

Percepción de Ready-to-eat meals (15 minutos)

Hablaremos ahora de algunos tipos de comida lista y quisiera conocer su opinión acerca de cada una de ellos.

- Qué opinan de estas comidas:
 - la comida congelada, sellada al vacío que se vende para calentar en el microondas o al horno - ¿Qué les gusta y que no les gusta de este tipo de comida?

- Comida lista al peso que se vende en los supermercados. ¿Qué les gusta y que no les gusta de este tipo de comida?
- Comida que se pide por delivery de restaurantes. ¿Qué les gusta y que no les gusta de este tipo de comida?
- Menús diarios en restaurantes ¿Qué les gusta y que no les gusta de este tipo de comida?
- Comida por suscripción delivery a diario ¿Qué les gusta y que no les gusta de este tipo de comida?
- Comida fast food- ¿Qué les gusta y que no les gusta de este tipo de comida?
- ¿Cómo se enteran de las opciones que existen para comprar comida lista?
- ¿Qué tendrían que cambiar cada una de estas, para que las consuman más?

Concepto de marca (15 minutos)

Ahora les presentaremos una idea de una comida lista para comer, queremos que presten atención.

PRESENTAR EN LA PANTALLA

- ¿Qué les parece la idea?
- ¿Consumirían este producto? ¿Por qué?
- ¿Qué fue lo que más les llamó la atención de la idea?
- ¿Qué fue lo que les agradó?
- ¿Qué fue lo que no les agradó?
- ¿Consideran que la gente va creer en esta idea?
- ¿Cuál sería la principal ventaja de esta idea comparada a las demás opciones de comidas listas que existen en el mercado?
- ¿Les motivaría a comprar esta comida? ¿Por qué?
- ¿Consideran que el precio es adecuado?
- ¿Qué tipo de comida les gustaría que se ofrezca? ¿Qué platos fijos, les gustaría encontrar para comprar? Sopas, cremas, ensaladas, etc.
- ¿Conocían sobre la atmosfera modificada? ¿Confían en esa tecnología? ¿Qué piensan de eso?
 - ¿Creen que las personas la comprenderán? ¿Cómo explicarían esta tecnología a otras personas?
- Pensando en esta tecnología, ¿considerarían que esta comida sería fresca o natural?
- Si este producto estuviera en el mercado, ¿cómo se referirían a él? (fresco/congelado/refrigerado/...)
- ¿Les gusta la idea de un servicio que les ofrece una suscripción para recibir comida lista en tu casa? ¿Por qué?

Valor agregado y nombre de marca (10 minutos)

- ¿Consideran importante que el empaque sea eco amigable? ¿Pagarían más por eso?
- ¿Les parece importante asegurar el origen de los ingredientes? (la trazabilidad) ¿Les importaría que se les comunique esto? ¿Confían si les dicen que son de origen controlado?
- ¿Qué nombre de marca les pondrías al producto ofrecido?

- Nosotros hemos pensado en unos cuantos nombres también ¿Les gusta alguno? ¿Cuál de estos nombres de marca se alinea más a la propuesta?
 - Q´Rico
 - Al tempo
 - Al toque
 - Deli rápido

Cierre y agradecimiento a los participantes.

*Concepto a evaluar

A veces, cocinar a diario se vuelve una tarea complicada, que limita el tiempo que dispones para ti y tus actividades.

Eso no será más un problema. Ahora dispones de una nueva opción de comida lista para comer con sabor inigualable y calidad asegurada. Con una variedad de platos preparados por chefs especialistas, podrás tener de forma conveniente, platos listos para calentar en pocos pasos y tiempo, con el sabor de platos recién preparados de restaurante, preparaciones balanceadas que te alimentan, donde quieras y cuando quieras.

Gracias a nuestra innovadora tecnología de atmósfera modificada es posible mantener el sabor y la naturalidad de los alimentos por más tiempo, sin el uso de conservantes ni aditivos. Esta tecnología permite reducir el desarrollo microbiano, logrando que las preparaciones se mantengan por más tiempo, y se vean y se sientan como si fueran recién hechas.

Tenemos una variada opción de platos en versiones individuales y familiares:

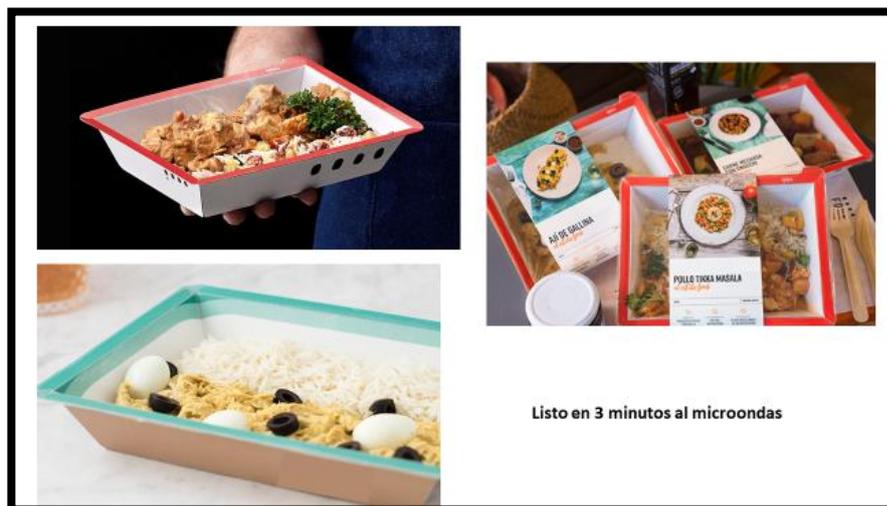
Porción individual (380 gr.) entre S/. 12.00 y S/. 18.99

Porción familiar (1 kg. para 3-4 personas) entre S/. 27.00 a S/. 45.00

Nuestros platos se pueden comprar fácilmente a través de nuestra tienda online donde podrás seleccionar entre nuestras cremas y segundos, con información del chef que lo prepara, de los ingredientes, y su información nutricional. También puedes pedir tus platos por app de Glovo y Rappi, por whatsapp o por nuestras redes sociales.

Simple, rápido y exquisito.

ANEXO 7: IMAGEN REFERENCIAL QUE SE USÓ EN LA PRUEBA DE CONCEPTO PARA LOS FOCUS GROUPS



Elaboración propia.

ANEXO 8: DISEÑO DE ENCUESTA UTILIZADA EN LA INVESTIGACIÓN CUANTITATIVA.

Encuesta: Hábitos alimentarios

Encuesta para realizar de forma virtual:

INICIO

Buenos días, somos un grupo de estudiantes de la Universidad Esan y estamos realizando un estudio acerca de los hábitos de compra y consumo de comida lista. Este estudio es parte de nuestra tesis de graduación; por lo tanto, nos gustaría contar con su valiosa contribución completando esta encuesta.

Le aseguramos que sus respuestas serán CONFIDENCIALES, y serán utilizadas exclusivamente para fines académicos, y en ningún caso usted será identificado. Cualquier consulta puede ser aclarada directamente con la coordinación del programa de Esan a través de la señora Milagros Ortiz (mortiz@esan.edu.pe).

Esta encuesta no le tomará más de 7 minutos en responder.

F0. ¿Acepta participar?

1. Si
2. No (**TERMINAR**)

F1. ¿Cuántos años cumplidos tiene? (una respuesta)

F2. ¿Cuál es su género? (una respuesta)

-
1. Femenino
 2. Masculino
 3. No me identifico con ninguna de las opciones anteriores

F3. ¿Cuál es su ocupación actual? (una respuesta)

1. Ama de casa
2. En búsqueda laboral (actualmente desocupado)
3. Estudiante
4. Estudiante y trabajador dependiente
5. Estudiante y trabajador independiente
6. Trabajador dependiente
7. Trabajador independiente
8. Jubilado

F4. ¿Participa usted de las decisiones sobre qué se va a comprar para comer en su hogar? (una respuesta)

1. Sí
2. No (**TERMINAR**)

F5. ¿Alguna vez ha comprado comida lista de un restaurante, supermercado o por delivery, para consumir en su hogar o lugar de trabajo? (una respuesta)

1. Sí
2. No (**TERMINAR**)

HÁBITOS DE COMPRA Y CONSUMO

P1. ¿Con qué frecuencia suele comprar y consumir comida lista? (una respuesta)

1. Diario (entre 4 a 7 veces a la semana) (**PASAR A P1.2**)
2. 1 vez a la semana (entre 1 a 3 veces a la semana) (**PASAR A P1.2**)
3. 1 vez cada 15 días (**PASAR A P1.2**)
4. 1 vez al mes o con menos frecuencia
5. Solo cuando me provoca
6. No suelo comprar comida lista (**TERMINAR**)

P1.1 (**SOLO PARA LOS QUE MARCARON 4 o 5 EN P1**) ¿Por qué motivos no suele consumir comida lista con más frecuencia? (respuesta múltiple)

1. No me gusta
2. Es poco saludable
3. No me sale a cuenta
4. Lo consumo mayormente en ocasiones especiales
5. Lo consumo cuando quiero darme un gusto
6. Desconfío de cómo la preparan
7. Lo consumo cuando no logro preparar la comida en casa
8. Otros (especificar)

IR A LA SECCIÓN DE ATRIBUTOS (P10), SI SON CONSUMIDORES POCO FRECUENTES DE COMIDA LISTA (MARCARON 4 EN P1)

P1.2 (**SOLO PARA LOS QUE MARCARON 1, 2 O 3 EN P1**) ¿Por qué motivos suele consumir comida lista? (respuesta múltiple)

1. Me sale más a cuenta
2. Me ahorra el tiempo
3. Me quiero dar gustitos
4. No sé cocinar
5. No me gusta cocinar
6. No me gusta lavar las ollas y utensilios
7. Se me hace difícil planificar las compras de los ingredientes para cocinar
8. No tengo tiempo para cocinar todos los días.
9. Otros (especificar)

P2. ¿Qué día/s suele comprar comida lista? (respuesta múltiple)

1. Lunes
2. Martes
3. Miércoles
4. Jueves
5. Viernes
6. Sábado
7. Domingo
8. No tengo un día en especial / cuando me provoca

P3. ¿Qué tipos de comidas listas suele comprar? (respuesta múltiple)

1. Comida de restaurante (a la carta o menú)
2. Fast food (como pizzas, hamburguesas, pollo broaster, tacos, etc..)
3. Comida al peso
4. Para calentar en olla, horno o microondas
5. Comida congelada
6. otros (especificar)

P4. ¿Cuándo fue la última vez que compró comida lista? (una respuesta)

1. Hoy
2. Ayer
3. Esta semana
4. Hace más de una semana

P5. ¿Qué tipo de comida lista compró la última vez? (una respuesta)

1. Comida en restaurante (a la carta o menú)
2. Fast food
3. Comida al peso
4. Para calentar en olla, horno o microondas
5. Comida congelada
6. otros (especificar)

P6. ¿Qué variedad de comida lista compró la última vez? (respuesta múltiple)

1. Criolla
2. Chifa
3. Hamburguesas
4. Pizzas
5. Pollo broaster
6. Pescados y mariscos
7. Makis/japonesa
8. Pastas
9. Pollo a la brasa
10. Parrillas y carnes

11. Ensaladas
12. Postres y helados
13. Otros (especificar)

P7. ¿Dónde compró comida lista la última vez? (una respuesta)

1. Restaurante
2. Supermercado
3. Tienda por conveniencia / autoservicio
4. App de delivery como Glovo o Rappi
5. Web online del restaurante
6. Whatsapp o llamada
7. Redes sociales: Instagram /Facebook
8. Otros (especificar)

P8. ¿Cuánto gastó en la compra de comida lista la última vez? (una respuesta)

1. Menos de S/. 12.00 soles
2. De S/. 13.00 a S/. 17.00 soles
3. De S/. 18.00 a S/. 25. 00 soles
4. De S/./26.00 a S/./38. 00 soles
5. De S/./39.00 a S/./70 soles
6. Más de S/./70.00 soles
7. No recuerdo
8. No sé / No pagué yo

P9. ¿Para cuántas personas compró comida lista la última vez? (una respuesta)

1 persona	2 personas	3 personas	4 personas	5 personas	6 personas	7 personas	Mas de 7 personas

ATRIBUTOS

P10. A continuación le presentaremos la opinión de algunas personas acerca de la comida lista y nos gustaría conocer que tan de acuerdo está usted con estas opiniones.

