



**UNIVERSIDAD PERUANA DE CIENCIAS APLICADAS**

**FACULTAD DE NEGOCIOS**

**PROGRAMA ACADÉMICO ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**PROGRAMA ACADÉMICO DE NEGOCIOS INTERNACIONALES**

**Nutrilife**

**TRABAJO DE INVESTIGACIÓN**

Para optar el grado de bachiller en Administración de empresas

Para optar el grado de bachiller en Negocios Internacionales

**AUTOR(ES)**

Albán Lachira, Ana Milagros (0000-0003-0850-7589)

Gonzales Farias, Pierre Richard (0000-0001-5961-6510)

Ponte Layme, Marco Antonio (0000-0001-6762-545X)

Santiago Collazos, Iván Godofredo (0000-0001-6647-4741)

Ticona Enríquez, Carmen Rosa (0000-0002-3626-8565))

**ASESOR**

Reyes Vizcarra, Harry Nelson (0000-0003-3021-431X)

**Lima, 13 de diciembre de 2021**

## *DEDICATORIA*

*Dedicamos el presente trabajo a todas aquellas personas que han contribuido de alguna forma con nuestro crecimiento profesional y personal, que gracias a todas ellas y a nuestro esfuerzo culminamos el presente proyecto.*

## AGRADECIMIENTOS

Nuestros agradecimientos van en primer lugar, a cada una de las familias de los integrantes del equipo de trabajo, pues son ellos quienes nos motivan a seguir alcanzando cada uno de nuestros objetivos de vida. Gracias a su apoyo incondicional en todos los aspectos de nuestra vida.

En segundo lugar, a nuestro instructor Harry Reyes Vizcarra por habernos guiado apropiadamente a lo largo del proceso. Él supo orientarnos en todas las partes del presente trabajo gracias a la experiencia con la que cuenta. De esta manera se pudo culminar el trabajo con éxito y cumpliendo los estándares esperados por la institución.

Finalmente, agradecemos a cada uno de los cinco miembros del equipo de trabajo por su esfuerzo y dedicación. Por ser perseverantes y superar cada uno de los obstáculos presentados en el camino, por compartir sus conocimientos personales y crear la sinergia que dio como resultado un trabajo satisfactorio.

## RESUMEN

El actual trabajo de investigación tiene como objetivo poder satisfacer una necesidad en las personas, el alimentarse con comida saludable que les ayude perder el sobrepeso u obesidad que presentan. En la actualidad en el mundo existe un gran problema de trastornos alimenticios que conlleva a adquirir enfermedades que disminuyen la calidad de vida de una persona. Por este motivo se vio viable establecer una propuesta de valor como la que se evidencia, se pretende una rentabilidad importante para los inversionistas

El emprendimiento NUTRILIFE, realizará sus servicios mediante aplicativo móvil. En éste, se ofrecerá un servicio de preparación de alimentos saludables que serán entregados a domicilio. En el aplicativo podrán las variedades de menús con las que se cuenta, para que los clientes puedan reservar sus alimentos con anticipación. El negocio tendrá como público objetivo a hombres y mujeres que sufran de sobrepeso y obesidad, que se encuentran en diversos distritos de la zona 6 de Lima Metropolitana.

Se realizó un análisis económico-financiero a un plazo de 5 años, en el que se determinó que NUTRILIFE iniciará con un capital social de S/ 28,309 con una VAN de S/ 208,498 y una TIR de 54.05%. Se espera que las ventas en el 1er año lleguen a S/ 32,175. Asimismo, se ha proyectado un incremento en nuestras ventas de 28.66% en todos los años venideros. De acuerdo con el análisis financiero se concluye que el negocio en cuestión es rentable y atractivo para la inversión.

Palabras claves: Comida saludable, pérdida de peso, aplicativo móvil, calidad.

## ABSTRACT

The current research work aims to be able to satisfy a need in people, to eat healthy food that helps them lose the overweight or obesity that they present. At present in the world there is a great problem of eating disorders that leads to the acquisition of diseases that decrease the quality of life of a person. For this reason, it was considered viable to establish a value proposition such as the one shown, an important profitability is intended for investors

The NUTRILIFE venture will execute its services through a mobile application. In this, a healthy food preparation service will be offered that will be delivered to your home. In the application you will be able to find the varieties of menus available, so that customers can reserve their food in advance. The business will target men and women who are overweight and obese, who are found in various districts of zone 6 of Metropolitan Lima.

An economic-financial analysis was carried out for a period of 5 years, in which it was determined that NUTRILIFE will start with a capital stock of S / 28,309 with a NPV of S / 208,498 and an IRR of 54.05%. Sales in the 1st year are expected to reach S / 32,175. Likewise, an increase in our sales of 28.66% has been projected in all the coming years. According to the financial analysis, it is concluded that the business in question is profitable and attractive for investment.

Keywords: Healthy food, weight loss, mobile application, quality.

## INDICE DE CONTENIDOS

<b>1. INTRODUCCIÓN</b> .....	14
<b>2. ASPECTOS GENERALES DEL NEGOCIO</b> .....	15
2.1. Idea / Nombre del Negocio.....	15
2.2. Descripción del servicio / producto a ofrecer .....	17
2.3. Equipo de trabajo .....	19
<b>3. PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO</b> .....	22
3.1. Análisis Externo.....	22
3.1.1. Análisis PESTEL .....	22
3.1.2. Análisis de la Industria: Análisis de las 5 Fuerzas de Porter.....	31
3.2. Análisis FODA .....	35
3.3. Visión.....	37
3.4. Misión .....	37
3.5. Estrategia Genérica .....	37
3.6. Objetivos Estratégicos .....	39
<b>4. INVESTIGACIÓN / VALIDACIÓN DE MERCADO</b> .....	40
4.1. Diseño Metodológico de la investigación / Metodología de Validación de Hipótesis	40
4.2. Experimentos de validación del problema .....	44
4.3. Experimentos de validación de la solución .....	48
4.4. Modelo del Negocio Final (BMC y PMV).....	58
4.5. Conclusiones de la validación del modelo del negocio .....	61
<b>5. PLAN DE MARKETING</b> .....	63
5.1. Planteamiento de objetivos de marketing.....	63
5.2. Mercado Objetivo .....	63
5.2.1. Tamaño del mercado total .....	63
5.2.2. Tamaño del mercado disponible.....	64
5.2.3. Tamaño del mercado operativo (target).....	66
5.2.4. Potencial crecimiento del mercado .....	67
5.3. Estrategias de marketing .....	68
5.3.1. Segmentación .....	68
5.3.2. Posicionamiento.....	69
5.4. Desarrollo y estrategia del marketing mix .....	71

5.4.1.	Estrategia de producto / servicio .....	71
5.4.2.	Diseño de producto / servicio.....	72
5.4.3.	Estrategia de precio .....	75
5.4.4.	Estrategia comunicacional.....	76
5.4.5.	Estrategia de distribución .....	77
5.5.	Estrategias de marketing digital .....	78
5.5.1.	Identidad online (web site, app, ambos) .....	78
5.5.2.	Estrategia SEO/SEM y de contenidos .....	82
5.5.3.	Plan de social media y móvil .....	85
5.6.	Plan de ventas y proyección de la demanda .....	87
5.7.	Presupuesto de Marketing .....	90
<b>6.</b>	<b>PLAN DE OPERACIONES .....</b>	<b>92</b>
6.1.	Políticas Operacionales .....	92
6.1.1.	Políticas de Abastecimiento.....	92
6.1.2.	Políticas de Operación .....	92
6.1.3.	Política de Servicio.....	93
6.1.4.	Políticas de Calidad .....	93
6.2.	Distribución de las instalaciones .....	94
6.2.1.	Localización de las instalaciones .....	94
6.2.2.	Capacidad de las instalaciones .....	96
6.2.3.	Distribución de las instalaciones.....	97
6.3.	Especificaciones técnicas del producto / servicio.....	99
6.5.	Planeamiento de la operación.....	106
6.5.1.	Gestión de la tecnología empleada.....	106
6.5.2.	Gestión de la capacidad de producción (en función al plan de ventas) .....	108
6.5.3.	Gestión de los proveedores.....	110
6.6.	Inversión en activos fijos vinculados al proceso productivo .....	112
6.7.	Estructura de costos de producción y gastos operativos .....	113
<b>7.</b>	<b>ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL Y RECURSOS HUMANOS.....</b>	<b>116</b>
7.1.	Objetivos organizacionales .....	116
7.2.	Naturaleza de la organización .....	116
7.2.1.	Organigrama .....	117
7.2.2.	Diseño de puestos y funciones .....	118
7.3.	Políticas Organizacionales.....	123
7.4.	Gestión Humana .....	123

7.4.1.	Reclutamiento, selección, contratación e inducción .....	123
7.4.2.	Capacitación, motivación y evaluación de desempeño .....	125
7.4.3.	Sistema de remuneraciones.....	127
7.5.	Estructura de gastos de recursos humanos .....	127
<b>8.</b>	<b>PLAN ECONÓMICO-FINANCIERO .....</b>	<b>130</b>
8.1.	Supuestos Generales .....	130
8.2.	Inversión en activos (fijos e intangibles). Depreciación y amortización .....	131
8.3.	Proyección de ventas .....	132
8.4.	Proyección de costos y gastos Operativos.....	134
8.5.	Cálculo del capital de trabajo.....	138
8.6.	Estructura y opciones de financiamiento .....	138
8.7.	Estados Financieros (Estados de GGPP, Flujo de Efectivo) .....	140
8.8.	Flujo Financiero.....	143
8.9.	Tasa de descuento y costo promedio ponderado de capital.....	144
8.11.	Análisis de Riesgo .....	146
8.11.1.	Análisis de sensibilidad.....	146
8.11.3.	Análisis de Punto de Equilibrio .....	153
8.11.4.	Principales riesgos cualitativos del proyecto .....	154
<b>9.</b>	<b>CONCLUSIONES .....</b>	<b>155</b>
	<b>REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....</b>	<b>156</b>
	<b>ANEXOS.....</b>	<b>159</b>

## INDICE DE TABLAS

Tabla 1 Equipo de trabajo.....	19
Tabla 2 Impactos políticos.....	23
Tabla 3 Impacto económico.....	25
Tabla 4 Impactos social.....	27
Tabla 5 Impacto tecnológico.....	28
Tabla 6 Impacto ecológico.....	30
Tabla 7 Impactos legales.....	31
Tabla 8 Análisis FODA NUTRILIFE.....	35
Tabla 9 Tamaño del mercado disponible.....	66
Tabla 10 Tamaño del mercado operativo.....	66
Tabla 11 Comparación con los principales competidores.....	70
Tabla 12 Precios para productos NUTRILIFE.....	75
Tabla 13 Distribución de platos.....	87
Tabla 14 Proyección de la demanda mensual en cantidades.....	88
Tabla 15 Proyección de la demanda anual en cantidades.....	88
Tabla 16 Proyección de la demanda mensual en soles.....	89
Tabla 17 Proyección de la demanda anual en soles.....	89
Tabla 18 Presupuesto de Marketing primer año de operaciones.....	90
Tabla 19 Presupuesto de marketing proyectado.....	91
Tabla 20 Evaluación de distritos para la Ubicación.....	94
Tabla 21 Guía de precios promedios por distrito.....	95
Tabla 22 Materiales utilizados en cocina.....	96
Tabla 23 Especificaciones técnicas del desayuno.....	99
Tabla 24 Especificaciones técnicas del almuerzo.....	100
Tabla 25 Especificaciones técnicas de la cena.....	101
Tabla 26 Capacidad de producción.....	108
Tabla 27 Capacidad instalada vs proyección de la demanda.....	109
Tabla 28 Clasificación de proveedores de carnes.....	110
Tabla 29 Clasificación de proveedores de verduras.....	110
Tabla 30 Clasificación de proveedores de frutas.....	111
Tabla 31 Clasificación de proveedores de empaques.....	111
Tabla 32 Activos fijos tangibles.....	112
Tabla 33 Activos fijos intangibles.....	112
Tabla 34 Costo unitario del desayuno.....	113

Tabla 35 Costo unitario del almuerzo.....	113
Tabla 36 Costo unitario de la cena.....	113
Tabla 37 Costos de producción en soles para los 12 primeros meses de operaciones .....	114
Tabla 38 Costos de producción en soles para los 5 primeros años de operaciones .....	114
Tabla 39 Gastos preoperativos y operativos .....	115
Tabla 40 Perfil de puesto y Manual de funciones del gerente general .....	118
Tabla 41 Perfil de puesto y Manual de funciones del asistente administrativo .....	119
Tabla 42 Perfil de puesto y Manual de funciones del encargado de operaciones .....	120
Tabla 43 Perfil de puesto y Manual de funciones del encargado de MKT .....	121
Tabla 44 Perfil de puesto y Manual de funciones del cocinero.....	122
Tabla 45 Gastos de recursos humanos .....	127
Tabla 46 Planilla operativa mensual – año 1 .....	128
Tabla 47 Planilla operativa anual.....	128
Tabla 48 Planilla administrativa mensual - año 1 .....	129
Tabla 49 Planilla administrativa anual.....	129
Tabla 50 Activos tangibles y depreciación.....	131
Tabla 51 Activos intangibles y amortización.....	132
Tabla 52 Precio por plan para los próximos 5 años .....	132
Tabla 53 Cantidades vendidas anualmente.....	132
Tabla 55 Cantidades vendidas mensualmente.....	133
Tabla 54 Proyección de ingresos mensual en soles .....	133
Tabla 56 Cantidades vendidas anualmente.....	134
Tabla 57 Costos unitarios anuales en soles.....	134
Tabla 58 Costo de producción mensual en soles .....	135
Tabla 59 Costos de producción anuales en soles.....	135
Tabla 60 Gastos operativos mensuales .....	136
Tabla 61 Proyección de los gastos operativos.....	137
Tabla 62 Cálculo del capital de trabajo.....	138
Tabla 63 Estructura de financiamiento .....	139
Tabla 64 Cronograma de pagos anual .....	140
Tabla 65 Estado de GGPP .....	140
Tabla 66 Flujo de efectivo .....	141
Tabla 67 Balance General.....	142
Tabla 68 Flujo Financiero.....	143
Tabla 69 Variación del VPN ante Cambios en el Precio y Crecimiento Porcentual en las Ventas .....	149

Tabla 70 Escenario Base .....	150
Tabla 71 Escenario Pesimista.....	151
Tabla 72 Escenario Optimista .....	152
Tabla 73 Punto de equilibrio en unidades y soles.....	153

## INDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1 Isologo de la marca NUTRILIFE .....	16
Ilustración 2 PBI, Gasto privado y Gasto Público .....	24
Ilustración 3 Cotización del dólar americano .....	24
Ilustración 4 Estrategias genéricas .....	37
Ilustración 5 Pasos de la metodología desarrollo de clientes.....	40
Ilustración 6 Descripción del proceso del descubrimiento de clientes .....	41
Ilustración 7 Tarjeta de prueba para el primer experimento.....	44
Ilustración 8 Tarjeta de aprendizaje para el primer experimento .....	46
Ilustración 9 Tarjeta de prueba para segundo experimento.....	48
Ilustración 10 Anuncio publicado en Facebook .....	49
Ilustración 11 Resultados del anuncio en Facebook .....	54
Ilustración 12 Resultados de la landing page.....	55
Ilustración 13 Tarjeta de aprendizaje para segundo experimento .....	56
Ilustración 14 Business Model Canvas versión final .....	58
Ilustración 15 Value Proposition Canvas versión final .....	60
Ilustración 16 Lima Metropolitana: Total de personas .....	63
Ilustración 17 Lima Metropolitana: Distribución de Personas según NSE.....	64
Ilustración 18 Perfil de personas según Lima Metropolitana .....	64
Ilustración 19 Distribución de zonas APEIM por NSE Lima Metropolitana .....	65
Ilustración 20 Personas que padecen de sobrepeso en Lima Metropolitana .....	65
Ilustración 21 Matriz Ansoff.....	67
Ilustración 22 Estrategias de segmentación.....	68
Ilustración 23 Diseño del producto NUTRILIFE .....	73
Ilustración 24 Multiempaque NUTRILIFE .....	74
Ilustración 25 Etiqueta NUTRILIFE desayuno .....	74
Ilustración 26 Estrategia de comunicación push y pull .....	76
Ilustración 27 Banners para paraderos.....	77
Ilustración 28 Estrategias de distribución .....	77
<i>Ilustración 29</i> Pantalla de inicio de página web.....	79
Ilustración 30 Aplicativo móvil NUTRILIFE.....	81
Ilustración 31 Diferencias entre las estrategias SEO Y SEM .....	82
Ilustración 32 Página principal del Blog NUTRILIFE.....	84
Ilustración 33 Fan Page.....	85
Ilustración 34 Perfil de Instagram.....	85

Ilustración 35 Perfil de Twitter.....	86
Ilustración 36 Herramientas de soporte .....	86
Ilustración 37 Ubicación del emprendimiento .....	95
Ilustración 38 Planes de capacidad de hosting .....	97
Ilustración 39 Distribución de las instalaciones de NUTRILIFE.....	98
Ilustración 40 <i>Mapa de procesos NUTRILIFE</i> .....	102
Ilustración 41 Flujograma de los procesos operativos.....	105
Ilustración 42 Pantalla 1 del chatbot NUTRILIFE .....	106
Ilustración 43 Pantalla 2 del chatbot NUTRILIFE .....	107
Ilustración 44 Pantalla 3 del chatbot NUTRILIFE .....	107
Ilustración 45 Pantalla 4 del chatbot NUTRILIFE .....	107
Ilustración 46 Organigrama NUTRILIFE .....	117
Ilustración 47 Cartilla de evaluación .....	126
Ilustración 48 Cálculo del COK en dólares .....	144
Ilustración 49 Cálculo del COK en soles .....	144
Ilustración 50 Cálculo del WACC .....	145
Ilustración 51 Indicadores de rentabilidad.....	145
Ilustración 52 Equilibrio del VPN del FCNI .....	146
Ilustración 53 <i>Equilibrio del VPN del FCLD</i> .....	147
Ilustración 54 Variaciones en VPN ante cambios en el COK.....	147

## **1. INTRODUCCIÓN**

El proyecto NUTRILIFE es una idea de negocio para el funcionamiento de una pequeña empresa dedicada al servicio de preparación de alimentos saludables y asesorías nutricionales, esto con el fin de ayudar a las personas que sufren de obesidad y sobrepeso a perderlo. Se constituye el emprendimiento como una S.A.C, por las características de esta. Existen 5 accionistas con una participación del 20% cada uno, pues hacen aportes iguales de capital social.

El emprendimiento se dedicará a ofrecer tres tipos de productos: desayunos, almuerzos y cenas. Cada uno de los cuales contará con características diferente que se adapten a la necesidad de cada cliente. Además, se desarrollará un aplicativo móvil mediante el cual los usuarios podrán recibir una asesoría con un nutricionista. La empresa contará con un local que será utilizado, en su mayor parte, para la preparación de los alimentos y otra en la que se realizarán funciones administrativas. No será necesario un local de atención al público pues el producto será entregado por delivery.

NUTRILIFE al ser una pequeña empresa contribuirá al crecimiento y desarrollo económico del Perú, ya que regirá bajo las leyes del régimen general, además de generar más puestos de trabajo en el país. Se estima que el emprendimiento tendrá éxito, ya que cuenta con capacidades y experiencia en administración de negocios. A continuación, se detallan las principales partes del proyecto:

En primer lugar, se realizó un análisis interno y externo del emprendimiento, lo cual permitió tener un panorama claro de las oportunidades con las que cuenta el nuevo emprendimiento. En segundo lugar, se realizó una validación de negocio en la que se llevaron a cabo diversos experimentos para ver la reacción del público objetivo a la idea de negocio, la misma resultó exitosa. En tercer lugar, se establecieron las estrategias a seguir en cuanto al marketing. En cuarto lugar, se elaboró detalladamente el plan de operaciones del emprendimiento. En quinto lugar, se detalla el plan de recursos humanos en los que se contemplan políticas importantes para la contratación de personal competente. Finalmente, se realizó la evaluación financiera de emprendimiento, dando esta un resultado favorable.

## **2. ASPECTOS GENERALES DEL NEGOCIO**

### **2.1. Idea / Nombre del Negocio**

El presente trabajo de análisis e investigación busca generar una satisfactoria experiencia basada en la elaboración de planes nutricionales y venta de comida saludable para personas con sobrepeso y obesidad. En la actualidad, existe a nivel mundial una gran cantidad de personas que sufren de desórdenes alimenticios por múltiples factores, lo que conlleva a sufrir diversas enfermedades relacionadas a la mala alimentación.

En este sentido, se ha encontrado un problema en la población peruana y mundial que está afectando a un importante número de personas. La Organización Mundial de la Salud (OMS) (2017), indica que más de 2,5 millones de personas mueren en el mundo cada año por culpa de la obesidad. En el caso específico de América Latina, el sobrepeso y la obesidad son responsables de 300 mil muertes cada año en comparación con 166 mil personas muertas por asesinatos. Todas las cifras antes mostradas evidencian que, el no llevar una vida saludable es un gran problema y requiere una atención inmediata.

Según un estudio de Arellano Marketing, llamado "Vida Saludable 2016", se muestra que la principal actividad de los peruanos es caminar, luego correr, levantar pesas, fútbol, baile, manejar bicicleta y otras. El 79% de peruanos considera importante realizar alguna actividad física, sin embargo, solo el 39% la ejecuta. Hoy en día existe una gran cantidad de personas con problemas alimenticios y un estilo de vida no saludable. Según el Ministerio de Salud (MINSA) (2019), el sobrepeso y la obesidad son grandes males que afectan al Perú. Según fuentes del Centro Nacional (CENAN) del INS en nuestro país: el 69.9% de adultos padece de sobrepeso y obesidad. Aplicando este porcentaje a la población de Lima Metropolitana podemos obtener los siguientes datos: Existen 1 825 000 habitantes en esta parte del país, de los cuales el 69.9% padecen de sobrepeso y obesidad. Lo que nos da un total de 1 275 675 personas con esta enfermedad.

Diversas investigaciones médicas han evidenciado que cuando una persona aumenta considerablemente de peso hasta llegar a niveles de sobrepeso y obesidad, aumentan las posibilidades de sufrir afecciones como: Enfermedad coronaria, diabetes tipo 2, cáncer,

hipertensión, dislipidemia, accidentes cerebrovasculares, hígado graso, apnea del sueño, problemas respiratorios, artrosis, problemas ginecológicos, entre otras enfermedades que disminuyen la calidad de vida de la persona que las padece. Por otro lado, esta problemática no solo conlleva a la adquisición de una enfermedad si no que existen a su alrededor problemas emocionales. Favorecida por el estigma social, aunque varía de persona a persona, los efectos secundarios emocionales más comunes de la obesidad son baja autoestima, falta de habilidades sociales, distorsión de la visión física, depresión, pensamientos suicidas y autocastigo. (Puhl, Luedicke, & Heuer, 2013). Estas consecuencias pueden variar según el género, debido a que los hombres no resisten las desventajas sociales del sobrepeso tanto como las mujeres, a quienes esta condición afecta negativamente su autoestima y percepción de bienestar (Carraça et al., 2011).

Todo lo anteriormente expuesto, representa una oportunidad para buscar una opción de servicio, en la cual, el cliente puede recibir asesorías especializadas con profesionales de la salud que lo ayuden a mantener un estilo de vida saludable a través de la alimentación. Por ello, con el propósito de preservar la salud y el bienestar personal nace la idea de crear NUTRILIFE.



Ilustración 1 Isologo de la marca NUTRILIFE

Nota: Elaboración Propia

- Isotipo: El isotipo que se plantea usar es el de un corazón en los colores verde y negro con hojas saliendo del mismo. La imagen del corazón representa vida y el que tenga

el color verde hace referencia a que es saludable. Por su parte, las hojas que se desprenden del mismo quieren dar a entender que se cuida de forma natural.

- Logotipo: Respecto del logotipo usado, éste corresponde al nombre de la marca que se utilizará, que es NUTRILIFE. El nombre se divide en dos partes las cuales se explican a continuación: NUTRI hace referencia a la palabra nutrición, la cual es importante en un estilo de vida saludable, pues se requiere un balance en la alimentación para tenerlo. LIFE es una palabra en inglés que significa vida y está orientada a que una alimentación saludable hace que las personas lleven una vida de mejor calidad y eviten complicaciones por enfermedades.
- Lema comercial: “Un exterior saludable, comienza desde tú interior”. Como lema comercial se elige usar una frase que sugiere la importancia de que las personas tomen conciencia de cómo se alimentan y los hábitos que fomentan en su vida cotidiana. La reflexión orienta a pensar en la alimentación y como se cuida la salud interior de la persona, con el fin de tener un exterior saludable y sin problemas comunes.

## 2.2. Descripción del servicio / producto a ofrecer

El emprendimiento plantea ofrecer soluciones que estén acordes a las problemáticas anteriormente mencionadas, esto con el objetivo de llegar a los clientes del público objetivo. Para ello, se crearán planes alimenticios asesorados por nutricionistas que ayuden a personas con sobrepeso u obesidad a perderlo y empezar a alimentarse saludablemente. A continuación, se describirán las propuestas del negocio:

### Planes nutricionales

Por definición un plan alimenticio es una organización de la alimentación que necesita cada persona para mantenerse sano, es importante resaltar que esta ingesta es diferente en cada persona, pues cada uno tiene necesidades diferentes. En este sentido NUTRILIFE, plantea la elaboración de diversos planes nutricionales que se adapten a las necesidades generales de las personas con obesidad y sobrepeso. Estos planes se signarán mediante una previa evaluación de las condiciones en las que se encuentra el cliente como son: peso, talla, sexo, ejercicios realizados, entre otros datos necesarios. El fin es conocer las condiciones del cliente y en que categoría se encuentra, en base a esto se le sugerirá comidas con el porcentaje de calorías que debe consumir.

## Venta de comida saludable

Respecto de la venta de comida saludable, los expertos en nutrición serán los encargados de elaborar un menú variado para los seis días de la semana que incluyan desayunos, almuerzos y cenas. Los cuáles serán elaborados bajo medidas de higiene y salubridad estrictas que garanticen su consumo. Por otro lado, se contarán con las certificaciones de la autoridad competente.

## Asesorías virtuales

Finalmente es importante mencionar que los clientes frecuentes que deseen una consulta profesional podrán acceder a ella mediante un pago adicional, las asesorías con los nutricionistas se realizarán virtualmente, mediante el aplicativo móvil del emprendimiento. NUTRLIFE funcionará como nexo entre los clientes y los especialistas en nutrición.

Para ofrecer el servicio descrito anteriormente se hará uso de algunas tendencias tecnológicas que facilitarán las operaciones del emprendimiento. A continuación, describimos las principales tendencias:

## Uso de inteligencia artificial

La definición de inteligencia artificial es, la inteligencia expresada por máquinas, sus procesadores y sus softwares, que serían los análogos al cuerpo, el cerebro y la mente, respectivamente (Rouhiainen, 2018). Hoy por hoy, el uso de la inteligencia artificial se ha transformado en una herramienta de ayuda para los humanos en diversos campos. Esto debido a es que estas tecnologías son capaces de optimizar los procesos de compra por internet y enriquecer la experiencia de los clientes.

En este sentido el emprendimiento NUTRLIFE hará uso de los chatbot, un bot es un software de inteligencia artificial creado con el fin de realizar una serie de tareas por cuenta propia y sin la ayuda del ser humano. Po e ejemplo, hacer una reserva en un restaurante, solicitar información, recopilar datos, etc. En el emprendimiento una vez que se ingrese a la página web de la empresa, el cliente tendrá la opción de un chatbot en el que se le solicitarán sus datos personales como peso y talla y se arrojará su índice de masa corporal.

### 2.3. Equipo de trabajo

Tabla 1 Equipo de trabajo

	<p><b>Albán Lachira, Ana Milagros</b></p> <p>Estudiante de décimo ciclo de la carrera universitaria de Administración de Empresas de la Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas (UPC).</p> <p>Cuento con 10 años de experiencia en el sector turístico, en el rubro de hotelería. Actualmente laboro en la empresa Decamerón en el área de logística comercial y administrativa.</p> <p>Entre mis habilidades o fortalezas que podría mencionar destaco la toma de decisiones y resolución de problemas, gestión del tiempo, comunicación, negociación y compromiso.</p>
	<p><b>Gonzales Farías Pierre Richard</b></p> <p>Egresado Técnico de la carrera de Administración de Negocios de Zegel – IPAE y Estudiante del X de la carrera de Administración de Empresas de la universidad Peruana de Ciencias Aplicadas (UPC).</p> <p>Cuento con experiencia laborar en el rubro financiero en el cual trabajo como promotor de servicios bancarios y actualmente en una inmobiliaria como asistente administrativo. Lo que destaco dentro de mis cualidades es el compromiso, la empatía, el trabajo en equipo y lealtad.</p>



**Ponte Layme, Marco Antonio**

Egresado de la carrera técnica de Administración Bancaria del Instituto IFB Certus. Actualmente me encuentro estudiando en el décimo ciclo de la carrera de Administración de Empresas en la Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas, en el ámbito laboral cuento con un negocio propio de Ferretería en General, en cual me desempeño como administrador, llevo una experiencia de 3 años en el rubro. En el tema de mis habilidades personales cuento con alto poder de negociación con los clientes y proveedores, soy de las personas que les gusta trabajar en equipo, soy proactivo y sobre todo destaco por darle solución a los problemas generales.



**Santiago Collazos, Iván Godofredo**

Estudiante de la carrera de Administración de la UPC actualmente me encuentro en el décimo ciclo de la carrera cuento con más de 10 años de experiencia en el sector Retail, áreas de Operaciones con capacidad para la fijación y obtención de resultados mediante el análisis y el trabajo en equipo. Con vasta experiencia, Líder y formador de equipos, orientado a los resultados. Me desempeño como Gerente de tienda en una de las empresas deportivas más importantes del país.

 A portrait of Carmen Rosa Ticona, a young woman with long dark hair, wearing a blue denim jacket over a white top. She is resting her chin on her hand.	<p><b>Ticona Enríquez, Carmen Rosa</b></p> <p>Tengo 22 años, estudiante del 9no ciclo de la carrera de Negocios Internacionales. Egresada del Instituto ADEX.</p> <p>Me encuentro laborando en una empresa de consumo Masivo Delice SAC en el área comercial y también soy empresaria junto a mi hermano en el rubro de productos ferreteros. Mis habilidades son poder de negociación, saber tomar decisiones y capacidad para concretar ventas.</p>
---	---

### **3. PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO**

#### 3.1. Análisis Externo

##### 3.1.1. Análisis PESTEL

El análisis PESTEL es un instrumento que ayuda a conocer el contexto de la empresa y realizar una planificación estratégica. Analiza factores externos políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ambientales y jurídicos que pueden influir en la empresa. En este análisis se evalúan 6 factores: político, económicos, social, tecnológico, ecológico y legal.

##### Político

Según un informe del Banco Mundial (2020), la situación política que vive el Perú en los últimos años está marcada por una constante inestabilidad. Esto debido a los abruptos cambios que se han venido dando en la política peruana desde la renuncia del presidente Pedro Pablo Kuczynski Godard asumiendo el cargo Martín Vizcarra. En septiembre del 2020 el Congreso de la República destituyó a Martín Vizcarra como presidente de Perú tras ser aprobada una moción de vacancia por "incapacidad moral". Seguidamente, asumió la presidencia del Perú Manuel Merino quien renunció por la falta de aceptación y protestas de la población. Sucedió esto el cargo presidencial lo pasó a ocupar Francisco Sagasti quien está siendo duramente criticado por la gestión con de las vacunas contra COVID 19. Además de lo mencionado, se han identificado diversos casos de corrupción en el estado que agravan esta situación. También, semanas atrás, el presidente de transición Francisco Sagasti optó por el remplazo de altos mandos policiales, por casos de corrupción y el modo de trato mostrado en protestas pacíficas. Esto ha sido tomado como un buen gesto por parte del mandatario.

Luego de lo anteriormente mencionado, se produjeron las elecciones presidenciales 2021, en las que se llevaron a cabo dos vueltas. En la primera los candidatos con mayor cantidad de votación fueron Keiko Fujimori y Pedro Castillo. En la segunda vuelta después de una ardua labor llena de denuncias y críticas se dio como ganador a Pedro Castillo. Él cual asumió la presidencia el pasado 28 de julio del presente año, es importante mencionar que su gobierno está lleno de especulaciones por las propuestas y cambios ejecutados.

Tabla 2 Impactos políticos

<b>TENDENCIA ACTUAL</b>	<b>IMPACTO EN LA INDUSTRIA</b>	<b>IMPACTO</b>
Inestabilidad política.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Falta de inversión de empresas de gran envergadura.</li> <li>• Cambios en políticas de creación de nuevas empresas.</li> </ul>	Amenaza
Corrupción en las autoridades.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Genera inseguridad y desconfianza.</li> <li>• Crea desaliento en las inversiones de empresas nacionales e internacionales.</li> </ul>	Amenaza

Nota: Elaboración Propia

#### Económico

Según un informe realizado por el banco BBVA (2021), se estima que el entorno externo es “relativamente beneficioso para el Perú”. A pesar de la propagación de la epidemia mundial, la situación ha sido favorable debido a la recuperación de la economía mundial, los altos precios de los metales y las entradas de capital a los mercados emergentes. Sin embargo, BBVA Research también cree que la incertidumbre asociada a los temas regulatorios y al proceso electoral seguirá siendo alta en los primeros meses de 2021, lo que afectará las decisiones de gasto del sector privado. Las industrias de más rápido crecimiento en 2021 serán la construcción, la minería de metales y el comercio. En 2022, la actividad económica completará su ciclo de normalización y tendrá un impacto positivo adicional debido a la amplia disponibilidad de vacunas. Como resultado, se espera que aumente un 4,5%.

Desde una perspectiva externa, la actividad económica mundial se recuperó más de lo esperado en el tercer trimestre. Sin embargo, debido al aumento de las infecciones en Estados Unidos y Europa, su crecimiento se desaceleró en el cuarto trimestre. Aun así, en los próximos meses, el avance de la vacunación contra Covid-19 mostrará una mayor vitalidad. En este caso, con el apoyo del estímulo económico, las tensiones financieras

han vuelto a los niveles previos a la crisis, lo que favorece la bolsa de valores, los precios de los metales y las primas de riesgo latinoamericanas. (BBVA Research, 2021).

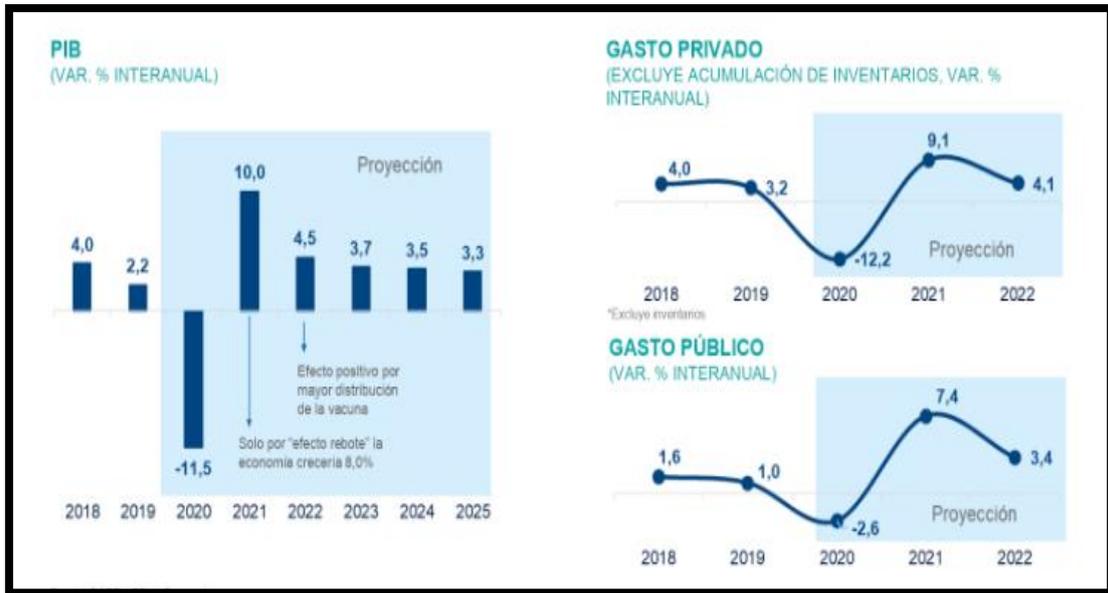


Ilustración 2 PBI, Gasto privado y Gasto Público  
Fuente: BCRP, BBVA Research

La crisis sanitaria no solo ha afectado a las grandes empresas sino, también, a las pequeñas y medianas empresas. En consecuencia, recurren a diferentes tipos de financiamientos es por ello, por lo que tienen que analizar en qué moneda es conveniente endeudarse ya que el tipo de cambio es volátil. Según el BCRP (2021), el dólar ha tenido una tendencia al alza subiendo en 2.55% en 2021 así que si se decide obtener préstamos en dólares y este sigue aumentando su valor podría tener dificultades la empresa en el Perú ya que tendría que obtener más soles para cubrir la deuda.



Ilustración 3 Cotización del dólar americano  
Fuente: BCRP

Tabla 3 Impacto económico

<b>TENDENCIA ACTUAL</b>	<b>IMPACTO EN LA INDUSTRIA</b>	<b>IMPACTO</b>
Economía peruana	<ul style="list-style-type: none"> <li>De menor riesgo país.</li> </ul>	Oportunidad
Aumento del dólar.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Aumento del dólar y desvalorización del sol.</li> </ul>	Amenaza

Nota: Elaboración Propia

### Social

En el marco global se observó que existe una fuerte tendencia al acceso a redes sociales, lo que lo convierte en un impulsador de un producto o servicio. Para el año 2020 se pudo observar un incremento de estas personas como consecuencia de la pandemia producida por el COVID 19. Según el informe emitido por la empresa Ipsos (2020), 13.2 millones de peruanos conectados son usuarios de redes sociales. Durante la cuarentena, las redes que consideraron imprescindibles fueron Facebook, WhatsApp y YouTube. La cultura digital que es de fácil alcance y de manera automática los ha convertido en un estilo de vida. En el mundo los cambios culturales y las tendencias de las personas evolucionan. Es decir, desde tomar tiempo del día para meditar, hasta el aprendizaje de un idioma extranjero a través de un móvil los hábitos de la sociedad cambian constantemente a la par algunos productos, servicio o estilos, formando nuevas tendencias y estilos de vida.

Según el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI) (2020), en el trimestre julio-agosto-setiembre de 2017, en el 65.81% de los hogares del país existe al menos un miembro que tiene teléfono celular, registrándose un incremento de 1,4 puntos porcentuales, respecto a similar trimestre del año 2016. Según el Informe Técnico Estadísticas de las Tecnologías de Información y Comunicaciones en los hogares (2018), elaborado por el INEI con los resultados trimestrales de la Encuesta Nacional de Hogares, en el 68,8% de los hogares los miembros tienen únicamente teléfono celular, lo cual aumentó en 2,9 puntos porcentuales en comparación con el trimestre similar del año

pasado; en el 21,8% de los hogares los residentes tienen celular y además teléfono fijo y el 1,3% tienen únicamente teléfono fijo. Por último, el 8,0% de los hogares del país no cuenta con ningún tipo de telefonía.

Según el estudio Alimentación y vida saludable por Ipsos (2020), el Perú ha adoptado la tendencia en el 2021 de comida sana y cuidado personal y seguirá así en el trayecto de los meses, los consumidores están enfocados en el cuidado de su salud. De acuerdo con los cambios globales actuales y los daños irreversibles ocasionados dentro de nuestro ecosistema, nace una nueva inclinación por preservar el medio ambiente, mantener el equilibrio entre el hombre y la sociedad. Las actuales generaciones se inclinan por cuidar el medio ambiente y reducir el consumo de productos dañinos para él. El 44% de peruanos realizan una actividad física, el 31% dejó de consumir bebidas gaseosas y chocolates.

