



**UNIVERSIDAD PERUANA DE CIENCIAS APLICADAS**

**FACULTAD DE NEGOCIOS**

**PROGRAMA ACADÉMICO DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**PROGRAMA ACADÉMICO DE MARKETING**

**PROGRAMA ACADÉMICO DE ADMINISTRACIÓN DE BANCA Y**

**FINANZAS**

**NutriSalud**

**TRABAJO DE INVESTIGACIÓN**

Para optar el grado de bachiller en Administración de Empresas

Para optar el grado de bachiller en Marketing

Para optar el grado de bachiller en Administración de Banca y Finanzas

**AUTOR(ES)**

Condori Arias, Sara Isabel (0000-0002-2678-1963)

Gutierrez Rojas, Luis Miguel (0000-0003-3419-1274)

Navarro De la cruz, Alexandra Margot (0000-0002-5756-4320)

Rosales Gonzalez, Jessica Del Mar (0000-0001-9605-6137)

Puelles Luna, Nohemi (0000-0002-0910-9171)

**ASESOR**

Gaviria Clemente, Juan Francisco (0000-0001-6435-0307)

**Lima, 22 de Febrero de 2022**

*DEDICATORIA*

*El presente proyecto lo dedicamos a nuestras familias que son el motor para cumplir  
nuestras metas*

## AGRADECIMIENTOS

Agradecer a la Universidad Peruana de Ciencia Aplicada por brindarnos toda las herramientas y soporte a lo largo de estos años de crecimiento profesional.

A nuestros asesores y profesores, quienes en todo momento de la carreta fueron modelo a seguir en base a sus experiencias y sabidurías por direccionar nuestros conocimientos.

A los integrantes de este equipo de trabajo de investigación por dedicar el tiempo dedicación para realizar este proyecto de investigación. Así como a todos aquellos que de forma indirecta aportaron información con las respuestas de los foros y encuestas.

## **RESUMEN**

El proyecto Nutrisalud S.A.C consiste en la venta de menús saludables a través de un web app, la cual incluye el delivery gratis en los distritos de Miraflores, Barranco, Surquillo, Surco, San Isidro y Jesús María, el segmento del cliente al que apunta el proyecto empresarial, son hombres y mujeres entre 21 y 40 años que deseen cuidar su nutrición y tener una vida más saludable.

El presente proyecto nace debido al exceso del consumo de comida rápida, grasa saturada, grasa trans, azúcar, sodio, entre otros. Según Instituto Nacional de Salud (INS) el 70 % de la población entre hombres y mujeres padecen de obesidad y sobrepeso perjudicando su salud a largo plazo.

Para realizar este proyecto empresarial se necesita una inversión total de S/.47,489.00 la cual incluye inversión tangible, intangible, capital de trabajo y gastos pre operativos, dinero que se necesitara para comenzar las operaciones del proyecto, los accionistas realizarán un aporte propio del 60% del dinero que se necesita para ser realidad el proyecto, pero además, se requiere de inversores externos para completar el resto de la inversión, solo para fines del curso se considera financiamiento tradicional (bancos).

Palabras Claves: menú; saludable; comida; nutrición.

## “NutriSalud”

### ABSTRACT

The Nutrisalud SAC project consists of the sale of healthy menus through an web app, which includes free delivery in the districts of Miraflores, Barranco, Surquillo, Surco, San Isidro and Jesús Maria, the customer segment targeted by the project business, are men and women between 21 and 40 years of age who want to take care of their nutrition and have a healthier life.

This project was born due to the excess consumption of fast food, saturated fat, trans fat, sugar, sodium, among others. According to the National Institute of Health (INS), 70% of the population between men and women suffer from obesity and overweight, harming their long-term health.

To carry out this business project, a total investment of S / 47,489.00 is needed, which includes tangible and intangible investment, working capital and pre-operative expenses, money that will be needed to start the operations of the project. The shareholders will make their own contribution of 60%. of the money that is needed to make the project a reality, but in addition external investors are required to complete the rest of the investment, only for the purposes of the course it is considered traditional financing (banks).

Keywords: menu; healthy; food; nutrition.