Siendo 1 totalmente en desacuerdo y 5 totalmente de acuerdo; por favor, indique qué tan de acuerdo está con cada una de ellas:

	1 Totalmente en desacuerdo	2	3	4	5 Totalmente de acuerdo
1. Es importante que la empresa que prepara la comida lista me transmita confianza y seguridad de cómo preparan los alimentos					
2. Es importante que la empresa que prepara la comida lista comunique los protocolos de higiene y seguridad de sus alimentos					
3. Es importante que exista una variedad de platos para escoger dentro de las opciones de comida lista de la empresa					
4. Es importante que la comida llegue con rapidez cuando la solicite					
5. Es importante que la comida tenga apariencia fresca (no se vea guardada o reposada)					
6. Es importante que pueda guardar la comida lista unos días en la refrigeradora sin que se malogre rápidamente					
7. Es importante que la comida sea nutritiva y balanceada (que tenga buena relación de proteína, carbohidratos, fibra y grasa)					
8. Es importante que la comida lista tenga precio justo (buena relación precio/calidad)					
9. Es importante que la comida lista tenga precios bajos					
10. Es importante que la empresa que prepara la comida lista esté cerca a mi casa /lugar de trabajo					
11. Es importante que la empresa que prepara la comida tenga delivery propio					
12. Es importante que la empresa que prepara la comida esté disponible en apps de delivery como Glovo o Rappi					
13. Es importante que la oferta de platos de comida lista sea distinta a los que se pueden preparar en casa					
14. Es importante que la comida sea de producción casera (no industrial)					
15. Es importante que el empaque de la comida lista sea ecológico					
16. Es importante que el empaque de la comida lista sea seguro de transportar (que no se derrame o se abra)					
17. Es importante que la empresa que prepara la comida lista tenga en redes sociales fotos de la oferta de platos que venden					
18. Es importante que una comida lista que voy a probar por primera vez, sea recomendada por amigos cercanos					

EVALUACIÓN DE CONCEPTO

A continuación le presentaremos una idea de una comida lista que se quiere lanzar al mercado peruano. Le pedimos que lea con atención:

Concepto:

A veces, cocinar a diario se vuelve una tarea complicada, que limita el tiempo que dispones para ti y tus actividades.

Eso no será más un problema. Te presentamos AL TEMPO, una nueva opción de comida lista con sabor inigualable y calidad asegurada. Con una variedad de opciones preparadas por chefs especialistas, podrás tener de forma conveniente, platos listos para calentar en pocos pasos y tiempo, con el sabor y apariencia como de restaurante, balanceados, que te alimentan donde quieras y cuando quieras.

AL TEMPO es preparada usando la innovadora tecnología de atmósfera modificada que permite mantener el sabor y la naturalidad de los alimentos por más tiempo, sin el uso de conservantes ni aditivos. Esta tecnología impide el desarrollo microbiano en el alimento, logrando que las preparaciones se mantengan por más tiempo, y se vean y se sientan como si fueran recién hechas.

Tenemos una variada opción de platos en versiones individuales y familiares:

Porción individual entre S/. 12.00 y S/. 18.90

Porción familiar (1 kg. para 3-4 personas) entre S/. 27.00 a S/. 45.00

Nuestros platos se pueden comprar fácilmente a través de nuestra tienda online donde podrás seleccionar entre nuestras cremas, postres y segundos, con información del chef que lo prepara, de los ingredientes, y de su valor nutricional. También puedes pedir tus platos por app de Glovo y Rappi, por whatsapp o por nuestras redes sociales.

Simple, rápido y exquisito.



P11. ¿Usted estaría dispuesto a comprar esta comida lista? (una respuesta)

1. Definitivamente no la compraría
2. Probablemente no la compraría
3. No estoy seguro(a) si la compraría (**PASAR A P15**)
4. Probablemente la compraría (**PASAR A P15**)
5. Definitivamente sí la compraría (**PASAR A P15**)

P12.1 (**SOLO PARA LOS QUE MARCARON 1 O 2 EN P11**) ¿Cuál la principal razón por la que usted no consideraría comprar esta comida lista? (respuesta única)

1. Me parece caro (**PASAR A P13.1 Y P13.2**)
2. No confío en que sea natural y saludable
3. Me da desconfianza la tecnología de atmósfera modificada
4. No confío en que los tamaños de porciones se adecuen a mi consumo
5. No creo que tenga buen sabor
6. No creo que tenga variedades de platos
7. No creo que la comida se conserve mucho tiempo
8. Otros (especificar)

P12.2 (**SOLO PARA LOS QUE MARCARON 1 O 2 EN P11**) ¿Tiene alguna(s) otra(s) razón(es) por la(s) que usted no consideraría comprar esta comida lista? (indique todas que se apliquen)

1. Me parece caro (**PASAR A P13.1 Y P13.2**)
2. No confío en que sea natural y saludable
3. Me da desconfianza la tecnología de atmósfera modificada
4. No confío en que los tamaños de porciones se adecuen a mi consumo
5. No creo que tenga buen sabor
6. No creo que tenga variedades de platos
7. No creo que la comida se conserve mucho tiempo
8. Otros (especificar)

P13.1 **(SOLO SI MARCÓ 1 EN P12.1 o P12.2)** Desde su perspectiva, ¿Cuál sería el precio el precio adecuado para la porción individual (380 gr.)? (una respuesta)

P13.2 **(SOLO SI MARCÓ 1 EN P12.1 o P12.2)** Desde su perspectiva, ¿Cuál sería el precio adecuado para la porción familiar (1 kg? para 3-4 personas)? (una respuesta)

PASAR A LOS FILTROS DE CONTROL FINALES SI MARCARON 1 O 2 EN P11, SINO CONTINUAR CON LA ENCUESTA.

P14. ¿Qué tamaño de porción sería la que compraría la mayoría de las veces? (una respuesta)

1. Individual
2. Familiar

P15. ¿Con qué frecuencia compraría este producto? (una respuesta)

Todos los días	1
Entre 4 y 6 veces a la semana	2
Entre 2 a 3 veces a la semana	3
1 vez a la semana	4
1 vez cada 15 días	5
1 vez al mes o menos frecuencia	6
Solo cuando me provoque	7
Solo cuando tenga una emergencia	8

P16. Pensando en que tiene la opción de comprar este producto el día de mañana, ¿qué cantidad de porciones compraría?

Cantidad	0	1	2	3	4	4 o más
1. Porción personal (380 gr)						
2. Porción familiar (1 kg. para 3-4 personas)						

P17. ¿Le agrada el nombre de la marca? (una respuesta)

1. Sí me agrada
2. Ni me agrada ni me desagrada/ me da igual
3. No me agrada
4. Creo que deben elegir otro nombre para la marca **(PASAR A P17.1)**

P17. 1 **(SOLO LOS QUE MARCARON 4 EN P17)** ¿Tienes alguna sugerencia de nombre para esta comida? (una respuesta)

FILTROS DE CONTROL FINALES

F6. Distrito donde vive: (una respuesta)

ANCON	1
ATE	2
BARRANCO	3
BELLAVISTA	4
BREÑA	5
CALLAO	6
CARABAYLLO	7
CARMEN DE LA LEGUA REYNOSO	8
CHACLACAYO	9
CHORRILLOS	10
CIENEGUILLA	11
COMAS	12
EL AGUSTINO	13
INDEPENDENCIA	14
JESUS MARIA	15
LA MOLINA	16

LA PERLA	17
LA PUNTA	18
LA VICTORIA	19
LIMA	20
LINCE	21
LOS OLIVOS	22
LURIGANCHO	23
LURIN	24
MAGDALENA DEL MAR	25
MAGDALENA VIEJA (Pueblo Libre)	26
MIRAFLORES	27
PACHACAMAC	28
PUCUSANA	29
PUENTE PIEDRA	30
PUNTA HERMOSA	31
PUNTA NEGRA	32

RIMAC	33
SAN BARTOLO	34
SAN BORJA	35
SAN ISIDRO	36
SAN JUAN DE LURIGANCHO	37
SAN JUAN DE MIRAFLORES	38
SAN LUIS	39
SAN MARTIN DE PORRES	40
SAN MIGUEL	41
SANTA ANITA	42
SANTA MARIA DEL MAR	43
SANTA ROSA	44
SANTIAGO DE SURCO	45
SURQUILLO	46
VENTANILLA	47
VILLA EL SALVADOR	48
VILLA MARIA DEL TRIUNFO	49
NO VIVO EN LIMA	50

F7. ¿Cuál es su Estado civil?: (una respuesta)

1. Soltero
2. Casado
3. Separado
4. Viudo
5. Divorciado
6. Conviviente

F8. ¿Cuántas personas viven en su hogar (sin incluir personal de servicio doméstico)? (una respuesta)

1. uno
2. dos
3. tres
4. cuatro
5. cinco
6. seis
7. Más de 6

F9.1 ¿Sus hijos viven con usted? (una respuesta)

1. Sí
2. No (**TERMINAR LA ENCUESTA**)

P9.2. Por favor indique, cuántos hijos tiene en su hogar, según los siguientes rangos de edad

Edad	0	1	2	3	4	4 o más
De 5 años o menos						
Entre 6 años y 12 años						
Entre 13 años y 17 años						
De 18 años o más						

Muchas gracias por su colaboración

ANEXO 9: BUYER PERSONA Y MAPA DE EMPATÍA DE LOS 4 SEGMENTOS REALIZADOS PARA EL PLAN DE MARKETING

Perfil 1: Gonzalo Saboo



- Profesión - Cargo: Abogado – Asesor Legal
- Edad: 28 – 32 años
- Vive en Miraflores

Situación personal:

Es un hombre fitness, soltero que le gusta viajar y divertirse. No planea casarse en un futuro cercano y usa su tiempo libre para ir al gym o salir con sus amigos. Le gusta viajar a lugares donde pueda ir a la playa porque corre tabla. Gonzalo vive solo y debido a su trabajo siempre está en constante movimiento en su oficina, o en juzgados. No tiene tiempo para cosas del hogar. Come cerca a la oficina o con clientes. Siempre come comida saludable o ensaladas.

Situación profesional:

Actualmente se desempeña como asesor legal corporativo para una firma muy importante en el país. Y su meta es tener su propio estudio de abogados.

Actividades de interés:

- Cursos o actualizaciones legales.
- Viajes a destinos paradisíacos o con playas
- Surf
- Actividades o comida fitness

ClassOfColors - TRIPYR

Elaboración propia

1. Hombres que viven solos, que prefieren ahorrarse el tiempo de cocinar.

3. ¿Qué escucha?

El disfruta de escuchar música rock pesado mientras hace ejercicio, utiliza sus redes sociales para postear fotos de viajes, de su cuerpo, o de su alimentación. Sigue en sus redes a personas fitness y a su entorno legal corporativo. Toda la marca de tecnología que utiliza es apple, y compra la ropa de trabajo en sasterías a medida, pero su ropa de fines de semana en rip curl. En su tiempo libre hace ejercicio o corre tabla.

4. ¿Qué piensa y siente?

El tiene como objetivo seguir ganando experiencia y estar siempre actualizado. Le gusta divertirse en fiestas o reuniones con sus amigos y su familia. No le gustan mucho los compromisos y por eso no tiene novia, pero a veces se siente solo. Piensa que los momentos o la experiencia que el pueda vivir vale mas que las cosas materiales. Quiere seguir manteniendo una vida fi.

1. ¿Qué ve?

Gonzalo se levanta muy temprano para ir a correr al malecón de Miraflores, después regresa a preparar un batido consistente y salir a trabajar a la oficina. Durante el día realiza su trabajo de oficina o va a juzgados, almuerza donde puede, pero siempre comida saludable. Al terminar su jornada laboral, va al gym o entrena en casa con pesas, cena una ensalada y descansa.



2. ¿Qué habla y hace?

El maneja un lenguaje formal, y habla de sus casos con sus colegas y amigos cercanos. Le gusta hacer ejercicio todos los días, y le interesa mucho su imagen personal y su salud. Le gusta estar actualizado de las noticias y las últimas tendencias y los fines de semana se va correr tabla a la playa Waikiki de Miraflores.