En el marco nacional actualmente la pandemia del covid-19 ha cambiado el comportamiento de los consumidores, muchas personas han tenido que adaptarse al teletrabajo lo cual les genera mucho estrés debido a que trabajan más horas de lo habitual. Y, por otro lado, según la SUNAT (2020), la demanda por servicios y productos online se incrementó significativamente el 2020 debido a que durante la cuarentena muchas personas se vieron obligadas a adaptarse al mundo digital. Por ello, muchas marcas de productos y servicios pueden ofrecer contenidos en línea relacionados a los sectores que fueron perjudicados por la pandemia. En tal sentido, la tendencia a tener una vida saludable y el uso de herramientas digitales como consecuencia de la pandemia se han convertido en una costumbre para muchas personas lo cual favorece nuestra propuesta de negocio y se presume que seguirán aún después de superada la pandemia.

Tabla 4 Impactos social  
 Nota: Elaboración Propia

<b>TENDENCIA ACTUAL</b>	<b>IMPACTO EN LA INDUSTRIA</b>	<b>IMPACTO</b>
Tendencia al consumo de alimentos saludables	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tendencia mundial por consumir productos naturales.</li> <li>• Tendencia por el consumo responsable.</li> </ul>	Oportunidad
Pandemia por el COVID 19	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Crea incertidumbre en las personas respecto de salud.</li> <li>• Crea inestabilidad económica en las personas.</li> </ul>	Amenaza

#### Tecnológicos

Año a año los productos y servicios informáticos están en constante cambio, ocasionando especialmente que los negocios se tengan que adaptar. Actualmente la pandemia ha afectado a gran cantidad de negocios, sin embargo, la tecnología ha ayudado y facilitado la forma de comprar, adquirir servicios y publicitarlos. Los usuarios aprovechan el internet para comprar y navegar por redes. Según el informe de Internet World Stats y la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL) (2020), Latinoamérica pasó de tener una penetración en internet de 43,4% a 71,5%, superando incluso el promedio mundial actual, de 62%. En total a nivel mundial, hay 1.500 millones de personas conectadas adicionales si se compara con los registros de 2015.

En relación, con el uso de las redes sociales el portal de estadísticas Statista (2021), indica que América Latina, Chile, Uruguay y Perú fueron los países con el mayor porcentaje de usuarios de redes sociales sobre el total de la población, según datos de enero de 2021. El uso de redes sociales en Chile alcanzó al 83,5% de su población, mientras que en Uruguay un 83,3% de sus habitantes son usuarios activos de este tipo de plataformas de comunicación online.

Según el presidente de la Cámara Peruana de Comercio Electrónico (CAPECE) (2020), Helmut Cáceda, en los últimos meses se ha evidenciado el aumento considerable de compras a través de canales digitales, representando una gran oportunidad para los negocios y el uso de herramientas tecnológicas, ya que, a través de estos medios pueden ofrecer sus productos y servicios. El comercio electrónico registró un incremento de 400% durante los días de cuarentena.

La era tecnológica también ocasiono que las entidades financieras desarrollen aplicativos que sirvan como billeteras digitales tales como Yape (BCP), Plin (Interbank) y BIM, todas estas aplicaciones ahora cuentan con la función de pago código QR (Quick Response codes) que facilita su uso. En los últimos meses de año 2020 plataformas como Yape y Plin registran entre los 2.7 millones de usuarios. Lo mismo sucede con otras billeteras digitales cuyas tendencias son positivas y van en constante aumento.

Tabla 5 Impacto tecnológico

<b>TENDENCIA ACTUAL</b>	<b>IMPACTO EN LA INDUSTRIA</b>	<b>IMPACTO</b>
Acceso a internet	<ul style="list-style-type: none"> <li>• En América Latina el 43.4% tienen acceso a internet.</li> <li>• En Perú el 92.4% de hogares tiene acceso a un celular móvil.</li> </ul>	Oportunidad
Tecnología de pago	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desarrollo de aplicativos como YAPE, PLIN, BIM.</li> </ul>	Oportunidad

Nota: Elaboración Propia

#### Ecológico

Según el informe emitido por el portal DW (2019), la tierra podría perder aproximadamente entre 500.000 y un millón de especies de plantas y animales durante los próximos años. Esto fue evaluado por la Plataforma Intergubernamental Científico-

normativa sobre Diversidad Biológica informan que más de la mitad de las especies endémicas de América Latina y el Caribe y el 40 por ciento de las de Mesoamérica están en situación de riesgo, apuntando a especies marinas y mamíferos.

Debido a toda esta información la organización (IPBES) se encuentra desarrollando un programa que se proyecta hasta el 2030 “con evaluaciones que están revisando las problemáticas que se identificaron en la evaluación global”. En este proyecto se elaboró documento técnico con acciones específicas sobre cambio climático y biodiversidad y otro que vincula la biodiversidad.

También publicó la UNESCO (2020), “la pandemia de COVID-19 reveló lo frágil que es nuestro mundo”. Muchos científicos, doctores, políticos, personajes del sector privado y la sociedad civil, han alzado la voz pidiendo transformaciones y rupturas con los procesos que están destruyendo los tejidos vivos del planeta, creando desigualdades inaceptables y amenazando nuestro futuro común y el de las generaciones más jóvenes.

Mientras tanto en el Perú existe la ley general del ambiente, Ley N°28611, la cual invoca el derecho de las personas a vivir en un ambiente adecuado, saludable y que preserve la salud en la comunidad. Asimismo, se indica la toma de acción en uno de los artículos de lineamientos ambientales detallados según el Ministerio del Ambiente (2008), “la prevención de riesgos y daños ambientales, así como la prevención y el control de la contaminación ambiental, principalmente en las fuentes emisoras”.

Es decir, se ejecutan parámetros que buscan la preservación del medio ambiente aplicados en los bienes o servicios que sean emitidos en las comunidades, no perjudiciales y preventivas para las personas. Este requerimiento es promovido bajo los programas Perú Limpio y Perú Natural que actúan para fomentar la conservación de los recursos naturales, cumplimiento con estándares que permitan vivir en ciudades sostenibles.

Finalmente, nuestra idea de negocio encaja dentro de las nuevas demandas globales y la concientización del cuidado ambiental. Asimismo, el gobierno de Perú se suma a estos requerimientos internacionales y procede con la implementación de regulaciones en el estado peruano.

Tabla 6 Impacto ecológico

TENDENCIA ACTUAL	IMPACTO EN LA INDUSTRIA	IMPACTO
Pérdida de especies de plantas y animales	<ul style="list-style-type: none"> <li>Alto riesgo de pérdida de 500 000 especies.</li> </ul>	Amenaza
Leyes que favorecen la preservación del medioambiente.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ley N°28611.</li> </ul>	Oportunidad

Nota: Elaboración Propia

### Legal

En cuanto a lo que respecta a las leyes, se puede mencionar el Decreto de Emergencia No. 013-2020, que promueve el financiamiento de MIPYMES, empresas y startups. El primer artículo menciona lo siguiente: “El propósito de este decreto de emergencia es formular medidas para promover los canales de financiamiento de las micro, pequeñas y medianas empresas (MIPYMES), así como la promoción de desarrollo para negocios de alto impacto social y económico, durante la fase de desarrollo y consolidación, promover iniciativas de clústeres a nivel nacional, fortalecer y fomentar su proceso de internacionalización, ampliar y fortalecer los servicios técnicos que brinda el país a las pequeñas y medianas empresas, y promover la producción y desarrollo empresarial a través de los siguientes medios de herramientas de servicios no financieros, permitiendo de esta manera que las personas naturales, jurídicas y públicas obtengan financiamiento.

A pesar de que actualmente el Perú se enfrenta a una situación incierta, el gobierno ha tomado diversas acciones para favorecer la creación de empresas. Por ejemplo, la creación del programa Reactiva Perú, el cual ayudará a empresas que carecen de liquidez para que puedan reiniciar su negocio y responder a la situación actual. Por todo lo mencionado podemos decir que el ámbito legal representa una oportunidad para el emprendimiento en cuestión. Según Decreto Supremo N° 025-2004-MINCETUR se

aprobó el Reglamento de Restaurantes, que contienen diversas disposiciones en materia de para la categorización, calificación, operación y supervisión del funcionamiento de los restaurantes; así como las funciones de los órganos competentes en dicha materia; el presente decreto supremo contiene las disposiciones para la categorización, calificación y supervisión del funcionamiento de los restaurantes; también, establece los órganos competentes en dicha materia.

Tabla 7 Impactos legales

<b>TENDENCIA ACTUAL</b>	<b>IMPACTO EN LA INDUSTRIA</b>	<b>IMPACTO</b>
Impulso legal	<ul style="list-style-type: none"> <li>Programas de impulso a sectores afectados por la pandemia.</li> </ul>	Oportunidad
Marco legal.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Decreto Supremo N° 025-2004-MINCETUR</li> </ul>	Oportunidad

Nota: Elaboración Propia

### 3.1.2. Análisis de la Industria: Análisis de las 5 Fuerzas de Porter

Poder de negociación de los clientes – ALTO

Respecto del poder de negociación de los clientes, en primer lugar, podemos analizar el factor de disponibilidad de información al comprador. En este sentido, podemos apreciar que gracias al acceso que tienen las personas a internet, estas disponen de un sinnúmero de información. Por ejemplo, pueden obtener información acerca de dietas, planes nutricionales, formas de preparación de alimentos, entre otras tantas. Este factor hace que el poder de negociación sea alto.

Otro factor para evaluar es la disponibilidad de productos sustitutos existentes, en este aspecto, podemos encontrar una gran variedad de productos sustitutos. Siendo más peligroso que los mismos clientes acudan a consultas de nutricionistas y estos les brinden

planes nutricionales detallados y que la comida sea preparada en casa. Este factor, hace que se tenga un alto poder de negociación por parte del cliente.

#### Poder de negociación de proveedores - BAJO

En primer lugar, debemos mencionar como primer factor a evaluar la cantidad de proveedores en la industria. En el caso del emprendimiento se necesitarán proveedores que abastezcan de los insumos para la preparación de los platos y proveedores de empaque. Para ambos casos hay una gran cantidad de oferta por parte de diversas empresas que brindan el servicio. En este sentido, el poder de negociación es bajo. A continuación, mostramos algunos de los más importantes:

- Redondo S.A.
- San Fernando S.A.
- Proagro peruanos S.A.C.
- Corporación Agroindustrial de Frutas y Verduras S.A.C.
- Hortalizas y frutas S.A.
- Fruverfresh S.A.C.

Seguidamente, como segundo factor se puede mencionar el poder de decisión en el precio por parte del proveedor. Para este factor se aprecia que el proveedor no tiene ningún tipo de influencia en el precio pues este lo establece el mercado. Por ello, se tiene un poder de negociación bajo.

#### Amenaza de nuevos competidores entrantes – ALTO

Como primer factor analizaremos las políticas gubernamentales para la creación de una nueva empresa que ofrezca un modelo de negocio similar al planteado en el presente trabajo. Se puede mencionar que cualquier empresa o persona que desee incursionar en el negocio de elaboración de planes nutricionales y venta de comida saludable puede hacerlo. Esto debido a que las barreras de entrada no son altas. Incluso existe de parte del gobierno peruano incentivo a empresas que quiera incursionar como Mypes en algún sector económico. Esto hace que la amenaza de entrada sea alta.

Otro factor para mencionar es que la inversión de capital para este tipo de negocio no es una suma exorbitante que sea difícil de conseguir con la ayuda de una entidad financiera

o préstamo personal. Por este motivo, este factor también representa un riesgo elevado de posible ingreso del modelo de negocio.

#### Amenaza de productos sustitutos – ALTA

Un factor importante de examinar es la propensión del comprador a sustituir. Si bien hay una tendencia mundial por el consumo de comida saludable de parte del cliente, también existe la cultura del ahorro en el país. Y esto se logra cuando las personas ponen esfuerzo y empiezan a preparar sus propios alimentos en casa y acuden a un nutricionista por cuenta propia. Esto hace a este factor de alto riesgo.

Otro factor es la disponibilidad de sustitutos cercanos, en este aspecto podemos apreciar que existen gran cantidad de supermercados y mercado que venden los insumos para una alimentación saludable en todos los distritos de la ciudad. Y, en la actualidad con el servicio de delivery expandido por empresas como Globo, Rappi, Pedidos ya y el delivery de los propios supermercados incluso se puede obtener el pedido en la comodidad de su casa.

#### Rivalidad entre sus competidores - MEDIA

En cuanto a la rivalidad entre competidores podemos evaluar como primer factor el número de competidores que existen en la actualidad en el rubro de alimentación saludable. A continuación, se mencionan algunos de los más resaltantes:

- Manzana verde
- Delimas
- Manga
- GETUPI
- Plan Fit

Como se puede apreciar solo en Lima hay diversos emprendimientos que ofrecen un servicio similar al planteado en el presente trabajo. A esto se le adicionan los establecimientos físicos que optan por la venta de comida saludable. Lo que hace que la rivalidad sea alta.

Como segundo factor se analizará la falta de diferenciación, y es que las empresas que mencionamos anteriormente carecen de asesorías personalizadas en las que se le pueda hacer un seguimiento al cliente y absolver dudas. En este sentido el emprendimiento plantea esta nueva opción, Lo que hace que sea llamativo al cliente y un claro factor de diferenciación. Lo que hace este factor de bajo riesgo.

### 3.2. Análisis FODA

Tabla 8 Análisis FODA NUTRILIFE

FODA	Fortalezas	Debilidades
<b>Oportunidades</b>	F1: Modelo de negocio atractivo y diferenciado. F2: Personal capacitado y certificado F3: Equipo especialista en marketing digital y ventas F4: Productos e insumos de alta calidad	D1: No tener un posicionamiento en el mercado D2: Bajo presupuesto para el inicio de las operaciones D3: Falta de experiencia en el rubro D4: Emprendimiento de negocio fácil de imitar
<b>O1: Inclinación al cuidado de la salud</b> <b>O2: Apoyo del estado mejorando las condiciones de financiamiento para las MYPES</b> <b>O3: Crecimiento de la demanda.</b> <b>O4: Aparición de nuevas herramientas digitales por el avance tecnológico</b>	F1-O1: Aprovechamiento la tendencia al cuidado de la salud para dar a conocer el modelo de negocio, a través de las principales redes sociales: Facebook e Instagram. F2-O4: Mantener una constante capacitación del equipo con el fin de estar actualizado respecto a las nuevas herramientas digitales, para su aprovechamiento e implementación. F3-O3: Mantener una publicidad activa en redes sociales a través de anuncios pagados, con el fin de llegar a una mayor cantidad de personas. F4-O1: Destacar en la publicidad que la empresa cuenta con certificaciones requeridas por el estado que garantizan que los insumos y la preparación utilizados son de calidad.	D1-O3: Diversificación del producto con el fin de ofrecer diversos tipos de platos saludables que son demandados por los clientes. D2-O2: Buscar entidades como COFIDE que ofrezcan planes de financiamiento con bajas tasa de interés que ayuden con el capital necesario para el establecimiento del negocio. D3-O2: Aprovechar las tasas preferenciales que el estado está brindando para tener más presupuesto y seguir mejorando el servicio. D4-O4: Crear diferenciadores del producto y servicio, como por ejemplo la creación de herramientas como aplicación móvil y página web que hagan el servicio más accesible.

Amenazas		
<b>A1: Productos sustitutos</b> <b>A2: Barrera de entrada baja para el ingreso de nuevos competidores</b> <b>A3: Cambios en políticas de creación de nuevas empresas</b> <b>A4: Inestabilidad política en el país</b>	<p>F1-A4: Evaluar los cambios que existen en el marco legal del país, con el fin de cumplir con todos los estándares solicitados.</p> <p>F2-A2: A través de un servicio de calidad y la mejora continua crear diferenciadores que nos alejen de la nueva competencia.</p> <p>F3-A1: Utilizar al equipo especialista en marketing digital para tener una presencia activa en las principales redes sociales, con el fin destacar los beneficios del producto y persuadir a los clientes de ser la mejor opción.</p> <p>F4-A1: Destacar la calidad de los insumos utilizados y mostrar mediante videos interactivos los rigurosos estándares de calidad que se siguen.</p>	<p>D1-A1: Usar la estrategia de diferenciación a través de la creación de una aplicación móvil que permita al cliente ver los comentarios y puntuación de personas que han recibido el servicio. Mantener una atención personalizada.</p> <p>D2-A2: Conseguir inversionistas ángeles que deseen invertir en el proyecto para conseguir mejorar el servicio.</p> <p>D3-A3: Utilizar la capacitación constante para lograr conocer los cambios establecidos por el gobierno actual y aplicar a estos.</p> <p>D4-A2: Ofrecer un servicio personalizado que haga sentir al cliente como valioso y opte por elegir el servicio. Mantener un seguimiento constante de la evolución de cada cliente.</p>

Nota: Elaboración propia

### 3.3. Visión

Llegar a ser la marca líder en Perú en elaboración de planes nutricionales y venta de comida saludable para el cuidado de la salud y bienestar de los consumidores sin dañar el medio ambiente.

### 3.4. Misión

Elaboración de planes nutricionales y venta de comida saludable para personas que sufren de obesidad y sobrepeso con el respaldo de especialistas en la salud y utilizando la tecnología para facilitar el servicio, con el objetivo de mejorar la calidad de vida de estas personas y contribuir a su bienestar físico y emocional.

### 3.5. Estrategia Genérica

Gluck señala que las ventajas competitivas son el conjunto de características que diferencian a una empresa; mientras que, para Porter, la ventaja competitiva resulta principalmente del valor que una empresa es capaz de crear para sus compradores (Díaz, 2009). Existen 3 tipos de estrategia para lograr una ventaja competitiva: liderazgo en costos, la diferenciación, por último, el enfoque.

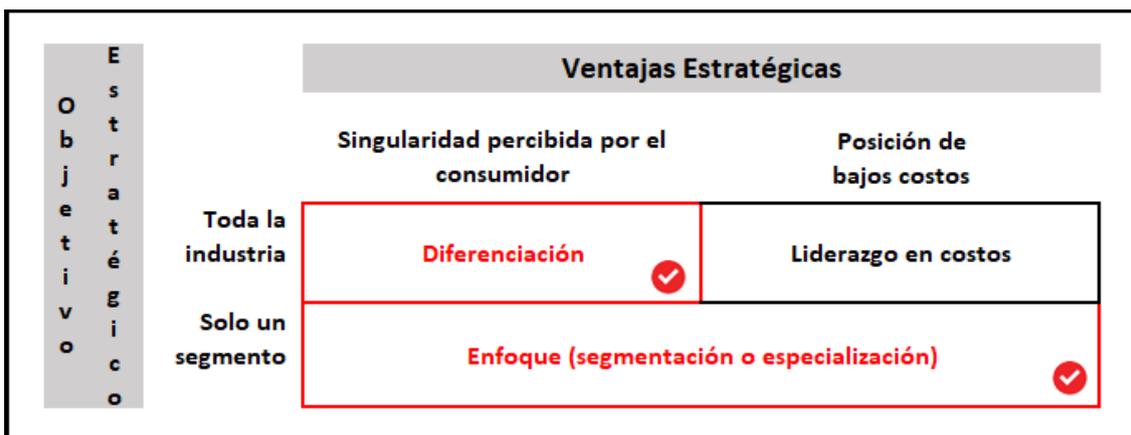


Ilustración 4 Estrategias genéricas

Fuente: Google

A continuación, se explica brevemente en que consiste cada una de estas estrategias y su finalidad:

- Liderazgo en costos: Plantea que un negocio tenga la capacidad de reducir costos en todos los eslabones de su cadena de valor, con la finalidad de poder reducir los precios de su producto al final.
- Liderazgo en diferenciación: Plantea que la empresa pueda generar un producto exclusivo y de calidad por el cual los clientes estén dispuestos a pagar más.
- El enfoque: Plantea que la empresa haga una segmentación bien definida en la que se dirijan a una parte concreta de la población. Con esta estrategia, una empresa se concentra en satisfacer segmentos bien definidos según el tipo de población, la ubicación, o sus hábitos de consumo.

El emprendimiento plantea el uso de dos estrategias genéricas, la primera es la diferenciación y la segunda es el enfoque. En cuanto a la diferenciación la empresa plantea tener planes de alimentación bien definidos que ayuden a la pérdida de peso si se siguen constantemente. Por otro lado, los platos ofrecidos al público tendrán la supervisión de nutricionistas para su creación. Todo esto con el fin de brindar al cliente un alimento saludable que no ponga en riesgo su salud y con los ingredientes necesarios para fomentar la pérdida de peso. Además, de lo anteriormente mencionado se contará con las certificaciones solicitadas por las autoridades competentes como: DIGESA, MINCETUR, Defensa Civil, entre otras. Finalmente, se realizará el desarrollo de una aplicación móvil amigable en donde el cliente pueda tener acceso al catálogo de menús de la semana y pueda reservar sus pedidos y horarios de entrega.

Respecto de la segunda estrategia enfoque, se plantea solo dirigirse a las personas en Lima Metropolitana ubicados específicamente en la zona 6, que padezcan de sobrepeso u obesidad. Esto pues son éstas las que están propensas a adquirir diversos tipos de enfermedades como: enfermedad coronaria, diabetes tipo 2, cáncer, hipertensión, dislipidemia, accidentes cerebrovasculares, hígado graso, apnea del sueño, problemas respiratorios, artrosis, problemas ginecológicos, entre otras enfermedades que disminuyen la calidad de vida. El objetivo será la pérdida de peso que es la mayor necesidad que tiene el público en cuestión.

### 3.6.Objetivos Estratégicos

#### Marketing

- Ingresar con nuestro modelo de negocio a los principales departamentos del Perú como lo son: Piura, Cuzco, Arequipa, La Libertad e Ica.
- Lograr aceptación y satisfacción con los usuarios a través de la entrega de un producto y servicio que cubra su necesidad de perder peso.

#### Operaciones

- Mantener calidad de atención al cliente mediante la adquisición de certificaciones en buenas prácticas de manipulación de alimentos e implementando un sistema HACCP.
- Optimizar el proceso de elaboración de alimentos gracias a la reducción de los recursos empleados a través de una evaluación de mermas y tiempos muertos que se presenten.

#### Recursos Humanos

- Encontrar el mejor talento para que forme parte de la compañía e impulse la estrategia para alcanzar las metas.
- Lograr el buen desarrollo del clima organizacional y comunicación asertiva entre las áreas fundamentado en los valores institucionales, considerando como eje principal el factor humano.

#### Finanzas

- Lograr un crecimiento anual de la rentabilidad de la empresa, a través de los ingresos por los servicios brindados.
- Planificar, clasificar y distribuir de forma eficiente las inversiones financieras requeridas por el Departamento de Administración de la empresa.

## 4. INVESTIGACIÓN / VALIDACIÓN DE MERCADO

### 4.1. Diseño Metodológico de la investigación / Metodología de Validación de Hipótesis

La metodología usada para la investigación del presente trabajo es la denominada desarrollo de cliente, en la que se tiene la visión de crear un producto que resuelva la necesidad de un mercado. Respecto de esta metodología el paso desarrollado es el del descubrimiento del cliente, que tiene como meta encontrar cuáles son los clientes para tu producto y que tan importante es el problema que estas resolviendo para ellos. Esta metodología cuenta con cuatro pasos para su correcta ejecución. Los cuales se muestran seguidamente:

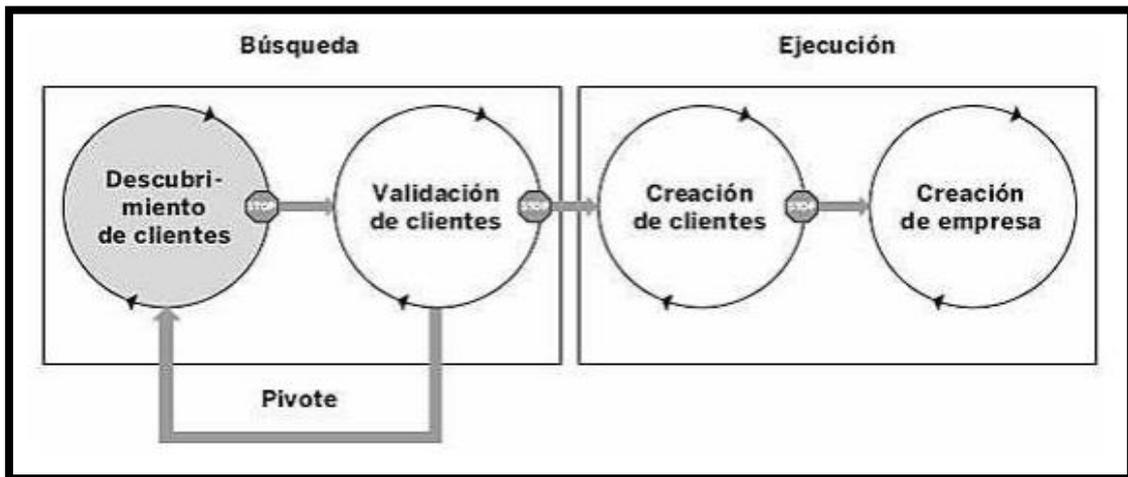


Ilustración 5 Pasos de la metodología desarrollo de clientes

Fuente: Steve Blank (2000)

A continuación, se explica en líneas generales en lo que consiste cada uno de los cuatro pasos de la metodología de desarrollo de clientes:

**Paso 1:** El paso de descubrimiento de clientes tiene como objetivo tomar la idea de negocio de los creadores del emprendimiento y plantear la propuesta de valor. A continuación, desarrolla un plan para poner a prueba las reacciones de los clientes a las hipótesis tratando de convertirlas en hechos.

**Paso 2:** La validación de clientes es el paso que da la seguridad que el negocio establecido es repetible y escalable. Si no resulta ser así se debe reiniciar el proceso.

**Paso 3:** La creación de clientes es el inicio del ciclo de ejecución. En esta fase se captan solicitudes de clientes finales dirigiéndolas hacia el canal de ventas para que la empresa crezca.

**Paso 4:** La creación de la empresa es el paso que muestra el camino que se sigue desde la formación de una startup hasta una empresa centrada en la ejecución de un modelo de negocio.

Es importante resaltar que el presente trabajo se centró en la ejecución del primer paso de la metodología de desarrollo de clientes, que es la del descubrimiento de clientes. Seguidamente, se explicará el primer paso y cada acción que se siguió en cada una de las fases de éste.

### **Paso 1**

El descubrimiento de clientes plantea la visión del creador de la empresa y la traduce en una hipótesis acerca de un modelo de negocio, la cual, posteriormente tendrá que ser validada. Para ello, los emprendedores deben dejar de crear supuestos y salir a la calle para poner a prueba la reacción del cliente a cada hipótesis, ampliar los puntos de vista gracias a sus comentarios y adaptar el modelo de negocio.

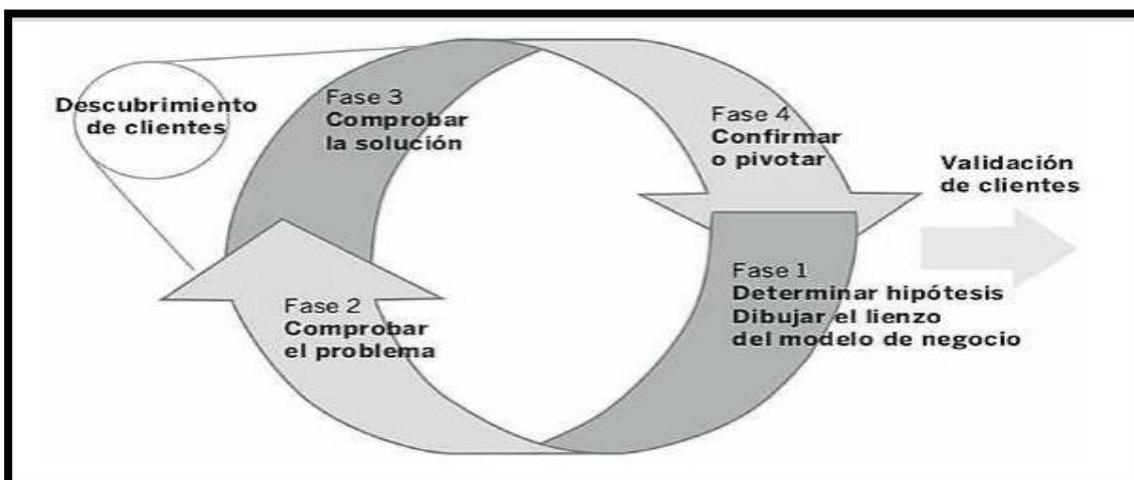


Ilustración 6 Descripción del proceso del descubrimiento de clientes

Fuente: Steve Blank (2000)

Fase 1: Se intenta construir la visión de los fundadores en las nueve partes del business model canvas (productos, clientes, canales, creación de demanda, modelos de ingresos, socios, recursos, actividades y estructura de costes). Seguidamente, el equipo de trabajo realiza una página en la que se detallan las hipótesis relacionadas con cada una de esas partes, también se registran los experimentos a realizar para la respectiva validación.

En esta primera fase se realizó un primer Business Model Canvas, este como versión inicial. Aquí se plantearon las primeras ideas de los fundadores con el fin de darle forma al modelo de negocio. Esto para poder validar todos los planteamientos iniciales a través de distintos experimentos.

Fase 2: Se realizan los experimentos para comprobar las hipótesis sobre los problemas que se tienen. Los experimentos hacen comprender al equipo la dimensión de los problemas y su envergadura. Para esta fase lo que se pretende es conocer al cliente y sus necesidades.

Para la segunda fase de validación de las hipótesis se procedió a comprobarlo con un experimento para el cual se usó la técnica del periodista la cual cuenta con seis pasos: 1) Crear un perfil del cliente; 2) Elaborar un guion para la entrevista; 3) Realizar la entrevista, 4) Plasmar la información; 5) Buscar patrones; 6) Sintetiza.

1) Crear un perfil del cliente: Para este paso se elaboró un mapa de perfil de cliente en el que el grupo puso en evidencia los posibles trabajos, frustraciones y alegrías del cliente.

2) Elaborar un guion para la entrevista: Se elaboró un guion de preguntas con dos partes: preguntas de introducción y preguntas a profundidad. Todo con el fin de conocer el parecer de los clientes.

3) Realizar la entrevista: Se procedió a ejecutar las entrevistas a profundidad a 15 personas del público objetivo.

4) Plasmar la información: Las evidencias de la correcta ejecución de las entrevistas a profundidad se ponen de manifiesto en el Anexo 1.

5) Buscar patrones: Evidenciados en las tarjetas de aprendizaje, en las que se encuentra el número de personas que validaron las hipótesis planteadas.

6) Sintetiza: Evidenciados en las tarjetas de aprendizaje, en las que se encuentra la sección de que haremos con la información obtenida.

Fase 3: Se procede a comprobar la solución, en esta fase se presenta la propuesta de valor inicial (productos, precios, características y otros componentes del modelo de negocio) y el producto viable mínimo a los clientes. Para finalmente, comparar las respuestas con criterios u objetivos de validación.

Respecto a la tercera fase se empleó Facebook como herramienta para la captación de clientes potenciales. El objetivo de la herramienta es direccionar de manera directa a los clientes a nuestra landing page para generar interacciones, conversiones o suscripciones. Se usó un anuncio pagado en esta página pues la que contiene la mayor cantidad de suscriptores. Como se mencionó anteriormente para verificarlo se realizará una página o landing page en la que los clientes potenciales dejen sus datos. La landing page, en español página de aterrizaje, se usó pues es una herramienta que permite dar a conocer más del producto y obtener datos de los posibles clientes potenciales. El indicador de referencia que se usó para medir los resultados será la tasa de conversión, pues nos indica que porcentaje de las personas que visitaron la landing dejaron sus datos. Para la creación de esta se usó la página Unbounce pues nos permite realizar una prueba gratis y resulta muy dinámica y accesible.

Fase 4: En esta última fase, se proceden a evaluar los resultados de los experimentos que se hayan realizado y se comprueba si se tiene: comprensión completa de los problemas de los clientes, de sus pasiones, o de sus necesidades; Confirmación de que la propuesta de valor soluciona problemas, pasiones o necesidades; confirmación de que existe un volumen considerable de clientes interesados en el producto; conocimiento de lo que los clientes pagarían por el producto; certeza de que los ingresos que se pueden generar permiten desarrollar un negocio rentable.

Para la cuarta fase, de acuerdo con los múltiples experimentos realizados para validar nuestra propuesta de negocio sobre los planes nutricionales y la venta de comidas saludables, la información recolectada y el trabajo de campo realizado se determinó la idea de negocio establecida como factible, positiva. Esto pues cuenta con resultados favorables para su realización y ofrecimiento en el mercado. Finalmente, se realizó un Business Model Canvas, realizando cambios recolectados en los experimentos realizados y adaptando el modelo inicial a las verdaderas necesidades del cliente.

## 4.2. Experimentos de validación del problema

Para la validación del problema se usa como experimento entrevistas a profundidad bajo la técnica del periodista. Para lo cual se elaboró una guía de preguntas que ya se ha detallado en el punto 4.1. A continuación, presentamos las tarjetas de prueba y aprendizaje de este primer experimento:

# Tarjeta de pruebas


**PASO 1: HIPÓTESIS**  
**Creemos que**

Los trabajos más importantes que realiza el cliente con alimentarse saludablemente y cuidar su salud. Las frustraciones más relevantes son la falta de tiempo y no saber que alimentos le benefician. Las alegrías que más desean los clientes son bajar de peso rápidamente y elevar su autoestima.

**PASO 2: PROBAR**  
**Para verificarlo, haremos**

15 entrevistas a profundidad, bajo la técnica del periodista

**PASO 3: MÉTRICA**  
**Y mediremos**

La moda que es el valor que más aparece en conglomerado, con el fin de encontrar un patrón.

**PASO 4: CRITERIOS**  
**Tendremos razón si...**

Si de los 15 entrevistados por lo menos 8 personas validan las hipótesis planteadas

Ilustración 7 Tarjeta de prueba para el primer experimento

Nota: Elaboración propia

## Explicación de la tarjeta verde

Para la validación de las hipótesis planteadas se usó la técnica del periodista. Esta técnica se eligió entre las otras técnicas existentes (técnica del detective y técnica del antropólogo), pues es la que más se adecua a las necesidades del proyecto. Además, se puede efectuar de manera virtual en contacto directo con los posibles clientes a comparación de las otras. Por otro lado, para la ejecución se usó la entrevista a profundidad y no el Focus Group, pues lo que se pretendía era conocer la perspectiva de cada uno de los participantes por separado.

La técnica del periodista permite recabar información cualitativa del cliente desde una perspectiva personal y es mucho más flexible, pues se puede realizar usando herramientas digitales como Zoom, Skype, entre otras.

## Guion de entrevistas

### Preguntas introductorias

¿Cuál es su nombre?

¿Cuál es su edad?

¿Cuál es su distrito de residencia?

### Cuestionario

Cuéntame la historia sobre ¿Cómo sueles intentar bajar de peso?

Cuéntame ¿A qué problemas te sueles enfrentar en esa situación?

¿Qué tan seguido te ocurre este problema?

¿Cómo es que actualmente resuelves este problema?

¿Qué es lo más crítico para ti en torno a este problema?

¿Qué solución te gustaría que hubiera para este problema?

Las evidencias de la correcta ejecución de las entrevistas a profundidad se ponen de manifiesto en el Anexo 1.

A continuación, se muestran los resultados obtenidos del experimento:

**Tarjeta de aprendizaje** Strategyzer

**PASO 1: HIPÓTESIS**  
**Creíamos que**

Los trabajos más importantes que realiza el cliente con alimentarse saludablemente y cuidar su salud. Las frustraciones más relevantes son la falta de tiempo y no saber que alimentos le benefician. Las alegrías que más desean los clientes son bajar de peso rápidamente y elevar su autoestima.

**PASO 2: OBSERVACIÓN**  
**Observamos**

10 de 15 personas reafirmaron que los trabajos más importantes es cuidar su salud, además si buscan recetas de comidas y solicitan consejos de amigos. No es una frustración privarse de comer y que el miedo a los cambios de hábitos alimenticios es importante. La alegría más importante si es bajar de peso, además de que la comida tenza buen sabor.

**PASO 3: APRENDIZAJE Y CONCLUSIONES**  
**A partir de ahí aprendimos que**

Alimentarse saludablemente es el segundo trabajo más importante y que evitar el consumo de comida chatarra es el tercer trabajo que más realizan, finalmente no buscan reseñas de influencers. No es una frustración privarse de comer y que el miedo a los cambios de hábitos alimenticios es importante para los clientes. Los clientes no buscan un sistema de puntos por cliente frecuente, tampoco buscan ser reconocidos por la empresa en sus redes sociales.

**PASO 4: DECISIONES Y ACCIONES**  
**Por lo tanto, haremos**

Ofreceremos planes nutricionales personalizados que ayuden a los clientes a mantener una alimentación saludable. Respecto de las frustraciones se ofrecerán platos saludables y entregados mediante delivery. Además, los planes garantizarán la pérdida de peso desde el primer mes de empezado.

Copyright Business Model Foundry AG Los creadores de Generación de modelos de negocio y Strategyzer

Ilustración 8 Tarjeta de aprendizaje para el primer experimento

Nota: Elaboración propia

## Explicación de la tarjeta azul

La tarjeta azul sirve para conocer si las hipótesis que se plantearon en la tarjeta verde fueron validadas una vez realizadas las entrevistas a profundidad a las 15 personas establecidas. Por ello, en el campo que indica creíamos que, se coloca la hipótesis que se planteó en la tarjeta verde.

En el campo de aprendimos que, podemos apreciar que muchas de las hipótesis que planteamos fueron validadas, pero en algunos casos no lo fueron. Por ejemplo, aprendimos que alimentarse saludablemente era el segundo trabajo más importante y no el primero. También, los clientes manifestaron que dejar de comer comida que les hace daño no era una frustración para ellos, pero si tenían un miedo al cambio de hábitos repentino pues por mucho tiempo habían mantenido esa forma de alimentación y les podría costar un cambio total. En el campo de alegrías se descartaron dos de las alegrías planteadas que fueron la de ser reconocido por la empresa y obtener un sistema de puntos de clientes frecuentes.

Por todas las cosas aprendidas en la tarjeta azul después del experimento realizado decidimos mantener algunas propuestas de nuestro modelo de negocio inicial y cambiar otras. Seguiremos con el planteamiento de ofrecer planes nutricionales especializados con el fin de ayudar al cliente a mantener una alimentación saludable. Debido a que se observó que los clientes carecen de tiempo para preparar sus alimentos decidimos mantener la propuesta de elaborar platos saludables bajo la asesoría de nutricionistas especializados y ofrecerlos mediante el servicio de delivery.

Finalmente, debido a que lo más importante para el cliente es perder peso y mejorar su salud, los planes tendrán la garantía de perder peso desde el primer mes de aplicación si se sigue al pie de la letra. El experimento realizado ayudo a conocer los principales trabajos, frustraciones y alegrías de los clientes. En este sentido, observamos que coincidimos mucho en lo planteado en el primer mapa de perfil de los clientes elaborado, sin embargo, también obtuvimos información relevante que nos ayudará a moldear el mapa de acuerdo con las expectativas reales del cliente.