## TABLA DE CONTENIDOS

<b>1. INTRODUCCIÓN</b> .....	<b>1</b>
<b>2. ASPECTOS GENERALES DEL NEGOCIO</b> .....	<b>2</b>
2.1. IDEA DE NEGOCIO .....	2
2.2. DESCRIPCIÓN DEL SERVICIO A OFRECER.....	3
2.3. EQUIPO DE TRABAJO .....	4
<b>3. PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO</b> .....	<b>7</b>
3.1. ANÁLISIS EXTERNO .....	7
3.1.1. Análisis PESTEL.....	7
3.2. ANÁLISIS INTERNO.....	12
3.2.1 Análisis de las 5 fuerzas de Porter: Competidores, clientes, proveedores, productos sustitutos, competidores potenciales.....	12
3.2.2 Análisis FODA .....	15
3.3. VISIÓN .....	17
3.4. MISIÓN .....	17
3.5. ESTRATEGIA GENÉRICA .....	17
3.6. OBJETIVOS ESTRATÉGICOS .....	18
<b>4. INVESTIGACIÓN / VALIDACIÓN DE MERCADO</b> .....	<b>19</b>
4.1. DISEÑO METODOLÓGICO DE LA INVESTIGACIÓN / METODOLOGÍA DE VALIDACIÓN DE HIPÓTESIS .....	19
4.2. RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN .....	25
4.3. INFORME FINAL: ELABORACIÓN DE TENDENCIAS, PATRONES Y CONCLUSIONES .....	27
<b>5. PLAN DE MARKETING</b> .....	<b>29</b>

5.1. PLANTEAMIENTO DE OBJETIVOS DE MARKETING.....	29
5.2. ESTRATEGIAS DE MARKETING .....	29
5.2.1 Segmentación .....	30
5.2.2 Posicionamiento .....	31
5.3 MERCADO OBJETIVO .....	31
5.3.1 Tamaño de mercado.....	32
5.3.2 Tamaño de mercado disponible.....	34
5.3.2 Tamaño de mercado operativo (target).....	34
5.3.3 Potencial de crecimiento del mercado .....	35
5.4 DESARROLLO Y ESTRATEGIA DEL MARKETING MIX.....	35
5.4.1 Estrategia de producto / servicio .....	35
5.4.2 Diseño de producto / servicio .....	38
5.4.3 Estrategia de precios (Análisis de costos, precios de mercado) .....	40
5.4.4 Estrategia comunicacional.....	44
5.4.5 Estrategia de distribución .....	46
5.5 PLAN DE VENTAS Y PROYECCIÓN DE LA DEMANDA.....	47
5.6 PRESUPUESTO DE MARKETING.....	51
<b>6. PLAN DE OPERACIONES .....</b>	<b>53</b>
6.1. POLÍTICAS OPERACIONALES.....	53
6.1.1 Calidad.....	53
6.1.2 Procesos .....	54
6.1.3 Planificación .....	55
6.1.4 Inventarios .....	56
6.2. DISEÑO DE INSTALACIONES .....	56

6.2.1	Localización de las instalaciones.....	56
6.2.2	Capacidad de las instalaciones .....	58
6.2.3	Distribución de las instalaciones .....	59
6.3.	ESPECIFICACIONES TÉCNICAS DEL PRODUCTO / SERVICIO .....	62
6.4.	MAPA DE PROCESOS Y PERT.....	64
6.5.	PLANEAMIENTO DE LA PRODUCCIÓN .....	66
6.5.1	Gestión de compras y stock.....	66
6.5.2	Gestión de la calidad .....	67
6.5.3	Gestión de los proveedores.....	69
6.6.	INVERSIÓN EN ACTIVOS FIJOS VINCULADOS AL PROCESO PRODUCTIVO. ....	70
6.7.	ESTRUCTURA DE COSTOS DE PRODUCCIÓN Y GASTOS OPERATIVOS. ....	71
<b>7.</b>	<b>ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL Y RECURSOS HUMANOS .....</b>	<b>73</b>
7.1.	OBJETIVOS ORGANIZACIONALES .....	73
7.2	NATURALEZA DE LA ORGANIZACIÓN.....	74
7.2.1	Organigrama .....	74
7.2.2	Diseño de Puestos y Funciones .....	75
7.3	POLÍTICAS ORGANIZACIONALES .....	80
7.4.	GESTIÓN HUMANA.....	83
7.4.1	Reclutamiento.....	84
7.4.2	Selección, contratación e inducción .....	85
7.4.5	Sistema de remuneración.....	89
7.5.	ESTRUCTURA DE GASTOS DE RRHH .....	89
<b>8.</b>	<b>PLAN ECONÓMICO-FINANCIERO .....</b>	<b>92</b>
8.1.	SUPUESTOS .....	92