5. ¿Cuáles son sus dolores?

El odia realizar las actividades de la casa, considera que es una pérdida de tiempo, y prefiere pagar por experiencias.

6. ¿Cuáles son sus necesidades?

El quiere seguir ganando experiencia, y una cartera de clientes. Como se siente solo adoptará un can. Desea mantener su vida fit.

Elaboración propia

Perfil 2: Antonia Alvarez



- Profesión - Cargo: Economista – Jefe de riesgos de grandes empresas de un importante banco.
- Edad: 30 – 33 años
- Vive con su mejor amiga, en un departamento en Miraflores.

Situación personal:

Aún no planea casarse, tiene un novio de 3 años, que es arquitecto pero está en Francia terminado una maestría. Le gustaría tener un perrito, pero no tiene mucho tiempo. Le gusta viajar, y su meta es terminar de visitar al menos 1 país de todos los continentes del mundo. Está en constante comunicación con su familia, es muy pegada a ellos. No tiene tiempo para cosas del hogar. Come ensaladas que prepara en la mañana o compra. Se turna con su roomate

Situación profesional:

Antonia está comprometida con su trabajo, y quiere ser gerente financiero del banco donde trabaja ya hace 4 años. Actualmente está repasando su inglés porque quiere realizar una especialización en Harvard relacionado a finanzas

Actividades de interés:

- Le gusta verse con sus amigos los fines de semana (ahora online)
- Le gusta ir a comprar ropa (ahora online)
- Quisiera tener tiempo para decorar su casa pero no tiene mucho tiempo. Van decidiendo con su amiga que comprar, pero poco a poco lo hacen.
- Está planeando su próximo viaje

Clasificación: Internal

Elaboración propia

2. Hombres y mujeres, que viven en pareja, o roomates, sin hijos; que trabajan todo el día y tienen poco tiempo para las actividades de casa como cocinar.

4. ¿Qué piensa y siente?

Ella tiene como objetivo seguir creciendo profesionalmente y por ello siempre está continuamente actualizándose. Considera que es posible que el país pueda mejorar en el corto plazo. Tiene preocupación por la inseguridad ciudadana. Tiene un gran interés de conocer las diversas culturas y por esta razón es que quiere conocer la mayor cantidad de países posibles en el poco tiempo libre que tiene.

3. ¿Qué escucha?

Ella disfruta de compartir historias y ver actividades de sus amistades en redes sociales Instagram, twitter y FB, ella sigue a healthy coaches, economistas, y personas de gran trayectoria profesional. Disfruta de escuchar Rock & Roll, y utiliza la marca apple en tecnología, en ropa prefiere Zara y H&M, cuando quiere relajarse ve Netflix, tiene una suscripción en el diario gestión.

1. ¿Qué ve?

Se levanta a realizar CrossFit, y prepara un café por que no le alcanza el tiempo para tomar desayuno. Realiza home office, y se conecta desde las 8am-7pm para después entrar a clases de idiomas de 8-9:30. Los fines de semana comparte con sus amigos, y pide sus compras semanales por delivery porque no tiene tiempo para realizarlas físicamente.

2. ¿Qué habla y hace?

Ella maneja un lenguaje formal, y habla del contexto y situación nacional y los riesgos potenciales de compañías. Le gusta hacer CrossFit y running, le interesa su imagen personal y su bienestar. Le gusta estar conectada con las últimas tendencias, series en Netflix, y trata de compartir tiempo con sus amistades y familia.

5. ¿Cuáles son sus dolores?

Ella tiene incertidumbre por estabilidad económica, y se preocupa por la salud de su familia y la de ella misma considerando la coyuntura de pandemia. Considera que le hace falta tiempo para poder completar con las actividades cotidianas y para cumplir sus objetivos.

6. ¿Cuáles son sus necesidades?

Para ella el éxito es seguir creciendo profesionalmente

Elaboración propia

Perfil 3: Juan y Maria Pérez



- Profesión - Cargo: Juan es empresario de gamarra y Maria es diseñadora de modas y ambos trabajan desde casa.
- Edad: 35-40 años
- Viven con sus dos hijos en un duplex de San Isidro

Situación personal:
 Juan y Maria son esposos desde hace 7 años y tienen dos hijos en edad escolar. Juan decidió hacer un negocio de ropa en gamarra y Maria diseña las prendas que Juan distribuye. Debido al cambio de temporadas y tendencias ellos trabajan mucho y el poco tiempo libre que tienen lo disfrutan con sus dos hijos, Sandrita de 7 años y Pedrito de 5.

Situación profesional:
 Juan y Maria dedican mucho tiempo al negocio, ya que es propio, y desean seguir abriendo mas comercios en gamarra. Su plan a largo plazo es distribuir su ropa en retails.

Actividades de Interés:

- Juan y Maria disfrutan de actividades al aire libre como campamentos en el campo o en la playa, centros de recreación para disfrutar con sus hijos
- Toda la familia disfruta de noches de películas.
- Están planeando vacaciones familiares fuera del país.

Classificación: Interno

Elaboración propia

3. Familias con hijos en casa, que consumen comida lista con poca frecuencia (aquí se trabajaría desarrollo de mercado).

4. ¿Qué piensa y siente?
 Juan y Maria quieren seguir creciendo en la distribución de su ropa, incursionar en otra galerías además de gamarra y a largo plazo entrar a canal moderno. Considera que la salud y la educación de sus hijos es prioridad en su vida por lo cual buscan actividades para ellos que permitan mantenerlos en forma y aprendan cursos o deportes adicionales al colegio. Además tratan de comer saludable para evitar cualquier problema de salud.

1. ¿Qué ve?
 Juan y Maria se levantan muy temprano para hacer el desayuno y alistar a sus hijos, mientras tanto reciben llamadas con pedidos de ropa y rápidamente tienen que conectarse a internet para hacer su trabajo diario. Ellos también trabajan los fines de semana pero con una menor intensidad por lo que no tienen mucho tiempo para disfrutar de actividades.

3. ¿Qué escucha?
 Ellos educan a sus hijos en un colegio religioso y siempre cuidan de su salud y bienestar. Usan las redes sociales para el trabajo principalmente; ven las publicaciones de sus competidores en redes sociales como Instagram, twitter y FB. Prefieren el descanso y música relajante; utilizan la marca Samsung y Sony para tecnología y, cuando quieren relajarse ven películas con sus hijos.

2. ¿Qué habla y hace?
 Ellos manejan un lenguaje formal y hablan de las tendencias, los cambios de temporada, y demandas de sus clientes. Le gusta hacer su trabajo pero no tienen tiempo para realizar alguna otra actividad rutinaria. Disfrutan de estar conectados con las novedades y actualizaciones del mercado.

5. ¿Cuáles son sus dolores?
 Ellos se preocupan por la salud, bienestar y educación de sus hijos. Considera que le hace falta tiempo para poder disfrutar con sus hijos y ellos mismos.

6. ¿Cuáles son sus necesidades?
 Ellos quieren que su negocio siga creciendo y quieren que sus hijos estén bien y reciban la mejor educación.

Elaboración propia

Perfil 4: Germán Gutiérrez



- Profesión - Cargo: Gerente de operaciones retirado
- Edad: 68 años
- Divorciado, vive solo en un departamento en San Borja.
- Tiene una persona que hace limpieza una vez a la semana.

Situación personal:

German, cada fin de semana se turna con sus hijos, y van a visitarlos o ellos van a su casa, para almorzar. Nunca ha cocinado, por lo que se le complica comer todos los días bien. Suele ir a comprar o pedir menú diariamente o sino comida al peso del supermercado. Y cada mes se junta con sus amigos de la promoción al chifa para verse y celebrar cumpleaños o fiestas navideñas. (ahora de forma virtual, video llamadas)

Situación profesional: Jubilado.

Tiene una pensión de la AFP que va a cobrar todos los meses. No es mucho pero lo suficiente para cubrir sus gastos.

Actividades de interés:

- Le gusta leer el periódico todas las mañanas y se lo envían a casa.
- Cada semana va al supermercado a comprar comida y cosas para su casa
- Lleva cursos de informática, que ofrece la municipalidad de San Borja. Y siempre le gusta estar atento a las noticias y tendencias del país y del mundo

Clasificación: Internal

Elaboración propia

4. Personas de 55 años a más, con nido vacío o con hijos que no están durante el día en casa y que se les dificulta cocinar



4. ¿Qué piensa y siente?

Se siente un poco solo, pero sabe que sus hijos tienen obligaciones y trabajos que atender. Se preocupa de que cada vez, sus compañeros de promoción van falleciendo. Siente que ya vivió lo suficiente, y que quiere estar tranquilo en su casa, sin ser una carga para alguien. Su sueño es ver crecer a sus nietos y le preocupa su salud. Está al tanto de ella, para mantenerse sano. Tiene poca visión que le impide hacer muchas cosas como cocinar.

3. ¿Qué escucha?

Al escuchar radio, siempre sigue las recomendaciones de los comentaristas, también al doctor Huertas. También está atento a lo que sus amigos de promoción le cuentan sobre actualidad. Y a las noticias de actualidad también. Ve noticieros de ATV, Canal N, ve Movistar deportes, escucha RPP, y lee el diario Perú 21 y El Comercio.

1. ¿Qué ve?

Ya no tiene tareas u obligaciones que realizar a diario. Se levanta temprano a escuchar noticias, a recoger el periódico y el pan, que se los dejan con el conserje. Los martes y jueves va a sus clases de informática de la municipalidad y cada 15 días a su cita médica. Tiene a Dina, una señora que va a hacerle la limpieza todos los miércoles

2. ¿Qué habla y hace?

Todos los lunes, va a hacer compras pequeñas en el supermercado, porque tiene descuentos por ser un comprador frecuente. Le gusta escuchar RPP, y le gusta hablar de la política y fútbol. También por las tardes lee un libro, en su sofá de la sala, que tiene la TV al frente. Usa muy bien el Whatsapp también.

5. ¿Cuáles son sus dolores?

Tiene temor a enfermarse y ser una carga para sus hijos. También teme perder su libertad, para hacer cosas solo. De depender de otros para hacer sus cosas

6. ¿Cuáles son sus necesidades?

Como no cocina, necesita ayuda cuando quiere comer algo de casa. Siempre compra menú pero tiene que ir por él, a un restaurante cerca a su casa

Elaboración propia

ANEXO 10: ANÁLISIS DE POSICIONAMIENTO DE OPCIONES DE COMIDA

Opciones de comida	Puntuación otorgada		Coordenadas para graficar
	Precio (x)	Calidad (Y)	
Comida de casa	9	9	(9,9)
Comida de restaurante (menú o carta)	7	7	(7,7)
Fast foods (hamburguesas, tacos, pollo broaster, etc.)	8	5	(8,5)
Platos listos para calentar (refrigerados)	7	5	(7,5)
Comida lista al peso (supermercados)	6	4	(6,4)
Comida congelada para cocinar: Pizzas, pasta, nuggets, bocaditos chinos etc.	5	5	(5,5)

Observaciones: Se asignó los valores del 0 al 10, donde 10 es adecuado y 0 nada adecuado, y se analizó las opciones de comida en base a la percepción de los participantes en la investigación cualitativa de mercado. Elaboración propia.