### 4.3. Experimentos de validación de la solución

Para la validación de la solución se usa como experimento la publicidad en Facebook y la landing page. A continuación, presentamos las tarjetas de prueba y aprendizaje de este primer experimento:

<b>Tarjeta de pruebas</b>	
<b>PASO 1: HIPÓTESIS</b>	
<b>Creemos que</b>	
Los aliviadores de frustraciones más importantes son la comida saludable, el buen sabor de la comida y la reservación de pedidos. Asu vez los creadores de alegrías más importantes son la pérdida de peso, mejorar la imagen personal y obtener postres saludables.	
<b>PASO 2: PROBAR</b>	
<b>Para verificarlo, haremos</b>	
Elaboramos un MVP (landing page) en base a la propuesta de valor que fue publicada en Facebook.	
<b>PASO 3: MÉTRICA</b>	
<b>Y mediremos</b>	
La relación entre las conversiones obtenidas vs las visitas que llegaron a la landing (tasa de conversión del) resultado del experimento.	
<b>PASO 4: CRITERIOS</b>	
<b>Tendremos razón si...</b>	
La landing page consigue un mínimo del 10% de suscriptores sobre el total de vistas obtenidas.	

Ilustración 9 Tarjeta de prueba para segundo experimento

Nota: Elaboración propia

## Explicación de la tarjeta verde

Para la ejecución y realización del experimento se empleó Facebook como herramienta para la captación de clientes potenciales. El objetivo de la herramienta es direccionar de manera directa a los clientes a nuestra landing page para generar interacciones, conversiones o suscripciones.

Respecto de la hipótesis planteada está orientada a conocer si realmente la página de landing page realmente refleja nuestra propuesta de valor y a su vez esta es atractiva para los clientes. Como se mencionó anteriormente para verificarlo se realizará una página o landing page en la que los clientes potenciales dejen sus datos. Esta landing será promocionada por Facebook. El indicador de referencia que usaremos para medir los resultados será la tasa de conversión, pues nos indica que porcentaje de las personas que visitaron la landing dejaron sus datos. Es decir, están realmente interesados en el proyecto. Finalmente, tendremos razón si obtenemos un 10% de tasa de conversión.

## Anuncio en Facebook

Para dar inicio al experimento se realizó un anuncio en Facebook durante 7 días delimitando los parámetros requeridos para nuestro público objetivo en el anuncio.



Ilustración 10 Anuncio publicado en Facebook

Nota: Elaboración propia

## Landing page

A continuación, mostramos las imágenes de landing elaborada como evidencia del experimento realizado. Es importante mencionar que se realizaron dos versiones distintas de la landing con el fin de obtener un cambio positivo en las tasas de conversiones. Y aprendiendo de los resultados que se obtenían a través de los días que duró el experimento.

### Primera versión

Esta es la primera versión realizada la cual se realizó en un primer momento. A continuación, se muestran los pantallazos y una breve explicación.

Se muestra el logo y marca de la empresa con el fin de quedarnos en la mente del consumidor.

Mensaje que genera atracción al consumidor

Explicación breve del servicio a ofrecer.

Llamado a la acción para que el cliente deje sus datos.

## ¿Cómo funciona?



Te registras en la página web y llenas tu datos, nosotros te conectamos con los especialistas.



Mediante ellos, recibe una asesoría personalizada en la que se te brinda el plan nutricional que se adapta a tus necesidades.



Finalmente, eliges los menús que desees para lo largo de la semana. Los cuales serán entregados mediante entrega.

Mostramos los pasos que se requieren para obtener el servicio.

Resaltamos que tenemos asesorías personalizadas.

Se resalta la venta de comida saludable.

## ¿Qué te ofrecemos?

### Variedad de platos a elección



Contamos con una amplia variedad de platos nutritivos que ayudarán a mantener una dieta saludable.

### Uso de empaques biodegradables



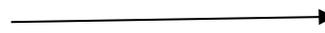
Por que sabemos que te importa cuidar el planeta, nuestros productos serán entregados en empaques biodegradables.

Destacamos las principales características del servicio.

Resaltamos nuestro compromiso con el medio ambiente.

## Segunda versión

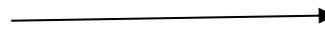
Esta es la segunda versión realizada. A continuación, se muestran los pantallazos y una breve explicación.



Se decidió mantener el mensaje principal.



Se cambio de posición el logo.



Se redujo el texto introductorio,



Se cambio el call to action.



Se cambio la segunda sección agregando más beneficios de forma breve y validado propuestas del mapa de valor.

## ¿Cómo funciona?



Te registras en la página web y llenas tu datos, nosotros te conectamos con los especialistas.



Mediante ellos, recibe una asesoría personalizada en la que se te brinda el plan nutricional que se adapta a tus necesidades.



Finalmente, eliges los menús que desees para lo largo de la semana. Los cuales serán entregados mediante entrega.

Se mantuvo intacta la sección de la utilidad y funcionamiento del servicio. Pero se cambió de posición.

## ¿Por que nos prefieren los clientes?



Lucero Medina Valderrama - 32 años

Siempre tuve problemas con hábitos alimenticios, por la falta de tiempo no puedo prepara mis alimentos. NutriFit me ofrece una opción diferente y con las facilidades que necesito.

||



Kevin Ramirez Guevara - 28 años

Tengo una vida ocupada entre el trabajo, estudios y la familia. No tengo el tiempo de preparar una dieta diariamente . Por ello, NutriFit representa una opción viable.

Se incluyo la experiencia de dos entrevistados respecto de sus hábitos y problemas.

## Resultados del anuncio Facebook

A continuación, se presentan los resultados obtenidos en el anuncio realizado en Facebook. Cabe resaltar que el anuncio fue pagado y se dio durante un lapso de 7 días en los cuales se delimito un público objetivo:

- El género delimitado fue masculino y femenino.
- El rango de edades delimitado fue de 18 a 55 años
- La localidad delimitada fue la zona 6 de Lima Perú
- Los intereses y preferencias delimitados fueron personas con afinidad al cuidado personal, intereses en la comida saludable
- Los hábitos fueron compras en línea

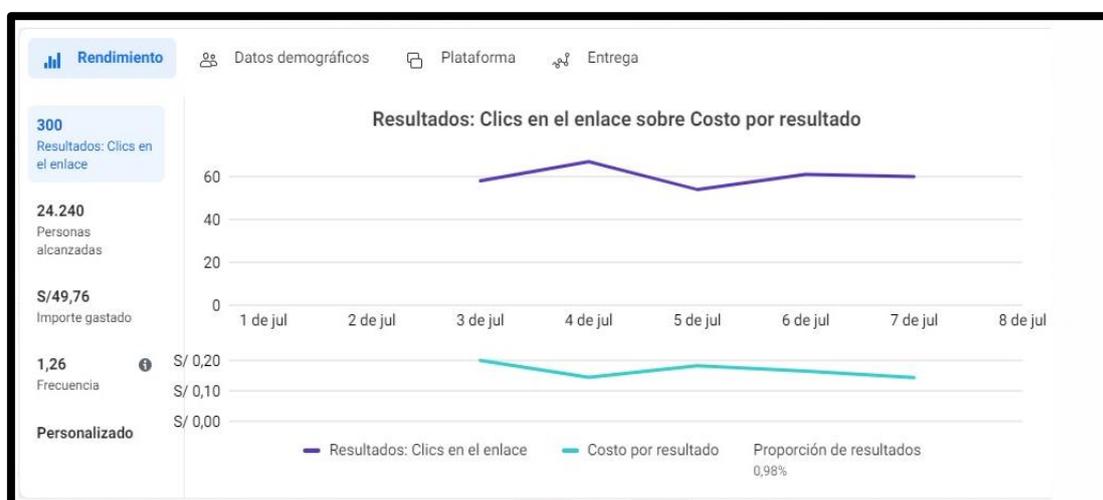


Ilustración 11 Resultados del anuncio en Facebook

Fuente: Estadísticas de Facebook

Podemos apreciar en los resultados del anuncio se logró un total de 24 240 personas alcanzadas con el anuncio, es decir, a estas 24 240 les apareció el anuncio en las noticias de sus respectivos perfiles de Facebook.

De estas personas las estadísticas indican que 300 le dieron clic en el enlace, lo que quiere decir que estas fueron las que lograron interesarse en el anuncio y ser conducidas a la landing page elaborada.

Respecto del costo del anuncio fue de S/. 49.76 por el total de 7 días, cabe resaltar que estas estadísticas son por el total del experimento es decir las dos versiones realizadas de la landing.

## Resultados de la landing

Como se mencionó anteriormente se realizaron dos versiones de landing. La primera versión fue lanzada mediante el anuncio el 1 de julio del 2021 a las 7 de la noche y estuvo activa durante los siguientes tres días. Al observar que los resultados no eran los esperados se procedió a modificar la landing page.

Una vez modificada se lanzó la segunda versión el día 4 de julio de 2021 a las 10 de la mañana y se mantuvo hasta el día hasta el día 7 de julio de 2020 hasta media noche pues fue hasta ese momento que concluyo el anuncio. A continuación, se muestran los resultados que se obtuvo al finalizar los experimentos.



Ilustración 12 Resultados de la landing page

Fuente: Unbounce

Como se puede apreciar en los resultados hubo en total 300 visitantes a la landing realizada, es decir, esta estadística confirma que todos los ingresantes fueron direccionados desde el anuncio que se publicó en Facebook. Cabe resaltar que la landing se creó con anterioridad al anuncio en Facebook para la aprobación correspondiente por tal motivo, la última fecha en la que se restableció las estadísticas fue el 26 de junio de 2021.

De las trescientas personas que lograron ingresar a la primera y segunda versión de la landing solo dejaron sus datos 86. Esto hace que la tasa de conversión obtenida sea del 28.66%. Pues como es sabido la tasa de conversión se halla de la división del número de personas que dejan sus datos entre el total de visitantes a la landing.

Se procede a presentar la tarjeta azul para obtener las conclusiones del experimento realizado:

## Tarjeta de aprendizaje

<i>Nombre de la conclusión</i>	<i>Fecha del aprendizaje</i>
<i>Persona responsable</i>	

**PASO 1: HIPÓTESIS**

**Creíamos que**

Los aliviadores de frustraciones más importantes son la comida saludable, el buen sabor de la comida y la reservación de pedidos. Asu vez los creadores de alegrías más importantes son la pérdida de peso, mejorar la imagen personal y obtener postres saludables.

**PASO 2: OBSERVACIÓN**

**Observamos**

Que durante el periodo que se mantuvo operativo la landing page las personas reaccionaron de manera positiva y validaron muchas de las propuestas de valor de la propuesta de negocio. Logrando una tasa de conversión del 28.66%

**PASO 3: APRENDIZAJE Y CONCLUSIONES**

**A partir de ahí aprendimos que**

Las visitas que obtuvimos en la segunda versión fueron mayores a las de la primera versión pues cambiamos el diseño y lo hicimos más interactivos, además de incluir experiencias reales de los entrevistados.

**PASO 4: DECISIONES Y ACCIONES**

**Por lo tanto, haremos**

Decidimos que la segunda versión fue la adecuada para verificar que las propuestas de valor son atractivas para el cliente. Ya que se obtuvo el mayor número de conversión.

Copyright Business Model Foundry AG    Los creadores de Generación de modelos de negocio y Strategyzer

Ilustración 13 Tarjeta de aprendizaje para segundo experimento

Nota: Elaboración propia

### Explicación de la tarjeta azul

Respecto a la tarjeta de aprendizaje podemos decir que lo que creímos era que la landing page iba a reflejar nuestra propuesta de valor e iba ser atractiva para el cliente de modo que se logre obtener sus datos. Lo que se observó es que durante el tiempo que estuvo activa se logró llamar la atención de un buen número de personas obteniendo un total de 28,66% de tasa de conversión. Esto quiere decir que pasamos el límite propuesto del 10% establecido en la tarjeta verde.

Lo que aprendimos es que la primera versión que se realizó no se obtuvo los resultados esperados pues con el transcurrir de los días nos estancamos en un resultado. Por esto, se decidió cambiar de modelo y mantener algunas ventanas de la original y volver a publicar. Con esta segunda versión se logró un mayor registro y se pudo validar más propuestas del mapa de valor. Por lo tanto, se decidió mantener la segunda versión y aplicar las propuestas resaltadas en esta.

#### 4.4. Modelo del Negocio Final (BMC y PMV)

Ilustración 14 Business Model Canvas versión final

Nota: Elaboración propia



A continuación, se presenta la explicación de los cambios realizados:

Cambio 1 (segmento del cliente): Se especifica mejor el segmento del cliente agregando diversas variables como la edad y su preocupación por el cuidado del medio ambiente.

Cambio 2 (relación con el cliente): Se contempla la creación de una página web, mediante la cual, los clientes puedan compartir experiencias. Y se incluyen campañas de asesoramiento nutricional en ferias de alimentación saludable.

Cambio 3 (canales): Se incluye información de tiendas de ventas de productos saludables, esto con la finalidad de llegar a más clientes del público objetivo.

Cambio 4 (fuente de ingresos): Se adiciona el precio del plato según la preferencia del cliente y el objetivo de obtener un margen de ganancia del 50% por plato elaborado.

Cambio 5 (estructura de costes): Se agrega el costo por el alquiler del local en el que se realizarán los platos y las funciones administrativas del negocio.

Cambio 6 (propuesta de valor): Después de los experimentos realizados se descubrió que los clientes desean tener asesorías personalizadas con especialistas para absolver dudas, por ello se incluye esto en la propuesta de valor. Además, debido a la comodidad de las personas se plantea ofrecer el servicio por delivery y no tener una tienda física. Finalmente, se resalta el uso de empaques biodegradables.

Cambio 7 (actividad clave): Se incrementa una actividad clave que es el mantenimiento de la aplicación móvil, pues este será el medio por el cual los clientes se mantengan en contacto con la empresa.

Cambio 8 (recursos clave): En la versión inicial no se contemplaba el local y ahora fue incluido.

Cambio 9 (asociaciones claves): Se contemplan nuevos asociados claves como lo son las tiendas de ventas de alimentos saludables y la alianza con proveedores de empaques biodegradables.

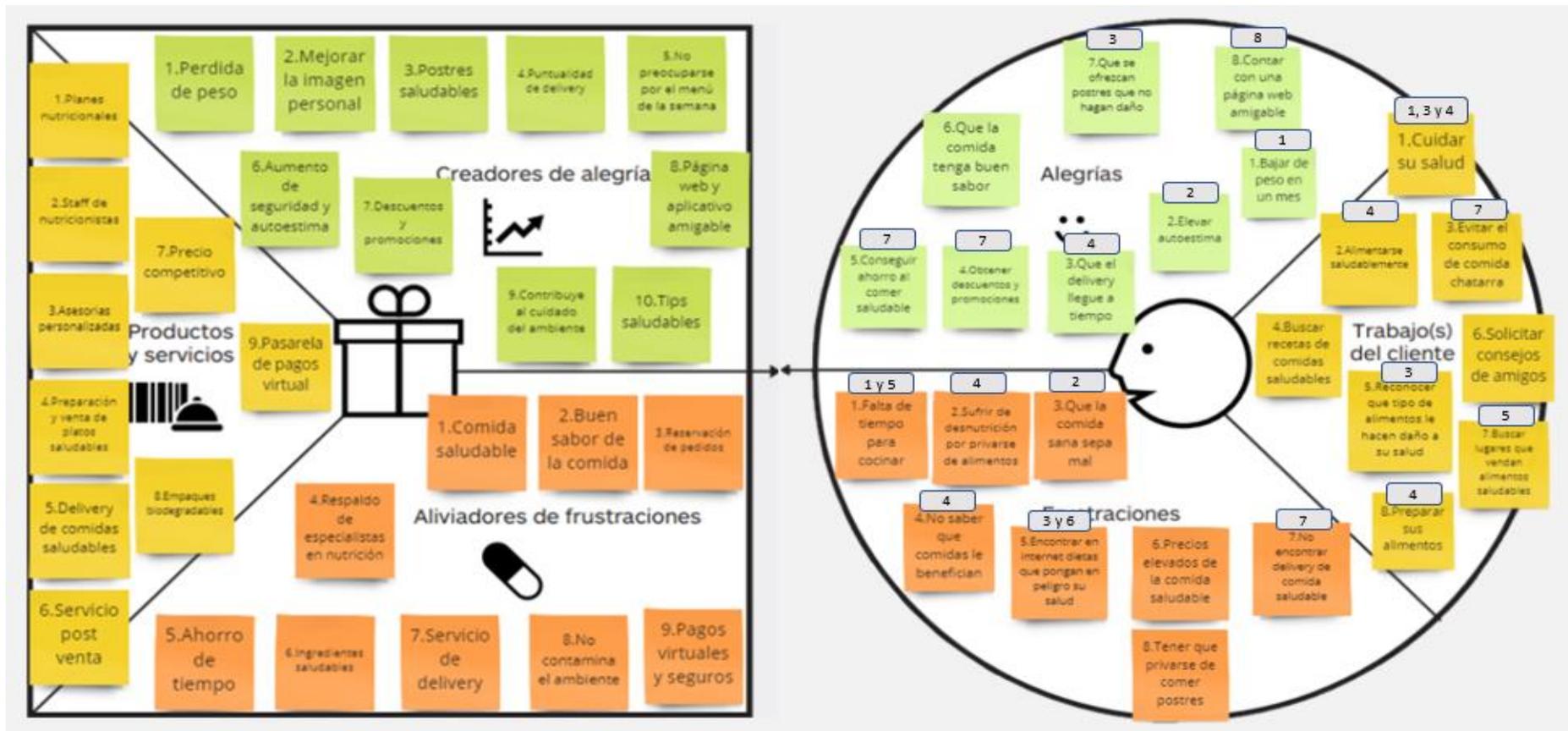


Ilustración 15 Value Proposition Canvas versión final

Nota: Elaboración propia

\*\*\*Se utilizaron las propuestas validadas en los experimentos realizados. Para el encaje se colocó el número de la sección de mapa de valor que satisface el trabajo, frustración o alegría del cliente.

#### 4.5. Conclusiones de la validación del modelo del negocio

Se superó el objetivo del 10% de la tasa de conversión solicitada para validar el interés del cliente por nuestro producto. Este 10% planteado como meta se obtuvo a partir del dato que figura en el punto 2.1. en que se indica lo siguiente: Según fuentes del Centro Nacional (CENAN) del INS en nuestro país: el 69.9% de adultos padece de sobrepeso y obesidad. Aplicando este porcentaje a la población de Lima Metropolitana podemos obtener los siguientes datos: Existen 1 825 000 habitantes en esta parte del país, de los cuales el 69.9% padecen de sobrepeso y obesidad. Lo que nos da un total de 1 275 675 personas con esta enfermedad. A raíz de este último número de 1 275 675 se le aplica el 10% que contemplamos, lo que nos da un total de 127 567 personas.

Al ser un experimento, la conversión se basó en el supuesto de ofrecer los planes nutricionales y la venta mediante delivery de comida saludable. Asimismo, se realizaron dos diferentes propuestas del *landing page* que nos permitió rectificar y probar nuestros pivotes para la preservación. Los resultados fueron favorables a partir del segundo experimento donde se consiguió una tasa de conversión de 28.66%, esto permitió realizar cambios empleando más propuestas de valor para conseguir incrementar nuestra tasa de conversión.

Estos resultados obtenidos nos dejaron una tasa de conversión superior a la mínima requerida que nos indica el interés de compra de los consumidores es superior y con una tendencia al incremento, validar todas nuestras propuestas de valor y en un futuro considerar la implementación de nuevas propuestas de valor y una base de datos para recurrir y satisfacer las necesidades de los clientes por el producto si se ejecuta la idea de negocio. Por lo antes mencionado respecto de los resultados favorables obtenidos se considera **perseverar** con la propuesta de negocio.

Aprendizaje sobre la elaboración de la landing page:

- El anuncio nos ayudó a llamar la atención de los usuarios, en éste colocamos en primer plano la fotografía de la página principal de la landing pues sentimos que mostraba la esencia del negocio.

- Para realizar el logotipo de la marca se manejó innumerables opciones, desde coronas de flores multicolores hasta formas geométricas y colores. Al final, nos quedamos con una versión que se viera despejada y de fácil comprensión.
- El color de letras que se deben colocar en las landing page deben contrastar con el color del fondo de esta, para que sea sencillo de leer. En nuestra primera landing colocamos letras blancas sobre un fondo claro. Es así, que en las siguientes se dispuso colocar letras color oscuras sobre un fondo claro para que se pueda leer con mayor claridad.
- Se hizo uso de las palabras estratégicas, como obtener más información, un botón para que el cliente pueda registrar sus datos. Esto fue una manera estratégica de incitarlos a registrarse para adquirir el servicio, lo cual se podría interpretar como la curiosidad y deseo del cliente en probar el nuevo servicio.
- Colocar imágenes sugerentes a las características principales del producto en la segunda landing page transmitió a los visitantes la idea del uso clara de la propuesta de valor del emprendimiento.
- Se deben colocar fotografías que sean referentes a los beneficios que se estén ofreciendo. Así, se podrá destacar de una manera más eficiente los atributos colocados en el mapa del cliente de nuestro producto.
- Fue bueno colocar experiencias de personas que han tenido problemas de sobrepeso y malos hábitos alimenticios, ya que, esto ayudó a conectar con el público.

#### Aprendizaje sobre comentarios en Facebook:

- Nuestro producto llamó la atención en la red social ya que hasta el momento nuestro anuncio obtiene 90 reacciones positivas y recibimos mensajes de diferentes departamentos del país solicitando información para pedidos. Esto nos hace reflexionar sobre lo preparada que debe estar la empresa para hacer envíos fuera de Lima.
- Facebook tiene un alto alcance y es preciso para dirigir nuestra publicidad al público objetivo.
- Aprendimos que tuvimos un gran impacto en las mujeres y hombres mayores de 65 años no considerados en nuestro público objetivo inicial, es así que tomaremos en cuenta esta información para reorientar al público seleccionado en un primer momento.

## 5. PLAN DE MARKETING

### 5.1. Planteamiento de objetivos de marketing

- Alcanzar durante el primer año de operaciones ventas superiores a los S/.10 000.00 y crecer año tras año en un 28.66% como mínimo.
- Obtener un alcance de 8,000 seguidores en las Redes Sociales al finalizar el primer año, con un crecimiento de número de seguidores en la página web y redes sociales en un 15% semestral.
- Durante el quinto año de operaciones expandir el negocio a las principales provincias del Perú como lo son: Arequipa, Piura y Tacna y lograr una cuota de mercado del 10% en cada una de estas provincias.

### 5.2. Mercado Objetivo

Para calcular el tamaño del mercado objetivo que se detalla en los siguientes puntos, hemos tomado como referencia los datos del último reporte poblacional del APEIM del 2020, así como datos del Ministerio de Salud 2019.

#### 5.2.1. Tamaño del mercado total

El tamaño del mercado total estará compuesto por el número total de habitantes que existen en la región del Lima Metropolitana que es de 11`046,220.



Ilustración 16 Lima Metropolitana: Total de personas  
Fuente: APEIM 2020.

### 5.2.2. Tamaño del mercado disponible

Para calcular del mercado disponible se usarán diversas variables de segmentación como lo son: geográficas, demográficas y psicográficas. Esto con el fin de reducir el tamaño del mercado total. Se segmentará usando las siguientes variables:

#### Demográficas

El nivel socioeconómico B, el cual representa el 22.1% de la población de Lima Metropolitana.

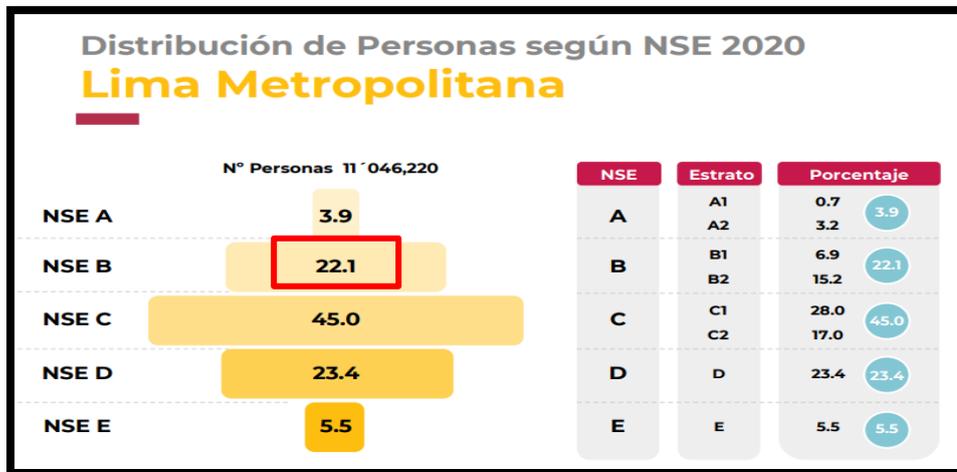


Ilustración 17 Lima Metropolitana: Distribución de Personas según NSE

Fuente: APEIM 2020.

Hombres y mujeres que se encuentran en el rango de edad entre 26 a 55 años.

		TOTAL	NSE A	NSE B	NSE C	NSE C1	NSE C2	NSE D	NSE E
<b>Sexo</b>	Hombre	48.3%	44.5%	48.7%	48.8%	48.8%	48.8%	47.7%	48.2%
	Mujer	51.7%	55.5%	51.3%	51.2%	51.2%	51.2%	52.3%	51.8%
<b>¿Qué edad tiene en años cumplidos? agrupados</b>	<= 12	18.4%	15.9%	13.8%	18.5%	17.7%	19.9%	21.1%	27.6%
	13 - 17	7.9%	6.3%	7.0%	7.9%	7.3%	8.8%	8.8%	8.5%
	18 - 25	13.4%	11.1%	11.1%	13.5%	12.8%	14.7%	13.3%	16.2%
	26 - 30	7.3%	6.6%	7.9%	7.6%	7.5%	7.7%	7.9%	7.6%
	31 - 35	6.8%	5.1%	7.9%	6.6%	6.8%	6.6%	7.5%	5.4%
	36 - 45	13.1%	13.1%	11.2%	13.3%	13.3%	13.2%	13.1%	11.8%
	46 - 55	12.0%	15.1%	11.4%	12.4%	12.9%	11.5%	13.0%	8.2%
	56+	21.0%	26.7%	25.0%	20.3%	22.1%	17.4%	19.2%	14.7%

Ilustración 18 Perfil de personas según Lima Metropolitana

Fuente: APEIM 2020.

## Geográficas

Las zonas de Lima Metropolitana en su perfil vertical. Para lo cual se eligió la zona 6.

Zona	NSE A	NSE B	NSE C	NSE D	NSE E
Total	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%
Zona 1 (Puente Piedra, Comas, Carabaylo)	1.2%	5.6%	9.8%	13.1%	15.4%
Zona 2 (Independencia, Los Olivos, San Martín de Porras)	1.8%	11.5%	9.9%	10.3%	7.0%
Zona 3 (San Juan de Lurigancho)	0.7%	6.1%	10.6%	9.9%	12.7%
Zona 4 (Cercado, Rimac, Breña, La Victoria)	5.4%	17.4%	16.4%	15.2%	16.8%
Zona 5 (Ate, Chaclacayo, Lurigancho, Santa Anita, San Luis, El Agustino)	1.2%	7.6%	11.7%	16.9%	13.4%
Zona 6 (Jesús María, Inca, Puente Alto, Magdalena, San Miguel)	23.1%	13.0%	4.4%	1.2%	1.0%
Zona 7 (Miraflores, San Isidro, San Borja, Surco, La Molina)	55.9%	15.5%	2.8%	1.6%	0.7%
Zona 8 (Surquillo, Barranco, Chorrillos, San Juan de Miraflores)	6.7%	7.8%	9.9%	7.5%	4.5%
Zona 9 (Villa El Salvador, Villa María del Triunfo, Lurín, Pachacamac)	1.0%	6.5%	12.4%	12.0%	12.3%
Zona 10 (Callao, Bellavista, La Perla, La Punta, Carmen de la Legua, Ventanilla, Mi)	2.0%	8.5%	10.8%	10.9%	12.6%
Otros	1.0%	0.5%	1.4%	1.4%	3.4%
Muestra	209	1025	1691	895	210
Error	6.8%	3.1%	2.4%	3.3%	6.8%

Ilustración 19 Distribución de zonas APEIM por NSE Lima Metropolitana

Fuente: APEIM 2020.

## Psicográficas

Se considera a los adultos que sufren de sobrepeso y obesidad en el Perú, como porcentaje referencial para el cálculo.

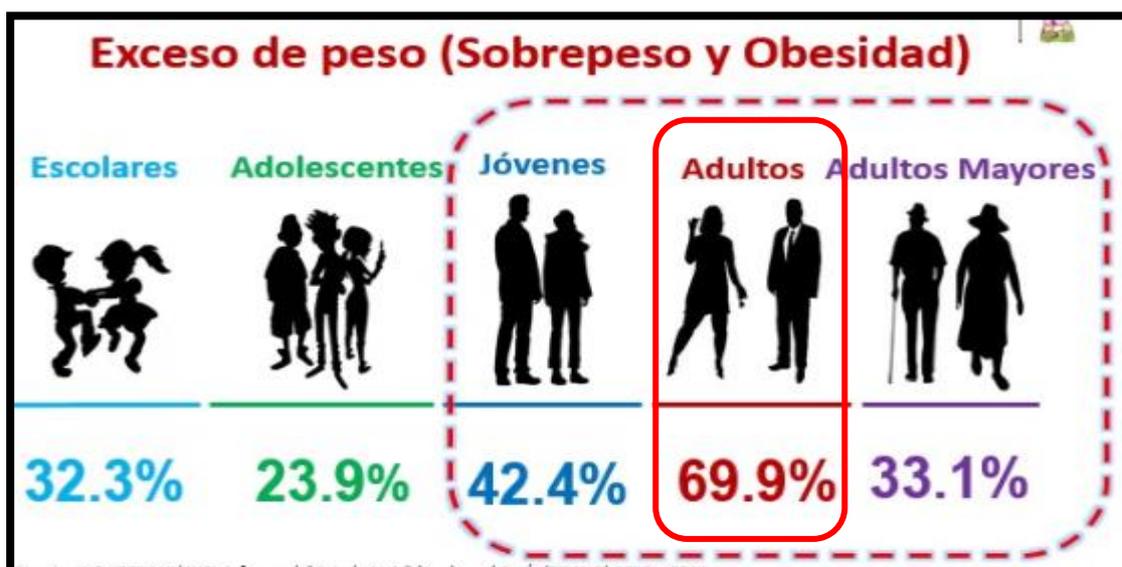


Ilustración 20 Personas que padecen de sobrepeso en Lima Metropolitana

Fuente: MINSA 2019

Tabla 9 Tamaño del mercado disponible

<b>Variable</b>	<b>Concepto</b>	<b>Porcentaje</b>	<b>Valores</b>
Mercado Total	Población de total de Lima Metropolitana (APEIM 2020)	100%	11`046,220
Demográfico	Pertenecientes a los niveles Socioeconómico B (APEIM 2020)	22.10%	2`441,215
	Hombres y mujeres entre los 26 – 55 años de edad (APEIM 2020)	41.10%	1`003,339
Geográfico	Zona 6 de Lima Metropolitana (APEIM 2020)	13%	130,434
Psicográfico	Personas que sufren de sobrepeso y obesidad en Perú (MINSA)	69.9%	91,173

Nota: Elaboración propia

### 5.2.3. Tamaño del mercado operativo (target)

Para el cálculo del mercado operativo se usa la tasa de conversión obtenida en el experimento realizado a través de la landing page, el cual se explica en el punto 4.3.

Tabla 10 Tamaño del mercado operativo

<b>Conceptos</b>	<b>Porcentajes</b>	<b>Valores</b>
Tamaño disponible	100%	91,173
Tasa de conversión	28.66%	26,130

Nota: Elaboración propia

#### 5.2.4. Potencial crecimiento del mercado

Con el fin de explicar el potencial crecimiento de mercado se utilizará como herramienta la matriz de Ansoff. La matriz de Ansoff tiene como principal objetivo servir de guía a las empresas que buscan crecer en el tiempo, ya sea en el mercado en el que actualmente participan o en otros mercados aún no explorados.



Ilustración 21 Matriz Ansoff

Nota: Elaboración propia

Para el actual proyecto se elige aplicar la estrategia de desarrollos de mercados. La cual tiene el objetivo identificar nuevos mercados en los cuales nuestros productos puedan ser valorados. Se plantea una expansión a nuevos mercado que pueden incluir nuevos segmentos, mercados nacionales no explorados y mercados internacionales.

NUTRILIFE plantea extender sus operaciones a tres diversas regiones de la costa del país, entre las cuales se encuentra Arequipa, Piura y Tacna. Esta decisión está basada en las siguientes premisas. En primer lugar, según INEI (2018), el sobrepeso afecta más a la población de la costa y a la de mayor condición socioeconómica. En este sentido, el porcentaje de personas con sobrepeso es mayor en la Costa 38,9%, sigue la Selva 32,2% y la Sierra 31,6%. En segundo lugar, según condición socioeconómica, el sobrepeso afecta en mayor porcentaje a las personas más ricas (41,5%) que a las más pobres (26,2%). En este sentido, las regiones de Arequipa Piura y Tacna cuentan con una estructura socioeconómica parecida a la de Lima. Por los motivos expuestos se eligieron estas tres regiones del país.

### 5.3. Estrategias de marketing

A continuación, se detallan las estrategias seleccionadas por el emprendimiento respecto de la segmentación y el posicionamiento:

#### 5.3.1. Segmentación

Según Kotler y Armstrong (2013), las empresas que deciden operar en mercados amplios reconocen que, normalmente, no pueden atender a todos los clientes, porque son demasiado numerosos y dispersos, y porque sus exigencias son muy diferentes. Por este motivo en lugar de competir en todos los sitios, con frecuencia enfrentándose a competidores superiores, necesitan identificar los segmentos de mercado más atractivos que pueden servir eficazmente.



Ilustración 22 Estrategias de segmentación

Nota: Elaboración propia

La estrategia de segmentación diferenciada se produce cuando la empresa identifica y selecciona dos o más segmentos específicos de mercado. Con cada segmento identificado se pueden plantear una propuesta de valor distinta. La segmentación diferenciada permite que la empresa tenga un producto o línea de productos para cada segmento de mercado.

El proyecto NUTRILIFE plantea el uso de esta estrategia pues para el inicio de sus operaciones solo cuenta con un segmento determinado. Este segmento está conformado por hombres y mujeres que sufren de sobrepeso y desean perderlo mediante una alimentación saludable.

### 5.3.2. Posicionamiento

Según Kotler y Armstrong (2013), adicionalmente a la determinación de segmentos, el emprendimiento debe determinar su diferenciador: cómo crear valor diferenciado para los segmentos de mercado objetivo y qué posición quiere ocupar en estos segmentos de mercado. La posición que tiene el producto en la mente del consumidor es importante pues se asocia con los atributos de este. En comparación con productos de la competencia, la posición del producto en la mente de los consumidores. Existen tres estrategias de posicionamiento, a continuación, se irán explicando una a una y su implicancia en el emprendimiento NUTRIFIT:

**Con relación al producto:** Esta estrategia destaca la finalidad de un producto, así como los beneficios que ofrece éste al consumidor en general.

En este sentido, el emprendimiento plantea lograr el posicionamiento a través de su lema comercial “Un exterior saludable, comienza desde tú interior”. Con esto se pretende comunicar al cliente la importancia que tiene el llevar una alimentación saludable y cómo influye ésta en la forma en como se ve y se siente la persona. Por otro lado, se resaltan características del servicio como lo son las asesorías con los expertos en nutrición, el ahorro de tiempo y el uso de la tecnología para hacer más fácil el proceso de compra. Estas dos características diferencian al producto de la competencia y lo hacen atractivo para el cliente.

**Con relación al mercado:** Esta estrategia se enfoca en un perfil de usuario en concreto, se suele tener en cuenta que la marca cuenta con dos o más segmentos o desea diversificarse.

En el caso de NUTRILIFE, el segmento al que se dirige son las personas con sobrepeso u obesidad. Por ello, pretende llegar a este segmento poniendo en evidencia los principales problemas que sufren las personas con estas afecciones como lo son la propensión de contraer alguna enfermedad crónica, los problemas emocionales relacionados al sobrepeso, la estigmatización social, la baja autoestima, entre otros. Lo que se pretende con este tipo de posicionamiento es que el cliente tome conciencia que necesita de ayuda para lograr un cambio.

**Con relación a la competencia:** Esta estrategia tiene como fin explotar las ventajas competitivas y los atributos de la marca comparándolos con los de la competencia.

En este sentido, se ofrece al cliente atributos que los demás competidores no cuentan y se pondrán en evidencia para lograr posicionarnos en la mente del cliente. A continuación, presentamos una tabla con las principales diferencias encontradas entre los productos de NUTRILIFE y los de la competencia.

Tabla 11 Comparación con los principales competidores

ATRIBUTOS	PRINCIPALES COMPETIDORES		
	Manzana Verde	Plan Fit	NUTRILIFE
Cuenta con un informe nutricional del producto.	X		X
Evidencia la cantidad de cada insumo usado en la preparación del plato.		X	X
Comunican el porcentaje de calorías que contiene cada plato.	X		X
Ofrecen consejos sobre prácticas saludables para perder peso.			X
Cuentan con el respaldo de un especialista en nutrición.	X	X	X
Cuentan con certificaciones de inocuidad.			X
Garantiza que sus colaboradores estén libres de COVID	X		X
Realizan constantemente encuestas para conocer la opinión del consumidor.	X		X
Utilizan empaques que contribuyen al cuidado del ambiente.		X	X
Brindan asesorías personalizadas a los clientes			X

Nota: Elaboración propia

#### 5.4.Desarrollo y estrategia del marketing mix

De manera seguida se expondrá el conjunto de acciones o tácticas que el emprendimiento NUTRILIFE utilizará para promocionar el producto en el mercado:

##### 5.4.1.Estrategia de producto / servicio

En este punto se mencionarán las estrategias elegidas tanto para el producto como para el servicio. En primer lugar, se mencionará la estrategia elegida para el bien físico:

**Extensión de línea:** En cuanto al producto la estrategia a usar es la extensión de línea. Una extensión de línea es una estrategia para ofrecer a los clientes más opciones cambiando ligeramente sus líneas de productos existentes. Piense en esto como añadir un poco de variedad a sus ofertas actuales sin alejarse demasiado de la base.

El presente proyecto cuenta con tres líneas que son: Desayunos (bebida, fruta de estación y cereales integrales), almuerzos (bebida, entrada, plato de fondo y fruta de estación) y cenas (bebida y ensalada nutritiva). Cada una de estas líneas con las que contará el servicio, variará día tras día, esto con el fin que no se repitan los platos y se logre mantener al cliente pendiente de los cambios en el menú.

En segundo lugar, se menciona la estrategia elegida para la marca:

**Multiproducto:** Se refiere a la creación de varios productos. No importa que ya en el mercado exista competencia sobre esa área, diseñe tú también otros, con mejores características.

El emprendimiento NUTRILIFE utilizará como estrategia la denominada Multiproducto, pues cuenta con tres líneas mencionadas anteriormente bajo la misma marca. Todos los productos que se lancen en el futuro serán bajo la misma marca, con el fin de conseguir que los consumidores la reconozcan y recuerden.

En tercer lugar, se menciona la estrategia elegida referente a la fabricación:

**Del fabricante:** Esta estrategia está orientada a aquellos emprendimientos que fabrican y comercializan sin ningún tipo de intermediarios sus productos. Se plantea desde el inicio del emprendimiento que la empresa sea quien realice la preparación de sus diversos

productos y no se tenga ningún intermediario. Esto pues los productos que se ofrecerán al público serán de consumo humanos y se deben seguir de cerca aspectos como la inocuidad y calidad en la preparación. Además, de la selección de proveedores certificados de insumos alimenticios para la preparación.