8.2. INVERSIÓN EN ACTIVOS (FIJOS E INTANGIBLES) Y DEPRECIACIÓN .....	93
8.3. PROYECCIÓN EN VENTAS.....	95
8.4. CALCULO DE CAPITAL DE TRABAJO.....	97
8.5. ESTRUCTURA DE FINANCIAMIENTO: TRADICIONAL Y NO TRADICIONAL .....	98
8.6. ESTADOS FINANCIEROS (ESTADO DE GGPP, FLUJO DE CAJA) .....	101
8.7. FLUJO FINANCIERO .....	105
8.8 TASA DE DESCUENTO DE ACCIONISTAS Y COSTO PROMEDIO PONDERADO DE CAPITAL .....	107
8.9 INDICADORES DE RENTABILIDAD .....	108
8.10. ANALISIS DE RIESGO.....	109
8.10.1 Análisis de sensibilidad .....	109
8.10.2 Análisis de Escenarios .....	111
8.10.3 Análisis de punto de equilibrio.....	112
8.10.4 Principales riesgos del proyecto .....	113
<b>9. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....</b>	<b>116</b>
<b>REFERENCIAS .....</b>	<b>119</b>

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Competidores.....	13
Tabla 2 Análisis FODA .....	15
Tabla 3 FODA Cruzado.....	16
Tabla 4 Determinación del Tamaño de Mercado .....	33
Tabla 5 Determinación del mercado disponible .....	34
Tabla 6 Determinación del Mercado Operativo .....	35
Tabla 7 Características del producto .....	37
Tabla 8 Análisis de precios del mercado .....	41
Tabla 9 Publico Objetivo.....	47
Tabla 10 Proyección de la demanda anual .....	48
Tabla 11 Estacionalidad mensual .....	49
Tabla 12 Estacionalidad trimestral .....	49
Tabla 13 Ventas mensuales en soles.....	50
Tabla 14 Ventas anuales proyectadas.....	51
Tabla 15 Presupuesto de marketing anual proyectado .....	52
Tabla 16 Factores de localización .....	57
Tabla 17 Tasa de Utilización.....	62
Tabla 18 Actividades PERT .....	66
Tabla 19 Principales proveedores.....	69
Tabla 20 Inventario de Activos Fijos .....	70
Tabla 21 Costos anuales .....	71
Tabla 22 Gastos Operativos.....	72
Tabla 23 Objetivos Organizacionales.....	73

Tabla 24 Diseño de puesto y funciones de Gerente General.....	75
Tabla 25 Diseño de puesto y funciones de Asistente de Administración.....	76
Tabla 26 Diseño de puesto y funciones de jefe de Operaciones .....	77
Tabla 27 Diseño de puesto y funciones del Chef .....	78
Tabla 28 Diseño de puesto y funciones de Asistente de Cocina .....	79
Tabla 29 Plan Anual de Capacitación .....	87
Tabla 30 Proyección de Gastos de Planilla Mensual.....	90
Tabla 31 Proyección de Gastos de Planilla Anual.....	91
Tabla 32 Estructura de Inversión Tangible .....	93
Tabla 33 Estructura de Inversión Intangible .....	94
Tabla 34 Estructura de Depreciación.....	94
Tabla 35 Proyección de ventas mensual y anual de los cinco años.....	96
Tabla 36 Capital de Trabajo .....	97
Tabla 37 Estructura de Inversión NutriSalud .....	98
Tabla 38 Porcentaje de Inversión de Accionistas e Inversionistas.....	98
Tabla 39 Condiciones del préstamo del capital de trabajo .....	99
Tabla 40 Cronograma anual .....	99
Tabla 41 Cronograma de pagos mensuales .....	100
Tabla 42 Estado de Resultados.....	102
Tabla 43 Flujo de Caja Económico .....	104
Tabla 44 Flujo de caja Financieros.....	105
Tabla 45 Cálculo del Costo de Oportunidad (COK) .....	107
Tabla 46 Determinación del VAN y TIR. ....	108
Tabla 47 Sensibilidad de Precio .....	110
Tabla 48 Sensibilidad de Costo .....	110

Tabla 49 Análisis de Escenarios Base, Optimista y Pesimista .....	111
Tabla 50 Punto de Equilibrio.....	113