ANEXO 11: PÁGINA WEB PRINCIPAL DE MANZANA VERDE



Fuente: (Manzana Verde, 2021)

ANEXO 12: PÁGINA WEB PRINCIPAL DE NADÚ



Fuente: (Nadú, 2021)

ANEXO 13: PÁGINA WEB PRINCIPAL DE REPEAT



Fuente: (Repeat, 2021)

ANEXO 14: LISTA DE PRECIOS Y PACKS DE LA OFERTA DE PLATOS DE "AL TEMPO"

Plato	Personal (S/)	Familiar (S/)
Plato 1: Fetuccini a la crema	16.90	36.90
Plato 2: Raviolis de ricota y Zapallo	17.90	36.90
Plato 3: Quinoto al pesto y pollo	18.90	39.90
Plato 4: Salmón a las finas hierbas y quinua	22.90	42.90
Plato 5: Pasta al pesto y lomo	18.90	38.90
Plato 6: Chaufa de quinua y vegetales	17.90	37.90
Plato 7: Pollo salteado con vegetales y arroz	18.90	38.90

Packs de venta de platos de "AL TEMPO"

Packs	Precio unitario Familiar (S/)	Precio unitario Personal (S/)
2 unidades	38.90	18.90
4 unidades	37.90	17.90
6 unidades		16.90
10 unidades		14.90

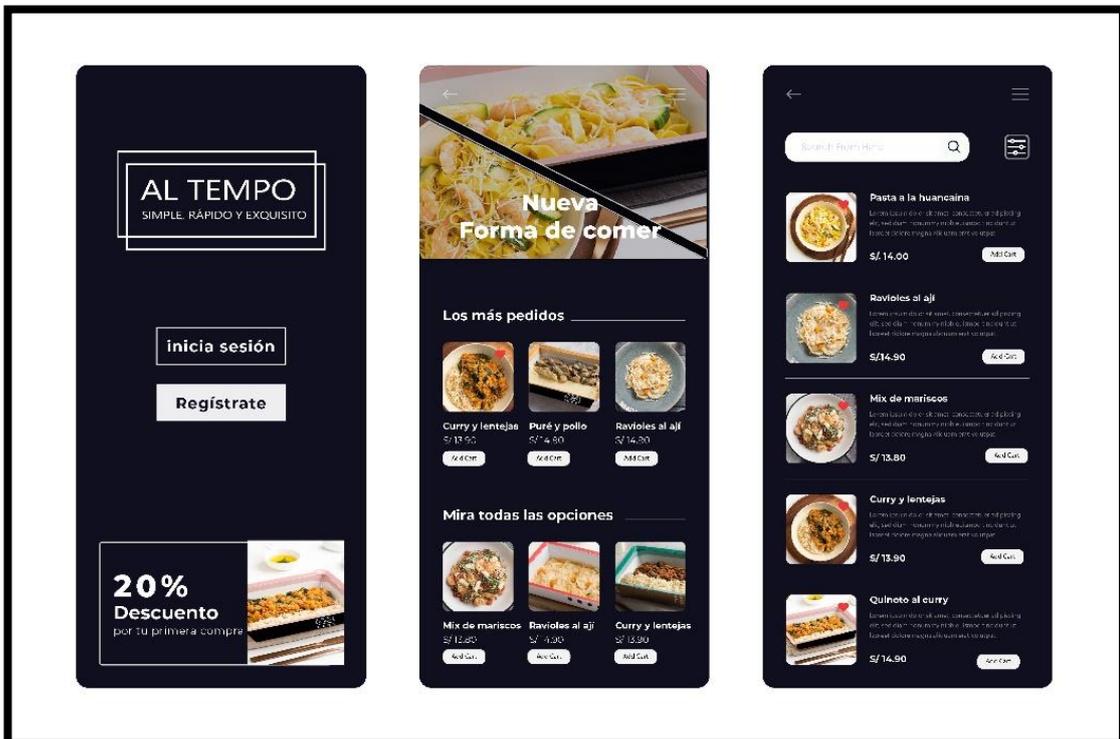
Elaboración propia

ANEXO 15: IMAGEN REFERENCIAL DE LA WEB AL TEMPO



Elaboración propia

ANEXO 16: IMAGEN REFERENCIAL DE LA VERSIÓN MOBILE DE LA WEB AL TEMPO



Elaboración propia

ANEXO 17: USO DE REDES SOCIALES ENTRE PERUANOS CONECTADOS



Fuente: (Ipsos, 2020).

ANEXO 18: PERCEPCIÓN DE LAS REDES SOCIALES ENTRE PERUANOS CONECTADOS



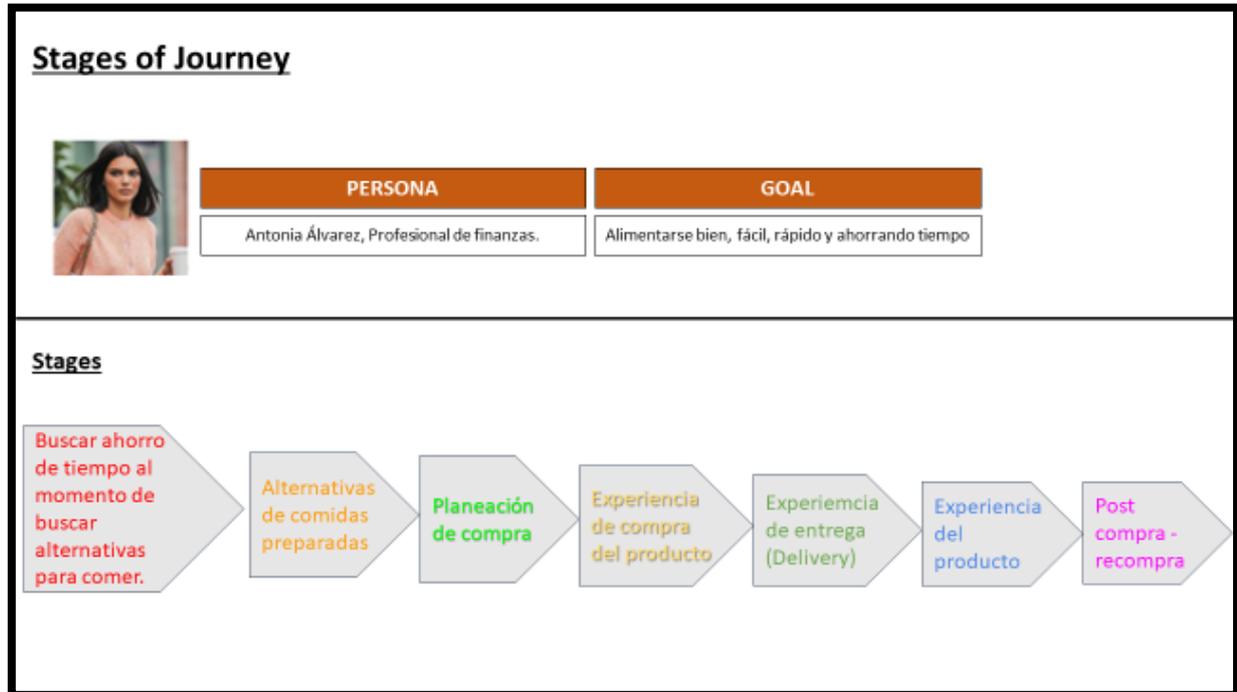
Fuente: (Ipsos, 2020)

ANEXO 19: COMPRADORES EN LÍNEA EN LIMA METROPOLITANA 2019

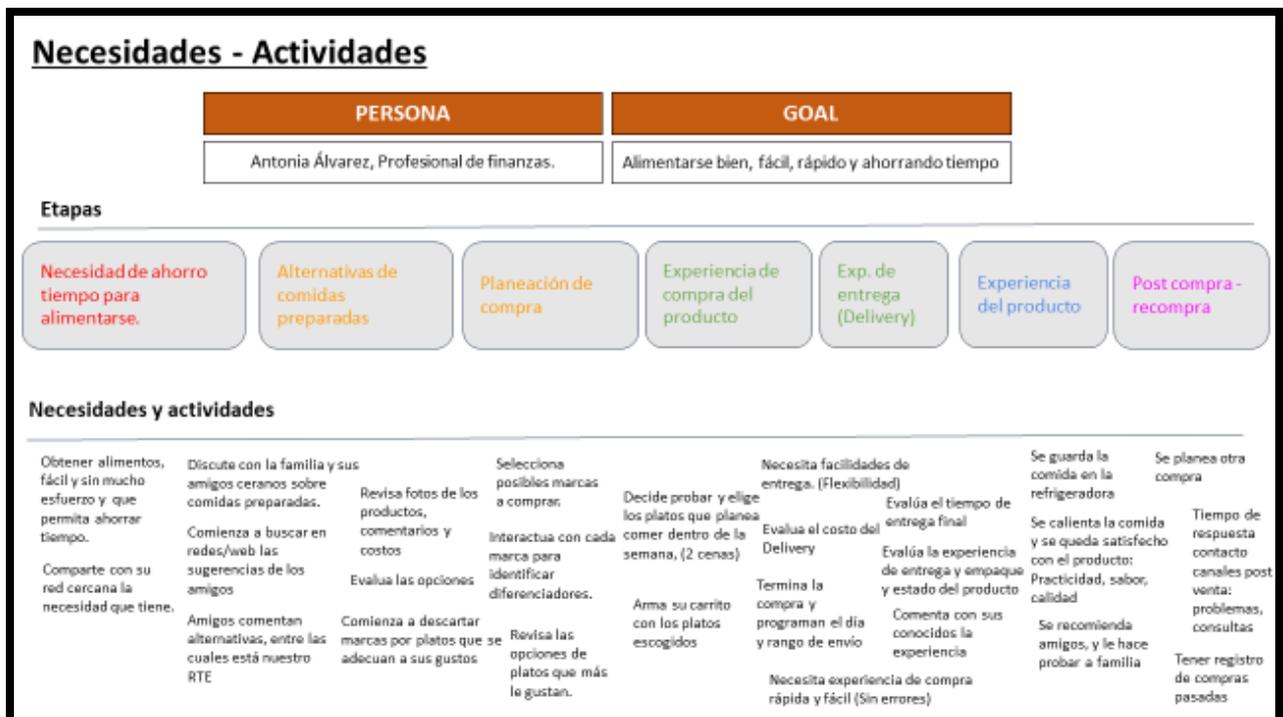
		2019
Lima Metropolitana		25%
NSE	NSE A	67%
	NSE B	38%
	NSE C	27%
	NSE D	11%
	NSE E	6%
Género	Masculino	29%
	Femenino	24%
Edad	12 a 17 años	22%
	18 a 24 años	30%
	25 a 39 años	44%
	40 a 54 años	21%
	51 a 70 años	10%

Fuente: (Ipsos, 2019)

ANEXO 20: CUSTOMER JOURNEY MAP “AL TEMPO”



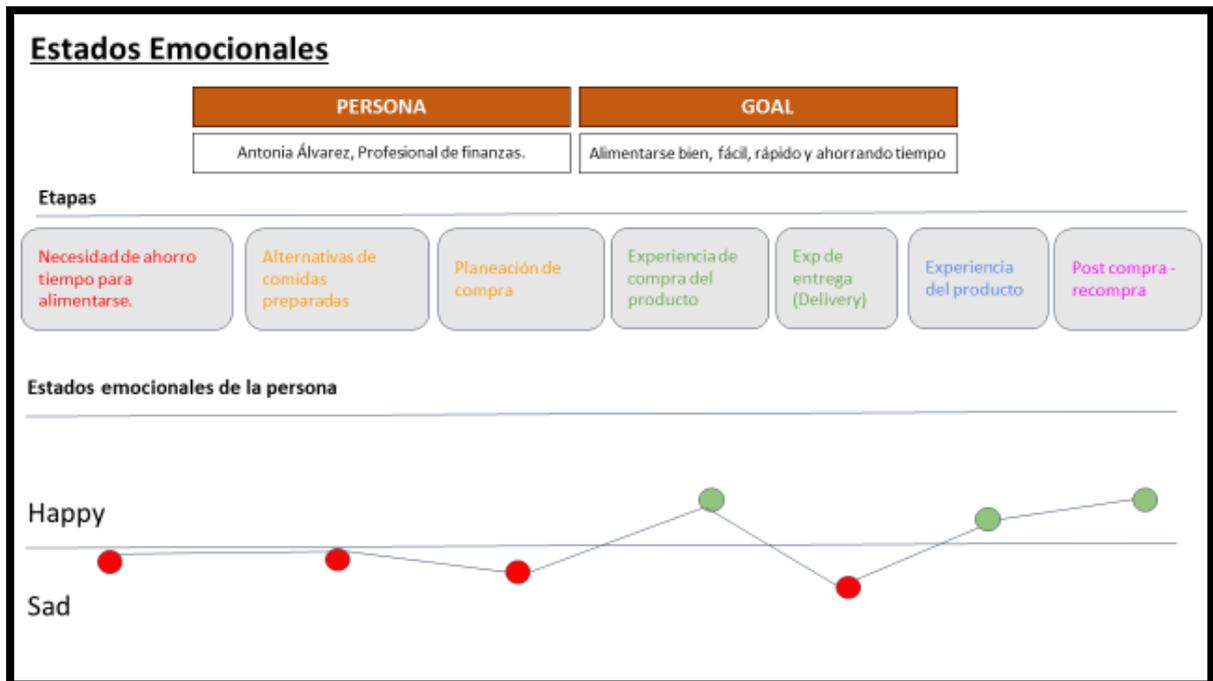
Elaboración propia



Elaboración propia



Elaboración propia



Elaboración propia

Oportunidades de mejora

PERSONA	GOAL
Antonia Álvarez, Profesional de finanzas.	Allimentarse bien, fácil, rápido y ahorrando tiempo