En cuarto lugar, se menciona la estrategia elegida referente a los empaques y etiquetas:

**Etiqueta descriptiva:** Proporciona información sobre la característica, utilizando instrucciones, manejo, seguridad, etc. de los productos. La etiqueta descriptiva se utiliza para los productos cuyo grado no se puede diferenciar.

La etiqueta que se use en los empaques de los platos de NUTRILIFE, deberá ser descriptiva pues debe contener: la marca, informe nutricional y el porcentaje de calorías que contiene el alimento.

**Empaque múltiple:** El multiempaque es cualquier recipiente o envoltura en el cual están contenidos dos o más variedades de productos previamente envasados.

Se usa esta estrategia de empaque pues los alimentos serán entregados al consumidor final mediante servicio de delivery. Por ende, los alimentos deberán ser envueltos en un tipo de empaque de cartón y el conjunto de un pedido deberá ser puesto en una bolsa de papel para la entrega final.

#### 5.4.2. Diseño de producto / servicio

Como diseño del producto en primer lugar, mostramos una breve descripción de lo que contiene cada uno de los platos a ofrecer. Cabe resaltar que como se mencionó anteriormente que cada uno de estos tendrá una variedad para que no se repitan.



### Desayuno S/25

- Bebida
- Fruta de estación
- Cereal integral



### Almuerzo S/ 32

- Bebida
- Entrada
- Plato de fondo
- Fruta de estación



### Cena S/ 28

- Bebida
- Ensalada nutritiva



Ilustración 23 Diseño del producto NUTRILIFE

Nota: Elaboración propia

Seguidamente, se pondrá en evidencia los empaques que se pretenden usar para la entrega del producto. Para lo cual, se empleará la estrategia multiempaque pues los alimentos serán entregados al consumidor final mediante servicio de delivery. Se usarán empaques de cartón y bolsas de papel, con el fin de conservar el calor y evitar el uso de plástico.



Ilustración 24 Multiempaque NUTRILIFE

Nota: Elaboración propia

Respecto de la etiqueta usaremos una estrategia descriptiva y se mostrará, el contenido nutricional de cada plato. Con el fin de mantener informado al usuario final de la cantidad de calorías, grase, proteínas, entre otros insumos que consumirá.

<b>Información nutricional</b>	
Tamaño de la porción 1/4 de taza (113g)	
Porciones por envase 8	
<b>Cantidad por porción</b>	
Calorías 100	Calorías de las grasas 20
<b>% de valor diario*</b>	
<b>Grasa Total 2g</b>	<b>3%</b>
Grasas saturadas 1.5g	7%
Grasas trans 0g	
<b>Colesterol 10mg</b>	<b>3%</b>
<b>Sodio 460 mg</b>	<b>19%</b>
<b>Total de carbohidratos 4g</b>	<b>1%</b>
Fibra 0g	0%
Azúcares 4g	
Vitamina A 0%	Vitamina C 0%
Calcio 8%	Hierro 0%

Ilustración 25 Etiqueta NUTRILIFE desayuno

Nota: Elaboración propia

### 5.4.3. Estrategia de precio

El precio es la cantidad de dinero que establece una empresa por la adquisición de un bien o servicio. Dicho de otra forma, el precio es la suma de los valores a los que renuncia un cliente con el fin de obtener los beneficios que le aportará dicho bien o servicio. Si bien, existen diversas estrategias para la fijación de precios, la que se usará en el presente trabajo es la de prestigio.

Una estrategia de prestigio plantea el fijar un precio superior al establecido normalmente en el mercado. Lo que puede influir en el pensamiento de los consumidores de que el bien o servicio pose características únicas con las que no cuentan los competidores de la marca. Una de las premisas de esta estrategia es que los productos de mayor precio crean una percepción distinta del mercado que puede acabar produciendo unos mayores ingresos.

Por lo anteriormente expuesto, se concluye que en concordancia a la estrategia genérica elegida en el punto 3.6. se establecerán precios elevados para el producto. Estos pues se pretende comunicar que los productos elaborados por NUTRILIFE, son de la más alta calidad y cumplen con los estándares de salubridad correspondientes. A continuación, presentamos los precios establecidos para los productos a ofrecer.

Tabla 12 Precios para productos NUTRILIFE

<b>PRODUCTO</b>	<b>PRECIO</b>
Desayuno (bebida, fruta de estación y cereales integrales)	S/ 25.00
Almuerzo (bebida, entrada, plato de fondo y fruta de estación)	S/ 32.00
Cena (bebida y ensalada nutritiva)	S/ 28.00

Nota: Elaboración propia

#### 5.4.4. Estrategia comunicacional

Por comunicación entendemos la transmisión de información del vendedor al comprador, cuyo contenido se refiere al producto o a la empresa que lo fabrica o vende. Esta se realiza a través de distintos medios (tanto personales como impersonales) y su fin último es estimular la demanda. Existen dos estrategias comunicacionales, las cuales se mencionan a continuación:

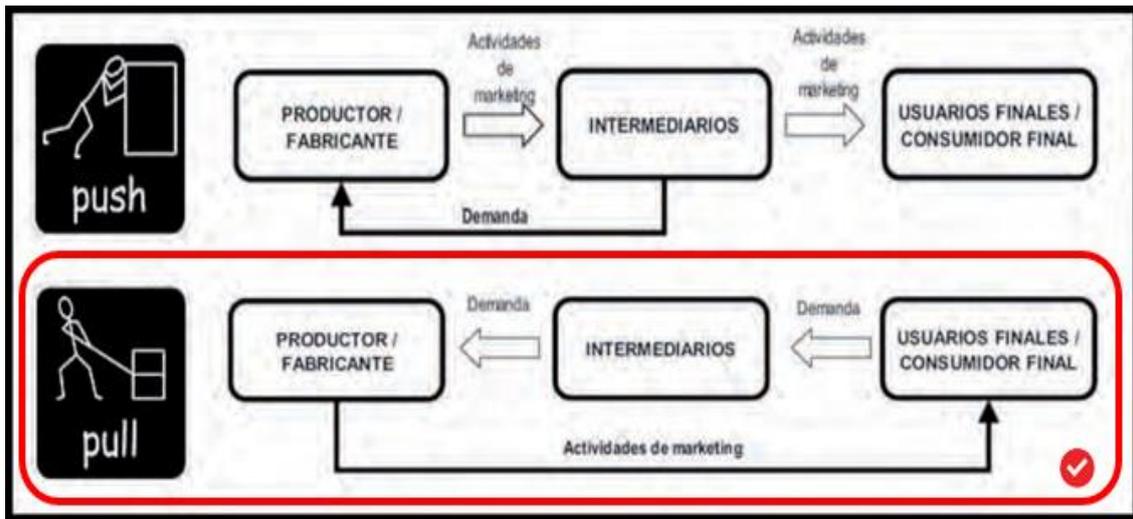


Ilustración 26 Estrategia de comunicación push y pull

Nota: Elaboración propia

La estrategia que elige el proyecto NUTRILIFE respecto de la comunicación es la pull. Esta estrategia plantea tomar acciones que no presionen al cliente, por el contrario, atraerlos con contenido de calidad. Por tanto, no se trata de empujar al consumidor, la estrategia se basa en que el consumidor o cliente busque activamente ese producto y se genere una necesidad de adquirirlo.

En vista que el proyecto pretende conseguir clientes destacando la calidad se eligió este tipo de estrategia comunicacional, pues ayudará a dar a conocer los beneficios principales del producto al cliente, el cuál es la pérdida de peso y de esta forma motivarlo a la compra rápida. Por ello, se pretende usar como herramienta anuncios pagados en las principales como lo son banners en algunas avenidas principales con el fin de hacer de mayor conocimiento el producto y los beneficios ofrecidos por el mismo. Estos serán expuestos en paraderos reconocidos.



Ilustración 27 Banners para paraderos  
 Nota: Elaboración propia

#### 5.4.5. Estrategia de distribución

La distribución como herramienta del marketing, es decir, poner el producto a disposición del consumidor final o del comprador industrial en la cantidad demandada, en el momento en el que lo necesite y en el lugar donde desea adquirirlo. Existen tres estrategias de distribución las cuales se mencionan a continuación:

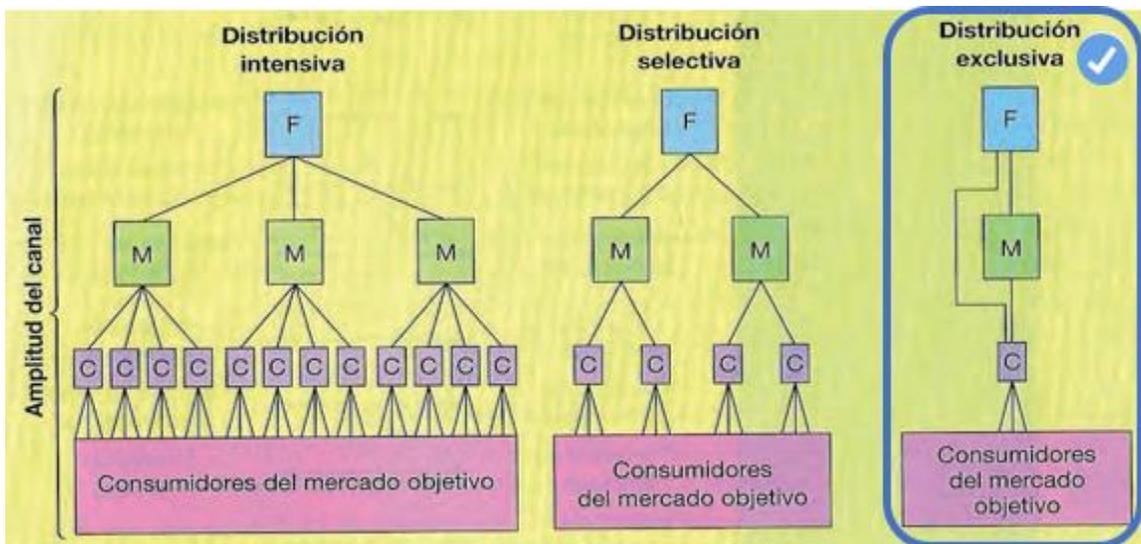


Ilustración 28 Estrategias de distribución  
 Nota: Elaboración propia

La estrategia de distribución será la exclusiva, debido a que los productos se distribuirán a través de canales directos, porque entregaremos los productos directamente al

consumidor final sin intermediario. Esto a través de un servicio de delivery tercerizado con empresas reconocidas como: Globo, Rappi, entre otras.

Estructura del canal: La estructura del canal será vertical, a través del canal ultracorto en el que no existe intermediario alguno, y el producto se dirige desde el fabricante al consumidor final. Por lo tanto, nos encontramos en el nivel uno.

Gestión del canal: Se pretenderá establecer una ruta predeterminada el día anterior con los pedidos que se hagan con anticipación. Sin embargo, esta estará sujeta a cambios si se presentan pedidos el mismo día que se encuentren cerca de la ruta de entregas. Cabe mencionar que el servicio de entregas funcionara de 09:00 a.m. a 07:00 p.m.

## 5.5.Estrategias de marketing digital

### 5.5.1. Identidad online (web site, app, ambos)

Respecto de la identidad online del emprendimiento se contará con una página web y un aplicativo móvil. La página web será el medio por el cual el cliente realice el primer contacto con la empresa. Dentro de esta se podrán encontrar información de la empresa y los especialistas y estará habilitado un chatboot en el que el cliente podrá interactuar y llenar los datos necesarios. Posteriormente, llenado los datos se pedirá al cliente descargar el aplicativo móvil en donde podrá contactarse con un especialista de la salud que dé seguimiento a su caso y le ofrezca el plan nutricional adecuado, si así lo prefiere. A continuación, presentamos el diseño requerido:

#### Página web

Respecto de la página web contará con una serie de opciones para comodidad de nuestros clientes. Además, colocaremos una imagen llamativa de una persona que irradia salud y bienestar acompañada de nuestro lema comercial. Incluiremos un apartado donde se muestren nuestros envases para informar al cliente que mientras lo cuidamos, también cuidamos el planeta. Finalmente, se incluirá el cuadro de registro del cliente con la información que necesitaremos para iniciar su plan nutricional.

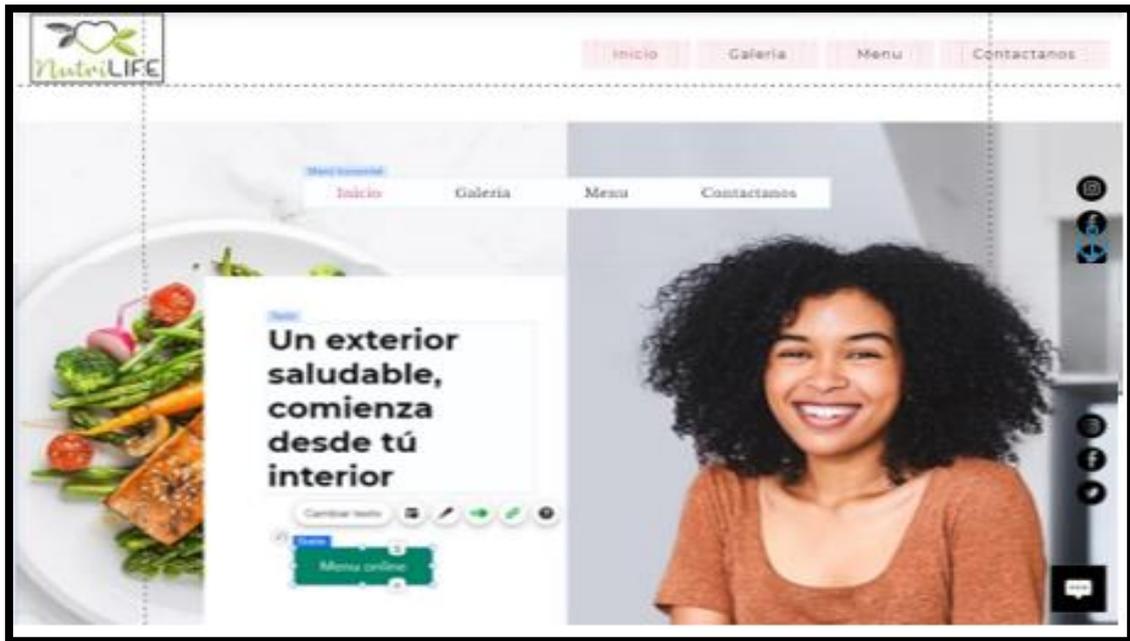
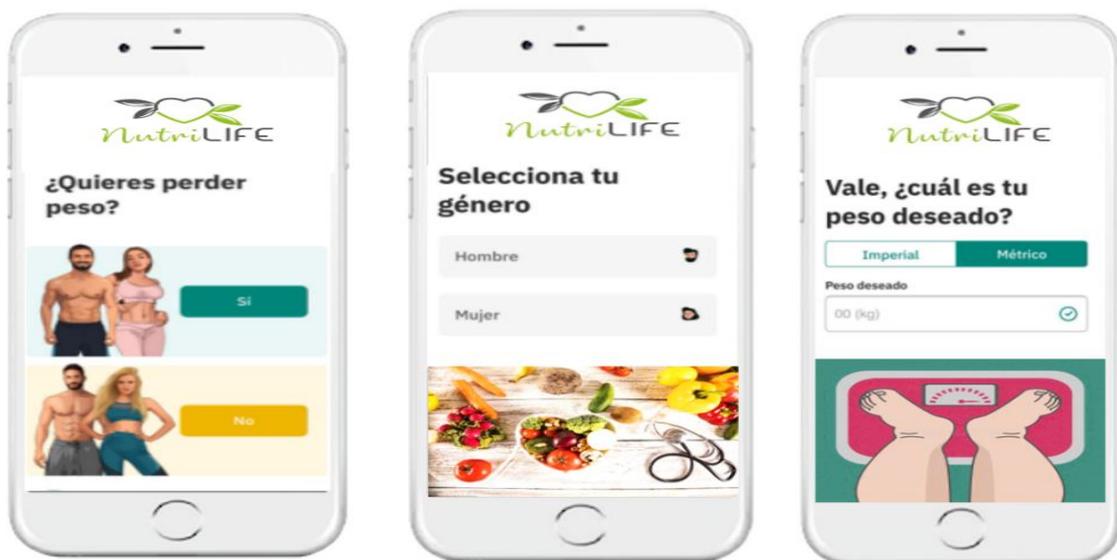


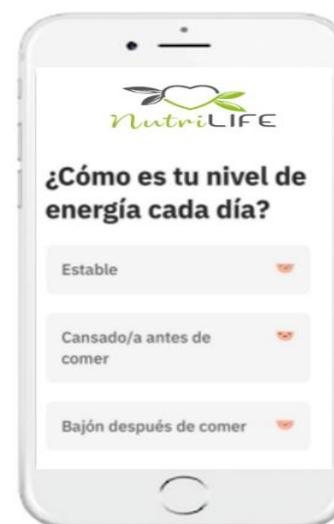
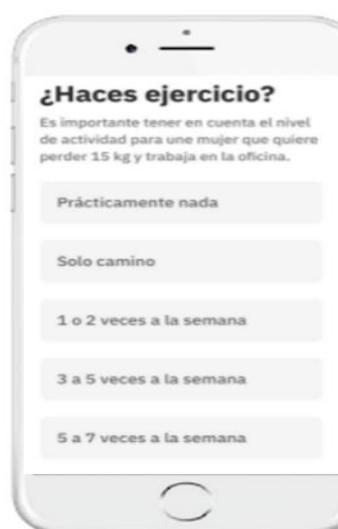
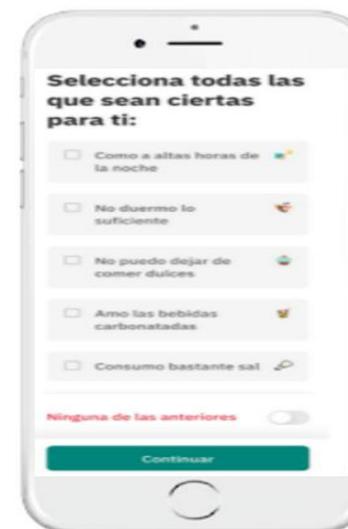
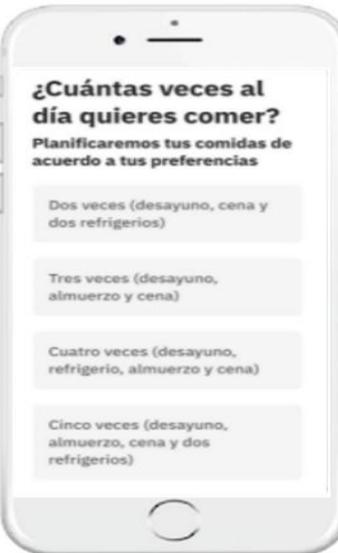
Ilustración 29 Pantalla de inicio de página web

Nota: Elaboración propia

### Aplicativo móvil

El aplicativo móvil con el que se contará pretende que el cliente pueda tener acceso a información diversa como por ejemplo el menú que se servirá diariamente y las variedades de este. Por otro lado, también pretende que se realicen asesorías virtuales mediante este, las cuales se llevarán a cabo siempre que el cliente lo solicite.





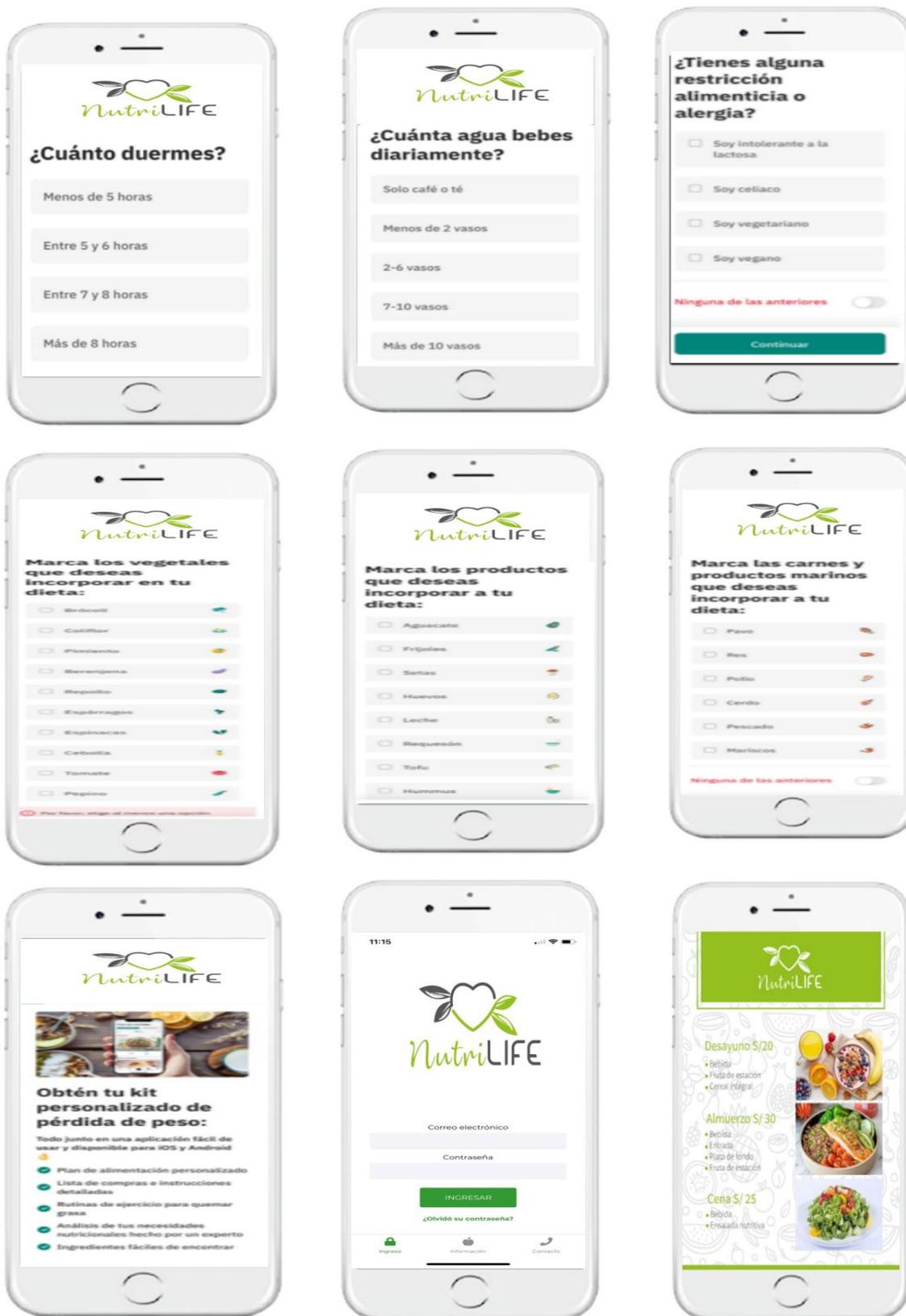


Ilustración 30 Aplicativo móvil NUTRILIFE

Nota: Elaboración propia

### 5.5.2. Estrategia SEO/SEM y de contenidos

El SEO y el SEM son dos básicos imprescindibles en las estrategias de marketing online. SEO es el proceso de mejora de visualizaciones en motores de búsqueda de manera orgánica. SEM son la técnicas de mejora de posicionamiento a través de pago de anuncios. En nuestro país, la solución de publicidad en buscadores más popular es Google Ads.

Ilustración 31 Diferencias entre las estrategias SEO Y SEM



Nota: Elaboración propia

NUTRILIFE, con el fin de llegar a su público objetivo hará uso de ambas estrategias de marketing. A continuación, evidenciaremos las acciones que se tomarán para cada una de las estrategias.

#### Acciones para SEO

- Desarrollar un Buyer persona, para poder tener un entendimiento más amplio del cliente ideal. Esto también servirá para visualizar a los clientes como seres humanos reales y no solo como compradores potenciales. Se pretende desarrollar 2 tipos de perfiles uno para los que tienen sobrepeso y otro para los que sufren de obesidad.
- Analizar qué tipo de búsquedas realiza y cuáles son las mejores palabras para posicionar tu sitio web. Usando la herramienta de Google Trends, la cual te

permite ver lo que la gente está buscando en Google. y Keyword Planner, la cual te ayuda a encontrar las palabras o frases que más buscan los usuarios de acuerdo con el idioma y el país.

- Determinar en qué buscadores se desea aparecer y cuáles son las empresas que tienen potestad sobre estos. Para lo cual se puede usar diversas herramientas como Screaming Frog, la cual muestra la competencia y la estructura de contenido.
- Personalizar las URL en concordancia al contenido de la página web introduciendo palabras claves.
- Utilizar la herramienta gratuita de Google Analytics para enlazar el sitio web. Es de vital importancia contar con esta herramienta para analizar el tráfico online y determinar tus métricas de marketing.

### **Acciones para SEM**

- Compara el derecho de la palabra clave comida saludable y planes nutricionales, esto permitirá que todas las personas que busquen este tipo de contenido vean en primer lugar la página web del emprendimiento.
- Se planificará campañas de branding en las diferentes plataformas de redes sociales, así como la publicidad directa a nuestro público objetivo como Google AdWords.
- Se crearán nuncios en forma de banners en los distintos sitios web concurridos y relacionados al giro del negocio.
- Realizar anuncios pagados en Facebook e Instagram de forma diaria, los cuales deriven a los clientes a la página web del emprendimiento.
- Realizar campañas en video que muestren de forma más explícita los beneficios del producto y servicio ofrecido. Usando como ventana las redes sociales.

Por otro lado, marketing de contenidos intenta captar clientes potenciales de manera natural, a partir de contenidos relevantes que se distribuyen en los distintos canales y medios digitales en los que está la audiencia. Los principales beneficios de esta estrategia son:

- Aumentar las ventas
- Crear vínculos con las personas
- Solucionar problemas
- Posicionar búsqueda
- Comunicar Valores

En este sentido el emprendimiento NUTRILIFE, plantea la creación de un blog en que se publiquen consejos de cómo llevar una alimentación saludable. Mediante este blog se pretende generar un vínculo con el cliente y crear una comunidad mediante la cual se puedan hacer consultas y ser atendidas por los especialistas en nutrición. Este blog tendrá contenido como: artículos escritos, información nutricional, consejos para llevar una alimentación saludable, videos orientativos, entre otros.



Ilustración 32 Página principal del Blog NUTRILIFE

Nota: Elaboración propia

### 5.5.3. Plan de social media y móvil

Dentro de nuestro plan de social media usaremos herramientas como Facebook, Instagram y Twitter para la creación de contenido que permita incentivar el uso de nuestra página web y aplicativo móvil.

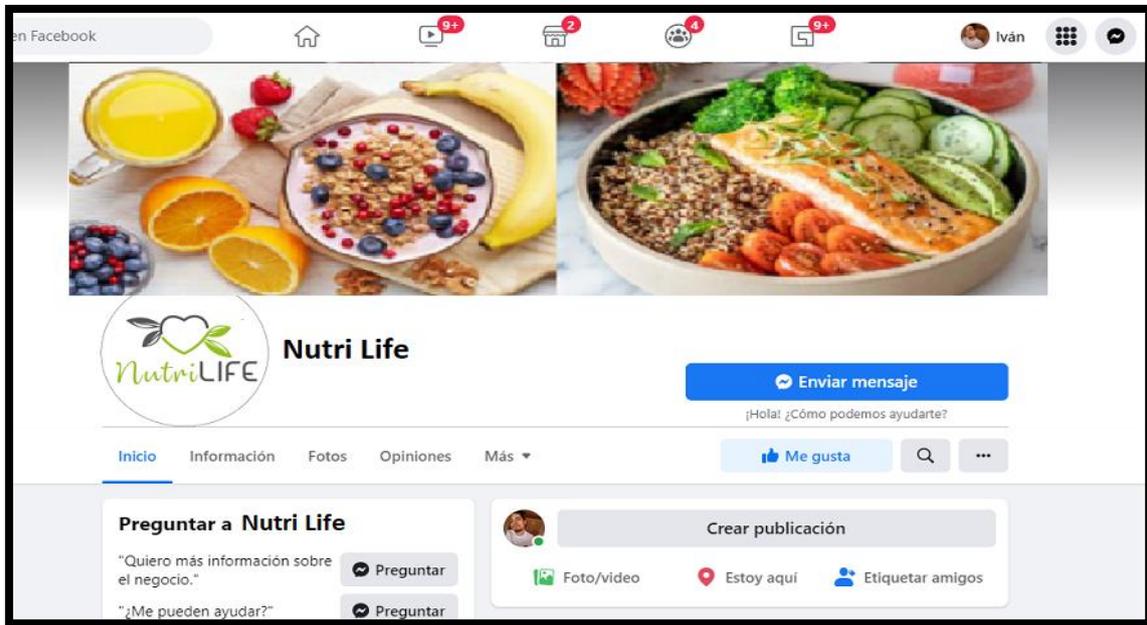


Ilustración 33 Fan Page

Nota: Elaboración propia

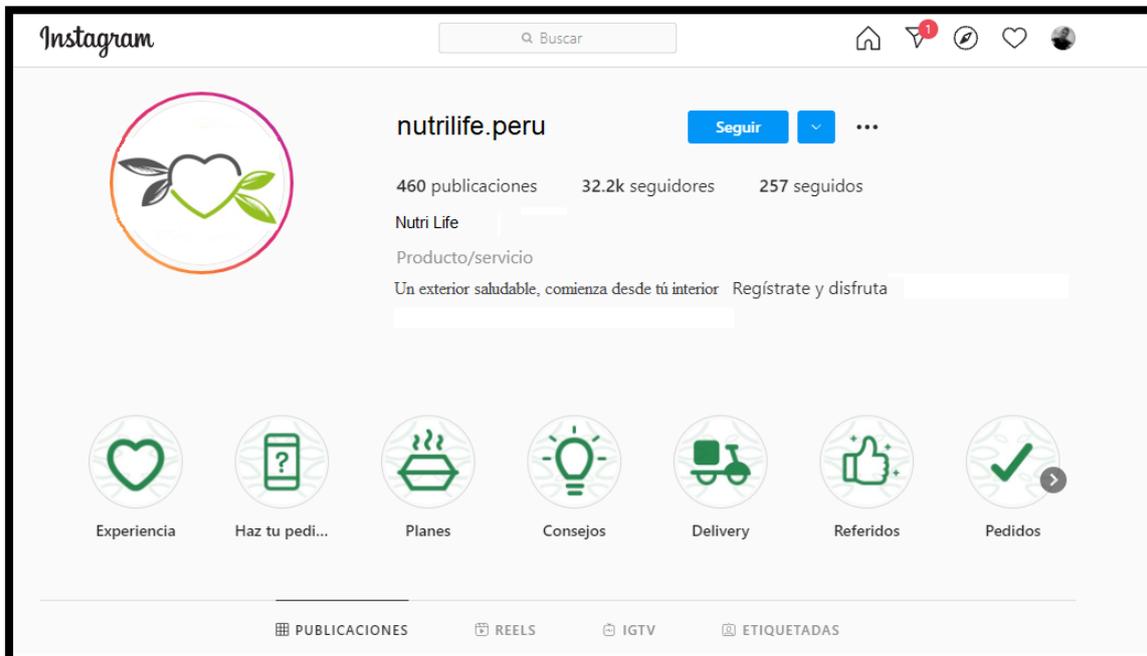


Ilustración 34 Perfil de Instagram

Nota: Elaboración propia



Ilustración 35 Perfil de Twitter

Nota: Elaboración propia

Así también tendremos herramientas de soporte en cada una de ellas con preguntas frecuentes. Nos ayudaremos con anuncios en páginas web relacionadas a buena alimentación y vida saludable.

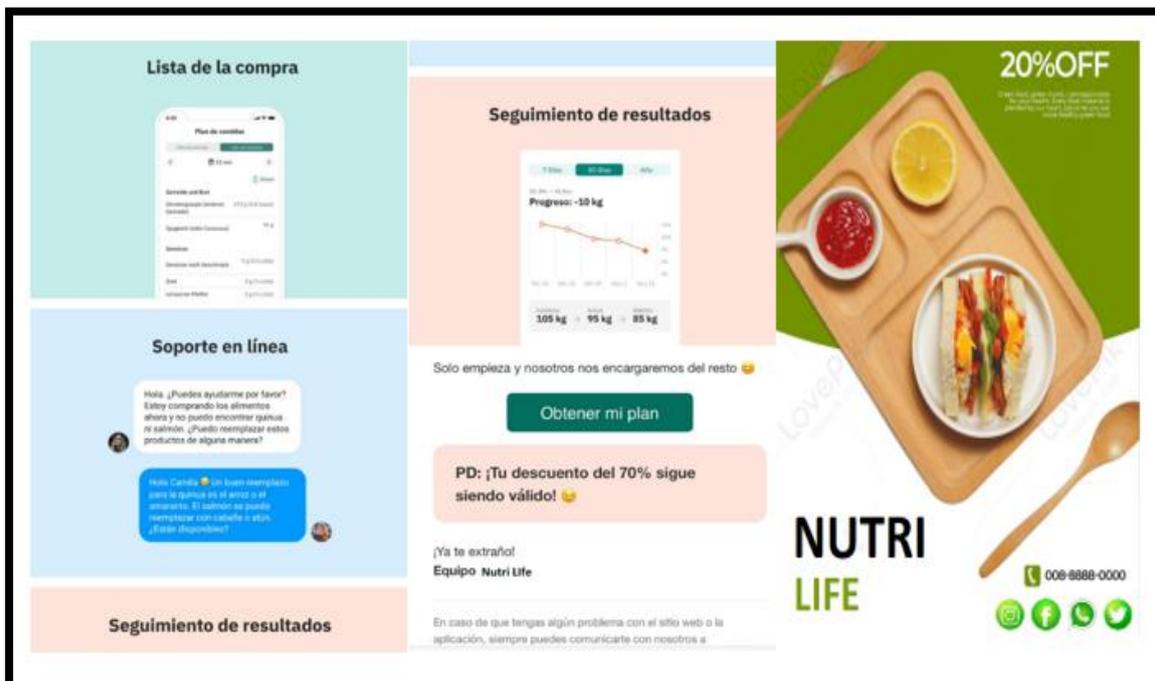


Ilustración 36 Herramientas de soporte

Nota: Elaboración propia

### 5.6. Plan de ventas y proyección de la demanda

Respecto del plan de ventas, es importante mencionar que va a depender de la cantidad de demanda que se tiene. Por ello, para sustentar los cálculos del primer mes se evaluarán los datos obtenidos en el mercado operativo y a partir de ello se trabajará con supuestos. El emprendimiento cuenta con un mercado operativo de 26,136 persona, las cuales representan a los clientes potenciales que tiene el emprendimiento NUTRILIFE por año. Sin embargo, durante el primer año de operaciones se pretende solo abarcar un 33.05% de este mercado, debido a que el emprendimiento es nuevo y no conocido por los clientes, lo que hace a 8,638 personas anualmente. Lo que significa que para obtener el resultado mensual se dividirá los 8,638 personas entre los 12 meses del año. Finalmente, tenemos que mensualmente se tendrá una demanda de 720 platos.

A continuación, se muestra la distribución de estos 720 platos para el primer mes de operaciones:

Tabla 13 Distribución de platos

<b>Plato</b>	<b>Porcentaje de consumo</b>	<b>Cantidad consumida mes 1</b>
<b>Desayuno</b>	30%	220
<b>Almuerzo</b>	50%	350
<b>Cena</b>	20%	150

Nota: Elaboración propia

La distribución porcentual es como sigue: Desayunos 30% (pues es la primera comida del día y por el apuro de algunas personas pueden pasarla por alto o suelen preparárselas en casa), Almuerzos 50% (es una de las comidas más solicitadas y con menos tiempo de preparación por la ocupación de cada persona, sea por trabajo o estudio), Cena 20% (comida con menos porcentaje pues existen alrededor de esta comida muchos mitos, como el que no se debe cenar para bajar de peso, además, muchas personas por tener mayor disponibilidad de tiempo por las noches se las preparan en casa). Finalmente, esta será la distribución mensual para el primer mes de operaciones.

A continuación, se presenta la proyección de la demanda en cantidades:

Tabla 14 Proyección de la demanda mensual en cantidades

	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12
Desayuno	220	229	238	247	257	268	278	290	301	313	326	339
Almuerzo	350	364	379	394	409	426	443	461	479	498	518	539
Cena	150	156	162	169	175	182	190	197	205	213	222	231
<b>TOTAL</b>	<b>720</b>	<b>749</b>	<b>779</b>	<b>810</b>	<b>842</b>	<b>876</b>	<b>911</b>	<b>947</b>	<b>985</b>	<b>1.025</b>	<b>1.066</b>	<b>1.108</b>

Nota: Elaboración propia

Es importante mencionar que se toma como referencia la tasa de conversión de 28.66% como porcentaje de crecimiento anual. Esto pues según el experimento realizado en la landing page durante siete días, este porcentaje es el número de conversiones obtenidas. Por ende, son futuros clientes que realmente estuvieron interesados en el producto. Por tal motivo se toma este porcentaje como crecimiento anual y su división entre los doce meses como crecimiento mensual.

Tabla 15 Proyección de la demanda anual en cantidades

	AÑO 1	AÑO2	AÑO 3	AÑO4	AÑOS
Desayuno	3.306	4.253	5.472	7.040	9.058
Almuerzo	5.259	6.766	8.705	11.200	14.411
Cena	2.254	2.900	3.731	4.800	6.176
<b>TOTAL</b>	<b>10.819</b>	<b>13.919</b>	<b>17.908</b>	<b>23.041</b>	<b>29.645</b>

Nota: Elaboración propia

Para obtener el cálculo en soles, se procederá a multiplicar las cantidades por los precios que son: Desayunos S/ 25.00; Almuerzos S/ 32.00; Cenas S/ 28.00. Cabe resaltar que los precios se mantendrán estables durante los 5 años de evaluación del proyecto.

Tabla 16 Proyección de la demanda mensual en soles

	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12
Desayuno	5.500	5.720	5.949	6.187	6.434	6.692	6.959	7.238	7.527	7.828	8.141	8.467
Almuerzo	11.200	11.648	12.114	12.598	13.102	13.627	14.172	14.738	15.328	15.941	16.579	17.242
Cena	4.200	4.368	4.543	4.724	4.913	5.110	5.314	5.527	5.748	5.978	6.217	6.466
<b>TOTAL</b>	<b>20.900</b>	<b>21.736</b>	<b>22.605</b>	<b>23.510</b>	<b>24.450</b>	<b>25.428</b>	<b>26.445</b>	<b>27.503</b>	<b>28.603</b>	<b>29.747</b>	<b>30.937</b>	<b>32.175</b>

Nota: Elaboración propia

Tabla 17 Proyección de la demanda anual en soles

	AÑO 1	AÑO2	AÑO 3	AÑO4	AÑOS
Desayuno	82.642	127.593	191.521	281.612	407.612
Almuerzo	168.289	250.352	365.630	526.422	749.348
Cena	63.108	95.694	141.775	206.409	296.445
<b>TOTAL</b>	<b>314.039</b>	<b>473.639</b>	<b>698.926</b>	<b>1.014.443</b>	<b>1.453.405</b>

Nota: Elaboración propia

### 5.7.Presupuesto de Marketing

Para el presupuesto de marketing del primer año destinaremos un monto no mayor al 20% de nuestras ventas totales, considerando que el primer año tendremos mayores gastos en el lanzamiento de menús saludables y planes nutricionales. Se invertirá en publicidad en redes sociales como Facebook e Instagram, ya que al ser un emprendimiento nuevo necesitamos usar estos canales para llegar a más público con el fin de dar a conocer la marca y el producto.