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Exceso de peso, por elaboración propia, por elaboración propia.....	2
Figura 2. Significado de PESTEL, por elaboración propia .....	7
Figura 3. Comparación de la composición de nivel socioeconómico de la población de Lima entre 2020 y 2021, por APEIM, 2021. ....	9
Figura 4. Proyección de comportamiento de componentes del PBI entre 2020 y 2021, por elaboración propia .....	11
Figura 5. Lienzo de Propuesta de Valor, por elaboración propia .....	23
Figura 6. Landing page, por elaboración propia.....	24
Figura 7. Facebook, por Nutri Salud .....	25
Figura 8. Tasa de investigación de anuncio publicitario interacciones con la publicación, por Landing Page .....	26
Figura 9. Tasa de conversión del resultado de anuncio publicitario .....	27
Figura 10. Grupo de Edad, por INEI, 2019 .....	31
Figura 11. Nivel socioeconómico en la Provincia de Lima, por elaboración propia. ....	32
Figura 12. Cuadro resumen del tamaño de mercado, por elaboración propia .....	33
Figura 13. Presentación de Menú de Nutrisalud, por elaboración propia .....	38
Figura 14. Descripción del Menú semanal de Nutrisalud, por elaboración propia .....	40
Figura 16. Precios de mercado, por elaboración propia. ....	42
Figura 17. Precios de Mercado Green Press, por elaboración propia.....	43
Figura 18. Precio de Mercado de El delivery Saludable, por elaboración propia .....	43
Figura 19. Pagina de Facebook de NutriSalud, por elaboración propia .....	45
Figura 20. Modelo de Distribución, por elaboración propia. ....	47

Figura 21. Curva de compra, por elaboración propia .....	48
Figura 22. Curva de Estacionalidad Trimestral, por elaboración propia.....	50
Figura 23. Ubicación del local, por Google Maps.....	58
Figura 24. Presentación de la calificación, por elaboración propia.....	64
Figura 25. Mapa de Procesos, por elaboración propia, por elaboración propia .....	65
Figura 26. Proceso de compras de insumos, por elaboración propia .....	67
Figura 27. Organigrama de Nutri Salud, por elaboración propia .....	74
Figura 28. Proceso de Reclutamiento, por elaboración propia.....	85
Figura 29. Programa de Capacitación, por Peinado y Velásquez, 2010.....	86

## **1. INTRODUCCIÓN**

Hoy en día, los cambios que se van dando por la época de pandemia vienen acompañados de nuevas tendencias y costumbres, una de ellas es la nueva forma en como nos alimentamos, nos hacemos preguntas tales como: ¿qué alimentos consumimos?, ¿cómo son preparados?, ¿qué tanto consumimos?, etc.

Además, en estos años hemos visto cómo cambia nuestra forma de comunicación, trabajo y entretenimiento gracias al internet en nuestros celulares, en especial las redes sociales, que se han vuelto herramientas importantes para las actividades cotidianas del día a día.

Por lo tanto, reuniendo toda esta información lo plasmamos en nuestro trabajo de investigación, donde decidimos desarrollar nuestro plan de negocio llamado NutriSalud, el cual resuelve las necesidades de las personas que deseen alimentarse de manera saludable y sobretodo con el sabor casero que tanto deseamos, nuestro proyecto resulta sostenible a través del tiempo, la preparación con los estándares de bioseguridad y forma de envío es nuestro punto a favor, ese sabor casero está a solo un click de distancia, poseemos precios muy competitivos y sobretodo llegamos a los principales distritos de nuestra capital.

## 2. ASPECTOS GENERALES DEL NEGOCIO

### 2.1. Idea de Negocio

La idea de negocio nace frente a los problemas de salud que presentan las personas de Lima, por el exceso de consumo de comida rápida, alta en grasa saturada, grasa trans, azúcar, sodio, entre otros. Asimismo, es difícil encontrar restaurantes o comida de delivery de comida sana o saludable.

En Perú cerca del 70% de adultos, entre mujeres y varones padecen de obesidad y sobrepeso según el ministerio de salud (INS). El especialista Cesar Dominguez del INS, explicó que el 29% de las personas en el país consumen comida chatarra al menos una vez a la semana y en el caso de las frituras 87.1% las consume con la misma frecuencia; mientras que el 20.2% de personas a nivel nacional y 33.6% en la sierra consumen excesivamente sal; y menos del 50% de peruanos logra consumir la mínima cantidad de fibra en sus alimentos.