Etapas

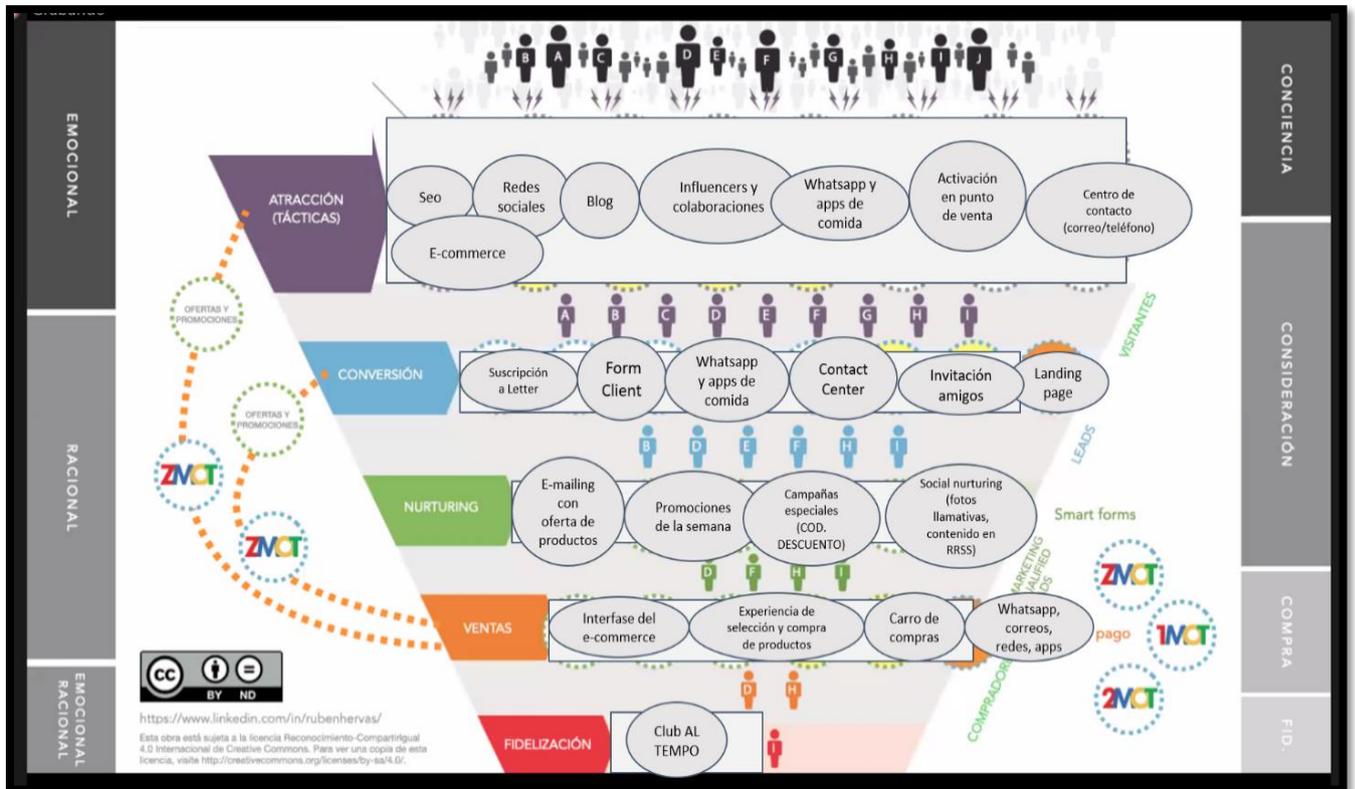


Oportunidades de mejora potenciales : (expectativas pero con un plus de empresa)

<p>Ser más conocidos (tener mayor visibilidad o presencia en RRSS)</p> <p>Tener un sistema de bonificación de cliente por nuevos usuarios y pedir que recomienden en redes.</p> <p>Desarrollo de concursos y comunidad de la marca</p>	<p>Tener combos para hacer probar todos platos. (20% en el segundo plato)</p> <p>Tener buen servicio de atención a consultas y seguimiento de las consultas</p> <p>Web, RRSS con info. completas con las opciones de platos, combos, y suscripciones y valoraciones y comentarios</p>	<p>Tener un historial de compra para hacer pedido automático</p> <p>Posibilidad de armar y dejar guardado pedidos por semana, mes, días</p> <p>Enviar alertas de carrito lleno</p> <p>Enviar alertas de productos habituales con descuentos</p>	<p>Cuenta personal de fácil logueo : con FB, IG, correo</p> <p>Posibilidad de escoger formas de envío: inmediata, planificada, en un rango de días</p> <p>Posibilidad de escoger formas pago y Giftcards</p>	<p>SMS para hacer seguimiento del ruta de pedido en link</p> <p>Confirmación de arribo a domicilio.</p> <p>Entregas de samplings o regalos adicionales al pedido</p>	<p>Detalles en el empaque que muestran que es eco amigable.</p> <p>Invitación a compartir la experiencia RTE en RRSS</p>	<p>Calificación y ranking de los productos más pedidos.</p> <p>Suscripción de packs</p>
--	---	---	--	--	--	---

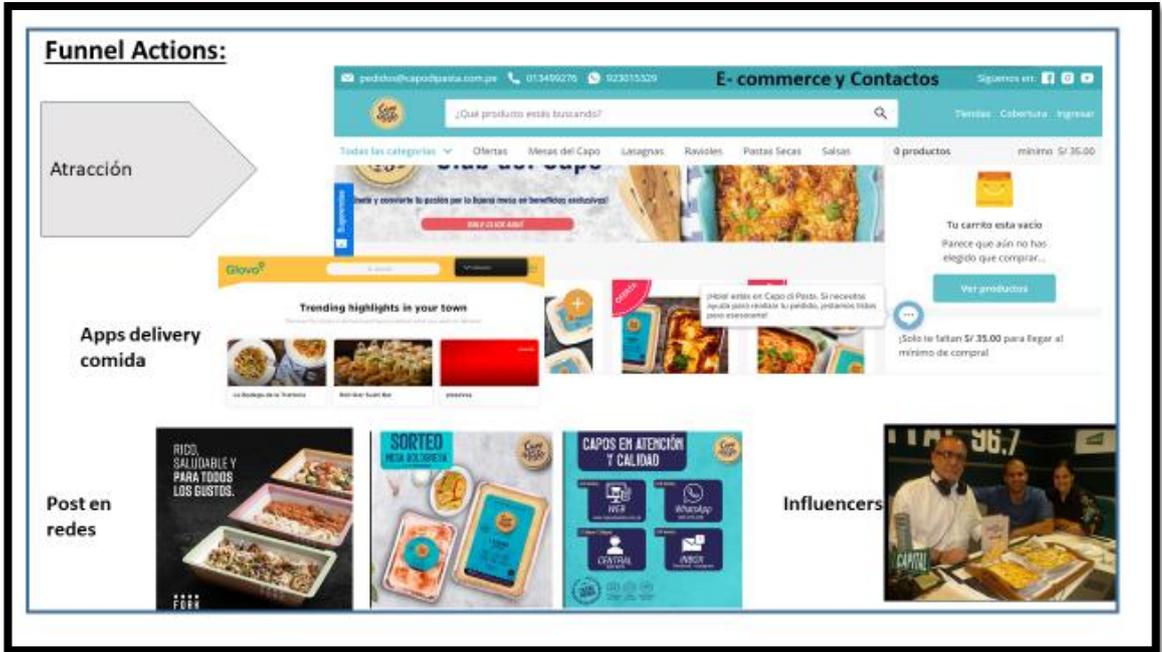
Elaboración propia

ANEXO 21: FUNNEL DE CONVERSIÓN DE AL TEMPO

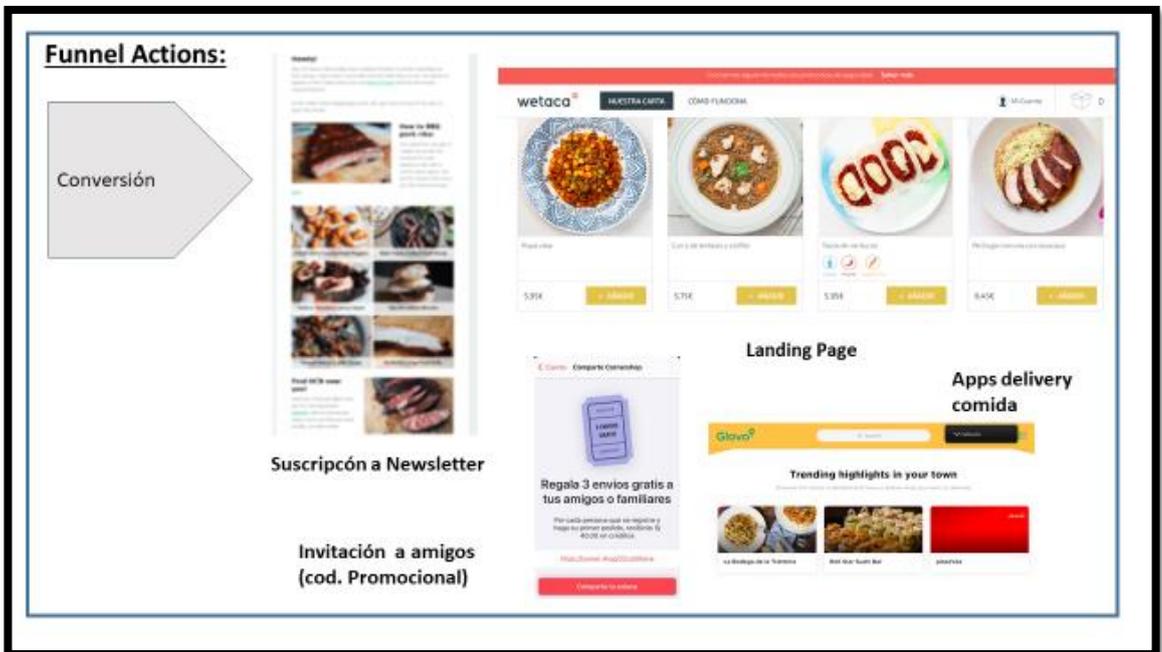


Fuente: (Hervas, 2021), elaboración propia

ANEXO 22: EJEMPLOS DE ACCIONES DE MARKETING EN CADA PARTE DEL FUNNEL DE CONVERSIÓN PROPUESTO DE ESTRATEGIAS DE MARKETING DE “AL TIEMPO”



Referencias tomadas de Capo di Pasta, Glovo (ahora Pedidos Ya) y Fork Chile. Elaboración propia.



Referencias tomadas de Cornershop, Glovo (Ahora Pedidos Ya) y Wetaca.España. Elaboración propia.

Funnel Actions:

Nurturing

Social nurturing

Ofertas y promociones

Mailing promocional

Referencias tomadas de Capo di Pasta. Elaboración propia.