Tabla 18 Presupuesto de Marketing primer año de operaciones

ACTIVIDADES	AÑO 1												TOTAL	
	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12		
Publicidad online - Facebook (5 soles al día)	S/150	S/150	S/150	S/150	S/1.800									
Publicidad online - Instagram (10 soles al día)	S/300	S/300	S/300	S/300	S/3.600									
Community Manager (Part Time)	S/600	S/600	S/600	S/600	S/7.200									
Google AdWords (10 soles por día)	S/300	S/300	S/300	S/300	S/3.600									
Marchandising	S/100	S/100	S/100	S/100	S/1.200									

Nota: Elaboración propia

En la anterior tabla se detallan los gastos mensuales se tendrá en cuanto a publicidad, cabe resaltar que para efectos de cálculo se usó 30 días para todos los meses. Respecto del anuncio Instagram el presupuesto de 10 soles diarios, esto pues una de las redes con mayor acogida del público objetivo. En Facebook el presupuesto será menos de 5 soles diarios debido a que uso entre las personas a menguado y en la actualidad se le más prioridad a Instagram. En cuanto a Google AdWords pretendemos gastar 10 soles de forma diaria pues con esta cantidad se nos ofrece entre 10 a 30 clics en el anuncio por día. Finalmente, se destina 100 soles mensualmente para la elaboración de merchandising que será entregada a los clientes frecuentes.

Se ha elaborado un presupuesto anual de marketing proyectado a 5 años tomando en cuenta las siguientes consideraciones de acuerdo con nuestros objetivos de marketing y el crecimiento anual en ventas:

- A partir del 2do año incrementaremos la inversión en publicidad con el fin de conseguir atraer a nuevos clientes (10%, 12%,15% y 18%).

Tabla 19 Presupuesto de marketing proyectado

ACTIVIDADES	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Publicidad online - Facebook (5 soles al día)	S/1.820	S/2.002	S/2.242	S/2.579	S/3.043
Publicidad online - Instagram (10 soles al día)	S/3.640	S/4.004	S/4.484	S/5.157	S/6.085
Community Manager (Part Time)	S/7.200	S/7.920	S/8.870	S/10.201	S/12.037
Google AdWords (10 soles por día)	S/6.400	S/7.040	S/7.885	S/9.068	S/10.700
Merchandising	S/1.200	S/1.200	S/1.200	S/1.200	S/1.200
<b>Total</b>	<b>S/20.260</b>	<b>S/22.166</b>	<b>S/24.682</b>	<b>S/28.204</b>	<b>S/33.065</b>

Nota: Elaboración propia

## **6. PLAN DE OPERACIONES**

### **6.1. Políticas Operacionales**

Con el propósito de ejecutar la propuesta de valor realizada por el emprendimiento de forma efectiva, es indispensable poder plantear una serie de políticas, las cuales tienen el fin de identificar los procesos que se tendrán dentro de la empresa. Estas servirán como una guía de cómo proceder ante cualquier actividad a realizar por parte del personal de la empresa.

#### **6.1.1. Políticas de Abastecimiento**

El abastecimiento de insumos para la preparación de menús saludables es de vital importancia pues ayudará al emprendimiento a tener las cantidades justas para satisfacer la demanda del producto. Por ello, NUTRILIFE contará con las siguientes políticas de abastecimiento:

- Los requerimientos de materias primas y productos terminados serán elaborados con una semana de anticipación para ser entregados a los proveedores, los cuales tendrán de plazo quince días para entregar el pedido.
- Promover alianzas con proveedores estratégicos buscando siempre el mejor acuerdo para la empresa y efectuar la evaluación del desempeño de proveedores para asegurar que el proveedor cumpla con las obligaciones inicialmente pactadas.

#### **6.1.2. Políticas de Operación**

En cuanto a los procesos que debe seguir la empresa para cumplir con el planeamiento de sus actividades establecidas, se contemplan una serie de políticas que facilitaran las operaciones diarias. Estas se detallan a continuación:

- Se deberá elaborar un Manual de Funciones y Operaciones (MOF) para todos los puestos de la empresa. Cuyo documento se hará de conocimiento en el momento de la contratación del personal.

- Elaborar indicadores de producción que permitan conocer porcentajes de productividad, con el fin de mejorar cada proceso continuamente.

#### 6.1.3. Política de Servicio

La prestación del servicio con el que contará la empresa es importante para establecer buenas relaciones con los clientes. Por esto, NUTRILIFE ha planteado las siguientes políticas:

- Se atenderán dudas o reclamos por las diversas plataformas digitales de la empresa: página web, fan page, WhatsApp e Instagram. El tiempo de respuesta será no mayor a 24 horas.
- Se contará con la existencia de un libro de reclamaciones mediante el cual el cliente podrá dejar por escrito algún inconveniente con el servicio.

#### 6.1.4. Políticas de Calidad

Las políticas de calidad de una empresa son las que determinan el curso de acción de una organización para mejorar sus procesos internos. El fin es cumplir con estándares establecidos por instituciones como DIGESA para considerar al producto como apto para consumo humano. Seguidamente, se describen las políticas con las que se contarán:

- Se deberá contar con los permisos de funcionamiento y certificados que requiere una empresa que maneja productos de consumo humano.
- Toda receta debe contar con la evaluación previa de los especialistas en nutrición con el fin de que se garantice que la combinación de ingredientes no causará daños en la salud de los clientes.
- Todo el personal de la empresa deberá tramitar su carné de sanidad. El personal deberá pasar por una prueba para descartar COVID-19 de forma mensual.

## 6.2. Distribución de las instalaciones

### 6.2.1. Localización de las instalaciones

Con el fin de elegir el distrito ideal para ubicar el lugar en donde se realizarán las operaciones se deben considerar diversos factores. Entre ellos se considera el acceso a avenidas principales, la cercanía a los distritos del público objetivo, precios, entre otros. Además, de contar con los servicios básicos requeridos para el buen desempeño de las funciones requeridas. Otro punto importante es las barreras que pueda tener los diversos distritos para la constitución y la seguridad que exista en cada uno de ellos. A continuación, se evaluarán diversos distritos y se realizará una puntuación para optar por el mejor de ellos:

Tabla 20 Evaluación de distritos para la Ubicación

<b>Factores</b>	<b>San Miguel</b>	<b>Magdalena</b>	<b>Lince</b>	<b>Jesús María</b>
<b>Cercanía</b>	4	8	8	7
<b>Congestión vehicular</b>	3	3	5	4
<b>Seguridad</b>	8	6	8	6
<b>Accesibilidad</b>	7	7	7	6
<b>Barreras burocráticas</b>	7	7	8	6
<b>TOTAL</b>	29	31	36	29

Nota: Elaboración propia

La calificación de elementos se realiza por puntuación desde 1 al 10, siendo el número 1 el de la puntuación más baja y el número 10 la más alta, las cuales se asignan según la investigación de cada uno de los factores. Para tomar la decisión final se elige el distrito de mayor puntuación, pues es el que cuenta con las mejores condiciones para desarrollar las funciones. Según, la tabla anterior los distritos con puntuaciones más altas son Lince y Magdalena del mar con 36 y 31 puntos respectivamente. Sin embargo, para tomar una decisión se evalúan adicionalmente los precios detallados a continuación:

Tabla 21 Guía de precios promedios por distrito

Distritos	Costos				Total
	Alquiler	Mantenimiento	Arbitrios municipales	Licencia	
San Miguel	S/3,250	S/300	S/124	S/135	S/3,809
Magdalena	S/4,690	S/360	S/105	S/1,420	S/6,575
Lince	S/2000	S/250	S/110	S/210	S/2,570
Jesús María	S/3,000	S/400	S/100	S/560	S/4,060

Nota: Elaboración propia

Según los factores evaluados el distrito más conveniente es el de Lince, ya que cuenta con los requerimientos solicitados y respecto al costo es uno de los más bajos. Esto ayudará a la empresa con el ahorro de costos. Es importante mencionar que los factores en este distrito son oportunos y se adecuan a lo que el emprendimiento necesita.

En este sentido se evaluaron diversos locales dentro del distrito seleccionado y se optó por la siguiente dirección: Av. Arenales 2000, Risso, Lince. El local cuenta con una extensión de 150 metros cuadrados y con todos los servicios requeridos.

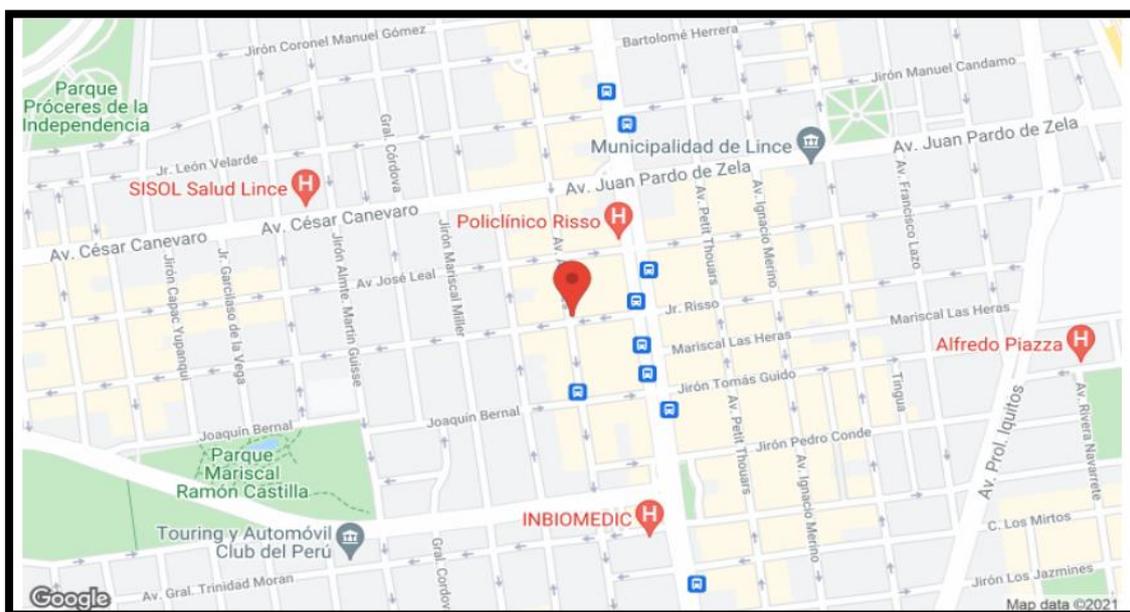


Ilustración 37 Ubicación del emprendimiento

Fuente: Urbania

### 6.2.2. Capacidad de las instalaciones

La capacidad que tendrá el local que pretendemos alquilar es de 150 metros cuadrados. En este espacio pretendemos realizar una distribución óptima para lograr ocupar todo el espacio disponible. En el espacio disponible el aforo permitido es de 40 personas.

Para determinar la capacidad con la que contará, es importante mencionar la cantidad de activos con los que se contará. Los cuales se detallan en la siguiente tabla:

Tabla 22 Materiales utilizados en cocina

<b>Ítem</b>	<b>Material</b>	<b>Cantidad</b>
<b>1</b>	Cocina Industrial Indurama	1
<b>2</b>	Horno Industrial Indurama	1
<b>3</b>	Utensilios y herramientas	5
<b>4</b>	Batidora profesional	2
<b>5</b>	Licuada Oster	2
<b>7</b>	Microondas	2
<b>8</b>	Mesa de trabajo	2
<b>9</b>	Congeladora	1
<b>10</b>	Rebanadora	1
<b>11</b>	Balanza electrónica	2
<b>13</b>	Juego de ollas y sartenes	3
<b>16</b>	Equipo informático	3
<b>17</b>	Equipos celulares	4
<b>18</b>	Escritorios Administrativos	3
<b>19</b>	Sillas Administrativas	3

Nota: Elaboración propia

Respecto de la capacidad virtual, es decir, la capacidad que poseerá la página web del emprendimiento se presenta la siguiente imagen:

¡Línea!	Plan	Visitas al mes	Visitas al día
ALTA CAPACIDAD	M 5 GB	30.000	1.000
	L 10 GB	50.000	1.600
	XL 20 GB	100.000	3.200

Ilustración 38 Planes de capacidad de hosting

Fuente: Web empresa

Cada plan de hosting podría aguantar el número de visitas indicados siempre que las webs alojadas tengan plugins de caché activados y bien configurados, y siempre que no haya plugins que generen *POST* en cada visita. En este sentido se prevé lo siguiente:

- Para el año 1 al 3, se contará con un plan de 5GB, el cual permitirá una cantidad de 1000 visitas por día. Esto pues según la proyección de demanda no se superará el 70% de este número durante los primeros años.
- Para el año 4 y 5 se optará por aumentar el plan y pasar a uno de 10GB, el cual permitirá una cantidad de 1600 visitas por día. Esto pues el crecimiento es mayor en los últimos años y es necesario un mayor soporte.

### 6.2.3. Distribución de las instalaciones

Las instalaciones de la empresa se dividirán en nueve espacios que facilitarán el funcionamiento de las operaciones. Se tendrán en cuenta espacios administrativos y operativos. Los espacios operativos son los que demandarán un mayor espacio. Se contarán con las siguientes áreas:

- Área de producción
- Área administrativa y comercial
- Área de control de calidad
- Área de almacén de insumos
- Área de almacén de producto terminado



Ilustración 39 Distribución de las instalaciones de NUTRILIFE

Nota: Elaboración propia

### 6.3. Especificaciones técnicas del producto / servicio

A continuación, se describirán las especificaciones técnicas de cada uno de los platos ofrecidos por el emprendimiento NUTRILIFE:

Tabla 23 Especificaciones técnicas del desayuno

<b>Desayuno</b>	
	
<b>Calorías</b>	100
<b>Grasas</b>	2.0 g
<b>Grasas saturadas</b>	0.5 g
<b>Colesterol</b>	0.0 g
<b>Fibra dietética</b>	6.0 g
<b>Proteínas</b>	10.0 g
<b>Contenido</b>	Bebida + fruta de estación + cereal integral
<b>Consumo</b>	Inmediato
<b>Contraindicaciones</b>	Ninguna
<b>Precio</b>	S/. 25.00
<b>Entrega</b>	Delivery con costo adicional

Nota: Elaboración propia

Tabla 24 Especificaciones técnicas del almuerzo

<b>Almuerzo</b>	
	
<b>Calorías</b>	200
<b>Grasas</b>	4.0 g
<b>Grasas saturadas</b>	0.5 g
<b>Colesterol</b>	0.0 g
<b>Fibra dietética</b>	10.0 g
<b>Proteínas</b>	20.0 g
<b>Contenido</b>	Bebida + entrada + plato de fondo + fruta de estación
<b>Consumo</b>	Inmediato
<b>Contraindicaciones</b>	Ninguna
<b>Precio</b>	S/. 32.00
<b>Entrega</b>	Delivery con costo adicional

Nota: Elaboración propia

Tabla 25 Especificaciones técnicas de la cena

<b>Cena</b>	
	
<b>Calorías</b>	150
<b>Grasas</b>	2.5 g
<b>Grasas saturadas</b>	0.0 g
<b>Colesterol</b>	0.0 g
<b>Fibra dietética</b>	8.0 g
<b>Proteínas</b>	15.0 g
<b>Contenido</b>	Bebida + ensalada nutritiva
<b>Consumo</b>	Inmediato
<b>Contraindicaciones</b>	Ninguna
<b>Precio</b>	S/. 28.00
<b>Entrega</b>	Delivery con costo adicional

Nota: Elaboración propia

#### 6.4. Mapa de procesos y flujograma de procesos operativos

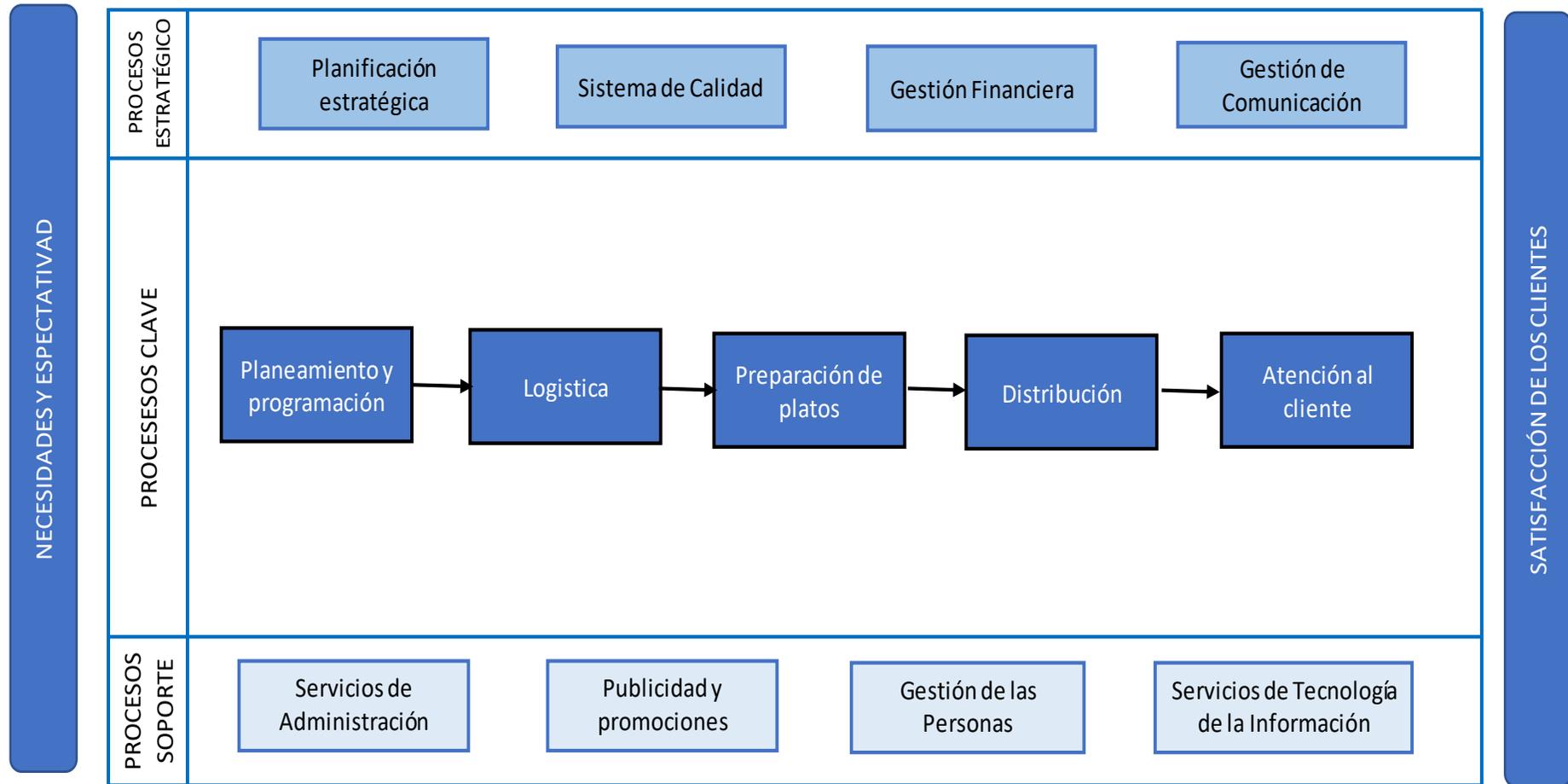


Ilustración 40 Mapa de procesos NUTRILIFE

Nota: Elaboración propia

Un mapa de procesos es un diagrama de valor que representa, a manera de inventario gráfico, los procesos de una organización en forma interrelacionada. Además, el mapa de procesos permite contar con una perspectiva global-local, ubicando cada proceso en el marco de la cadena de valor.

En NUTRILIFE creemos que todos los procesos son fundamentales para un correcto funcionamiento del negocio. Sin embargo, se tendrán como ejes principales a la comunicación interna y externa, la dirección de las estrategias a seguir por la empresa y el modelo del sistema de producción a optimizar. A continuación, detallamos los procesos que se tendrán:

### **Procesos estratégicos**

- Dirección estratégica: Se encarga de dirigir y formular estrategias para el desarrollo total de todos los ejes de la empresa.
- Sistema de calidad: Se encarga del cumplimiento de las políticas de calidad para garantizar un buen funcionamiento del producto y servicio.
- Gestión financiera: Se encarga de analizar cómo obtener y utilizar de manera óptima los recursos de la empresa, desde el financiamiento de las operaciones.
- Gestión de comunicación: Se encarga de promover una excelente comunicación tanto interna como externa, con el fin de mantener alineados los objetivos planteados por la empresa.

### **Procesos Claves**

- Planeamiento y programación de adquisición: Se encarga de planificar adecuadamente un documento detallado en el cual se detalle la cantidad necesaria de cada producto por mes de acuerdo con la demanda estimada.

- Logística: Planeamiento logístico para la adquisición del producto, desde la evaluación de proveedores hasta el control de inventarios.
- Preparación de platos: Se encarga de la preparación de platos desayunos, almuerzos y cenas.
- Distribución: Diligencias de rutas, medios y tiempos para la distribución de los platos pedidos.
- Atención al cliente: Se encarga de hacer llegar a cada cliente una pequeña encuesta en la que se le solicita su opinión acerca del plato brindado y los progresos obtenidos.

### **Procesos de Soporte**

- Servicios de administración: Encargados del manejo de la información de la empresa como del requerimiento de los clientes.
- Publicidad y promociones: Actividades de marketing para el posicionamiento de la marca y mejor llegada al consumidor.
- Gestión de personas: Refinamiento de las capacidades y habilidades en nuestros colaboradores para un desempeño más eficaz y eficiente.
- Servicios de tecnología de la información: Se encarga de la administración de toda la información de la empresa. Así, como mantener activo el aplicativo móvil y prever cualquier problema.

### Flujograma de procesos operativos

Respecto del flujograma de procesos operativos es importante mencionar que se elaboró uno que ilustra de manera general la preparación de los tres platos que se ofrecen los cuales son: desayunos, almuerzos y cenas.

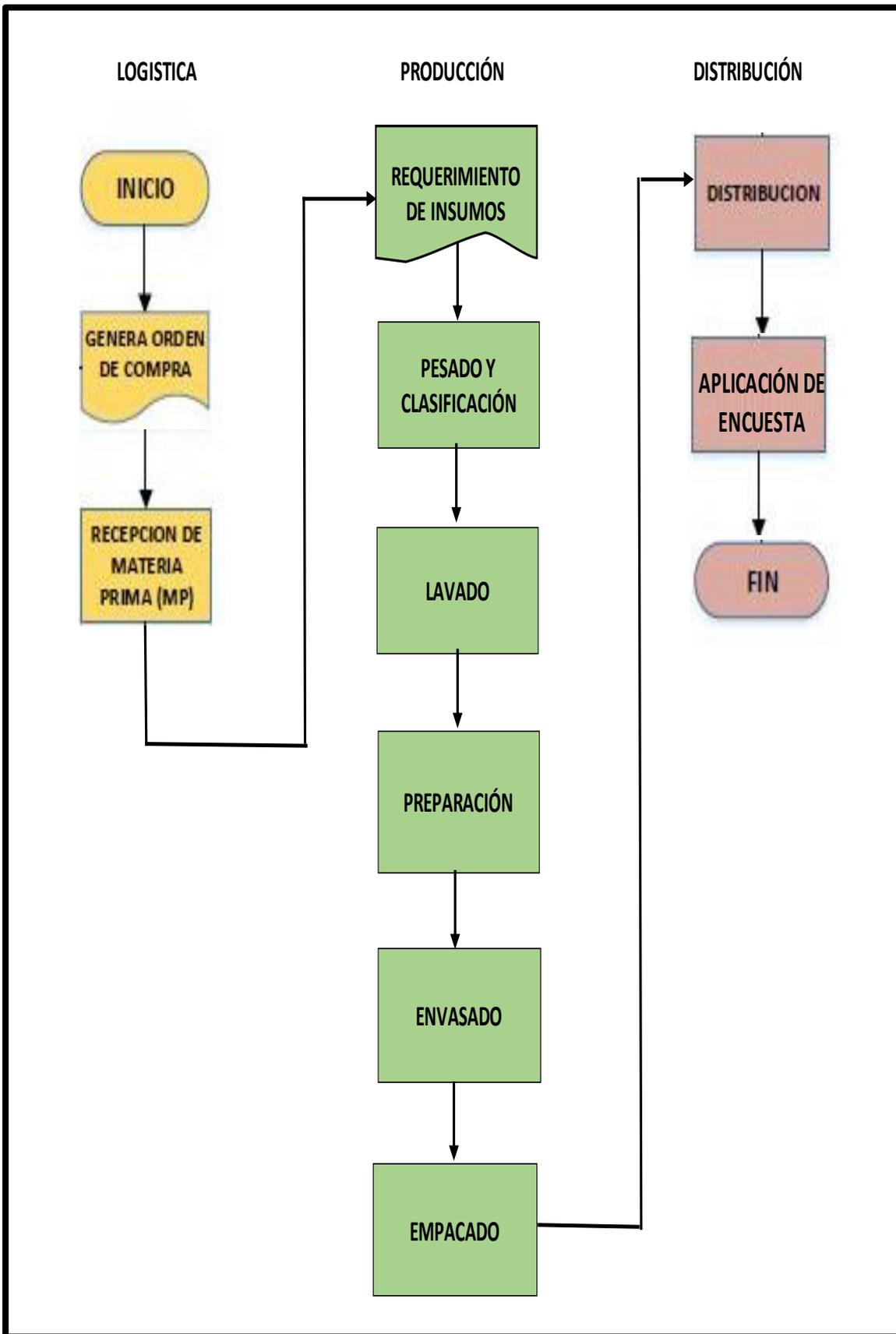


Ilustración 41 Flujograma de los procesos operativos

Nota: Elaboración propia

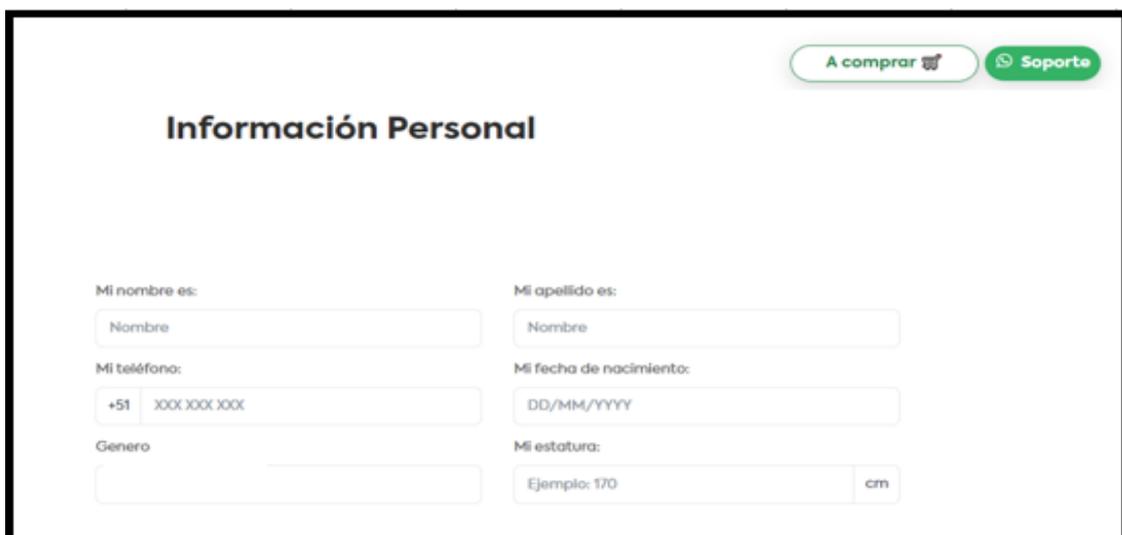
## 6.5. Planeamiento de la operación

### 6.5.1. Gestión de la tecnología empleada

Como se mencionó anteriormente en el punto 2.3. el emprendimiento hará uso de la inteligencia artificial para el funcionamiento de sus operaciones. La inteligencia artificial es el nombre que se le asigna a una serie de tecnologías con características o capacidades que antes eran exclusivas del intelecto humano.

Para el emprendimiento se vio oportuno usar la inteligencia artificial mediante el uso de bot. Un bot es un programa de inteligencia artificial diseñado para realizar una amplia gama de tareas por sí solo sin ayuda humana, como hacer reservas en restaurantes, establecer fechas en calendarios o recopilar y mostrar información a los usuarios. El modelo más popular es el de un chatbot, que es un bot capaz de simular una conversación con una persona, por lo que cada vez están más presentes en las aplicaciones de mensajería.

El chatbot de NUTRILIFE, será usado oportunamente para adquirir información del cliente respecto a su condición física. Una vez obtenida esta información arroja el índice de masa corporal de una persona y les arroja recomendaciones acerca de hábitos alimenticios que requiere cada paciente. Está constituye una forma de agilizar el proceso, pues los especialistas en nutrición ya no deben hacer consultas personalizadas a cada cliente.



The image shows a screenshot of a web form titled "Información Personal". At the top right, there are two buttons: "A comprar" and "Soporte". The form contains several input fields:

- Mi nombre es:** A text input field with the placeholder "Nombre".
- Mi apellido es:** A text input field with the placeholder "Nombre".
- Mi teléfono:** A text input field with the placeholder "+51 XXX.XXX.XXX".
- Mi fecha de nacimiento:** A text input field with the placeholder "DD/MM/YYYY".
- Genero:** A text input field.
- Mi estatura:** A text input field with the placeholder "Ejemplo: 170" and a unit selector "cm".

Ilustración 42 Pantalla 1 del chatbot NUTRILIFE

Nota: Elaboración propia

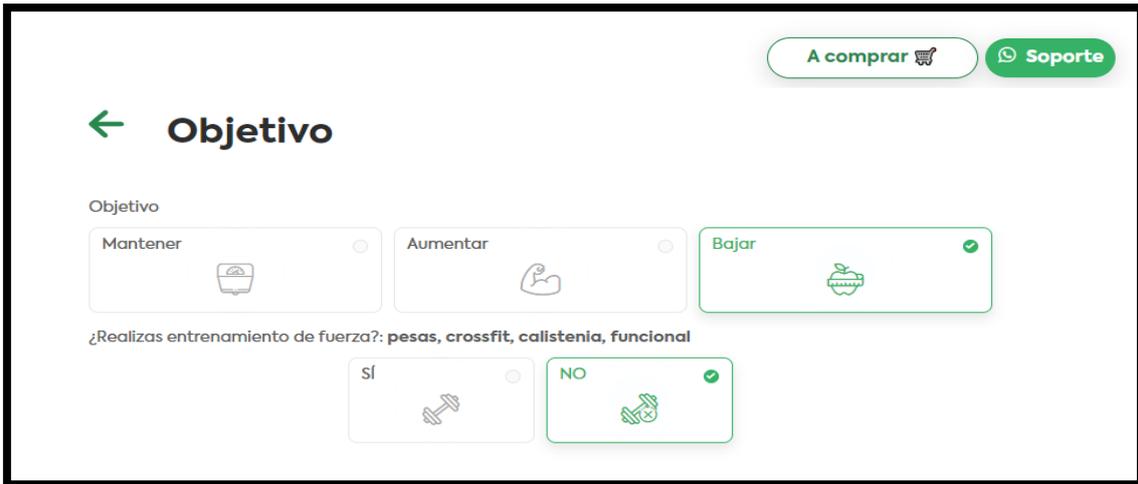


Ilustración 43 Pantalla 2 del chatbot NUTRILIFE

Nota: Elaboración propia

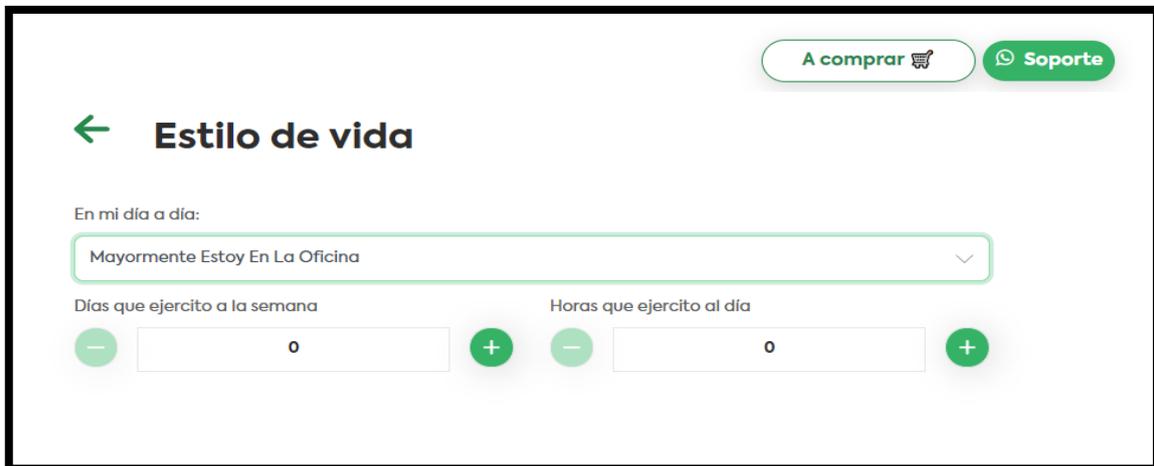


Ilustración 44 Pantalla 3 del chatbot NUTRILIFE

Nota: Elaboración propia

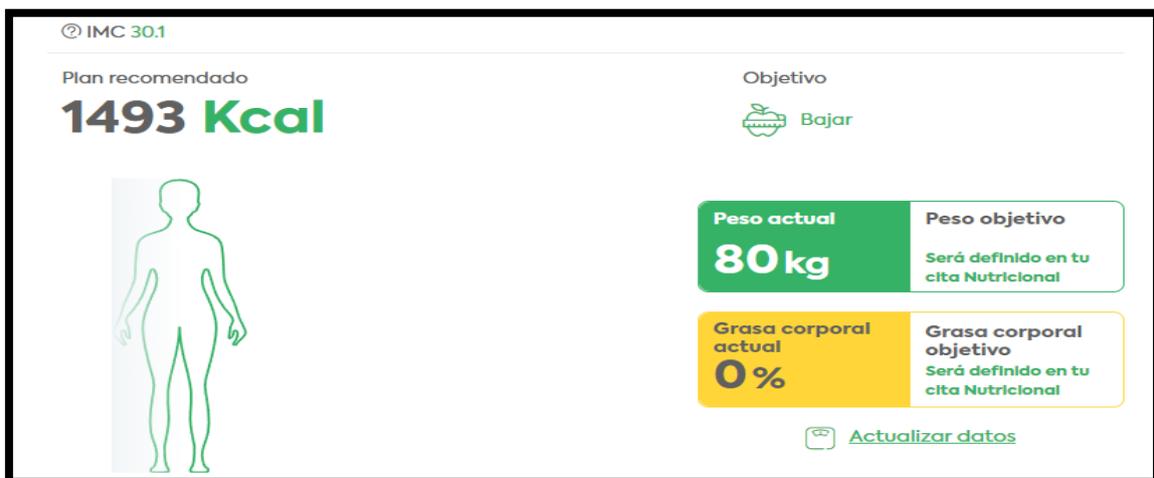


Ilustración 45 Pantalla 4 del chatbot NUTRILIFE

Nota: Elaboración propia

### 6.5.2. Gestión de la capacidad de producción (en función al plan de ventas)

Respecto de la capacidad con la que contará la empresa se puede decir que estará supeditada al tiempo que tome producir cada tipo de comida y al número de trabajadores con los que se contará. En este sentido se procede a mostrar la siguiente tabla:

Tabla 26 Capacidad de producción

<b>Plato</b>	<b>Tiempo de preparación unitario en minutos</b>	<b>Tiempo disponible de preparación en horas</b>	<b>Subtotal de Menús por día</b>	<b>N° de trabajadores</b>	<b>Total, de platos al día</b>	<b>Total, de platos al mes</b>
Desayuno	10	2	12	3	36	1080
Almuerzo	20	2	6	3	18	540
Cena	20	2	6	3	18	540

Nota: Elaboración propia

Como se puede apreciar en la tabla el tiempo de preparación estimado de manera unitaria para cada plato es de 10 minutos para el desayuno y 20 minutos para el almuerzo y la cena. Los trabajadores del emprendimiento contarán con dos horas disponibles para la preparación de cada comida en total, es decir, tendrán 2 horas para preparar el desayuno, 2 horas para preparar el almuerzo y 2 horas para la cena. Lo que dividido entre el tiempo unitario nos da un total de 12 desayunos, 6 almuerzos y 6 cenas diarias. Cabe resaltar que esto lo puede realizar solo un colaborador, sin embargo, como se contarán con 3 colaboradores para el inicio de las operaciones se tendrá un total de 36 desayunos, 18 almuerzos y 18 cenas al día. Finalmente, se multiplica este número por 30 días para obtener el resultado mensual.

Cabe resaltar que la empresa plantea como propuesta de valor que su entrega del producto se efectúe a domicilio. Sin embargo, no se contará con delivery propio por la capacidad que este demandaría para cubrir la demanda. Por ello, se hará uso de las empresas de reparto que cuentan con un gran número de afiliados para este fin. Empresas como: Globo, Rappi, Pedidos ya, entre otros. Lo que significa que el costo del envío será cubierto por el cliente y estará fuera del precio del producto. Por solo dirigirnos a la zona 6 de Lima la cual cuenta con 5 distritos de alta cercanía el costo de envío no supera los 10 soles.

La tabla 26 muestra que la capacidad mensual del emprendimiento es la siguiente: Desayunos 1080 platos, Almuerzos 540 plato y Cenas 540 platos. En este sentido, observando la proyección de las unidades vendidas para el primer año de operaciones la cual se muestra en el punto 5.6 se denota que en ningún mes se sobrepasa la capacidad de producción.

Tabla 27 Capacidad instalada vs proyección de la demanda

<b>Año</b>	<b>Unidades vendidas</b>	<b>Capacidad</b>
<b>1</b>	10819	15000 (cubierto)
<b>2</b>	13919	15000 (cubierto)
<b>3</b>	17908	15000 (excedente)
<b>4</b>	23041	15000 (excedente)
<b>5</b>	29645	15000 (excedente)

Nota: Elaboración propia

Si se divide las unidades vendidas anualmente entre 12 se puede apreciar que recién en el año 3 de iniciadas las operaciones existen un exceso de capacidad solo en el plato de los almuerzos, estos pues el año 3, 4 y 5 se prevé las siguientes ventas mensuales: Año 3: desayunos 5472, almuerzos 8705, cenas 3731; Año 4 desayunos 7040, almuerzos 11200, cenas 4800; Año 5 desayunos 9058, almuerzos 14411, cenas 6176. Se aprecia que la capacidad de la empresa solo se excede en el almuerzo pues los otros dos platos están totalmente cubiertos con el planteamiento inicial. Para cubrir el exceso de demanda se plantea las siguientes acciones:

- Compra 2 cocina.
- Compra de 3 Hornos.
- Compra de un lavaplatos automático.
- Compra de freidora de aire
- Compra de 6 ollas a presión
- Contratación de un nuevo cocinero.
- Contratación de un ayudante de cocina.

Con estas acciones se pretende cubrir la demanda excedente a la capacidad de elaboración de alimentos para los años 3, 4 y 5.