Funnel Actions:

Ventas

Apps de comida

E-commerce

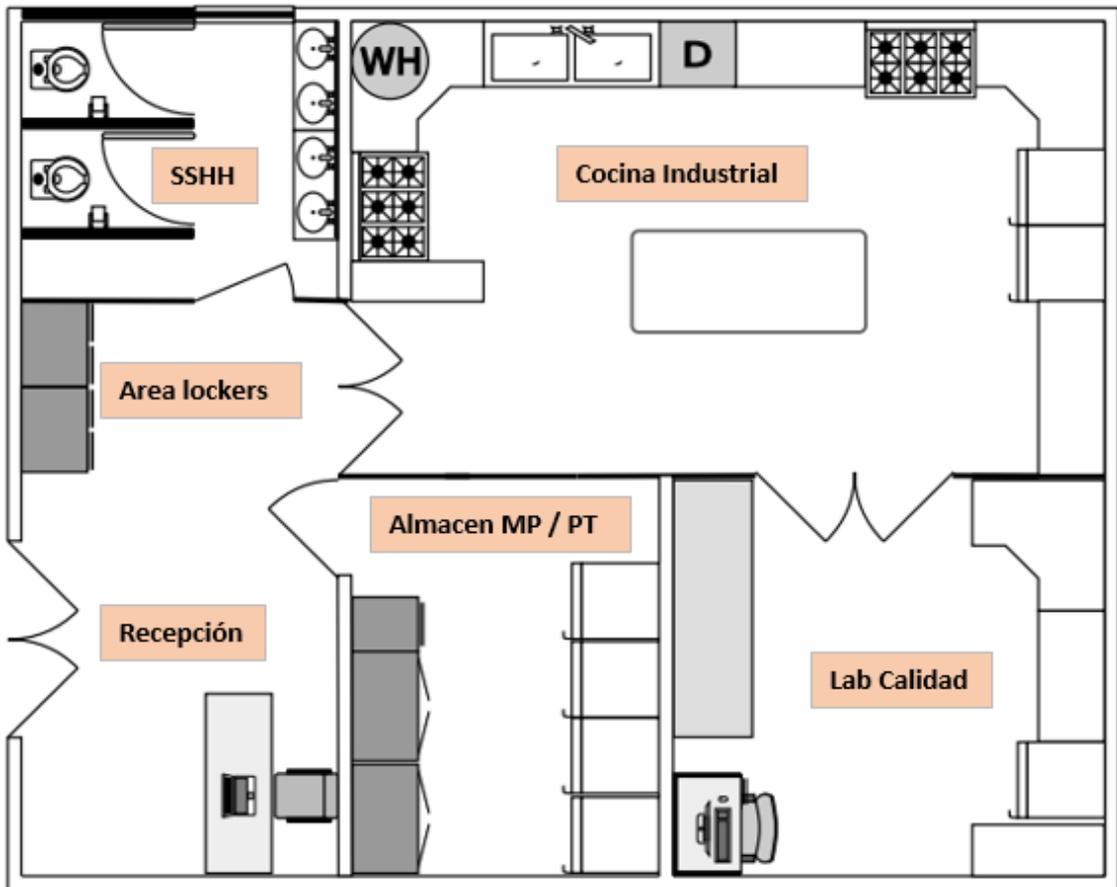
Canales de atención y de venta

Referencias tomadas de Capo di Pasta. Elaboración propia.



Referencias tomadas de Capo di Pasta. Elaboración propia.

ANEXO 23: DISEÑO DE LA PLANTA DE "AL TEMPO"



Elaboración Propia

**ANEXO 24: FOTO REFERENCIAL DEL ÁREA DE PRODUCCIÓN DE "AL
TEMPO"**



Fuente: (Sena Capacita, 2021)

ANEXO 25: DETALLE VISUAL DE LOS EQUIPOS REQUERIDOS EN "AL TEMPO"

Equipo	Foto
Cocina Industrial (Inox)	
Mesas Acero (Inox)	
Mesa niveles (Inox)	
Empacador (MAP)	
Refrigerador Industrial (2 Puertas)	

**ANEXO 26 CONT: DETALLE VISUAL DE LOS EQUIPOS REQUERIDOS EN "AL
TEMPO"**

Equipo	Foto
Congelador Industrial (2 Puertas)	 A tall, stainless steel industrial freezer with two doors and a vented base.
Refrigerador Industrial (1 Puerta)	 A tall, stainless steel industrial refrigerator with a single door and a control panel at the top.
Lavadero 2 pozas (Inox)	 A stainless steel industrial sink with two basins mounted on a metal frame.

Elaboración propia

ANEXO 27: INGRESOS Y VENTAS DE AL TEMPO ESTIMADOS (EXPRESADOS EN SOLES S/)

Detalles	2022	2023	2024	2025	2026
Clientes objetivos anuales	14,722	15,340	15,984	16,656	17,355
Venta objetivo anual (miles de soles)	929,200.00	1,115,040.00	1,338,048.00	1,605,657.60	1,926,789.12
Objetivo Venta Stretch (EEFF)	1,068,580.00	1,282,296.00	1,538,755.20	1,846,506.24	2,215,807.49
Ticket promedio de plato porción familiar	38.9	40.0	40.5	41.3	42.1
Ticket promedio de plato porción personal	18.9	19.3	19.7	20.1	20.5
Ingresos porción personal (60%)	641,148.00	769,377.60	923,253.12	1,107,903.74	1,329,484.49
Ingresos porción familiar (40%)	427,432.00	512,918.40	615,502.08	738,602.50	886,323.00
Bolsa de descuentos (5% sobre la venta)	53,429.00	64,114.80	76,937.76	92,325.31	110,790.37
Total Ingresos brutos	1,015,151.00	1,218,181.20	1,461,817.44	1,754,180.93	2,105,017.11

Observaciones: los ingresos incluyen el IGV. Elaboración propia.

ANEXO 28: ACTIVOS TANGIBLES DE AL TEMPO

Descripción	Cantidad	Total (S/)
Utensilios de cocina (Pack)	1	2,000.00
Cocina Industrial (Inox)	2	7,090.00
Mesas Acero (Inox)	5	2,725.00
Mesa niveles (Inox)	2	1,890.00
Empacador Vacío (MAP)	1	14,500.00
Refrigerador Industrial (2 Puertas)	2	13,090.00
Congelador Industrial (2 Puertas)	1	5,455.00
Refrigerador Industrial (1 Puerta)	1	2,495.00
Lavadero 2 pozas (Inox)	1	1,145.00
Estanterías de Secos (Inox)	2	2,490.00
Laptops	3	8,400.00
Impresora	1	1,200.00
Escritorios	3	2,400.00
Sillas	8	560.00
Estantes	2	520.00
Total		65,960.00

Elaboración propia

ANEXO 29: ACTIVOS INTANGIBLES DE AL TIEMPO

Detalle	Total (S/)
Software de personalización y seguimiento de clientes (ERP)	20,000.00
Desarrollo de web/mobile	1,600.00
Registro de marca	600.00
Total	21,600.00

Elaboración propia

ANEXO 30: RELACIÓN DE GASTOS PRE-OPERATIVOS DE AL TIEMPO

Detalle	Total (S/)
Alquiler local (garantía 3 meses)	15,000.00
Constitución de la Empresa	500.00
Licencia de Funcionamiento	80.00
Instalación de oficina	6,800.00
Hosting Página Web	600.00
Total gastos pre operativos	22,980.00

Elaboración propia.

ANEXO 31: RELACIÓN DE COSTOS VARIABLES DE AL TIEMPO PARA EL PERIODO DE EVALUACIÓN (EXPRESADO EN SOLES S/)

Detalle	2022	2023	2024	2025	2026
Materia prima (ingredientes, envases, cubiertos, servilletas)	216,000.00	259,200.00	311,040.00	373,248.00	447,897.60
Comisiones de venta (POS, Banco etc.)	28,424.23	34,109.07	40,930.89	49,117.07	58,940.48
Total de costos variables	245,660	255,912	267,437	280,474	295,309

Elaboración propia

**ANEXO 32: RELACIÓN DE COSTOS FIJOS DE AL TEMPO PARA EL PERIODO
EVALUADO (EXPRESADO EN SOLES S/)**

Detalle	2022	2023	2024	2025	2026
Planilla	273,660	279,134	284,716	290,411	296,219
Gastos de servicios de entrega de comida tercerizado	25,920	26,438	26,967	27,507	28,057
Capacitación HACCP, BPM	3,600	3,060	3,121	3,184	3,247
Gestión de tratamiento de residuos	9,000	9,180	9,364	9,551	9,742
Servicio de contabilidad	24,000	24,480	24,970	25,469	25,978
Luz, agua, teléfono, internet	12,000	12,240	12,485	12,734	12,989
Mantenimiento app	9,600	9,792	9,988	10,188	10,391
Alquiler local	60,000	73,440	74,909	76,407	77,935
Sistema de seguridad del local	1,800	1,836	1,873	1,910	1,948
Útiles de oficina	2,160	2,203	2,247	2,292	2,338
Artículos de limpieza	2,400	2,448	2,497	2,547	2,598
Gastos movilidad para comprar insumos	7,488	7,638	7,791	7,946	8,105
Gas para cocina	7,200	7,344	7,491	7,641	7,794
Mantenimiento (equipos e instalaciones)	4,600	4,692	4,786	4,882	4,979
Gastos marketing	173,490	173,490	173,490	173,490	173,490
Total de costos fijos	616,918	637,415	646,693	656,157	665,811

Elaboración propia

**ANEXO 33: ESTRUCTURA DE INVERSIÓN NECESARIA PARA INICIAR OPERACIONES
DE AL TEMPO**

Descripción	Monto (S/)
Inversión de activos	87,560.00
Gastos pre operativos	22,980.00
Capital de trabajo inicial	60,000.00
Total de inversión necesaria	170, 540.00

Elaboración propia

**ANEXO 34: BALANCE GENERAL DE AL TIEMPO PARA EL PERIODO DE EVALUACIÓN
(EXPRESADOS EN SOLES S/)**

ACTIVOS					
Detalle	2022	2023	2024	2025	2026
Activos Corrientes					
Efectivo y Equivalentes al Efectivo	124,800	355,949	759,817	1,372,783	2,238,540
Otras Cuentas por Cobrar (Garantía alquiler)	15,000	15,000	15,000	15,000	15,000
Existencias	-1,703	-47,946	-30,237	-10,708	11,246
Crédito Impuestos a las Ganancias (1.5)	12,904	15,485	18,582	22,299	26,759
Depreciación	-7,098	-6,098	-5,273	-4,587	-4,012
Total Activos Corrientes	143,903	332,391	757,889	1,394,787	2,287,533
Activos No Corrientes					
Propiedades, Planta y Equipo (neto)	143,903	332,391	757,889	1,394,787	2,287,533
Activos intangibles	16,932	15,239	13,715	12,344	11,109
Amortización	-1,881	-1,693	-1,524	-1,372	-1,234
Total Activos No Corrientes	69,614	62,011	55,383	49,577	44,468
TOTAL DE ACTIVOS	213,517	394,401	813,273	1,444,364	2,332,001
PASIVO Y PATRIMONIO					
Detalle	2022	2023	2024	2025	2026
Pasivos Corrientes					
Pasivos por Impuestos a las Ganancias (10%)	292	9,546	18,769	29,956	43,511
Total Pasivos Corrientes	292	9,546	18,769	29,956	43,511
Pasivos No Corrientes					
Otros Pasivos Financieros	28,424	28,906	34,687	41,625	49,950
Total Pasivos No Corrientes	28,424	28,906	34,687	41,625	49,950
TOTAL DE PASIVO	28,716	38,452	53,456	71,581	93,460
Patrimonio					
Capital	60,000	-	-	-	-
Resultados Acumulados	124,800	355,949	759,817	1,372,783	2,238,540
Total Patrimonio	184,800	355,949	759,817	1,372,783	2,238,540
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	213,516	394,401	813,273	1,444,364	2,332,001

Elaboración propia

ANEXO 35: RESUMEN DEL CAPITAL DE TRABAJO DE AL TEMPO PARA EL PERIODO DE EVALUACIÓN (EXPRESADO EN SOLES S/)

Detalle	2022	2023	2024	2025	2026
Activo corriente	172,048	498,517	1,109,850	1,997,034	3,218,649
Pasivo corriente	2,291	23,376	40,921	62,265	88,180
Capital de trabajo	169,757	475,141	1,068,929	1,934,769	3,130,468
Ventas	1,041,633	1,249,960	1,499,952	1,799,942	2,159,931
Capital de trabajo / Ventas	16.3%	38.0%	71.3%	107.5%	144.9%

Elaboración propia

**ANEXO 36: FLUJO DE EFECTIVO DE AL TIEMPO PARA EL PERIODO EVALUADO
(EXPRESADO EN SOLES S/)**

Detalle	Año 0	2022	2023	2024	2025	2026
Ingresos porción personal		624,980	749,976	899,971	1,079,965	1,295,958
Ingresos porción familiar		416,653	499,984	599,981	719,977	863,972
Total Ingresos	-	1,041,633	1,249,960	1,499,952	1,799,942	2,159,931
Materia Prima (Insumos, Envases, Cubiertos, Servilletas)		216,000	311,040	435,456	597,197	806,216
Gas Para Cocina		7,200	9,336	10,157	11,008	11,888
Remuneración Personal Operativo		98,100	120,074	142,889	166,567	127,424
Capacitación HACCP		3,600	0	0	0	0
Luz, Agua, Internet		7,200	8,713	10,157	11,655	13,209
Artículos De Limpieza		2,400	2,489	2,539	2,590	2,642
Alquiler Local Operativo		36,000	44,064	52,436	61,126	70,142
Movilidad Para Materia Prima		4,800	6,224	6,771	7,339	7,926
Gestión Residuos		9,000	9,336	9,522	9,713	9,907
Gastos De Distribución		25,920	37,014	43,147	49,512	56,113
Total Gastos Operativos	-	410,220	548,290	713,075	916,706	1,105,467
Reclutamiento		2,400	2,489	2,539	2,590	2,642
Capacitaciones		10,000	12,240	12,485	12,734	12,989
Remuneración Personal Administrativo		82,404	100,862	102,880	104,937	107,036
Gratificación		6,867	8,405	8,573	8,745	8,920
Compensación Tiempo De Servicios		3,720	4,553	4,644	4,737	4,832
Luz, Agua, Internet		4,800	4,979	5,079	5,180	4,403
Alquiler Local Administrativo		24,000	29,376	34,957	40,750	46,761
Sistema De Seguridad		1,800	1,867	1,904	1,943	1,981
Útiles De Oficina		2,160	2,241	2,285	2,331	2,378
Mantenimiento		4,600	5,567	5,678	5,792	5,908
Impuestos Igv		117,795	112,185	114,429	116,717	119,052
Impuestos Ir A Cuenta		12,904	15,485	18,582	22,299	26,759
Impuesto A La Renta Anual		0	292	-5,939	186	7,658
Total Gastos Administrativos	-	273,451	300,250	314,036	328,756	343,660
Remuneración Personal Ventas O Marketing		51,012	62,439	63,687	64,961	66,260
Gratificación		4,251	5,203	5,307	5,413	5,522
Compensación Tiempo De Servicios		2,303	2,819	2,875	2,933	2,991
Gastos De Marketing		173,490	242,886	277,584	312,282	346,980
Mantenimiento Web/Mobile		7,200	7,468	8,887	10,360	11,888
Total Gastos Venta / Marketing		238,256	320,815	358,341	395,949	433,642
Egresos Totales		921,927	1,169,355	1,385,453	1,641,411	1,882,768
Gastos Financieros		28,424	34,687	41,625	49,950	59,939
Total Gastos Financieros		28,424	34,687	41,625	49,950	59,939
Inversión de los socios	170,540					
Total Inversión	170,540					
Flujo Neto	-170,540	64,800	14,139	34,740	62,820	162,309
Caja Inicial	0	60,000	124,800	138,939	173,679	236,499
Flujo Acumulado	-170,540	124,800	138,939	173,679	236,499	398,808

Observaciones: El Flujo de Efectivo toma en cuenta el valor de venta con IGV. Elaboración propia.

ANEXO 37: CÁLCULO DE VAN Y TIR DEL PLAN DE NEGOCIO

Detalle	Flujo de Efectivo (S/)
Inversión inicial	170,540
Flujo Neto 2022	64,800
Flujo Neto 2023	14,139
Flujo Neto 2024	34,740
Flujo Neto 2025	62,820
Flujo Neto 2026	162,309
Tasa de descuento (promedio Banca MYPE Perú)	17.69%
Valor Actual Neto (VAN)	20,670
Tasa Interna de Retorno (TIR)	22%

Elaboración propia

ANEXO 38: ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD DEL VAN Y TIR DEL PROYECTO CON VARIACIÓN EN VENTAS LAS PROYECTADAS

Valor de ventas proyectado	VAN (S/)	TIR (%)
110%	S/ 39,791	26%
105%	S/ 30,231	24%
100%	S/ 20,670	22%
90%	S/ 1,549	18%
80%	- S/ 17,572	14%

Elaboración propia

BIBLIOGRAFÍA

- Álvarez, J. (Noviembre de 2018). *Perspectivas y tendencias del consumo de alimentos en Latinoamérica*. Obtenido de GCCA - Congreso Latinoamericano de Cadena de Frío:
<https://www.gcca.org/sites/default/files/2%20Perspectiva%20y%20Tendencias%20del%20Consumo%20de%20Alimentos%20en%20Latinoam%C3%A9rica.pdf>
- AMR. (2016). Ready meals market Expected to reach \$146,247 Millon, globally, by 2023. <https://www.alliedmarketresearch.com/press-release/ready-meals-market.html#:~:text=According%20to%20a%20new%20report,by%202023%2C%20registering%20a%20CAGR>.
- Andina. (4 de Junio de 2020). *Agencia Peruana de Noticias*. Obtenido de <https://andina.pe/agencia/noticia-cadedigital-2020-conectividad-es-fundamental-para-elevar-competitividad-800070.aspx>
- Antón, J. (2021). *DESTINO NEGOCIO*. Obtenido de <https://destinonegocio.com/pe/emprendimiento-pe/bajo-que-regimen-laboral-debo-contratar-a-trabajadores/>
- APEIM. (Octubre de 2019). *Informe de Niveles Socioeconómicos*. Obtenido de <http://apeim.com.pe/wp-content/uploads/2019/12/NSE-2019-Web-Apeim-2.pdf>
- APEIM. (Octubre de 2019). *Informe de Niveles Socioeconómicos*. Obtenido de <http://apeim.com.pe/wp-content/uploads/2019/12/NSE-2019-Web-Apeim-2.pdf>
- AUI. (19 de Abril de 2020). *Asociación de Usuarios de Internet del Perú*. Obtenido de <http://www.aui.org.pe/usuarios-de-internet-2020-tecnologias-y-tendencias-decisiones-en-torno-a-covid-19/>
- Banco Mundial. (Abril de 2020). *Perú panorama general*. Obtenido de <https://www.bancomundial.org/es/country/peru/overview>
- BCRP. (Junio de 2020). *Reporte de Inflacion junio 2020*. Obtenido de <https://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Reporte-Inflacion/2020/junio/report-de-inflacion-junio-2020.pdf>
- BCRP. (Junio de 2021). *Presentacion del reporte de inflacion junio 2021*. Obtenido de <https://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Reporte-Inflacion/2021/junio/report-de-inflacion-junio-2021-presentacion.pdf>
- Boyd, L. C. (1997). *Chemistry of Seafoods (F. Shahidi and K. R. Cadwallader, eds)*. ACS Symposium Series 674, American Chemical Society, Washington, DC. pp. 9-19. Washington: American Chemical Society.
- Bulli, E. (2004). Nace el Fast Good.
<http://www.elbulli.com/historia/index.php?lang=es&seccion=6&subseccion=4>.

- Campillo, M. G. (26 de Mayo de 2020). *El nuevo consumidor poscoronavirus: el coroconsumidor*. Obtenido de Rethink by ESIC:
<https://www.esic.edu/rethink/2020/05/26/el-nuevo-consumidor-poscoronavirus-el-coroconsumidor/>
- CANATUR. (3 de abril de 2019). *Portal de Turismo de CANATUR*. Obtenido de <https://portaldeturismo.pe/noticia/minsa-aprueba-norma-sanitaria-para-restaurantes-y-servicios-afines/>
- Canvanizer. (2020). *Canvanizer*. Obtenido de Canvanizer: www.canvanizer.com
- CNE. (17 de Enero de 2006). *CNE-2006*. Obtenido de CNE-2006:
<http://intranet2.minem.gob.pe/web/cafae/Pdfs/CNE.PDF>
- Coca Cola Perú. (13 de 05 de 2020). *Instagram*. Obtenido de Cuenta Coca Cola Perú:
https://www.instagram.com/p/CAItOvHD8ux/?utm_source=ig_web_copy_link
- Cordova, J. F. (2009). *Del Marketing Transaccional al Marketing Relacional. Entramado, Vol 5., 12.*
- CPI. (Abril de 2019). *Market report*. Obtenido de http://cpi.pe/images/upload/paginaweb/archivo/23/mr_poblacional_peru_2019_05.pdf
- Diario El Peruano. (17 de Mayo de 2013). *Ley de promocion de la alimentacion saludable para ninos*. Obtenido de <https://busquedas.elperuano.pe/normaslegales/ley-de-promocion-de-la-alimentacion-saludable-para-ninos-ni-ley-n-30021-938532-1/>
- Diario El Peruano. (2019). *Decreto supremo que aprueba el reglamento de la ley n 30021*. Obtenido de <https://busquedas.elperuano.pe/normaslegales/decreto-supremo-que-aprueba-el-reglamento-de-la-ley-n-30021-decreto-supremo-n-017-2017-sa-1534348-4/>
- Diario El Peruano. (1 de Agosto de 2019). *Ley que regula el plástico de un solo uso y los recipientes*. Obtenido de <https://busquedas.elperuano.pe/normaslegales/ley-que-regula-el-plastico-de-un-solo-uso-y-los-recipientes-ley-n-30884-1724734-1/>
- Diario Gestión. (23 de Agosto de 2020). *Home office las grandes empresas que mantendrán a sus empleados en casa hasta el 2021*. Obtenido de <https://gestion.pe/economia/management-empleo/home-office-las-grandes-empresas-que-mantendran-a-sus-empleados-en-casa-hasta-el-2021-nda-nnlt-noticia/>
- DIGESA. (2021). Obtenido de http://www.digesa.minsa.gob.pe/norma_consulta/
- DIGESA MINSA. (2003). *NORMA SANITARIA QUE ESTABLECE LOS CRITERIOS MICROBIOLÓGICOS DE CALIDAD SANITARIA E INOCUIDAD PARA LOS*

- ALIMENTOS Y BEBIDAS DE CONSUMO HUMANO* . Obtenido de http://www.digesa.minsa.gob.pe/norma_consulta/Proy_RM615-2003.pdf
- El Economista Seguros. (10 de Junio de 2020). *El Economista Seguros*. Obtenido de <https://revistas.economista.es/seguros/2020/junio/la-pandemia-acelera-el-giro-hacia-un-seguro-mas-digital-y-personalizado-HJ3391845>
- El Nuevo Siglo. (Octubre de 2020). *5 prácticas para disminuir el desperdicio de alimentos en el hogar*. Obtenido de <https://www.elnuevosiglo.com.co/articulos/05-2020-5-practicas-para-disminuir-el-desperdicio-de-alimentos-en-el-hogar>
- Euromonitor. (2019). *Passport Euromonitor 2019*. Obtenido de <https://www-portal-euromonitor-com.esan.idm.oclc.org/portal/analysis/tab>
- Euromonitor. (11 de Febrero de 2020). *Euromonitor revela las 10 principales tendencias globales de consumo para 2020*. Obtenido de <https://blog.euromonitor.com/euromonitor-revela-las-10-principales-tendencias-globales-de-consumo-para-2020/#:~:text=Acorde%20a%20Euromonitor%20International%2C%20las,de%20consumo%20para%202020%20son%3A&text=M%3%A1s%20all%C3%A1%20de%20lo%20humano,por%20>
- Euromonitor. (2020). *Passport Euromonitor 2020 Perú*. Obtenido de <https://www-portal-euromonitor-com.esan.idm.oclc.org/portal/analysis/tab>
- European Food Safety Authority. (30 de Agosto de 2020). *European Food Safety Authority Glossary*. Obtenido de EFSA: <https://www.efsa.europa.eu/en/glossary-taxonomy-terms>
- Evans, P. (03 de 05 de 2018). *The Beer Connoisseur*. Obtenido de Popular beer sizes: <https://beerconnoisseur.com/articles/popular-beer-sizes>
- FAO. (2015). *Realizando una buena selección de alimentos y preparación de comidas*. <http://www.fao.org/3/i3261s/i3261s08.pdf>.
- Food Standards Agency. (s.f.). *Food Gov UK*. Obtenido de <https://www.food.gov.uk/sites/default/files/media/document/ready-to-eat-food.pdf>
- Fork Chile. (2021). *Web Fork Chile*. Obtenido de <https://nosotros.forkchile.cl/>
- Gaggi , M., & Narduzzi, E. (2006). *El fin de la clase media y el nacimiento de la sociedad de bajo coste*. Madrid: Lengua de trapo.
- García Iglesias, E., Gago Cabezas, L., & Fernández Nuevo, J. (2006). *Tecnologías de envasado de atmósfera protectora*. Obtenido de https://www.madrimasd.org/uploads/informacionidi/biblioteca/publicacion/doc/VT/vt3_tecnologias_de_ensado_en_atmosfera_protectora.pdf
- García, H. (2021). *Marketing en TIC*. Obtenido de <https://diario-hectorgarcibeita.weebly.com/aporte-1.html>