### 6.5.3. Gestión de los proveedores

Con el fin de gestionar adecuadamente a los proveedores se evaluarán una serie de factores como: Tiempo de entrega, precio, calidad de insumos, tiempo de crédito, entre otros. Esto con el fin de elegir al proveedor más competente para el negocio y tener precios justos. A continuación, mostramos la evaluación de cada uno de los proveedores y su clasificación:

Tabla 28 Clasificación de proveedores de carnes

ITEM	CLASIFICACIÓN	PROVEEDOR	PLAZO DE PAGO	TIEMPO DE ENTREGA
Carnes y huevos	A	Distribuidora el Trinche S.A.C.	5 días	1 días
	B	APC Corporación S.A.C.	5 días	1 días
	C	San Fernando S.A.	8 días	1 días

Nota: Elaboración propia

Tabla 29 Clasificación de proveedores de verduras

ITEM	CLASIFICACIÓN	PROVEEDOR	PLAZO DE PAGO	TIEMPO DE ENTREGA
Verduras	A	Go Fresh S.A.C	5 días	1 días
	B	Pro agroperuanos S.A.C.	3 días	1 días
	C	Inversiones Sierra alta	4 días	1 días

Nota: Elaboración propia

Tabla 30 Clasificación de proveedores de frutas

ITEM	CLASIFICACIÓN	PROVEEDOR	PLAZO DE PAGO	TIEMPO DE ENTREGA
Frutas	A	El frutero S.A.C.	10 días	2 días
	B	Distribuidora Fruver Fresh E.I.R.L.	5 días	5 días
	C	Comercializadora Frutivers E.I.R.L.	8 días	5 días

Nota: Elaboración propia

Tabla 31 Clasificación de proveedores de empaques

ITEM	CLASIFICACIÓN	PROVEEDOR	PLAZO DE PAGO	TIEMPO DE ENTREGA
Empaques	A	Empaques flexibles Perú S.A.C	30 días	5 días
	B	Bio From S.A.	15 días	10 días
	C	Packingtech Perú S.A.C	15 días	10 días

Nota: Elaboración propia

El proveedor de categoría A será al que le compremos y con el que establezcamos una relación a largo plazo, si en algún momento este no cumple con alguna clausula pactada se cambiará por el B y así sucesivamente. La evaluación de proveedores se realizará de manera semestral con el fin de conocer si en el mercado se presentan nuevos proveedores que presenten mejores condiciones para el emprendimiento NUTRILIFE.

## 6.6. Inversión en activos fijos vinculados al proceso productivo

Los activos fijos son los activos relacionados con los activos y derechos permanentes que la empresa tiene para explotar. Se trata de bienes inmuebles, materiales, equipos, herramientas y suministros que no se comercializarán, es decir, no se convertirán en efectivo durante al menos el primer año. Existen dos clases de activos fijos, tangibles e intangibles. A continuación, se muestran los requeridos para el emprendimiento:

Tabla 32 Activos fijos tangibles

Descripción	Precio Unitario (sin IGV)	Cantidad	Subtotal (sin IGV)	Afecto a IGV	IGV Soles	Total pagado
Cocina Industrial Indurama	2.010	1	2.010	SI	362	2.372
Horno Industrial Indurama	1.160	1	1.160	SI	209	1.369
Utensilios y herramientas	189	5	945	SI	170	1.115
Batidora profesional	224	2	447	SI	81	528
Licuada Oster	254	2	508	SI	92	600
Microondas	186	2	371	SI	67	438
Mesa de trabajo	324	2	647	SI	117	764
Congeladora	1.017	1	1.017	SI	183	1.200
Rebanadora	164	1	164	SI	30	194
Balanza electrónica	109	2	219	SI	39	258
Juego de ollas y sartenes	354	3	1.062	SI	191	1.253
Equipo informático (laptops)	1.595	3	4.785	SI	861	5.646
Equipos celulares	254	4	1.017	SI	183	1.200
Escritorios administrativo	279	3	836	SI	151	987
Sillas administrativo	169	3	508	SI	92	600
<b>Total Tangibles</b>			<b>15.698</b>		<b>2.826</b>	<b>18.524</b>

Nota: Elaboración propia

Tabla 33 Activos fijos intangibles

Descripción	Precio Unitario (sin IGV)	Cantidad	Subtotal (sin IGV)	Afecto a IGV	IGV Soles	Total pagado
Desarrollo de la página web	2.119	1	2.119	SI	381	2.500
Desarrollo del aplicativo móvil	3.390	1	3.390	SI	610	4.000
<b>Total Intangibles</b>			<b>5.508</b>		<b>992</b>	<b>6.500</b>
<b>TOTAL ACTIVOS FIJOS</b>			<b>21.207</b>		<b>3.817</b>	<b>25.024</b>

Nota: Elaboración propia

### 6.7. Estructura de costos de producción y gastos operativos

Con la finalidad de entender los costos de producción, primero, se procederá a detallar los costos unitarios por plato. Cabe resaltar, que estos costos son generales por cada plato.

Tabla 34 Costo unitario del desayuno

<b>Ingrediente</b>	<b>Precio</b>
Bebida	S/5,00
Fruta de estación	S/0,50
Cereal integral	S/5,50
Empaque	S/1,50
Total	S/12,50

Nota: Elaboración propia

Tabla 35 Costo unitario del almuerzo

<b>Ingrediente</b>	<b>Precio</b>
Bebida	S/2,00
Entrada	S/4,00
Plato de fondo	S/9,00
Fruta de estación	S/0,50
Empaque	S/2,00
Total	S/17,50

Nota: Elaboración propia

Tabla 36 Costo unitario de la cena

<b>Ingrediente</b>	<b>Precio</b>
Bebida	S/2,00
Ensalada Nutritiva	S/10,00
Empaque	S/2,00
Total	S/14,00

Nota: Elaboración propia

Seguidamente se procede a mostrar los costos de producción en función a la cantidad proyectada a vender:

Tabla 37 Costos de producción en soles para los 12 primeros meses de operaciones

<b>COSTO POR UNIDAD DE MATERIALES DIRECTOS, BIENES O SERVICIOS ADQUIRIDOS PARA LA VENTA (incluido IGV)</b>												
	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12
Desayuno	12,50	12,50	12,50	12,50	12,50	12,50	12,50	12,50	12,50	12,50	12,50	12,50
Almuerzo	17,50	17,50	17,50	17,50	17,50	17,50	17,50	17,50	17,50	17,50	17,50	17,50
Cena	14,00	14,00	14,00	14,00	14,00	14,00	14,00	14,00	14,00	14,00	14,00	14,00
<b>COSTO TOTALES DE MATERIALES DIRECTOS, BIENES O SERVICIOS ADQUIRIDOS PARA LA VENTA (incluido IGV)</b>												
	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12
Desayuno	2.750	2.860	2.974	3.093	3.217	3.346	3.480	3.619	3.764	3.914	4.071	4.233
Almuerzo	6.125	6.370	6.625	6.890	7.165	7.452	7.750	8.060	8.382	8.718	9.066	9.429
Cena	2.100	2.184	2.271	2.362	2.457	2.555	2.657	2.763	2.874	2.989	3.109	3.233
<b>TOTAL</b>	<b>10.975</b>	<b>11.414</b>	<b>11.871</b>	<b>12.345</b>	<b>12.839</b>	<b>13.353</b>	<b>13.887</b>	<b>14.442</b>	<b>15.020</b>	<b>15.621</b>	<b>16.246</b>	<b>16.896</b>

Nota: Elaboración propia

Tabla 38 Costos de producción en soles para los 5 primeros años de operaciones

	<b>AÑO 1</b>	<b>AÑO2</b>	<b>AÑO 3</b>	<b>AÑO4</b>	<b>AÑOS</b>
Desayuno	12,50	12,50	12,50	12,50	12,50
Almuerzo	17,50	17,50	17,50	17,50	17,50
Cena	14,00	14,00	14,00	14,00	14,00
	<b>AÑO 1</b>	<b>AÑO2</b>	<b>AÑO 3</b>	<b>AÑO 4</b>	<b>AÑO 5</b>
Desayuno	41.321	53.164	68.400	88.004	113.226
Almuerzo	92.033	118.410	152.346	196.008	252.184
Cena	31.554	40.598	52.233	67.203	86.463
<b>TOTAL</b>	<b>164.908</b>	<b>212.171</b>	<b>272.979</b>	<b>351.215</b>	<b>451.873</b>

Nota: Elaboración propia

A continuación, se muestran los gastos operativos en los que incurre el emprendimiento NUTRILIFE:

Tabla 39 Gastos preoperativos y operativos

	Mes 0	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12	AÑO 1	AÑO2	AÑO 3	AÑO4	AÑO 5
Alquiler de local	4.000	2.000	2.000	2.000	2.000	2.000	2.000	2.000	2.000	2.000	2.000	2.000	2.000	24.000	24.480	24.970	25.469	25.978
Agua	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	1.200	1.224	1.248	1.273	1.299
Electricidad	150	150	150	150	150	150	150	150	150	150	150	150	150	1.800	1.836	1.873	1.910	1.948
Internet + teléfono fijo	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	840	857	874	891	909
Líneas móviles		100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	1.200	1.224	1.248	1.273	1.299
Materiales oficina		100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	1.200	1.224	1.248	1.273	1.299
Pasarela de pagos		250	250	250	250	250	250	250	250	250	250	250	250	3.000	3.060	3.121	3.184	3.247
Servicio Contable		300	300	300	300	300	300	300	300	300	300	300	300	3.600	3.672	3.745	3.820	3.897
Publicidad en Facebook		150	150	150	150	150	150	150	150	150	150	150	150	1.800	1.980	2.218	2.550	3.009
Publicidad en Instagram		300	300	300	300	300	300	300	300	300	300	300	300	3.600	3.960	4.435	5.100	6.019
Community Manager (Part Time)		600	600	600	600	600	600	600	600	600	600	600	600	7.200	7.920	8.870	10.201	12.037
Google AdWords		300	300	300	300	300	300	300	300	300	300	300	300	3.600	3.960	4.435	5.100	6.019
Reclutamiento y Selección		500												500	500	500	500	500
Capacitación				500			500			500			500	2.000	2.000	2.000	2.000	2.000
Inducción		500												500	500	500	500	500
Motivación			200	200		200	250	250					600	1.700	1.700	1.700	1.700	1.700
Mantenimiento del aplicativo móvil		200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	2.400	2.448	2.497	2.547	2.598
Certificado DIGESA	400													0	400	400	400	400
Hosting	400													0	400	400	400	400
<b>Tot. Gastos afectos a IGV</b>	<b>5.120</b>	<b>5.620</b>	<b>4.820</b>	<b>5.320</b>	<b>4.620</b>	<b>4.820</b>	<b>5.370</b>	<b>4.870</b>	<b>4.620</b>	<b>5.120</b>	<b>4.620</b>	<b>4.620</b>	<b>5.720</b>	<b>60.140</b>	<b>63.345</b>	<b>66.284</b>	<b>70.094</b>	<b>75.058</b>
<b>IGV</b>	<b>781</b>	<b>857</b>	<b>735</b>	<b>812</b>	<b>705</b>	<b>735</b>	<b>819</b>	<b>743</b>	<b>705</b>	<b>781</b>	<b>705</b>	<b>705</b>	<b>873</b>	<b>9.174</b>	<b>9.663</b>	<b>10.111</b>	<b>10.692</b>	<b>11.450</b>
<b>Total gastos sin IGV</b>	<b>4.339</b>	<b>4.763</b>	<b>4.085</b>	<b>4.508</b>	<b>3.915</b>	<b>4.085</b>	<b>4.551</b>	<b>4.127</b>	<b>3.915</b>	<b>4.339</b>	<b>3.915</b>	<b>3.915</b>	<b>4.847</b>	<b>50.966</b>	<b>53.682</b>	<b>56.173</b>	<b>59.402</b>	<b>63.609</b>

Nota: Elaboración propia

## **7. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL Y RECURSOS HUMANOS**

### 7.1. Objetivos organizacionales

- Alcanzar un 80% de satisfacción con la encuesta de clima y cultura realizada entre los empleados al final del primer año.
- Cumplir en un 100% del plan de capacitación durante el primer año de operaciones, el cual incluya 6 capacitaciones anuales en temas de salubridad e inocuidad.
- Retener al 100% de los colaboradores que mantengan un desempeño superior al 80% a través de planes de incentivos económicos y reconocimiento.

### 7.2. Naturaleza de la organización

La naturaleza de la organización nace como un emprendimiento surgido mediante la identificación de una necesidad en el mercado. En este proyecto intervienen cinco personas las cuales formarán parte de las operaciones e invertirán para iniciar las mismas.

Se pretende que la organización este en régimen general desde el inicio de las operaciones. Según SUNAT (2019), el régimen general cubre a todos los contribuyentes, ya sean personas naturales o jurídicas que generen rentas de nivel 3, sin restricciones en el monto de la renta o tipo de actividad, por lo que no todos los contribuyentes cumplen con las condiciones o requisitos para participar en el NRUS, Sistema Especial o el sistema tributario MYPE.

Por otro lado, será constituida como S.A.C. Es aquella que está creada con un reducido número de personas que va de 2 a 20, quienes se conocen entre sí y pueden ser naturales o jurídicas. Se constituye por los socios fundadores al momento de que la escritura pública se registre en la Superintendencia de Registros Públicos la cual contiene el pacto social y los estatutos de la empresa.

### 7.2.1. Organigrama

El organigrama de una empresa es una representación gráfica de la estructura interna de la organización, que refleja sus relaciones jerárquicas y capacidades. Este cuadro proporciona la información necesaria sobre la estructura administrativa y organizativa de la empresa para una buena comprensión de la misma. NUTRILIFE, tendrá un organigrama que cuente con diversas características:

Según su representación gráfica

- Verticales. Representan las unidades ramificadas que conforman una empresa, de manera piramidal, desde los niveles superiores hasta los inferiores.

Según su contenido

- Funcionales. Incluyen las principales funciones que realizan los diferentes departamentos, representando además las unidades y sus interrelaciones.



Ilustración 46 Organigrama NUTRILIFE

Nota: Elaboración propia

## 7.2.2. Diseño de puestos y funciones

Tabla 40 Perfil de puesto y Manual de funciones del gerente general

<b>A. DATOS DEL PUESTO</b>			
<b>Nombre del puesto</b>	Gerente General		
<b>Área</b>	Gerencia General		
<b>Jefe Directo</b>	Accionistas		
<b>Personas a cargo</b>	Encargado de Marketing/ Encargado de cocina / Asistente Administrativo		
<b>B. MISIÓN</b>			
Planificar, organizar, dirigir, controlar, coordinar, analizar, calcular y ejecutar los negocios de la empresa y nombrar al personal adecuado durante la jornada laboral. Contratación de nuevos empleados.			
<b>C. FUNCIONES PRINCIPALES</b>			
1). Actuar como representante legal de la empresa.			
2) Realizar y ejecutar el plan de negocios.			
3) Aprobar el presupuesto general			
4) Encargado de velar por la calidad de los productos			
5) Realizar las funciones de Gerente Comercial			
<b>D. RESPONSABILIDADES</b>			
<b>Categoría</b>	<b>Si tiene</b>	<b>No tiene</b>	<b>Observaciones</b>
Manejo de información privada	X		
Liderar al equipo	X		
Preparación académica	X		
Compromiso con la empresa	X		
Experiencia en gestión	X		
Evaluación del personal	X		
<b>E. FORMACIÓN</b>			
<b>Profesión</b>	Administración / Contabilidad / Economía		
<b>Grado de Instrucción</b>	Titulado		
<b>F. CONOCIMIENTOS</b>			
<b>Idiomas</b>	Inglés Intermedio		
<b>Informática</b>	Microsoft Office Avanzado / Sistema ERP		
<b>G. EXPERIENCIA</b>			
<b>Más de 4 años</b>	X		

Nota: Elaboración propia

Tabla 41 Perfil de puesto y Manual de funciones del asistente administrativo

<b>A. DATOS DEL PUESTO</b>			
<b>Nombre del puesto</b>	Asistente Administrativo		
<b>Área</b>	Administración		
<b>Jefe Directo</b>	Gerente General		
<b>Personas a cargo</b>	Ninguno		
<b>B. MISIÓN</b>			
Planificar, organizar, dirigir, controlar las ordenes de servicio realizada por los clientes. Para la creación de asignación de tareas.			
<b>C. FUNCIONES</b>			
1). Ser el responsable de la atención al cliente.			
2) Ejecutar las rutas diarias.			
3) Atender reclamos y consultas.			
4) Organizar los documentos para el servicio contable.			
5) Elaboración de procedimientos.			
<b>D. RESPONSABILIDADES</b>			
<b>Categoría</b>	<b>Si tiene</b>	<b>No tiene</b>	<b>Observaciones</b>
Manejo de información privada	X		
Liderar al equipo		X	
Preparación académica	X		
Compromiso con la empresa	X		
Experiencia en gestión	X		
Evaluación del personal		X	
<b>E. FORMACIÓN</b>			
<b>Profesión</b>	Administración / Contabilidad / Economía		
<b>Grado de Instrucción</b>	Bachiller		
<b>Idiomas</b>	Inglés Intermedio		
<b>Informática</b>	Microsoft Office Avanzado		
<b>G. EXPERIENCIA</b>			
<b>Hasta 3 años</b>	X		
<b>Entre 3 a 4 años</b>			
<b>Más de 4 años</b>			

Nota: Elaboración propia

Tabla 42 Perfil de puesto y Manual de funciones del encargado de operaciones

<b>A. DATOS DEL PUESTO</b>			
<b>Nombre del puesto</b>	Encargado de operaciones		
<b>Área</b>	Operaciones		
<b>Jefe Directo</b>	Gerente General		
<b>Personas a cargo</b>	Cocineros		
<b>B. MISIÓN</b>			
Planifica, dirige y asegura el buen manejo de los recursos de una organización con la finalidad de lograr los objetivos trazados. Diseña los planes de producción respecto a la proyección de la demanda.			
<b>C. FUNCIONES PRINCIPALES</b>			
1) Supervisar el buen manejo de las materias primas.			
2) Realizar los requerimientos de materias primas e insumos.			
3) Supervisa la limpieza de la cocina.			
4) Prepara los almuerzos en asesoría con los especialistas en nutrición.			
5) Identificar fallas y crear soluciones.			
<b>D. RESPONSABILIDADES</b>			
<b>Categoría</b>	<b>Si tiene</b>	<b>No tiene</b>	<b>Observaciones</b>
Manejo de información privada	X		
Liderar al equipo	X		
Preparación académica	X		
Compromiso con la empresa	X		
Experiencia en gestión	X		
Evaluación del personal	X		
<b>E. FORMACIÓN</b>			
<b>Profesión</b>	Cocinero		
<b>Grado de Instrucción</b>	Titulado		
<b>F. CONOCIMIENTOS</b>			
<b>Idiomas</b>	Inglés Intermedio		
<b>Informática</b>	Microsoft Office Avanzado		
<b>G. EXPERIENCIA</b>			
<b>Hasta 3 años</b>			
<b>Entre 3 a 4 años</b>	X		
<b>Más de 4 años</b>			

Nota: Elaboración propia

Tabla 43 Perfil de puesto y Manual de funciones del encargado de MKT

<b>A. DATOS DEL PUESTO</b>			
<b>Nombre del puesto</b>	Encargado de Marketing		
<b>Área</b>	Administración		
<b>Jefe Directo</b>	Gerente General		
<b>Personas a cargo</b>	-		
<b>B. MISIÓN</b>			
Planifica, dirige y asegura el buen manejo de los recursos de una organización con la finalidad de lograr los objetivos trazados. Supervisar la conectividad de los demás miembros de la empresa.			
<b>C. FUNCIONES PRINCIPALES</b>			
1) Coordinar las operaciones del departamento de ventas.			
2) Creación de estrategias para incrementar el mercado.			
3) Búsqueda de clientes potenciales.			
4) Establecer metas u objetivos.			
5) Identificar e investigar oportunidades de ventas.			
<b>D. RESPONSABILIDADES</b>			
<b>Categoría</b>	<b>Si tiene</b>	<b>No tiene</b>	<b>Observaciones</b>
Manejo de información privada	X		
Liderar al equipo		X	
Preparación académica	X		
Compromiso con la empresa	X		
Experiencia en gestión	X		
Evaluación del personal		X	
<b>E. FORMACIÓN</b>			
<b>Profesión</b>	Marketing		
<b>Grado de Instrucción</b>	Bachiller		
<b>F. CONOCIMIENTOS</b>			
<b>Idiomas</b>	Inglés Intermedio		
<b>Informática</b>	Microsoft Office Avanzado		
<b>G. EXPERIENCIA</b>			
<b>Hasta 3 años</b>	X		
<b>Entre 3 a 4 años</b>			
<b>Más de 4 años</b>			

Nota: Elaboración propia

Tabla 44 Perfil de puesto y Manual de funciones del cocinero

<b>A. DATOS DEL PUESTO</b>			
<b>Nombre del puesto</b>	Cocinero		
<b>Área</b>	Operaciones		
<b>Jefe Directo</b>	Encargado de cocina		
<b>Personas a cargo</b>	-		
<b>B. MISIÓN</b>			
Preparación de platos ofrecidos, buen uso de los recursos asignados. Lograr el buen sabor de la comida que ayude a los clientes a cumplir sus objetivos.			
<b>C. FUNCIONES PRINCIPALES</b>			
1) Recepcionar la materia prima.			
2) Encargado del proceso de limpieza de los alimentos.			
3) Preparación de los platos.			
4) Empaque de los platos.			
5) Limpieza y desinfección de la cocina.			
<b>D. RESPONSABILIDADES</b>			
<b>Categoría</b>	<b>Si tiene</b>	<b>No tiene</b>	<b>Observaciones</b>
Manejo de información privada	X		
Liderar al equipo		X	
Preparación académica	X		
Compromiso con la empresa	X		
Experiencia en gestión	X		
Evaluación del personal		X	
<b>E. FORMACIÓN</b>			
<b>Profesión</b>	Cocinero		
<b>Grado de Instrucción</b>	Culminado		
<b>F. CONOCIMIENTOS</b>			
<b>Idiomas</b>	Inglés Intermedio		
<b>Informática</b>			
<b>G. EXPERIENCIA</b>			
<b>Hasta 3 años</b>	X		
<b>Entre 3 a 4 años</b>			
<b>Más de 4 años</b>			

Nota: Elaboración propia

### 7.3. Políticas Organizacionales

La política de recursos humanos es un conjunto de pautas establecidas por una organización en las que se establecen protocolos para las acciones y el comportamiento de los empleados. Deben detallar todos los aspectos de la organización, empleo, código de conducta de los empleados, condiciones laborales, etc. A continuación, se muestran las políticas que contempla el emprendimiento NUTRILIFE:

- Fomentar una comunicación horizontal con los empleados de la empresa, logrando un ambiente amigable para los colaboradores.
- Difundir los valores de la organización en todos los departamentos de trabajo, con el fin de alinearlos a la cultura organizacional.
- Promover la ejecución de las actividades correctamente, donde la ejecución de procesos y gestiones se realicen de manera óptima.

### 7.4. Gestión Humana

#### 7.4.1. Reclutamiento, selección, contratación e inducción

##### Reclutamiento

El reclutamiento es el proceso mediante el cual la organización identifica y atrae a futuros empleados capacitados e idóneos para el cumplimiento de los objetivos organizacionales. A continuación, se explica el proceso de reclutamiento de NUTRILIFE:

**Reclutamiento Interno:** Se dará preferencia al personal que labora en la empresa para ocupar cargos disponibles, siempre y cuando cumplan con los requisitos establecidos para dicho puesto.

**Reclutamiento Externo:** Para el reclutamiento externo la empresa hará uso de los diferentes portales existentes como lo son: LinkedIn, Bumeran, Computrabajo, se publicará la oferta con todos los requisitos establecidos y los beneficios a obtener.

### Selección:

En NUTRILIFE, el proceso de selección del personal para los puestos a cubrir será responsabilidad del Gerente General para los primeros 5 años de operaciones. Se evaluarán los CV's recibidos de acuerdo con las exigencias del puesto. Si son puestos operativos se realizarán las pruebas correspondientes (destreza en la cocina y preparación de un plato de prueba). Para los puestos administrativos se requerirán las competencias correspondientes o habilidades blandas. El proceso constará de dos entrevistas: Una para evaluar aptitudes y otra para evaluar actitudes ambas a cargo de la gerencia general de la empresa.

### Contratación

El primer contrato será de 3 meses de prueba, con excepción de los puestos de confianza como las gerencias. La renovación de contrato estará sujeta a previa evaluación del jefe directo. Para la creación de su legajo del personal se solicitará los siguientes documentos

- Copia de DNI
- Copia de algún servicio luz, agua, etc.
- Certificado de Antecedentes policiales, penales.
- CV. Impreso
- Certificados de trabajo
- Certificados de estudios

Una vez entregado los documentos solicitados se procederá con la firma del contrato correspondiente y se hará entrega de los implementos necesarios para el desempeño de sus funciones.

### Inducción

A su vez, el personal entrará a una etapa de inducción, en la cual se le hará entrega del manual de funciones del puesto que ocupa en la empresa. Esta inducción constará de dos partes, las cuales se explican a continuación:

Inducción general: en esta inducción se le explica al colaborador generalidades de la empresa. Como: visión, misión, valores, cultura, eventos organizacionales entre otros. También se le explica el sistema de remuneraciones, proceso para permisos, descansos

médicos, entre otra información correspondiente al proceso de planillas. Está a cargo del gerente general y el asistente administrativo

Inducción específica: en esta inducción está relacionada específicamente a las labores que desempeñará el colaborador en la empresa, por ello, está a cargo del jefe directo o antecesor. Se explicarán detalladamente las funciones y se le brindará acceso a los ambientes que deba conocer.

#### 7.4.2. Capacitación, motivación y evaluación de desempeño

##### Capacitación

En NUTRILIFE se brindará a nuestros colaboradores capacitaciones que ayuden a mejorar el desempeño en sus funciones. Para este fin se ha visto conveniente capacitar a nuestro personal operativo en dos materias. En primer lugar, los capacitaremos en seguridad laboral esto con el fin de evitar accidentes de trabajo. En segundo lugar, se capacitará al personal en materias de atención al cliente. Estas capacitaciones se realizarán seis veces al año. Adicionalmente se estará alerta por si se brinda en Perú algún congreso relacionado al rubro de buenas prácticas de almacenamiento e higiene. De esta manera se podrá enviar al personal idóneo que adquiera estos conocimientos y los transmita a los demás compañeros.

##### Motivación

La empresa tiene claro que la motivación es esencial para el buen desempeño del colaborador en su ámbito de trabajo. Por ello, se adoptará una política de incentivos a nuestros colaboradores, esta se hará a partir del tercer año de operaciones y busca alcanzar al trabajador que cumpla con diversos requisitos establecidos. Como, por ejemplo: puntualidad, trabajo en equipo, crecimiento profesional, entre otras capacidades. Al colaborador elegido se otorgará el respectivo reconocimiento y un bono extraordinario, esto se realizará una vez al año. Por otro lado, se realizarán los siguientes eventos durante el año:

- Celebración del día del trabajador
- Celebración del día del padre y madre
- Brindis por navidad y año nuevo

## Evaluación de desempeño

Las evaluaciones de desempeño se realizarán con el vencimiento del contrato del colaborador, esto con el fin de saber si seguirá laborando en la empresa. Las evaluaciones estarán a cargo del jefe inmediato. La evaluación de desempeño se dividirá en dos partes:

- Evaluación por Resultados, el que tendrá una participación del 70%.
- Evaluación por Competencias, el que tendrá una participación del 30%.

FORMATO DE EVALUACION DEL DESEMPEÑO LABORAL DEL PERSONAL						
UNIDAD/DPTO.-----			ÁREA/SERV.-----			
EVALUADO-----			FECHA DE INGRESO-----			
PUESTO-----			FECHA DE LA EVALUACIÓN-----			
EVALUADOR-----						
ÁREA DEL DESEMPEÑO	MUY BAJO	BAJO	MODE- RADO	ALTO	MUY ALTO	PUNTAJE
	1	2	3	4	5	
<b>UTILIZACIÓN DE RECURSOS:</b> Forma como emplea los equipos y elementos dispuestos para el desempeño de sus funciones.						
<b>CALIDAD:</b> Realiza sus trabajos de acuerdo con los requerimientos en términos de contenido, exactitud, presentación y atención.						
<b>OPORTUNIDAD:</b> Entrega los trabajos de acuerdo con la programación previamente establecida.						
<b>RESPONSABILIDAD:</b> Realiza las funciones y deberes propios del cargo sin que requiera supervisión y control permanentes y asumiendo las consecuencias que se derivan de su trabajo.						
<b>CANTIDAD:</b> Relación cuantitativa entre las tareas, actividades y trabajos realizados y los asignados						
<b>CONOCIMIENTO DEL TRABAJO:</b> Aplica las destrezas y los conocimientos necesarios para el cumplimiento de las actividades y funciones del empleo.						
<b>COMPROMISO INSTITUCIONAL:</b> Asume y transmite el conjunto de valores organizacionales. En su comportamiento y actitudes demuestra sentido de pertenencia a la entidad.						
<b>RELACIONES INTERPERSONALES:</b> Establece y mantiene comunicación con usuarios, superiores, compañeros y colaboradores propiciando un ambiente laboral de cordialidad y respeto.						
<b>INICIATIVA:</b> Resuelve los imprevistos de su trabajo y mejora los procedimientos.						
<b>CONFIABILIDAD:</b> Genera credibilidad y confianza frente al manejo de la información y en la ejecución de actividades.						
<b>COLABORACIÓN:</b> Cooperar con los compañeros en las labores de la dependencia y de la entidad.						
<b>ATENCIÓN AL USUARIO:</b> Demuestra efectividad ante la demanda de un servicio o producto.						
<b>PUNTAJE TOTAL:</b>						
Firma del evaluador (Director, Jefe de Departamento Asistencial, o Jefe de Unidad Administrativa)			Comentarios			

Ilustración 47 Cartilla de evaluación

Nota: Elaboración propia

### 7.4.3. Sistema de remuneraciones

El sistema de remuneración o forma de pago será según periodicidad. Es decir, en base al periodo trabajado. En el caso de la empresa en cuestión los pagos se harán de forma mensual. La empresa estará sujeta al nuevo régimen general, se contemplarán todos los beneficios obtenidos en esta ley.

#### Beneficios del régimen general

- 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.

### 7.5. Estructura de gastos de recursos humanos

Se han considerado los siguientes gastos relacionados al reclutamiento y selección y capacitación del personal contemplados en las políticas del emprendimiento. A continuación, se detalla cada uno de estos:

Tabla 45 Gastos de recursos humanos

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Reclutamiento y Selección	500	500	500	500	500
Capacitación	2.000	2.000	2.000	2.000	2.000
Inducción	500	500	500	500	500
Motivación	1.700	1.700	1.700	1.700	1.700

Nota: Elaboración propia

NUTRILIFE tendrá como estructura de gastos del personal considerando los sueldos mensuales y anuales. Asimismo, se ha proyectado considerar un crecimiento del 3% en las remuneraciones durante los dos últimos años de operaciones. En el año 4 y 5 se contrata 1 cocinero adicional. A continuación, se muestra los gastos incurridos en cuanto al personal:

Tabla 46 Planilla operativa mensual – año 1

	Nro de Trabajadores	Remu Básica Mensual por trabajador	Remu Básica Mensual Sub-Total	ESSALUD Mes	Gratificación Anual	CTS Anual	Total Planilla Año 1					
Encargado de operaciones	1	2.093	2.093	188	4.563	2.093	34.032					
Cocinero	1	1.293	1.293	116	2.819	1.293	21.024					
<b>TOTAL</b>	<b>2</b>	<b>3.386</b>	<b>3.386</b>	<b>305</b>	<b>7.381</b>	<b>3.386</b>	<b>55.056</b>					
	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12
Remuneración básica	3.386	3.386	3.386	3.386	3.386	3.386	3.386	3.386	3.386	3.386	3.386	3.386
ESSALUD	305	305	305	305	305	305	305	305	305	305	305	305
CTS					1.693						1.693	
Gratificación							3.691					3.691
<b>Total</b>	<b>3.691</b>	<b>3.691</b>	<b>3.691</b>	<b>3.691</b>	<b>5.384</b>	<b>3.691</b>	<b>7.381</b>	<b>3.691</b>	<b>3.691</b>	<b>3.691</b>	<b>5.384</b>	<b>7.381</b>

Nota: Elaboración propia

Tabla 47 Planilla operativa anual

	Nro de Trabajadores	Remu Básica Mensual por trabajador	Total Planilla Año 1	Total Planilla			
				Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Encargado de operaciones	1	2.093	34.032	34.032	34.713	35.754	73.654
Cocinero	1	1.293	21.024	42.048	42.889	66.264	91.003
<b>TOTAL</b>	<b>2</b>	<b>3.386</b>	<b>55.056</b>	<b>76.081</b>	<b>77.602</b>	<b>102.018</b>	<b>164.656</b>

Nota: Elaboración propia

Tabla 48 Planilla administrativa mensual - año 1

	Preoperativo			Nro de Trabajadores	Remu Básica Mensual por trabajador	Remu Básica Mensual Sub-Total	ESSALUD Mes	Gratificación Anual	CTS Anual	Total Planilla Año 1
	Nro de Trabajadores	Remu Básica por Mes	Subtotal							
Gerente de General	1	3.093	3.093	1	3.093	3.093	278	6.743	3.093	50.292
Asistente de Ventas	1	2.093	2.093	1	2.093	2.093	188	4.563	2.093	34.032
Asistente Administrativo			0	1	1.593	1.593	143	3.473	1.593	25.902
<b>TOTAL</b>	<b>2</b>	<b>5.186</b>	<b>5.186</b>	<b>3</b>	<b>6.779</b>	<b>6.779</b>	<b>610</b>	<b>14.778</b>	<b>6.779</b>	<b>110.227</b>

Nota: Elaboración propia

Tabla 49 Planilla administrativa anual

	Nro de Trabajadores	Remu Básica Mensual por trabajador	Total, Planilla			
			Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Gerente de General	1	3.093	50.292	51.298	52.837	54.422
Asistente de Ventas	1	2.093	34.032	34.713	35.754	36.827
Asistente Administrativo	1	1.593	25.902	26.420	27.213	28.029
<b>TOTAL</b>	<b>3</b>	<b>6.779</b>	<b>110.227</b>	<b>112.431</b>	<b>115.804</b>	<b>119.278</b>

Nota: Elaboración propia

## **8. PLAN ECONÓMICO-FINANCIERO**

### 8.1. Supuestos Generales

- Las ventas se realizan al contado
- El capital de trabajo inicial es el 60% del primer mes del costo de materiales directos, bienes o servicios adquiridos para la venta.
- El aporte de los cinco socios inversionistas es en partes iguales del 20% cada uno.
- El análisis financiero está en soles.
- El análisis financiero se realiza asumiendo el negocio en marcha perdurable en el tiempo. El primer año se analiza mensualmente,
- del año 2 al año 5 anual, y a partir del año 6 se asume que el flujo de caja crecerá a una razón de la tasa de inflación
- Trabajadores en planilla gozan de beneficios laborales dependiendo del régimen laboral en que se encuentren.
- Trabajadores se encuentran afiliados al régimen general y gozan de todos los beneficios.
- Los trabajadores que se incorporen después del año uno recibe la misma remuneración que sus colegas más antiguos de la misma categoría
- No hay trabajadores del área de operativa en la etapa preoperativa (mes cero).
- Todos los activos fijos son adquiridos en el mes cero.
- Todo lo que se produce se vende en el mismo período de producción.
- Financiamiento externo obtenido en el mes cero mediante un crédito personal, en plazo de 36 meses en moneda nacional.
- El primer año los pagos a cuenta mensuales del impuesto a la renta es el 1.5% de los ingresos netos, en el año 2 se regulariza el pago del año 1,
- El impuesto a la renta de los años 2,3,4 y 5 se pagan en su totalidad cada uno en sus respectivos años; el año 2 incluye la regularización del año 1.
- Las ventas aumentan en 28,66% cada año respecto del año anterior.
- Las cuotas a pagar por la deuda contraída se calculan por método francés.
- La depreciación de los activos fijos para cada periodo se calculó con método de depreciación lineal.

## 8.2. Inversión en activos (fijos e intangibles). Depreciación y amortización

Los activos de la empresa son adquiridos desde el mes cero previo a la producción y funcionamiento de la empresa, estos se dividen en muebles, maquinarias y equipos varios e intangibles, ascendiendo a un total de S/21,207.00, a continuación, se detalla los activos tangibles, que representa el 74.03%, e intangibles que representa el 25.97%, de NUTRILIFE y su respectiva depreciación y amortización:

Tabla 50 Activos tangibles y depreciación

Descripción	Precio Unitario (sin IGV)	Cantidad	Subtotal (sin IGV)	Afecto a IGV	IGV Soles	Total pagado	Depreciación Anual (%)	Vida Útil Años	Depreciación Anual (S/)	Dep. Mensual (S/.)
Cocina Industrial Indurama	2.010	1	2.010	SI	362	2.372	10%	10	201	17
Horno Industrial Indurama	1.160	1	1.160	SI	209	1.369	10%	10	116	10
Utensilios y herramientas	189	5	945	SI	170	1.115	10%	10	95	8
Batidora profesional	224	2	447	SI	81	528	10%	10	45	4
Licuada Oster	254	2	508	SI	92	600	10%	10	51	4
Microondas	186	2	371	SI	67	438	10%	10	37	3
Mesa de trabajo	324	2	647	SI	117	764	10%	10	65	5
Congeladora	1.017	1	1.017	SI	183	1.200	10%	10	102	8
Rebanadora	164	1	164	SI	30	194	10%	10	16	1
Balanza electrónica	109	2	219	SI	39	258	10%	10	22	2
Juego de ollas y sartenes	354	3	1.062	SI	191	1.253	10%	10	106	9
Equipo informático (laptops)	1.595	3	4.785	SI	861	5.646	25%	4	1.196	100
Equipos celulares	254	4	1.017	SI	183	1.200	25%	4	254	21
Escritorios administrativo	279	3	836	SI	151	987	10%	10	84	7
Sillas administrativo	169	3	508	SI	92	600	10%	10	51	4
<b>Total Tangibles</b>			<b>15.698</b>		<b>2.826</b>	<b>18.524</b>			<b>2.440</b>	<b>203</b>

Nota: Elaboración propia

Los rangos de vida útil y los porcentajes de desgaste se calcularon de acuerdo con los lineamientos de la SUNAT para cada clase de activo. Según la información obtenida, la depreciación de los equipos de TI es del 25% anual y la vida útil es de 4 años; El consumo de la máquina es del 10% / año y la vida útil es de 10 años; La depreciación del mobiliario de oficina es del 10% anual y la vida útil es de 10 años junto con otros activos fijos que se destinan a la producción de productos. Cabe señalar que los equipos de TI tienen solo un 25% de descuento.

A continuación, se detallan los cuadros de la depreciación y amortización de los activos fijos e intangibles:

Tabla 51 Activos intangibles y amortización

Descripción	Precio Unitario (sin IGV)	Cantidad	Subtotal (sin IGV)	Afecto a IGV	IGV Soles	Total pagado	Amortización Anual (%)	Vida Útil Años	Amortización Anual (S/)	Amort. mensual (S/.)
Desarrollo de la página web	2.119	1	2.119	SI	381	2.500	20%	5	424	35
Desarrollo del aplicativo móvil	3.390	1	3.390	SI	610	4.000	20%	5	678	56
<b>Total Intangibles</b>			<b>5.508</b>		<b>992</b>	<b>6.500</b>			<b>1.102</b>	<b>92</b>

Nota: Elaboración propia

### 8.3. Proyección de ventas

La proyección de ventas en NUTRILIFE en el primer año de operaciones será de acuerdo con la demanda por mes. En el caso del emprendimiento no existe estacionalidad pues la alimentación es diaria. Sin embargo, se espera que los meses próximos a verano y durante esta estación exista una mayor demanda por el hecho de que las personas desean verse mejor en esta época del año. No obstante, para efectos de cálculo se ha proyectado un incremento lineal. Para el primer año de operaciones se espera de S/. 314,039.00 soles. A continuación, se presenta el cálculo de la proyección de ventas empezando por el precio, siguiendo con las cantidades y terminando con el ingreso en soles:

Tabla 52 Precio por plan para los próximos 5 años

	AÑO 1	AÑO2	AÑO 3	AÑO4	AÑO5
Desayuno	25,00	30,00	35,00	40,00	45,00
Almuerzo	32,00	37,00	42,00	47,00	52,00
Cena	28,00	33,00	38,00	43,00	48,00

Nota: Elaboración propia

El precio de venta será de la siguiente manera: Desayuno S/25.00, Almuerzo S/ 32.00 y Cena S/ 28.00 soles el primer año. Para efectos de cálculo el precio aumentará en S/5.00 cada año, pues es conocido los constantes aumentos en alimentos.