- Gestión. (6 de Setiembre de 2020). *El 70% de trabajadoras del hogar fueron despedidas debido a la crisis económica por el COVID-19*. Obtenido de <https://gestion.pe/peru/el-70-de-trabajadoras-del-hogar-fueron-despedidas-debido-a-la-crisis-economica-por-el-covid-19-nndc-noticia/>
- gestion. (2021). <https://gestion.pe/economia/el-95-de-empresas-formales-tiene-a-sus-trabajadores-en-home-office-noticia/>.
- Hervas, R. (Marzo de 2021). Clase de Online Analytics & Social Analytics. *ESIC*.
<https://www.bbc.com/news/magazine-21443166>. (s.f).
<https://www.bbc.com/news/magazine-21443166>.
- HubSpot. (2019). *Lista esencial de estadísticas de marketing para 2020* . Obtenido de <https://www.hubspot.es/marketing-statistics>
- IEB School. (7 de abril de 2021). *Embudo de conversión de marketing digital*. Obtenido de <https://www.iebschool.com/blog/embudo-de-conversion-marketing-digital/>
- INEI. (2018). *Perú: Perfil sociodemográfico 2017 - Informe Nacional* . Lima: INEI.
- INEI. (2020). *El 40,1% de los hogares del país tuvo acceso a Internet en el primer trimestre del 2020*. Obtenido de <http://m.inei.gob.pe/prensa/noticias/el-401-de-los-hogares-del-pais-tuvo-acceso-a-internet-en-el-primer-trimestre-del-2020-12272/>
- INEI. (2 de Junio de 2020). *INEI*. Obtenido de <http://m.inei.gob.pe/prensa/noticias/el-401-de-los-hogares-del-pais-tuvo-acceso-a-internet-en-el-primer-trimestre-del-2020-12272/>
- INFD. (2010). *Alimentos : historia, presente y futuro*. En L. G. Diaz, *Alimentos : historia, presente y futuro*. Ciudad Autónoma de Buenos Aires: www.estudiolate.org.
- Ipsos . (2019). *Comprador en línea*. Perú.
- Ipsos. (2019). *Estadística Poblacional 2019 - Lima Metropolitana*. Lima, Perú.
- Ipsos. (2020). *Uso de redes sociales entre peruanos conectados 2020*. Obtenido de https://www.ipsos.com/sites/default/files/ct/publication/documents/2020-08/redes_sociales_2020_v3_6ago_20.pdf
- Ipsos Perú. (2019). *Perfiles Zonales de Lima Metropolitana*.
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2012). *Marketing*. México: PEARSON EDUCACIÓN.
- Kotler, P., Armstrong , G., Saunders, J., & Wong, V. (1999). *Principles of Marketing. (2nd European edition)*. London: Prentice Hall Europe.
- La Vanguardia. (9 de Setiembre de 2018). *Así es como nació el primer restaurante de la historia*. Obtenido de

<https://www.lavanguardia.com/comer/sitios/20180906/451384675191/primer-restaurante-historia-origen.html>

La Vanguardia. (29 de Enero de 2018). *Mujeres en el mundo laboral*. Obtenido de <https://www.lavanguardia.com/vida/junior-report/20180129/44376132844/mujeres-mundo-laboral.html#:~:text=A%20finales%20del%20siglo%20XVIII,ten%C3%ADan%20los%20mismos%20derechos%20laborales>.

La Vanguardia. (1 de Mayo de 2020). *¿Cómo trabajaremos después de la pandemia?* Obtenido de <https://www.lavanguardia.com/vivo/lifestyle/20200501/48847103907/dia-trabajadores-profesiones-demanda-despues-pandemia.html>

Lauterborn, B. (1990). New marketing litany; four P's passe; C-words take over. *Advertising Age*, Vol 41; pp. 26.

Legard, D. (6 de Junio de 2020). *La Diaria*. Obtenido de <https://ladiaria.com.uy/coronavirus/articulo/2020/6/el-impacto-de-la-pandemia-del-coronavirus-en-el-uso-del-tiempo/>

Levitt, T. (1965). Exploit the Product Life Cycle. *Harvard Business Review*.

Leyva, A. (2016). *Marketing en esencia*. Buenos Aires: Granica.

López Cuesta, Ó. (s.f.). *ESIC Editorial*. Obtenido de Buscando la Omnicanalidad: Data driven marketing y DMP: https://www.esic.edu/documentos/editorial/articulos/180316_100301.pdf

Lovelock, C., & Wirtz, J. (2009). *Marketing de servicios*. México: Pearson Education.

Magazine, B. N. (2013). *Rise of the ready meal*. <https://www.bbc.com/news/magazine-21443166>.

Manzana Verde. (2021). *Web Manzana Verde*. Obtenido de <https://manzanaverde.la/peru/>

Menéndez, J. (2010). *Slide Share*. Obtenido de <https://es.slideshare.net/RosanySilva/mercadeo-de-servicios-en-explosion-creativa-2010-menendez>

Michelini, G. (25 de Junio de 2021). (J. Zuñiga, Entrevistador)

Ministerio de Agricultura y Riego. (2020). *SISTEMA DE ABASTECIMIENTO Y PRECIOS*. Obtenido de <http://sistemas.minagri.gob.pe/sisap/portal2/mayorista/>

Ministerio de la Producción. (2021). *CRECEMYPE*. Obtenido de <http://www.crecemype.pe/portal/images/stories/files/img/coleccion-crecemype-I/formaliza-a.pdf>.

Ministerio de Salud. (5 de mayo de 2020). *Instituto Nacional de Salud*. Obtenido de <https://web.ins.gob.pe/es/prensa/noticia/minsa-que-protocolos-de-higiene-deben-cumplir-los-restaurantes-que-hacen-delivery>

- Minsa.gob. (2004). Obtenido de https://www.minsa.gob.pe/portalweb/06prevencion/prevencion_2.asp?sub5=2#:~:text=La%20Estrategia%20Sanitaria%20%22Alimentaci%C3%B3n%20y,nutricionales%2C%20debiendo%20generar%20las%20sinergias
- Nadú. (2021). *Web Nadú* . Obtenido de <https://www.nadu.pe/>
- Navarro, M. (9 de Junio de 2020). *Revista byte*. Obtenido de <https://revistabyte.es/actualidad-it/startups/tecnologia-comida-gourmet-wetaca/>
- Nielsen. (5 de Octubre de 2016). *El 49% de los peruanos sigue dietas bajas en grasa*. Obtenido de <https://www.nielsen.com/pe/es/insights/article/2016/el-49-por-ciento-de-los-peruanos-sigue-dietas-bajas-en-grasa/>
- Nielsen. (2020). El Covid-19 afectará más a los consumidores de bajos ingresos en latinoamerica . <https://www.nielsen.com/latam/es/insights/article/2020/covid-19-afectara-mas-a-los-consumidores-de-bajos-ingresos-en-latinoamerica/>.
- Orbezo, M. (30 de abril de 2020). *EY Perú*. Obtenido de “Megatendencias en los consumidores en la nueva normalidad”:
https://www.ey.com/es_pe/consulting/megatendencias-comportamiento-del-consumidor
- Ospina Meneses, S. M., & Cartagena Valenzuela, J. R. (2008). *Revista Lasallista de Investigación*. Obtenido de <file:///C:/Users/carla.perez/Downloads/Atmosfera%20modificada.pdf>
- OSSOM. (22 de Marzo de 2020). *Fork celebra dos años ofreciendo alternativas de alimentación innovadora y de calidad*. Obtenido de <https://ossom.cl/fork-celebra-dos-anos-ofreciendo-alternativas-de-alimentacion-innovadora-y-de-calidad/>
- Pennano, C., & Torrado, U. (13 de Setiembre de 2020). *Familias Peruanas. Más familias de las que imaginas*. Obtenido de http://www.datum.com.pe/new_web_files/files/pdf/Familias-peruanas-13DeSetiembre_201120045926.pdf
- Pennano, U. T. (13 de Setiembre de 2020). *Datum*. Obtenido de http://www.datum.com.pe/new_web_files/files/pdf/Familias-peruanas-13DeSetiembre_201120045926.pdf
- Peru Retail. (27 de Agosto de 2015). *Agrícola Virú impulsará líneas ready-to-eat en mercados de estados unidos y europa*. Obtenido de <https://www.peru-retail.com/agricola-viru-impulsara-lineas-ready-to-eat-en-mercados-de-estados-unidos-y-europa/>
- Perú Retail. (28 de Setiembre de 2016). *El precio es importante, pero no lo es todo*. Obtenido de <https://www.peru-retail.com/estudio-investigacion/precio-importante-pero-no-es-todo/>

- Perú Retail. (17 de Agosto de 2018). *El creciente negocio de los restaurantes en el mercado peruano*. Obtenido de <https://www.peru-retail.com/negocio-restaurantes-mercado-peruano/>
- Peru Retail. (8 de Junio de 2020). *Ecommerce en peru registra el mayor crecimiento en la región*. Obtenido de <https://www.peru-retail.com/ecommerce-en-peru-registra-el-mayor-crecimiento-en-la-region/>
- PNUD. (2020). *Perú - Environment and energy overview*. Obtenido de <https://www.pe.undp.org/content/peru/es/home/ourwork/environmentandenergy/overview.html>
- Porter, M. E. (2008). The Five Competitive Forces That Shape Strategy. *Harvard Business Review*, 23-41.
- R. David, F. (2003). *Conceptos de Administración Estratégica*. México: Pearson Prentice Hall.
- Repeat. (2021). *Web Repeat*. Obtenido de <https://www.repeat.pe/>
- RPP Noticias. (25 de Mayo de 2020). *Youtube*. Obtenido de Canal de RPP Noticias: <https://www.youtube.com/watch?v=dYEpgdaRi5U>
- Sena Capacita. (2021). *Cursos virtuales de Sena Capacita colombia*. Obtenido de <https://senacapacita.site/category/cursos-virtuales/>
- SINIA. (2020). *Sistema Nacional de información Ambiental*. Obtenido de Proyectos ambientales en Perú: <https://sinia.minam.gob.pe/tematica/proyectos-ambientales>
- Soluciones Gastronómicas. (9 de Noviembre de 2020). Obtenido de <https://solucionesgastronomicas.com/cocinas-industriales-6/>
- Speedtest. (Abril de 2020). *Web de Speedtest*. Obtenido de <https://www.speedtest.net/>
- Statista. (2020). Obtenido de <https://www.statista.com/outlook/40080100/100/ready-to-eat-meals/worldwide>
- Statista. (14 de diciembre de 2020). *Evolución anual de la tasa de inflación en Perú desde 2015 hasta 2025*. Obtenido de <https://es.statista.com/estadisticas/1190212/tasa-de-inflacion-peru/>
- Steinberg, F. (12 de marzo de 2020). *Real Instituto El Cano*. Obtenido de http://www.realinstitutoelcano.org/wps/portal/rielcano_es/contenido?WCM_GLOBAL_CONTEXT=/elcano/elcano_es/zonas_es/ari22-2020-steinberg-coronavirus-amenaza-economica-respuesta-politica-e-implicaciones
- SUNAT. (2021). *SUNAT.GOB.PE*. Obtenido de <https://orientacion.sunat.gob.pe/demos-y-tutoriales-planilla-electronica>
- Universidad de Alcalá. (s.f.). *Blog de la Universidad de Alcalá*. Obtenido de <https://www.master-data-scientist.com/cinco-riesgos-silos-datos-empresas/>

Vargas, J. (2020). *La comida para llevar: Historia y evolución*. eco packing - jimara.

Villena, D. (12 de Mayo de 2020). *Hiperderecho*. Obtenido de <https://hiperderecho.org/2020/05/pandemia-y-neutralidad-de-red/>