Tabla 53 Cantidades vendidas anualmente

	AÑO 1	AÑO2	AÑO 3	AÑO4	AÑO5
Desayuno	3.306	4.253	5.472	7.040	9.058
Almuerzo	5.259	6.766	8.705	11.200	14.411
Cena	2.254	2.900	3.731	4.800	6.176
<b>TOTAL</b>	<b>10.819</b>	<b>13.919</b>	<b>17.908</b>	<b>23.041</b>	<b>29.645</b>

Nota: Elaboración propia

Como se puede apreciar en la tabla anterior, el emprendimiento NUTRILIFE empieza vendiendo 10819 unidades el primer año de operaciones y tiene un incremento anual del 28.66% año con año por las acciones que se emprenden para crecer continuamente. Se detalla también, las unidades vendidas mensualmente:

Tabla 54 Cantidades vendidas mensualmente

	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12
Desayuno	220	229	238	247	257	268	278	290	301	313	326	339
Almuerzo	350	364	379	394	409	426	443	461	479	498	518	539
Cena	150	156	162	169	175	182	190	197	205	213	222	231
<b>TOTAL</b>	<b>720</b>	<b>749</b>	<b>779</b>	<b>810</b>	<b>842</b>	<b>876</b>	<b>911</b>	<b>947</b>	<b>985</b>	<b>1.025</b>	<b>1.066</b>	<b>1.108</b>

Nota: Elaboración propia

En la proyección anual a 5 años se han tomado en cuenta el incremento de ventas en relación directa al incremento de canales de venta del negocio. Según experimentos realizados el proyecto tiene una gran acogida, en este sentido se asume que año con año a medida que va haciéndose conocido el negocio las ventas aumentarán en un porcentaje determinado, dando como resultado un incremento anual del 28.66% (dicho porcentaje obtenido de los resultados contemplados en el experimento de landing page explicado en el punto 5.6.).

Tabla 55 Proyección de ingresos mensual en soles

	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12
Desayuno	5.500	5.720	5.949	6.187	6.434	6.692	6.959	7.238	7.527	7.828	8.141	8.467
Almuerzo	11.200	11.648	12.114	12.598	13.102	13.627	14.172	14.738	15.328	15.941	16.579	17.242
Cena	4.200	4.368	4.543	4.724	4.913	5.110	5.314	5.527	5.748	5.978	6.217	6.466
<b>TOTAL</b>	<b>20.900</b>	<b>21.736</b>	<b>22.605</b>	<b>23.510</b>	<b>24.450</b>	<b>25.428</b>	<b>26.445</b>	<b>27.503</b>	<b>28.603</b>	<b>29.747</b>	<b>30.937</b>	<b>32.175</b>

Nota: Elaboración propia

A continuación, se muestra la demanda en cantidades para conocer la evolución de venta anuales que tendrá el emprendimiento:

Tabla 56 Cantidades vendidas anualmente

	AÑO 1	AÑO2	AÑO 3	AÑO4	AÑOS
Desayuno	82.642	127.593	191.521	281.612	407.612
Almuerzo	168.289	250.352	365.630	526.422	749.348
Cena	63.108	95.694	141.775	206.409	296.445
<b>TOTAL</b>	<b>314.039</b>	<b>473.639</b>	<b>698.926</b>	<b>1.014.443</b>	<b>1.453.405</b>

Nota: Elaboración propia

#### 8.4. Proyección de costos y gastos Operativos

En el presente punto se precisan los costos y gastos operativos proyectados para los 5 primeros años de operación del emprendimiento NUTRILIFE, según lo establecido por Marketing, Operaciones y Recursos Humanos. En primer lugar, tenemos la tabla de costos de producción, la cual detalla los costos unitarios a incurrir para la elaboración de los tres tipos de servicio durante el horizonte de 5 años de operación.

Tabla 57 Costos unitarios anuales en soles

	AÑO 1	AÑO2	AÑO 3	AÑO4	AÑOS
Desayuno	12,50	12,50	12,50	12,50	12,50
Almuerzo	17,50	17,50	17,50	17,50	17,50
Cena	14,00	14,00	14,00	14,00	14,00

Nota: Elaboración propia

Se puede apreciar que el costo unitario constituye 50% del precio de venta. Es decir, el margen de ganancia por plan es el mismo para cada uno de los productos ofrecidos. Además, se observa que para efectos de cálculo se mantienen los mismos costos durante el horizonte de los 5 años de

evaluación. Seguidamente se muestra la multiplicación de cada costo unitario por la cantidad de productos vendidos, lo que nos da el monto en soles de los costos de producción. Se presentarán de forma mensual y anual respectivamente.

Tabla 58 Costo de producción mensual en soles

	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12
Desayuno	2.750	2.860	2.974	3.093	3.217	3.346	3.480	3.619	3.764	3.914	4.071	4.233
Almuerzo	6.125	6.370	6.625	6.890	7.165	7.452	7.750	8.060	8.382	8.718	9.066	9.429
Cena	2.100	2.184	2.271	2.362	2.457	2.555	2.657	2.763	2.874	2.989	3.109	3.233
<b>TOTAL</b>	<b>10.975</b>	<b>11.414</b>	<b>11.871</b>	<b>12.345</b>	<b>12.839</b>	<b>13.353</b>	<b>13.887</b>	<b>14.442</b>	<b>15.020</b>	<b>15.621</b>	<b>16.246</b>	<b>16.896</b>

Nota: Elaboración propia

Finalmente, se procede a mostrar la proyección anual de los costos:

Tabla 59 Costos de producción anuales en soles

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Desayuno	41.321	53.164	68.400	88.004	113.226
Almuerzo	92.033	118.410	152.346	196.008	252.184
Cena	31.554	40.598	52.233	67.203	86.463
<b>TOTAL</b>	<b>164.908</b>	<b>212.171</b>	<b>272.979</b>	<b>351.215</b>	<b>451.873</b>

Nota: Elaboración propia

En segundo lugar, se presenta la estructura de gastos operativos planteada durante el primer año de operación, en el cual se incluye los gastos operacionales, la publicidad para realizar por parte del área de Marketing y los gastos incurridos por el área de recursos humanos. Respectivamente

Tabla 60 Gastos operativos mensuales

	Mes 0	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12
Alquiler de local	4.000	2.000	2.000	2.000	2.000	2.000	2.000	2.000	2.000	2.000	2.000	2.000	2.000
Agua	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100
Electricidad	150	150	150	150	150	150	150	150	150	150	150	150	150
Internet + teléfono fijo	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70
Líneas móviles		100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100
Materiales oficina		100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100
Pasarela de pagos		250	250	250	250	250	250	250	250	250	250	250	250
Servicio Contable		300	300	300	300	300	300	300	300	300	300	300	300
Publicidad en Facebook		150	150	150	150	150	150	150	150	150	150	150	150
Publicidad en Instagram		300	300	300	300	300	300	300	300	300	300	300	300
Community Manager (Part Time)		600	600	600	600	600	600	600	600	600	600	600	600
Google AdWords		300	300	300	300	300	300	300	300	300	300	300	300
Reclutamiento y Selección		500											
Capacitación				500			500			500			500
Inducción		500											
Motivación			200	200		200	250	250					600
Mantenimiento del aplicativo móvil		200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200
Certificado DIGESA	400												
Hosting	400												
<b>Tot. Gastos afectos a IGV</b>	<b>5.120</b>	<b>5.620</b>	<b>4.820</b>	<b>5.320</b>	<b>4.620</b>	<b>4.820</b>	<b>5.370</b>	<b>4.870</b>	<b>4.620</b>	<b>5.120</b>	<b>4.620</b>	<b>4.620</b>	<b>5.720</b>
<b>IGV</b>	<b>781</b>	<b>857</b>	<b>735</b>	<b>812</b>	<b>705</b>	<b>735</b>	<b>819</b>	<b>743</b>	<b>705</b>	<b>781</b>	<b>705</b>	<b>705</b>	<b>873</b>
<b>Total gastos sin IGV</b>	<b>4.339</b>	<b>4.763</b>	<b>4.085</b>	<b>4.508</b>	<b>3.915</b>	<b>4.085</b>	<b>4.551</b>	<b>4.127</b>	<b>3.915</b>	<b>4.339</b>	<b>3.915</b>	<b>3.915</b>	<b>4.847</b>

Nota: Elaboración propia

Como se mencionó anteriormente la composición de gastos se divide en 3 gastos operativos que representan el 65% del total, gastos de marketing que representan el 27% del total y los gastos de recursos humanos que representan el 8% del total. A continuación, se presenta la estructura de gastos operativos proyectada a 5 años, en donde para efectos de cálculo se ha optado por incrementar los gastos operacionales en función a la inflación anual del 2% según BCR.

Tabla 61 Proyección de los gastos operativos

	<b>AÑO 1</b>	<b>AÑO2</b>	<b>AÑO 3</b>	<b>AÑO4</b>	<b>AÑO 5</b>
Alquiler de local	24.000	24.480	24.970	25.469	25.978
Agua	1.200	1.224	1.248	1.273	1.299
Electricidad	1.800	1.836	1.873	1.910	1.948
Internet + teléfono fijo	840	857	874	891	909
Líneas móviles	1.200	1.224	1.248	1.273	1.299
Materiales oficina	1.200	1.224	1.248	1.273	1.299
Pasarela de pagos	3.000	3.060	3.121	3.184	3.247
Servicio Contable	3.600	3.672	3.745	3.820	3.897
Publicidad en Facebook	1.800	1.980	2.218	2.550	3.009
Publicidad en Instagram	3.600	3.960	4.435	5.100	6.019
Comunity Manager (Part Time)	7.200	7.920	8.870	10.201	12.037
Google AdWords	3.600	3.960	4.435	5.100	6.019
Reclutamiento y Selección	500	500	500	500	500
Capacitación	2.000	2.000	2.000	2.000	2.000
Inducción	500	500	500	500	500
Motivación	1.700	1.700	1.700	1.700	1.700
Mantenimiento del aplicativo móvil	2.400	2.448	2.497	2.547	2.598
Certificado DIGESA	0	400	400	400	400
Hosting	0	400	400	400	400
<b>Tot. Gastos afectos a IGV</b>	<b>60.140</b>	<b>63.345</b>	<b>66.284</b>	<b>70.094</b>	<b>75.058</b>
<b>IGV</b>	<b>9.174</b>	<b>9.663</b>	<b>10.111</b>	<b>10.692</b>	<b>11.450</b>
<b>Total gastos sin IGV</b>	<b>50.966</b>	<b>53.682</b>	<b>56.173</b>	<b>59.402</b>	<b>63.609</b>

Nota: Elaboración propia

Sin bien se mencionó anteriormente que los gastos tendrán un incremento de acuerdo con la inflación, en el caso de los gastos de publicidad y recursos humanos el crecimiento es distinto. En el caso de marketing los montos crecen en porcentajes distintos cada año como se explica 5.7 y en el caso de recursos humanos el crecimiento se explica en el punto 7.5. Al aumentarse el personal solo incrementan los gastos de recursos humanos.

## 8.5. Cálculo del capital de trabajo

Es importante resaltar que el cálculo del capital de trabajo está sujeto a un supuesto expresado en el punto 8.1. En este supuesto se establece que el capital del trabajo será 60% del primer mes de los costos totales de producción. En nuestro caso, se tiene como costo de producción del primer mes la suma de S/ 10,975.00, dando como resultado S/. 6,585.00. No se sigue ningún método de estimación.

Tabla 62 Cálculo del capital de trabajo

<b>COSTOS DE PRODUCCION MES 1</b>	
<b>Plan</b>	<b>Monto S/.</b>
Desayuno	2750
Almuerzo	6125
Cena	2100
<b>TOTAL</b>	<b>10975</b>
Capital de Trabajo (60%)	<b>6585</b>

Nota: Elaboración propia

## 8.6. Estructura y opciones de financiamiento

Opción 1: Préstamo empresarial con el banco BCP (Banco de crédito de Perú)

Según el simulador de préstamos del banco BCP (2021), se cobra una tasa de interés anual del 52.5% por un préstamo de S/18,873 a un plazo a 36 meses, lo cual, la tasa nos resultaba alta para un proyecto que recién se está iniciando. Por otro lado, pedían una serie de requisitos que el emprendimiento no tenía como: contar con historial crediticio favorable, al menos dos años de antigüedad, comprobar suficiente generación de flujos etc.

Opción 2: Búsqueda de un inversionista ángel

Se logró contactar con inversionista ángel que plateo prestarnos el dinero a cambio de acciones de la empresa. Por un préstamo de S/18,873 demandaba el 30% de acciones del emprendimiento, lo cual lo convertía en el socio con mayor cantidad de acciones en la empresa. Siendo esta una opción no viable para el emprendimiento pues el grupo no desea entregar acciones a cambio de préstamo. Datos obtenido por contacto directo.

### Opción 3: Financiamiento a través de préstamo personal en caja Huancayo

Caja Huancayo es una financiera que ofrece préstamos con requisitos bajos. En este sentido por un préstamo de S/18,873 ofrece una tasa del 28.50% a un plazo de 36 meses. Uno de los requisitos es tener un buen historial crediticio, no figurar en Infocorp, tener boletas de pago y contar con un aval. Datos obtenidos de simulador de préstamos de la caja.

Haciendo una evaluación de los tres métodos de financiamiento presentado el proyecto optará por el financiamiento a través de Caja Huancayo, esto por representa la menor tasa y el plazo es menor. Adicionalmente, se puede mencionar que los requisitos que supone acceder a este crédito son alcanzables. A continuación, se presenta la estructura de financiamiento:

Tabla 63 Estructura de financiamiento

<b>PRÉSTAMO</b>	
Monto	18.873
TEA	28,50%
TEM	2,11%
Seguro desgravamen anual	0,50%
Seguro desgravamen mensual	0,04%
TCEA	29,00%
TCEM	2,14%
Plazo (meses)	36
Cuota	758

Nota: Elaboración propia

El método por el cual se cancelará el préstamo adquirido será el francés, pues este es el método usado en el país. El método francés contempla el pago a través de cuotas constantes. Es decir, todos los meses se procede a abonar la misma cantidad de dinero durante los 18 meses. La cuota mensual asciende a S/758.00. A continuación, se presenta el resumen del cronograma de pagos.

Tabla 64 Cronograma de pagos anual

Período	Saldo de deuda (S/)	Amortización	Interés (S/)	Cuota (S/)
1	18.872,76	4.772,96	4.320,00	9.092,96
2	14.099,80	6.157,12	2.935,84	9.092,96
3	7.942,68	7.942,68	1.150,28	9.092,96

Nota: Elaboración propia

### 8.7. Estados Financieros (Estados de GGPP, Flujo de Efectivo)

Los estados financieros desarrollados en el presente proyecto nos permitirán conceptualizar la idea sobre la situación financiera, identificar las actividades económicas desarrolladas y estructurar información económica y financiera del emprendimiento. Esto posibilitará conocer la solvencia y rentabilidad de la empresa y considerar una futura inversión por parte de inversionistas interesados en el proyecto. A continuación, se presentarán los siguientes estados financieros:

#### Estado de GGPP

El estado de resultado o estado de ganancias y pérdidas se encuentra proyectado en un periodo de 5 años y expresados en soles. Muestra los ingresos, gastos y el resultado obtenido por la empresa de forma ordenada y detallada anualmente dentro del periodo indicado. Se cuenta con un incremento económico positivo en la utilidad neta desde el año 2 hasta el año 5. Es decir, la empresa es rentable al generar utilidades obtenidas por sus mayores ingresos.

Tabla 65 Estado de GGPP

	AÑO 1	AÑO2	AÑO 3	AÑO4	AÑOS
Ventas	266.135	401.389	592.310	859.697	1.231.699
Personal área de operaciones	55.056	76.081	77.602	102.018	164.656
Costo operativo	144.837	185.030	236.706	303.171	388.644
<b>UTILIDAD BRUTA</b>	<b>66.241</b>	<b>140.278</b>	<b>278.002</b>	<b>454.508</b>	<b>678.399</b>
Personal de Administración y Ventas	110.227	110.227	112.431	115.804	119.278
Gastos de Administración y Ventas	50.966	53.682	56.173	59.402	63.609
Depreciación y amortización	3.542	3.542	3.542	3.542	3.542
<b>UTILIDAD OPERATIVA</b>	<b>-98.493</b>	<b>-27.172</b>	<b>105.856</b>	<b>275.760</b>	<b>491.971</b>
Gastos Financieros	4.320	2.936	1.150	0	0
<b>UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS</b>	<b>-102.813</b>	<b>-30.108</b>	<b>104.706</b>	<b>275.760</b>	<b>491.971</b>
Impuesto a la Renta	-30.330	-8.882	30.888	81.349	145.131
<b>UTILIDAD NETA</b>	<b>-72.483</b>	<b>21.226</b>	<b>73.818</b>	<b>194.411</b>	<b>346.839</b>

Nota: Elaboración propia

Se puede observar que en el año 1 existe una pérdida de S/72 483.00 esto se debe a que el primer año de operaciones la empresa realiza una fuerte inversión, además, por ser el primer año se encuentra en una etapa de constante desarrollo y crecimiento. Los primeros meses se tiene ventas muy bajas pues la empresa no es conocida y está empezando las operaciones en el mercado.

#### Flujo de Efectivo

El flujo de efectivo mostrado se expresa en soles detalla los ingresos y egresos de efectivo en cada una de las cuentas de la empresa dentro de un periodo determinado. Asimismo, el desarrollo del presente flujo permite calcular la liquidez de la empresa de manera periódica y conocer el periodo de recuperación de la inversión. Se puede observar que el flujo de efectivo se encuentra proyectado a 5 años y se valida que desde el año 1 se obtiene resultados económicos negativos a partir del año 2 empiezan a ser positivos y ascendentes beneficiosos para la organización. Por lo tanto, el proyecto cuenta con la capacidad de generar caja comprobando su liquidez.

Tabla 66 Flujo de efectivo

Concepto	Mes 0	AÑO 1	AÑO2	AÑO 3	AÑO4	AÑO5
Ventas		266.135	401.389	592.310	859.697	1.231.699
Costo de producción		144.837	185.030	236.706	303.171	388.644
Personal área producción		55.056	76.081	77.602	102.018	164.656
<b>Utilidad Bruta</b>		<b>66.241</b>	<b>140.278</b>	<b>278.002</b>	<b>454.508</b>	<b>678.399</b>
Personal de Administración y Ventas		110.227	110.227	112.431	115.804	119.278
Gastos de administracion y ventas		50.966	53.682	56.173	59.402	63.609
Depreciacion y amortización de intangibles		3.542	3.542	3.542	3.542	3.542
<b>Utilidad Operativa (EBIT)</b>		<b>-98.493</b>	<b>-27.172</b>	<b>105.856</b>	<b>275.760</b>	<b>491.971</b>
-Impuesto a la renta		5.266	-42.338	31.228	81.349	145.131
+ depreciacion y amortización de intangibles		3.542	3.542	3.542	3.542	3.542
<b>Flujo de Caja Operativo</b>		<b>-100.218</b>	<b>18.707</b>	<b>78.170</b>	<b>197.953</b>	<b>350.381</b>
- Activo fijo	-25.024			0		
- Gastos preoperativos	-15.573					
- Capital de trabajo	-6.585	-5.223	-3.195	-4.054	-5.144	24.279
Ingreso por crédito fiscal IGV de Activos Fijos		5.330	0	0	0	0
<b>FLUJO DE CAJA LIBRE DISPONIBILIDAD (FCLD)</b>	<b>-47.182</b>	<b>-100.110</b>	<b>15.512</b>	<b>74.116</b>	<b>192.809</b>	<b>374.660</b>

Nota: Elaboración propia

Al igual que en el estado resultado el flujo de caja muestra un signo negativo en el primer año. Si bien, esto no significa necesariamente dinero al compararlo con el estado de resultado se comprueba una pérdida. Es importante resaltar que el emprendimiento el primer año tendrá problemas de liquidez para cumplir con sus obligaciones. Por lo tanto, se tendrá que prever la forma de cubrir este déficit.

### Balance General

El balance general expresado en soles presenta los activos, pasivos y patrimonio con los que cuenta la empresa en un determinado periodo. Esto permite analizar los ingresos, egresos y el acumulado del patrimonio. Asimismo, se valida que la liquidez de la empresa incrementa en cada año. De esta forma, se observa en el periodo proyectado resultados económicos prósperos y crecientes anualmente. Esto quiere decir, que la empresa cuenta con solvencia propia para sustentar sus actividades y con la liquidez necesaria para cubrir sus obligaciones.

Tabla 67 Balance General

BALANCE GENERAL						
Descripción	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<b>ACTIVO</b>						
<b>Activo Corriente</b>						
Caja Bancos	25.975	-44.973	-67.435	72.503	341.003	723.540
Inventarios		2.500	3.217	4.138	5.324	6.850
<b>Total Activo Corriente</b>	25.975	-42.473	-64.218	76.641	346.328	730.390
<b>Activo No Corriente</b>						
Activos fijos	15.698	15.698	15.698	15.698	15.698	15.698
Depreciación Acumulada		-2.440	-4.880	-7.320	-9.760	-10.031
Intangibles	5.508	5.508	5.508	5.508	5.508	5.508
Amortización Acumulada		-1.102	-2.203	-3.305	-4.407	-5.508
<b>Total Activo No Corriente</b>	21.207	17.665	14.123	10.582	7.040	5.667
<b>TOTAL ACTIVO</b>	47.182	-24.808	-50.095	87.223	353.367	736.057
<b>PASIVO Y PATRIMONIO</b>						
<b>Pasivo Corriente</b>						
Dividendos por pagar		0	0	-28.993	8.490	29.527
Tributos por pagar		5.266	-42.338	31.228	81.349	145.131
<b>Total de Pasivo Corriente</b>		5.266	-42.338	2.234	89.840	174.658
<b>Pasivo No Corriente</b>						
Deuda con el banco	18.873	14.100	7.943	0	0	
<b>Total Pasivo No Corriente</b>	18.873	14.100	7.943	0	0	0
<b>Patrimonio Neto</b>						
Capital social	28.309	28.309	28.309	28.309	28.309	28.309
Reserva Legal 10%		-7.248	2.123	7.382	19.441	34.684
Resultado del ejercicio		-65.235	19.104	95.429	166.479	282.628
Resultado acumulado		0	-65.235	-46.131	49.298	215.777
<b>Total Patrimonio Neto</b>	28.309	-44.174	-15.700	84.989	263.528	561.399
<b>TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO</b>	47.182	-24.808	-50.095	87.223	353.367	736.057

Nota: Elaboración propia

## 8.8. Flujo Financiero

El flujo financiero mostrado y expresados en soles detalla los ingresos y egresos de efectivo en cada una de las cuentas de la empresa dentro de un periodo determinado. Asimismo, se puede observar que el flujo de caja se encuentra proyectado a 5 años y se valida que desde el año 2 se obtiene resultados económicos positivos y ascendentes beneficioso para la organización. Por lo tanto, el proyecto cuenta con la capacidad de generar caja comprobando su liquidez y el tiempo en el que recupera su inversión es en 3 años 3 meses.

Tabla 68 Flujo Financiero

Concepto	Mes 0	AÑO 1	AÑO2	AÑO 3	AÑO4	AÑO5
Ventas		266.135	401.389	592.310	859.697	1.231.699
Costo de producción		144.837	185.030	236.706	303.171	388.644
Personal área producción		55.056	76.081	77.602	102.018	164.656
<b>Utilidad Bruta</b>		<b>66.241</b>	<b>140.278</b>	<b>278.002</b>	<b>454.508</b>	<b>678.399</b>
Personal de Administración y Ventas		110.227	110.227	112.431	115.804	119.278
Gastos de administracion y ventas		50.966	53.682	56.173	59.402	63.609
Depreciacion y amortización de intangibles		3.542	3.542	3.542	3.542	3.542
<b>Utilidad Operativa (EBIT)</b>		<b>-98.493</b>	<b>-27.172</b>	<b>105.856</b>	<b>275.760</b>	<b>491.971</b>
-Impuesto a la renta		5.266	-42.338	31.228	81.349	145.131
+ depreciacion y amortización de intangibles		3.542	3.542	3.542	3.542	3.542
<b>Flujo de Caja Operativo</b>		<b>-100.218</b>	<b>18.707</b>	<b>78.170</b>	<b>197.953</b>	<b>350.381</b>
- Activo fijo	-25.024			0		
- Gastos preoperativos	-15.573					
- Capital de trabajo	-6.585	-5.223	-3.195	-4.054	-5.144	24.279
Ingreso por crédito fiscal IGV de Activos Fijos		5.330	0	0	0	0
<b>FLUJO DE CAJA LIBRE DISPONIBILIDAD (FCLD)</b>	<b>-47.182</b>	<b>-100.110</b>	<b>15.512</b>	<b>74.116</b>	<b>192.809</b>	<b>374.660</b>
+ Préstamos obtenido	18.873					
-Amortización de la deuda		4.773	6.157	7.943	0	0
- Interés de la deuda		4.320	2.936	1.150	0	0
+ Escudo fiscal de los intereses (EFI)		1.274	866	339	0	0
<b>FLUJO DE CAJA NETO DEL INVERSIONISTA (FCNI)</b>	<b>-28.309</b>	<b>-107.929</b>	<b>7.285</b>	<b>65.363</b>	<b>192.809</b>	<b>374.660</b>

Nota: Elaboración propia

### 8.9. Tasa de descuento y costo promedio ponderado de capital

A continuación, se presentará el cálculo de la tasa de descuento de accionistas y costo promedio de capital. En primer lugar, se mostrará el proceso para el cálculo de la tasa de descuento del accionista (COK). Cabe resalta, que para hallar la tasa COK se usó como método el CAPM, este brinda a las compañías una visión clara de los precios de los valores en los mercados financieros y el rendimiento que tendrán.

$\beta_{lproy} = \beta_u \left[ 1 + (1 - t_{Perú}) \frac{D_{proy}}{E_{proy}} \right]$	
Beta desapalancada del sector $\beta_u$ : Inter	1,08
Impuesto a la Renta Perú	29,50%
Dproy	40,00%
Eproy	60,00%
$\beta_{lproy} =$	
	1,59
Tasa libre de Riesgo $r_f$	1,550%
Prima Riesgo de mercado ( $r_m - r_f$ )	8,00%
Riesgo País <b>RP</b>	1,38%
<b>COK proy US\$= 15,63%</b>	

Ilustración 48 Cálculo del COK en dólares

Nota: Elaboración propia

Perú inflación anual esperada S/.	2,50%
USA inflación anual esperada US\$	2,00%
$\text{COK proy soles} = (1 + \text{COK US\$}) \frac{(1 + \text{Inflación anual Perú Soles})}{(1 + \text{inflación anual USA US\$})} - 1$	
<b>COK proy soles= 16,20%</b>	

Ilustración 49 Cálculo del COK en soles

Nota: Elaboración propia

En segundo lugar, se muestra el cálculo del costo promedio ponderado de capital (WACC). El WACC, de las siglas en inglés Weighted Average Cost of Capital, también denominado coste promedio ponderado del capital (CPPC), es la tasa de descuento que se utiliza para descontar los flujos de caja futuros a la hora de valorar un proyecto de inversión. El cálculo de esta tasa es interesante valorarlo o puede ser útil teniendo en cuenta tres enfoques distintos: como activo de la compañía: es la tasa que se debe usar para descontar el flujo de caja esperado; desde el pasivo: el coste económico para la compañía de atraer capital al sector; y como inversores: el retorno que estos esperan, al invertir en deuda o patrimonio neto de la compañía.

	S/. Participación	% Participación	% Costo	WACC
Financiamiento Terceros/entidades ban	18.873	40,00%	20,45%	8,18%
Financiamiento Accionistas	28.309	60,00%	16,20%	9,72%
Inversión Total	47.182	100,00%		<b>17,90%</b>

Ilustración 50 Cálculo del WACC

Nota: Elaboración propia

#### 8.10. Indicadores de Rentabilidad

A continuación, se presentan los indicadores de rentabilidad del proyecto NUTRILIFE.

Esto con el fin de analizar cada uno de ellos.

<b>VPN FLUJO DE CAJA DE LIBRE DISPONIBILIDAD</b>	<b>188.579</b>
<b>TIR FCLD</b>	<b>50,87%</b>
<b>VPN FLUJO DE CAJA NETO DEL INVERSIONISTA</b>	
<b>TIR FCNI</b>	<b>54,05%</b>
<b>IR</b>	<b>5,40</b>

Ilustración 51 Indicadores de rentabilidad

Nota: Elaboración propia

La evaluación que se realiza es para los resultados de los indicadores del FCNI, pues es a los inversionistas a quienes se les debe mostrar los resultados de la operación. En este

sentido según los conceptos generales el VPN es mayor a 0 es rentable para el inversionista. En este caso, nuestro VPN es 208,498 Soles. Además, si el TIR se ha considerado rentable para el inversionista, este debe ser mayor al COK. En nuestro proyecto el COK de 16.20% en comparación de la TIR que es 54.04%. Asimismo, el índice de rentabilidad es de 5.40. Es decir, que por cada sol invertido se recupera la inversión y ganará 4.40 Soles.

## 8.11. Análisis de Riesgo

### 8.11.1. Análisis de sensibilidad

El análisis de sensibilidad se basará en la respuesta a cuatro preguntas, las cuales ayudarán a comprender el grado de sensibilidad del proyecto. A continuación, se muestran los resultados:

***Cuánto debe ser el COK para que el VPN del FCNI esté en equilibrio (VPN FCNI= 0).***

***Interprete resultados.***

Para que el Valor presente Neto del flujo de caja del inversionista esté en equilibrio el COK, éste debe ser igual al TIR. En el caso del proyecto financiero de la empresa NUTRILIFE, el equilibrio se logra cuando la tasa llega al 54,04%.

	0	1	2	3	4	5
	-28309	-107929	7285	65363	192809	374660
<b>COK = TIR</b>	<b>54,05%</b>					
<b>VPN equilibrado</b>	<b>0</b>					

Ilustración 52 Equilibrio del VPN del FCNI

Nota: Elaboración propia

***Cuánto debe ser el WACC para que el VPN del FCLD esté en equilibrio (VPN FCLD = 0)***

Para que el Valor presente Neto del flujo libre disponibilidad esté en equilibrio el WACC, éste debe ser igual al TIR. En el caso del proyecto financiero de la empresa NUTRILIFE, el equilibrio se logra cuando la tasa llega al 50,87%.

	0	1	2	3	4	5
	-47182	-100110	15512	74116	192809	374660
WACC = TIR	<b>50,87%</b>					
VPN equilibrado	<b>0</b>					

Ilustración 53 *Equilibrio del VPN del FCLD*

Nota: Elaboración propia

***¿Cómo varía el VPN del FCNI ante cambios en el COK?***

El COK y el VPN del flujo de caja neto del inversionista tienen una relación inversamente proporcional. Esto quiere decir, que mientras el COK sube el VPN baja, y pasa exactamente lo mismo cuando se da la situación contraria, pues cuando el COK baja el VPN sube como se puede apreciar en la ilustración.

COK	VPN
8,1976%	323121
10,1976%	289899
12,1976%	259961
14,1976%	232936
<b>16,1976%</b>	<b>208498</b>
26,1976%	116336
36,1976%	58224
46,1976%	20495
<b>54,0498%</b>	<b>0</b>
56,1976%	-4581
66,1976%	-21555
76,1976%	-33202

Ilustración 54 Variaciones en VPN ante cambios en el COK

Nota: Elaboración propia

***Realizar análisis multidimensional de variables críticas. ¿Cómo varía el VPN del FCNI al modificarse el precio y el crecimiento porcentual en las ventas?***

El presente análisis multidimensional evalúa como afecta el Valor Presente Neto del Flujo de caja de libre disponibilidad cuanto varía el precio y el porcentaje de crecimiento de las ventas. Para ello, planteamos diversos escenarios, los datos resaltados en negrita

corresponden a los datos reales que fueron considerados en el proyecto. A partir de estos se evalúa como afecta al proyecto si el costo sube o si el costo baja, combinándolo con la variación porcentual de crecimiento de las ventas bajo las mismas condiciones, es decir, cuando baja y sube el porcentaje de crecimiento.

Tabla 69 Variación del VPN ante Cambios en el Precio y Crecimiento Porcentual en las Ventas

		CRECIMIENTO PORCENTUAL EN LAS VENTAS								
		43,7%	38,7%	33,7%	<b>28,7%</b>	23,7%	18,7%	13,7%	8,7%	3,7%
<b>PRECIO UNITARIO PROMEDIO</b>	S/.43,3	222.764	217.764	215.264	214.264	205.764	190.764	140.264	64.764	24.764
	S/.38,3	220.764	215.764	213.264	212.264	203.764	188.764	138.264	62.764	22.764
	S/.33,3	220.264	215.264	212.764	211.764	203.264	188.264	137.764	62.264	22.264
	<b>S/.28,3</b>	219.264	214.264	211.764	<b>208.498</b>	202.264	187.264	136.764	61.264	21.264
	S/.23,3	214.264	209.264	206.764	205.764	197.264	182.264	131.764	56.264	16.264
	S/.18,3	204.264	199.264	196.764	195.764	187.264	172.264	121.764	46.264	6.264
	S/.13,3	(25.076)	(32.382)	(39.621)	(53.904)	(67.929)	(74.845)	(81.698)	(95.216)	(108.485)
	S/.3,3	(111.582)	(117.942)	(124.244)	(136.678)	(148.887)	(154.908)	(160.873)	(172.641)	(184.192)

Nota: Elaboración propia

Se observa en el análisis que mientras más sube el porcentaje de crecimiento y el precio al mismo tiempo el VPN empieza aumentar considerablemente. Caso contrario se da cuando estas dos variables empiezan a disminuir, en ese contexto el VPN empieza a variar hasta convertirse en negativo. Cabe resaltar que para el análisis multidimensional se utilizó el promedio de precios.

### 8.11.2. Análisis de escenarios (por variables)

Para el análisis por escenarios se evaluarán los tres tipos de escenarios existentes: Base, Pesimista y Optimista. El escenario base es el que se obtiene con los datos pronosticados por la presente evaluación financiera. Para los escenarios pesimistas y optimistas de se considerará un aumento y disminución del 15% en las ventas respectivamente.

Tabla 70 Escenario Base

FLUJO DE CAJA																		
Concepto	Mes 0	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12	AÑO 1	AÑO2	AÑO 3	AÑO4	AÑOS
Ventas	17.712	18.420	19.157	19.923	20.720	21.549	22.411	23.308	24.240	25.210	26.218	27.267	28.356	266.135	401.389	592.310	859.697	1.231.699
Costo de producción		9.725	10.097	10.484	10.886	11.304	11.740	12.192	12.663	13.153	13.662	14.191	14.742	144.837	185.030	236.706	303.171	388.644
Personal área producción		3.691	3.691	3.691	3.691	3.691	3.691	3.691	3.691	3.691	3.691	3.691	3.691	55.056	76.081	77.602	102.018	164.656
<b>Utilidad Bruta</b>		<b>4.297</b>	<b>4.633</b>	<b>4.983</b>	<b>5.347</b>	<b>4.032</b>	<b>6.119</b>	<b>2.837</b>	<b>6.954</b>	<b>7.397</b>	<b>7.857</b>	<b>6.643</b>	<b>5.143</b>	<b>66.241</b>	<b>140.278</b>	<b>278.002</b>	<b>454.508</b>	<b>678.399</b>
Personal de Administración y Ventas		7.389	7.389	7.389	7.389	10.779	7.389	14.778	7.389	7.389	7.389	10.779	14.778	110.227	110.227	112.431	115.804	119.278
Gastos de administración y ventas		4.763	4.085	4.508	3.915	4.085	4.551	4.127	3.915	4.339	3.915	3.915	4.847	50.966	53.682	56.173	59.402	63.609
Depreciación y amortización de intangibles		295	295	295	295	295	295	295	295	295	295	295	295	3.542	3.542	3.542	3.542	3.542
<b>Utilidad Operativa (EBIT)</b>		<b>-8.150</b>	<b>-7.136</b>	<b>-7.210</b>	<b>-6.253</b>	<b>-11.126</b>	<b>-6.116</b>	<b>-16.363</b>	<b>-4.646</b>	<b>-4.627</b>	<b>-3.742</b>	<b>-8.346</b>	<b>-14.778</b>	<b>-98.493</b>	<b>-27.172</b>	<b>105.856</b>	<b>275.760</b>	<b>491.971</b>
- Impuesto a la renta		385	393	402	411	421	431	441	452	464	476	488	501	5.266	-42.338	31.228	81.349	145.131
+ depreciación y amortización de intangibles		295	295	295	295	295	295	295	295	295	295	295	295	3.542	3.542	3.542	3.542	3.542
<b>Flujo de Caja Operativo</b>		<b>-8.240</b>	<b>-7.234</b>	<b>-7.317</b>	<b>-6.369</b>	<b>-11.252</b>	<b>-6.252</b>	<b>-16.509</b>	<b>-4.803</b>	<b>-4.795</b>	<b>-3.923</b>	<b>-8.539</b>	<b>-14.984</b>	<b>-100.218</b>	<b>18.707</b>	<b>78.170</b>	<b>197.953</b>	<b>350.381</b>
- Activo fijo		-25.024																
- Gastos preoperativos		-15.573																
- Capital de trabajo		-6.585	-400	-424	-449	-476	-505	-535	-567	-601	-637	-676	-716	764	-5.223	-3.195	-4.054	-5.144
Ingreso por crédito fiscal IGV de Activos Fijos		580	763	750	922	960	947	409	0	0	0	0	0	5.330	0	0	0	0
<b>FLUJO DE CAJA LIBRE DISPONIBILIDAD (FCLD)</b>		<b>-47.182</b>	<b>-8.060</b>	<b>-6.895</b>	<b>-7.016</b>	<b>-5.923</b>	<b>-10.797</b>	<b>-5.841</b>	<b>-16.667</b>	<b>-5.404</b>	<b>-5.433</b>	<b>-4.598</b>	<b>-9.255</b>	<b>-14.220</b>	<b>-100.110</b>	<b>15.512</b>	<b>74.116</b>	<b>192.809</b>
+ Préstamos obtenido		18.873																
- Amortización de la deuda		353	361	368	376	384	392	401	410	418	427	436	446	4.773	6.157	7.943	0	0
- Interés de la deuda		405	397	389	382	373	365	357	348	339	330	321	312	4.320	2.936	1.150	0	0
+ Escudo fiscal de los intereses (EFI)		119	117	115	113	110	108	105	103	100	97	95	92	1.274	866	339	0	0
<b>FLUJO DE CAJA NETO DEL INVERSIONISTA (FCNI)</b>		<b>-28.309</b>	<b>-8.698</b>	<b>-7.536</b>	<b>-7.659</b>	<b>-6.568</b>	<b>-11.445</b>	<b>-6.491</b>	<b>-17.320</b>	<b>-6.059</b>	<b>-6.090</b>	<b>-5.259</b>	<b>-9.918</b>	<b>-14.886</b>	<b>-107.929</b>	<b>7.285</b>	<b>65.363</b>	<b>192.809</b>
<b>VPN FLUJO DE CAJA DE LIBRE DISPONIBILIDAD</b>		<b>188.579</b>																
<b>TIR FCLD</b>		<b>50,87%</b>																
<b>VPN FLUJO DE CAJA NETO DEL INVERSIONISTA</b>		<b>208.498</b>																
<b>TIR FCNI</b>		<b>54,05%</b>																
<b>IR</b>		<b>5,40</b>																

Nota: Elaboración propia

El escenario base muestra los resultados obtenidos con los planteamientos realizados en el proyecto. Es decir, son las proyecciones que se tenían desde un principio.

Tabla 71 Escenario Pesimista

FLUJO DE CAJA																		
Concepto	Mes 0	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12	AÑO 1	AÑO2	AÑO 3	AÑO4	AÑOS
Ventas		15.941	16.578	17.241	17.931	18.648	19.394	20.170	20.977	21.816	22.689	23.596	24.540	239.522	361.250	533.079	773.728	1.108.529
Costo de producción		8.794	9.129	9.478	9.840	10.216	10.608	11.015	11.439	11.880	12.338	12.815	13.310	130.862	167.050	213.572	273.407	350.349
Personal área producción		3.691	3.691	3.691	3.691	5.384	3.691	7.381	3.691	3.691	3.691	5.384	7.381	55.056	76.081	77.602	102.018	164.656
<b>Utilidad Bruta</b>		<b>3.455</b>	<b>3.758</b>	<b>4.073</b>	<b>4.401</b>	<b>3.048</b>	<b>5.095</b>	<b>1.773</b>	<b>5.847</b>	<b>6.245</b>	<b>6.660</b>	<b>5.398</b>	<b>3.848</b>	<b>53.603</b>	<b>118.120</b>	<b>241.904</b>	<b>398.302</b>	<b>593.524</b>
Personal de Administración y Ventas		7.389	7.389	7.389	7.389	10.779	7.389	14.778	7.389	7.389	7.389	10.779	14.778	110.227	110.227	112.431	115.804	119.278
Gastos de administracion y ventas		4.763	4.085	4.508	3.915	4.085	4.551	4.127	3.915	4.339	3.915	3.915	4.847	50.966	53.682	56.173	59.402	63.609
Depreciación y amortización de intangibles		295	295	295	295	295	295	295	295	295	295	295	295	3.542	3.542	3.542	3.542	3.542
<b>Utilidad Operativa (EBIT)</b>		<b>-8.992</b>	<b>-8.011</b>	<b>-8.120</b>	<b>-7.199</b>	<b>-12.110</b>	<b>-7.140</b>	<b>-17.427</b>	<b>-5.752</b>	<b>-5.778</b>	<b>-4.940</b>	<b>-9.591</b>	<b>-16.072</b>	<b>-111.131</b>	<b>-49.331</b>	<b>69.759</b>	<b>219.555</b>	<b>407.095</b>
- Impuesto a la renta		351	359	366	375	383	392	401	411	421	432	443	454	4.788	-52.124	20.579	64.769	120.093
+ depreciacion y amortización de intangibles		295	295	295	295	295	295	295	295	295	295	295	295	3.542	3.542	3.542	3.542	3.542
<b>Flujo de Caja Operativo</b>		<b>-9.047</b>	<b>-8.074</b>	<b>-8.191</b>	<b>-7.278</b>	<b>-12.198</b>	<b>-7.236</b>	<b>-17.533</b>	<b>-5.868</b>	<b>-5.904</b>	<b>-5.076</b>	<b>-9.739</b>	<b>-16.232</b>	<b>-112.377</b>	<b>6.335</b>	<b>52.722</b>	<b>158.328</b>	<b>290.544</b>
- Activo fijo	-25.024															0		
- Gastos preoperativos	-13.291																	
- Capital de trabajo	-5.927	-400	-424	-449	-476	-505	-535	-567	-601	-637	-676	-716	764	-5.223	-3.195	-4.054	-5.144	24.279
Ingreso por crédito fiscal IGV de Activos Fijos		429	606	586	752	783	762	905	508	0	0	0	0	5.330	0	0	0	0
<b>FLUJO DE CAJA LIBRE DISPONIBILIDAD (FCLD)</b>	<b>-44.242</b>	<b>-9.018</b>	<b>-7.892</b>	<b>-8.054</b>	<b>-7.003</b>	<b>-11.920</b>	<b>-7.009</b>	<b>-17.196</b>	<b>-5.961</b>	<b>-6.541</b>	<b>-5.752</b>	<b>-10.455</b>	<b>-15.468</b>	<b>-112.270</b>	<b>3.140</b>	<b>48.668</b>	<b>153.184</b>	<b>314.823</b>
+ Préstamos obtenido	17.697																	
- Amortización de la deuda		331	338	345	353	360	368	376	384	392	401	409	418	4.476	5.773	7.448	0	0
- Interés de la deuda		380	372	365	358	350	342	335	327	318	310	301	293	4.051	2.753	1.079	0	0
+ Escudo fiscal de los intereses (EFI)		112	110	108	106	103	101	99	96	94	91	89	86	1.195	812	318	0	0
<b>FLUJO DE CAJA NETO DEL INVERSIONISTA (FCNI)</b>	<b>-26.545</b>	<b>-9.617</b>	<b>-8.493</b>	<b>-8.657</b>	<b>-7.608</b>	<b>-12.528</b>	<b>-7.619</b>	<b>-17.807</b>	<b>-6.575</b>	<b>-7.158</b>	<b>-6.371</b>	<b>-11.077</b>	<b>-16.092</b>	<b>-119.601</b>	<b>-4.574</b>	<b>40.460</b>	<b>153.184</b>	<b>314.823</b>
<b>VPN FLUJO DE CAJA DE LIBRE DISPONIBILIDAD</b>	<b>109.994</b>																	
<b>TIR FCLD</b>	<b>37,91%</b>																	
<b>VPN FLUJO DE CAJA NETO DEL INVERSIONISTA</b>	<b>125.576</b>																	
<b>TIR FCNI</b>	<b>39,61%</b>																	
<b>IR</b>	<b>2,40</b>																	

Nota: Elaboración propia

En el escenario pesimista se observa una disminución importante de los indicadores de rentabilidad, sin embargo, aún con estos indicadores el proyecto resulta rentable para los accionistas. Lo que demuestra poca sensibilidad ante los cambios que puedan ocurrir.

Tabla 72 Escenario Optimista

FLUJO DE CAJA																		
Concepto	Mes 0	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Ventas		19.483	20.262	21.073	21.916	22.792	23.704	24.652	25.638	26.664	27.730	28.840	29.993	292.749	441.528	651.541	945.667	1.354.869
Costo de producción		10.655	11.064	11.490	11.932	12.392	12.871	13.369	13.887	14.425	14.986	15.568	16.174	158.813	203.011	259.840	332.935	426.938
Personal área producción		3.691	3.691	3.691	3.691	5.384	3.691	7.381	3.691	3.691	3.691	5.384	7.381	55.056	76.081	77.602	102.018	164.656
<b>Utilidad Bruta</b>		<b>5.138</b>	<b>5.508</b>	<b>5.893</b>	<b>6.293</b>	<b>5.016</b>	<b>7.142</b>	<b>3.902</b>	<b>8.061</b>	<b>8.548</b>	<b>9.054</b>	<b>7.888</b>	<b>6.438</b>	<b>78.879</b>	<b>162.436</b>	<b>314.099</b>	<b>510.714</b>	<b>763.275</b>
Personal de Administración y Ventas		7.389	7.389	7.389	7.389	10.779	7.389	14.778	7.389	7.389	7.389	10.779	14.778	110.227	110.227	112.431	115.804	119.278
Gastos de administración y ventas		4.763	4.085	4.508	3.915	4.085	4.551	4.127	3.915	4.339	3.915	3.915	4.847	50.966	53.682	56.173	59.402	63.609
Depreciación y amortización de intangibles		295	295	295	295	295	295	295	295	295	295	295	295	3.542	3.542	3.542	3.542	3.542
<b>Utilidad Operativa (EBIT)</b>		<b>-7.309</b>	<b>-6.261</b>	<b>-6.300</b>	<b>-5.307</b>	<b>-10.142</b>	<b>-5.093</b>	<b>-15.299</b>	<b>-3.539</b>	<b>-3.476</b>	<b>-2.545</b>	<b>-7.101</b>	<b>-13.483</b>	<b>-85.855</b>	<b>-5.014</b>	<b>141.953</b>	<b>331.966</b>	<b>576.846</b>
- Impuesto a la renta		408	417	427	437	448	460	471	484	497	510	524	539	5.622	-32.428	41.876	97.930	170.170
+ depreciación y amortización de intangibles		295	295	295	295	295	295	295	295	295	295	295	295	3.542	3.542	3.542	3.542	3.542
<b>Flujo de Caja Operativo</b>		<b>-7.422</b>	<b>-6.383</b>	<b>-6.432</b>	<b>-5.449</b>	<b>-10.295</b>	<b>-5.257</b>	<b>-15.475</b>	<b>-3.727</b>	<b>-3.677</b>	<b>-2.760</b>	<b>-7.330</b>	<b>-13.726</b>	<b>-87.935</b>	<b>30.956</b>	<b>103.619</b>	<b>237.578</b>	<b>410.218</b>
- Activo fijo	-25.024															0		
- Gastos preoperativos	-13.291																	
- Capital de trabajo	-7.244	-400	-424	-449	-476	-505	-535	-567	-601	-637	-676	-716	764	-5.223	-3.195	-4.054	-5.144	24.279
Ingreso por crédito fiscal IGV de Activos Fijos		732	920	913	1.092	1.137	536	0	0	0	0	0	0	5.330	0	0	0	0
<b>FLUJO DE CAJA LIBRE DISPONIBILIDAD (FCLD)</b>	<b>-45.559</b>	<b>-7.090</b>	<b>-5.887</b>	<b>-5.968</b>	<b>-4.833</b>	<b>-9.663</b>	<b>-5.257</b>	<b>-16.042</b>	<b>-4.329</b>	<b>-4.314</b>	<b>-3.436</b>	<b>-8.046</b>	<b>-12.963</b>	<b>-87.827</b>	<b>27.761</b>	<b>99.565</b>	<b>232.434</b>	<b>434.498</b>
+ Préstamos obtenido	18.224																	
- Amortización de la deuda		341	348	356	363	371	379	387	395	404	413	421	430	4.609	5.945	7.669	0	0
- Interés de la deuda		391	384	376	368	361	353	345	336	328	319	310	301	4.171	2.835	1.111	0	0
+ Escudo fiscal de los intereses (EFI)		115	113	111	109	106	104	102	99	97	94	92	89	1.231	836	328	0	0
<b>FLUJO DE CAJA NETO DEL INVERSIONISTA (FCNI)</b>	<b>-27.335</b>	<b>-7.706</b>	<b>-6.505</b>	<b>-6.589</b>	<b>-5.456</b>	<b>-10.289</b>	<b>-5.884</b>	<b>-16.672</b>	<b>-4.961</b>	<b>-4.949</b>	<b>-4.073</b>	<b>-8.686</b>	<b>-13.606</b>	<b>-95.377</b>	<b>19.817</b>	<b>91.112</b>	<b>232.434</b>	<b>434.498</b>
<b>VPN FLUJO DE CAJA DE LIBRE DISPONIBILIDAD</b>	<b>271.742</b>																	
<b>TIR FCLD</b>	<b>65,23%</b>																	
<b>VPN FLUJO DE CAJA NETO DEL INVERSIONISTA</b>	<b>295.952</b>																	
<b>TIR FCNI</b>	<b>70,24%</b>																	
<b>IR</b>	<b>9,40</b>																	

Nota: Elaboración propia

En el escenario optimista se observa un aumento importante de los indicadores de rentabilidad, lo que significa que el proyecto en un este escenario sería el más favorable para los inversionistas. Lo que demuestra poca sensibilidad ante los cambios que puedan ocurrir.

### 8.11.3. Análisis de Punto de Equilibrio

El punto de equilibrio es el número mínimo de unidades de producción que una empresa debe producir para lograr una ganancia cero, es decir, cuando la empresa no gana ni pierde. El punto de equilibrio también se usa para predecir ganancias futuras porque nos permite determinar a partir del número de unidades producidas que la empresa está obteniendo ganancias o pérdidas.

Para ello, se determinaron los costos fijos totales (que no están afectos a las cantidades producidas) y los costos variables (que sí están afectos al volumen de unidades producidas) en forma unitaria, al igual que el precio promedio de venta unitario, como se muestra en la siguiente tabla:

Tabla 73 Punto de equilibrio en unidades y soles

<b>PUNTO DE EQUILIBRIO</b>					
	<b>AÑO 1</b>	<b>AÑO 2</b>	<b>AÑO 3</b>	<b>AÑO 4</b>	<b>AÑO 5</b>
<b>Precio promedio de venta unitario (por servicio)</b>	S/. 28,30	S/. 33,30	S/. 38,30	S/. 43,30	S/. 48,30
<b>Costo Variable unitario</b>	S/. 14,67	S/. 14,96	S/. 15,26	S/. 15,57	S/. 15,88
<b>Costos fijos anuales</b>	S/. 50.966	S/. 53.682	S/. 56.173	S/. 59.402	S/. 63.609
<b>P.E (Q) Ing = CFt / (1 - Cvu / Pvu)</b>					
<b>Punto de equilibrio en ingresos (soles)</b>	S/. 105.821	S/. 97.489	S/. 93.388	S/. 92.748	S/. 94.763
<b>P.E (Q) Unid. = P.E (Q) ingresos / Pvu</b>					
<b>Punto de equilibrio en Cantidad de productos</b>	3.739	2.928	2.438	2.142	1.962
<b>MES QUE SE ALCANZA EL EQUILIBRIO</b>					
	<b>AÑO 1</b>	<b>AÑO 2</b>	<b>AÑO 3</b>	<b>AÑO 4</b>	<b>AÑO 5</b>
<b>Ingresos totales</b>	S/. 314.039	S/. 473.639	S/. 698.926	S/. 1.014.443	S/. 1.453.405
<b>Nº Productos por año</b>	10.819	13.919	17.908	23.041	29.645

Nota: Elaboración propia

#### 8.11.4. Principales riesgos cualitativos del proyecto

Existen diversos riesgos cualitativos que amenazan el proyecto, seguidamente mencionaremos los más relevantes:

- **Economía peruana:** Es sabido que la economía del país se ha visto bastante afectada por los acontecimientos mundiales (COVID 19, apagón eléctrico, depreciación de la moneda nacional, etc.) Todos estos han agravado la situación del país, si bien la economía se ha venido recuperando aún se mantiene exceptivas por el comportamiento de esta en el tiempo.
  
- **El COVID 19:** Este virus afecto negativamente al mundo y causo una recesión de la economía. En lo que respecta al Perú, la caída del producto interno bruto (PIB) llega al 60%, lo que es particularmente notable porque solo el 40% del sector económico del país está activo. Esta situación significa que la tasa de empleo ha caído y el nivel de ingresos de la población económicamente activa ha caído en el sector formal, especialmente en el sector informal. Luego, debido a la interrupción de los flujos comerciales en todo el mundo y los escasos esfuerzos para controlar la pandemia, el producto interno bruto (PIB) del Perú cayó del 15% al 20%, es decir, se ha sacrificado el control económico, lo que ha aumentado el desempleo y pobreza. Tuvo un impacto significativo. Lo que se sabe actualmente es que este virus está resurgiendo en algunas partes del mundo, de llegar a los niveles del año 2020 nuevamente el mundo se vería afectado.
  
- **La inestabilidad política del país:** El Perú se ha visto envuelto en grandes escándalos relacionados a la política, entre ellos se encuentran los casos más conocidos de corrupción como el de la empresa brasileña Odebrecht. De allí hacia adelante los escándalos de corrupción han ocasionado la peor crisis conocida en la historia del país. Crisis que no ha cesado hasta la actualidad, el reciente ingreso del actual presidente Pedro Castillo y su plan de gobiernos ocasiono gran miedo en inversionistas extranjeros quienes optaron por retirar sus inversiones del país. Si bien es cierto, está situación no ha generado aún una crisis económica de seguir implementando políticas radicales puede tener efectos negativos para el país.

## 9. CONCLUSIONES

Seguidamente se presentan las conclusiones más importantes de todo el proyecto por capítulos, empezando por el capítulo 2:

### Capítulo 2

Este capítulo demostró que en la actualidad existe muchos peruanos que sufren de obesidad y sobrepeso, debido a la mala alimentación. Por otro lado, es importante hacer uso de las tendencias tecnológicas que ayuden facilitar la implantación de la propuesta de valor.

### Capítulo 3

El análisis externo PESTEL, demostró que si bien hay amenazas en el negocio las fortalezas son superiores. Además, el análisis interno demostró que la propuesta de valor es diferente a la de la competencia lo que constituye una ventaja competitiva.

### Capítulo 4

Se realizó la validación del negocio a través de tres experimentos (entrevistas a profundidad, anuncio publicitario en Facebook y landing page). Cada uno de ellos demostró como viable el proyecto a emprender y se obtuvieron cifras muy alentadoras, por lo que se decidió perseverar con la idea.

### Capítulo 5

Se plantearon diversas estrategias que ayudarán al emprendimiento a posicionarse en el mercado y la mente del consumidor. Además, se realizó un pronóstico de ventas que es muy favorable para el negocio.

### Capítulo 6

Se concluyeron políticas operacionales que servirán de guía en el emprendimiento, además, se determinó la ubicación y capacidad de las instalaciones. Así como, el flujograma y los costos y gastos operacionales.

### Capítulo 7

En este capítulo se concluyó la cantidad de personas que se necesitará para poner en marcha el proyecto y las funciones de cada uno de ellos. Así como, los procesos que se seguirán para atraer al personal y retenerlo en la empresa.

### Capítulo 8

Se evaluó la rentabilidad del proyecto a través de un análisis financiero, los resultados fueron favorables para los accionistas y futuros inversionistas, lo que demuestra la viabilidad del proyecto.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Angus, A. & Westbrook, G. (2020). Las 10 principales tendencias globales de consumo para 2020. Euromonitor internacional. file:///C:/Users/brigg/Downloads/Tendencias%20euromonitor%202020(1).PDF
- APEIM. (2020). Niveles Socioeconómico 2020. <http://apeim.com.pe/wp-content/uploads/2020/10/APEIM-NSE-2020.pdf>
- Armstrong, G., Kotler, P., et al. (2013). Fundamentos de marketing. Pearson Educación de México, S.A. <https://elevaciondigital.pe/wp-content/uploads/2020/04/kot-mtk.pdf>
- Banco Mundial. (2020). El banco mundial en el Perú: Perú panorama general. <https://www.bancomundial.org/es/country/peru/overview>
- BCP. (2020). Simulador de préstamos BCP. <https://www.viabcp.com/creditos/credito-hipotecario/simulador-credito-empresarial>
- BBVA Research. (2021). BBVA Research proveye que la economía peruana podrá alcanzar un crecimiento del 10% en 2021. <https://www.bbva.com/es/pe/bbva-research-preve-que-la-economia-peruana-podria-alcanzar-un-crecimiento-del-10-en-2021/>
- Caja Huancayo. (2021). Simulador de préstamos Caja Huancayo. [https://www.cajahuancayo.com.pe/PCM\\_ProdServicios/PCM\\_frmProCredito.aspx?cCodigo=42](https://www.cajahuancayo.com.pe/PCM_ProdServicios/PCM_frmProCredito.aspx?cCodigo=42)
- Carraça, E. V., Markland, D., Silva, M. N., Coutinho, S. R., Vieira, P. N., Minderico, C. S., ... Teixeira, P. J. (2011). Dysfunctional body investment versus body dissatisfaction: Relations with well-being and controlled motivations for obesity treatment. *Motivation and Emotion*, 35(4), 423–434. doi:10.1007/s11031-011-9230-0
- MINSA. (2019). Cerca del 70% de adultos peruanos padecen de obesidad y sobrepeso. <https://web.ins.gob.pe/index.php/es/prensa/noticia/cerca-del-70-de-adultos-peruanos-padecen-de-obesidad-y-sobrepeso#:~:text=%E2%80%9Cseg%C3%BAn%20nuestras%20fuentes%20del%20Centro,el%20nutricionista%20del%20INS%2C%20C%C3%A9sar>
- CAPESE. (2020). El comercio electrónico es una de las áreas de mayor oportunidad de la economía peruana, que refleja el crecimiento general del país. <https://www.capece.org.pe/observatorio-ecommerce/>

- CEPAL. (2020). Comercio nacional e integración tecnológica. <https://www.cepal.org/es/publicaciones/selecciones/comercio-internacional-e-integracion>
- Decreto Supremo N.º 013-2020. (2020). Decreto Supremo que establece medidas para asegurar la continuidad de las acciones de prevención, control, diagnóstico y tratamiento del CORONARIVUS– COVID-19. <https://busquedas.elperuano.pe/normaslegales/decreto-supremo-establece-medidas-para-asegurar-la-continuid-decreto-supremo-no-013-2020-sa-1865283-2/>
- DW. (2019). Ecología: el mundo se muere, queda poco tiempo y hay que actuar. <https://www.dw.com/es/ecolog%C3%ADa-el-mundo-se-muere-queda-poco-tiempo-y-hay-que-actuar/a-48703358>
- El País. (2020). La crisis política en el Perú pone a prueba la fortaleza de su economía. <https://elpais.com/economia/2020-12-04/la-crisis-politica-en-peru-pone-a-prueba-la-inmunidad-de-la-economia.html>
- IPBS. (2020). Mensajes principales de la evaluación mundial de especial relevancia para los pueblos indígenas y comunidades locales. [https://ipbes.net/sites/default/files/inline-files/ILK\\_KeyMessages\\_IPBES\\_GlobalAssessment\\_final\\_SPANISH\\_lo-res.pdf](https://ipbes.net/sites/default/files/inline-files/ILK_KeyMessages_IPBES_GlobalAssessment_final_SPANISH_lo-res.pdf)
- INEI. (2017). En el 90,6% de los hogares del país existe al menos un miembro que tiene teléfono celular. <https://www.inei.gob.pe/prensa/noticias/en-el-906-de-los-hogares-del-pais-existe-al-menos-un-miembro-que-tiene-telefono-celular-10412/>
- INEI (2018). El 35,5% de la población peruana de 15 y más años de edad padece de sobrepeso. <https://www.inei.gob.pe/prensa/noticias/el-355-de-la-poblacion-peruana-de-15-y-mas-anos-de-edad-padece-de-sobrepeso-9161/>
- Ipsos. (2019). Alimentación y vida saludable en Lima. <https://www.ipsos.com/es-pe/alimentacion-y-vida-saludable-en-lima>
- Ipsos. (2020). Uso de redes sociales entre peruanos conectados 2020. <https://www.ipsos.com/es-pe/uso-de-redes-sociales-entre-peruanos-conectados-2020>
- Ley N.º 28611. (2013). Ley general del ambiente. <https://www.minam.gob.pe/wp-content/uploads/2017/04/Ley-N%C2%B0-28611.pdf>
- Organización Mundial de la Salud. (2017). 10 datos sobre la obesidad. <https://www.who.int/features/factfiles/obesity/es/>

- Puhl, R. M., Luedicke, J., & Heuer, C. A. (2013). The Stigmatizing Effect of Visual Media Portrayals of Obese Persons on Public Attitudes: Does Race or Gender Matter? *Journal of Health Communication*, 18(7), 805–826. doi:10.1080/10810730.2012.757393. [http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci\\_nlinks&ref=4674518&pid=S2145-4892201400010000700075&lng=pt](http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_nlinks&ref=4674518&pid=S2145-4892201400010000700075&lng=pt)
- Sattui D'Angelo, F. J. (2019). Sobre peso y obesidad pregestacional asociados a preeclampsia en la Micro Red Progreso-MINSA, 2018. [http://publicaciones.usanpedro.edu.pe/bitstream/handle/USANPEDRO/9085/Tesis\\_60597.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://publicaciones.usanpedro.edu.pe/bitstream/handle/USANPEDRO/9085/Tesis_60597.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Statista. (2021). Tasa de penetración de redes sociales en América Latina y Caribe por país en enero de 2021. <https://es.statista.com/estadisticas/1073796/alcance-redes-sociales-america-latina/>
- SUNAT. (2020). Prestación de servicios o venta de productos por internet. <https://emprender.sunat.gob.pe/emprendiendo/mi-empresa-crece/obligaciones-si-vendo-o-presto-servicios-por-internet>
- UNESCO. (2020). La UNESCO en Perú ante la emergencia del COVID-19. [https://es.unesco.org/sites/default/files/informe\\_completo\\_la\\_unesco\\_en\\_peru\\_ante\\_la\\_emergencia\\_del\\_covid-19-junio.pdf](https://es.unesco.org/sites/default/files/informe_completo_la_unesco_en_peru_ante_la_emergencia_del_covid-19-junio.pdf)

## **ANEXOS**

### Anexo 1: Resumen de las entrevistas

#### **Resumen de la entrevista 1**

Nombre: Darío Ignacio Chávez Marcell

Darío normalmente trata bajar de peso esencialmente en su dieta diaria y ejerció, la dieta la asocia a horarios determinados y una cantidad de veces de comida al día, algunos problemas que suele tener es la cumplir la frecuencia de comidas debido a la carga laboral que tiene en su trabajo y le dificulta cumplir de igual forma en la rutina de ejercicios ya que es difícil poder programarse debido a su actividad laboral, adicional a esto el poder cumplir con la dieta le genera un gasto distinto en la compra de alimentos, las veces que se presentan este tipo de problemas es frecuente. Darío trata de reducir los alimentos de mala calidad debido a que se le dificulta cumplir su dieta, sin embargo, menciona que la ansiedad también puede generarle desequilibrio nutricional y esto puede ocasionar un exceso en algunas comidas en el día. Darío nos menciona que el deporte que realiza no tiene un desgaste físico fuerte y su rutina no es constante que tendría que modificar el deporte, pero la carga laboral se lo hace complicado. La solución que plantea es poder crear el hábito de poder realizar ejercicio, y en el ámbito alimenticio es tener una alimentación saludable y que esta tampoco le genere un gasto extra.

Enlace:

<https://drive.google.com/file/d/18YFGBOJwQeISDhVAv2WQ0b9wXjE55NII/view?usp=drivesdk>

#### **Resumen de la entrevista 2**

Nombre: Roberto Espinal

Roberto nos comenta que combina su dieta con la actividad física para poder bajar de peso, realiza ejercicios de cardio y que estos sean por un mayor tiempo y comer 5 veces al día en porciones pequeñas, lamentablemente menciona que algo que le dificulta es que no obtiene una alimentación dentro de casa y recurre a comidas rápidas por medio de aplicaciones que no son saludables y respecto a la actividad física al estudiar y trabajar es más difícil cumplir con la rutina, en el caso de estos problemas son muy frecuentes sobre todo en poder cumplir con una alimentación balanceada y a las horas que el planifica. Nos menciona que para poder cumplir con la alimentación trata de poder abastecer dentro

de su vivienda los alimentos necesarios y poder cumplir con la dieta y en el caso de los ejercicios es tener lo más cercano sus accesorios deportivos ya que esto le ayuda a obtener la motivación de realizar el deporte. A Roberto le gustaría tener una aplicación que pueda ayudarlo a alimentarse mejor cuando no tenga la opción de hacerlo en casa, pero que no sean comidas rápidas que son dañinas si no alimentos saludables y de fácil acceso.

Enlace:

<https://drive.google.com/file/d/1Ay2vvc51D0901lvfrQv2ojDkYPvaa5L/view?usp=drivesdk>

### **Resumen de la entrevista 3**

Nombre: María Elena Roa

María nos comenta que para poder bajar de peso se ayudó con un plan nutricional ya que su sobrepeso le estaba afectando a su salud, esto se basó a restringir comidas dañinas como azúcares y grasas saturadas, algo que le afecta a poder cumplir es el tiempo ya que poder preparar estos alimentos era complicado incluso tampoco por la carga laboral no podía realizar actividad física, adicional el gasto era mayor para poder cumplir con los objetivos de bajar de peso, estos problemas era frecuentes debido a su carga laboral y a los horarios en esta época de seguridad sanitaria. Nos menciona que las posibles soluciones son recurrir a aplicaciones donde pueda encontrar comida saludable.

Enlace:

[https://drive.google.com/file/d/1orSrBvk1b9YUwGSocR-yHX\\_FoqoUos2-/view?usp=drivesdk](https://drive.google.com/file/d/1orSrBvk1b9YUwGSocR-yHX_FoqoUos2-/view?usp=drivesdk)

### **Resumen de la entrevista 4**

Nombre: Katherine Coveñas Katherine

Katherine va a un nutricionista y busca tener una vida más saludable para que pueda tener sus defensas altas debido al covid – 19, así mismo para no perder su masa muscular y mantener su peso. Normalmente le cuesta identificar las proporciones de comidas que debe consumir para el peso que desea y es por ello, que frecuenta al nutricionista, sin embargo, no quiere privarse de las cosas dulces debido a que es muy dulce normalmente le suele suceder casi siempre debido a los cumpleaños que hay en su familia y le cuesta no poder compartir con ellos. La solución que ella brinda es que se pueda crear una página en la cual les permita a todos poder encontrar un plan nutricional y de ejercicios así

puedan las personas identificar de manera rápida las proporciones de comidas que deben comer para mantener una vida saludable.

Enlace:

[https://drive.google.com/drive/folders/1ZzslooX\\_EfHV2TUWHve03QT6DVAXx-Kn?usp=sharing](https://drive.google.com/drive/folders/1ZzslooX_EfHV2TUWHve03QT6DVAXx-Kn?usp=sharing)

### **Resumen de la entrevista 5**

Nombre: Elizabeth Castillo

Elizabeth nos comenta que ve tutoriales de como ejercitarse en casa y también sobre recetas de comidas saludables para que ella misma lo pueda realizar en casa. Sin embargo, no siempre encuentra recetas que sean de su agrado y a la vez los insumos están muy elevados esto le suele suceder casi siempre debido a que no encuentra recetas saludables con respaldo de un nutricionista así mismo no cuenta con tiempo suficiente por las labores que tiene en casa, es por ello que suele levantarse temprano y se organiza con las labores de su casa y de su trabajo para que pueda seguir continuando con su vida saludable. Así mismo le gustaría encontrar restaurantes que cuenten con comida saludable a un menor precio, pero a la vez de que estas cuenten con el servicio de delivery, permitiéndole ahorrar tiempo y poder continuar con sus labores de casa.

Enlace:

[https://drive.google.com/drive/folders/1ZzslooX\\_EfHV2TUWHve03QT6DVAXx-Kn?usp=sharing](https://drive.google.com/drive/folders/1ZzslooX_EfHV2TUWHve03QT6DVAXx-Kn?usp=sharing)

### **Resumen de la entrevista 6**

Nombre: Leslie Serna

Leslie normalmente come sano y hace ejercicios para que se pueda mantener saludable y ello le hace sentir mejor, sin embargo, no le agrada la comida saludable, pero trata de cumplir por el bienestar de su salud y esto le ocurre casi siempre ya que al momento de realizar sus comidas saludables se le quita el apetito por comerlas y ello hace que ella busque una alternativa comprando en diferentes restaurantes una comida balanceada. Debido a esto observa videos en YouTube y sigue influencers en Instagram para que así pueda guiarse de como poder realizar sus comidas saludables, a ella le gustaría encontrar los productos a un mejor precio y a la vez que se implemente el servicio de delivery ya que no cuenta con mucho tiempo porque debe cuidar a sus hijos.

Enlace:

[https://drive.google.com/drive/folders/1ZzslooX\\_EfHV2TUWHve03QT6DVAXx-Kn?usp=sharing](https://drive.google.com/drive/folders/1ZzslooX_EfHV2TUWHve03QT6DVAXx-Kn?usp=sharing)

### **Resumen de la entrevista 7**

Nombre: Jean Paul Puglisevich Vásquez (24 años)

Jean Paul suele usar una alimentación balanceada asesorada por un nutricionista y ejercicio para lograr el peso ideal, nos explica que la mayor dificultad que encuentra es el tiempo, pues le es complicado combinar la dieta y el ejercicio con sus actividades laborales y académicas, estas dificultades son por periodos, pues cuando ya cuenta con horarios específicos es capaz de organizarse y cumplir con su plan nutricional, indicando que en épocas fuertes de trabajo o de exámenes en la universidad el cansancio mental no lo ayuda. La solución que él ha encontrado es dejar su actividad nutricional en periodos complicados en el ámbito laboral y académico. Nos explica que un plan de nutrición integrado que le dé pautas para poder incluir la dieta y la actividad física dentro de sus labores diarias sería la solución para no tener que dejarlo en periodos complicados y poder hacerlo parte de su vida diaria.

Enlace:

[https://drive.google.com/drive/folders/1Mplg6\\_IplwvZyps9ciiFfTA5\\_cMo8Od?usp=sharing](https://drive.google.com/drive/folders/1Mplg6_IplwvZyps9ciiFfTA5_cMo8Od?usp=sharing)

### **Resumen de la entrevista 8**

Nombre: María Tryxie Tonato Bazán (25 años)

María nos comenta que antes de la pandemia trataba de buscar dietas en internet y/o seguir los consejos de influencers reconocidos, pero durante la pandemia subió de peso y decidió contratar una nutricionista, buscando mejorar sus hábitos alimenticios. Actualmente ya no cuenta con el servicio y trata de mantener su vida saludable por sí misma. La dificultad que ella nos comenta recae en su tiempo libre, el cual se ve acaparado por la carga laboral, estas dificultades son prácticamente diarias, pues la carga y la dificultad del compromiso le complican continuar con un plan saludable. Actualmente ella busca resolver estas dificultades trabajando con pequeñas metas, controlando su peso diariamente y estableciendo objetivos de ejercicio. La solución que ella nos plantea se basa en mejorar la educación saludable, pues actualmente no hay mucha conciencia de eso, lo cual dentro de su entorno familiar no la ayuda.

Enlace:

[https://drive.google.com/drive/folders/1Mplg6\\_IplwvZyps9ciiFfTA5\\_cMo8Od?usp=sharing](https://drive.google.com/drive/folders/1Mplg6_IplwvZyps9ciiFfTA5_cMo8Od?usp=sharing)

### **Resumen de la entrevista 9**

Nombre: Dany Daniel Espejo Pérez (25 años)

Daniel nos comenta que trata de hacer dieta en general acompañada de un poco de ejercicio, las dificultades que encuentra recaen en el plan de alimentación familiar con el que cuenta, pues sus parientes no llevan una alimentación sana, por lo que él está sujeto a lo que se prepara en su casa y elige ir quitando ciertos condimentos dentro de cada comida (arroz o papa). Actualmente él resuelve estas dificultades comprando ensaladas para su almuerzo y evitando comer en las noches, claro que esto no es todos los días, nos comenta que también trata de concientizar a su familia de comer más sano. La solución que él nos plantea es generar más conciencia nutricional, pues nos explica que su familia tiene una percepción muy básica al respecto, creyendo que, si no come arroz, esto le hará daño, por lo que él desearía que haya más conciencia alimenticia para una vida saludable.

Enlace:

[https://drive.google.com/drive/folders/1Mplg6\\_IplwvZyps9ciiFfTA5\\_cMo8Od?usp=sharing](https://drive.google.com/drive/folders/1Mplg6_IplwvZyps9ciiFfTA5_cMo8Od?usp=sharing)

### **Resumen de la entrevista 10**

Nombre: **Greisi Gómez**

Greisi no suele hacer dieta, ella come regular en su rutina alimenticia, suele tener problemas al momento de probarse alguna prenda ya que no le queda la talla, ahora ese problema le ocurre solamente cuando excede en volumen su rutina alimenticia. Ella resuelve su problema, solamente dejando de comer por ejemplo un día, al parecer cuando ella come menos, le quedan bien cualquier prenda. Le gustaría como solución que la comida chatarra no suba de peso en gran volumen.

Enlace:

[https://drive.google.com/file/d/18E7D-\\_e92bmf-k5rR1XeSHs5GYGljUz-/view?usp=drivesdk](https://drive.google.com/file/d/18E7D-_e92bmf-k5rR1XeSHs5GYGljUz-/view?usp=drivesdk)

### **Resumen de la entrevista 11**

Nombre: Joselyn Betancourt

Joselyn no suele practicar alguna técnica para bajar de peso, solo realiza una alimentación balanceada, y los problemas frecuentes que tiene es al momento de vestir una prenda, como por ejemplo tiene problemas cuando no le queda un pantalón. Le ocurre a veces este problema cuando excede el volumen de alimentación. Actualmente, resuelve el problema dejando de comer mucho, bajando un poco las grasas. Le gustaría practicar alguna dieta, pero por tema de tiempo de trabajo, no realiza ninguna técnica para bajar de peso. Como solución le gustaría que la comida chatarra no haga subir de peso constantemente

Enlace:

[https://drive.google.com/file/d/18HzUcz\\_xkJaI9KpoDtsH7kpo4l2OxjI/view?usp=drive\\_sdk](https://drive.google.com/file/d/18HzUcz_xkJaI9KpoDtsH7kpo4l2OxjI/view?usp=drive_sdk)

### **Resumen de la entrevista 12**

Nombre: Carmen Arevalo

Carmen tiene 22 años, practica en sus tiempos libres algunos ejercicios, realiza una dieta balanceada, presenta problema de estrés por el trabajo, que le da mucho sueño. Le ocurre en rara ocasiones cuando tiene sobrecarga y reniega mucho. Actualmente para solucionar este problema su solución es estar sola, relajarse y botar todo el estrés. Le gustaría que hubiese planes alimenticios donde la gente pueda acceder en cualquier tiempo libre.

Enlace:

<https://drive.google.com/file/d/18Xile7bdwtZ3yzVf5Pr1tA21dCBRRmch/view?usp=drivesdk>

### **Resumen de la entrevista 13**

Nombre: Danna Juárez

Danna tiene 25 años de edad, tiene problemas de sobrepeso pesa aprox 90 kilos esto se debe por las tiroides que tiene no le permite a llevar una dieta saludable y tampoco hacer ejercicios porque trabaja y llega cansada, el tema de la convivencia también le afecta bastante. Aumentando aún mas de peso no tiene hijos actualmente tiene las ganas de querer bajar de peso, considera que puede llegar a su peso ideal, comiendo saludable en el desayuno y almuerzo y sugiere que en las cenas sea algo ligero.

Enlace:

[https://drive.google.com/file/d/18S4gaC1X4fuQIONkFRiYVKiO3ISVx\\_MU/view?usp=drivesdk](https://drive.google.com/file/d/18S4gaC1X4fuQIONkFRiYVKiO3ISVx_MU/view?usp=drivesdk)

#### **Resumen de la entrevista 14**

Nombre: Williams Zavala

Williams tiene 24 años pesa aproximadamente 87 kilos. Él si realiza ejercicios como jugar futbol, manejar bicicleta estas actividades le han sentir bien, pero a veces tiene problema de estrés cuando maneja le da la ansiedad de beber o comer algo y si no lo hace en ese momento le da calentura corporal generando estrés. No realiza ejercicios en cas porque considera que es mejor hacer ejercicios en grupo que no es la misma motivación que pueda tener con un grupo de personas al lado o que lo ven. Le gustaría poder tener el peso ideal para no tener estos problemas de ansiedad que tiene.

Enlace:

[https://drive.google.com/file/d/18VcQZuc4kAWlby7S4IpD62CoqAe\\_yhP/view?usp=drivesdk](https://drive.google.com/file/d/18VcQZuc4kAWlby7S4IpD62CoqAe_yhP/view?usp=drivesdk)

#### **Resumen de la entrevista 15**

Nombre: Marco Souza

Marco Antonio tiene 23 años de edad, tiene 10 kg de sobrepeso considera que haciendo una dieta estricta podría tener el peso ideal, actualmente realiza actividades de deporte para poder sentirse bien. Por el lado de trabajo muchas veces no puede realizar ejercicios en casa le gustaría poder acceder a un plan de nutrición, o plan de ejercicios, también poder acceder a un personal training.

Enlace:

<https://drive.google.com/file/d/18YFGBOJwQeISDhVAv2WQ0b9wXjE55NII/view?usp=drivesdk>