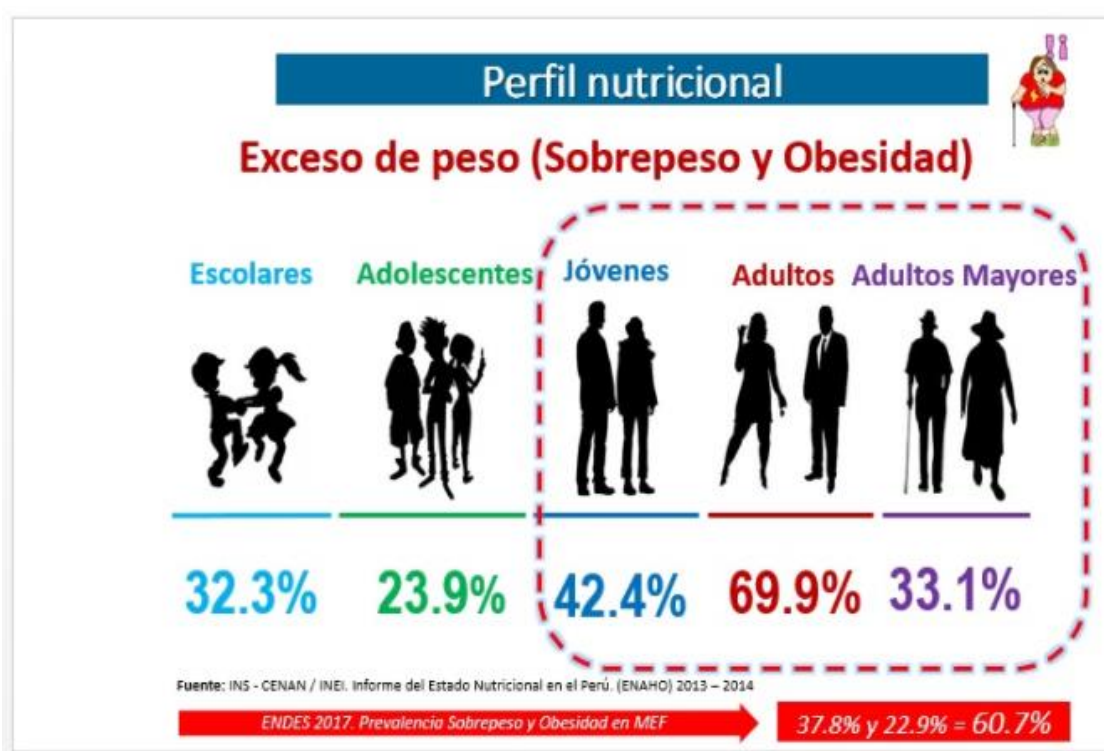


Figura 1. Exceso de peso, por elaboración propia, por elaboración propia



Considerando estos aspectos nace la oportunidad de negocio, se observa una gran necesidad de consumo de comida saludable para disminuir los porcentajes de sobrepeso y obesidad, por ello el proyecto consiste en una web app de comida nutritiva, saludable y con delivery para hombres y mujeres de 21 a 40 años de Lima de los distritos de Miraflores, Barranco, Surquillo, Surco, San Isidro y Jesús María que deseen cuidar su nutrición y tener una vida más saludable. Según Arellano Marketing con el avance tecnológico el negocio de repartos por aplicación se reinventó, donde las aplicaciones de delivery están consideradas dentro del informe de marcas de este año, con ello podemos decir que las aplicaciones son una oportunidad para emprender.

## **2.2. Descripción del servicio a ofrecer**

El servicio se brinda por la web app, en el cual el público objetivo que cuente con un dispositivo móvil con internet podrá acceder a la carta de las variedades de platos, ensaladas y bebidas, los cuales son preparados por chefs con experiencia y enviados a su hogar o lugar de trabajo de acuerdo a la dirección registrada. Estos platos cuentan con todos los nutrientes y proteínas necesarias para lograr los objetivos del cliente. La comida y bebidas estará elaborada por la empresa misma no se utilizará terceros y se elaborará como punto inicial en el domicilio de un socio.

NutriSalud contará con 5 menús, que consta por un plato de ensalada, plato y bebida cada uno de ellos elegida y combinación del cliente, el delivery será gratis, también se brindará el servicio de un solo plato, al cual el delivery se le cobrará el adicional.

El cliente, al contratar el servicio por la web app deberá elegir el tipo de pago, seleccionar el menú o plato a adquirir, confirmar el pedido y se llevará con el repartidor el pedido solicitado.

### 2.3. Equipo de trabajo

 A portrait of Sara Isabel Condori Arias, a young woman with dark hair, wearing a black blazer over a white collared shirt and a necklace with a pearl pendant.	<p><b>Condori Arias, Sara Isabel</b></p> <p>Estudiante del décimo ciclo de la carrera de Marketing en la Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas. Con 5 años de experiencia laboral en el rubro de atención al cliente. Cuenta con las habilidades de trabajo en equipo, resolución de problemas y capacidad de adaptación.</p>
 A portrait of Luis Miguel Gutiérrez Rojas, a man with short dark hair and a beard, wearing a light blue button-down shirt.	<p><b>Gutiérrez Rojas, Luis Miguel</b></p> <p>Estudiante del décimo ciclo de la carrera de Marketing en la Universidad de Ciencias Aplicadas. Actualmente, labora en una empresa familiar, colegio particular, es coordinador y apoyo en las áreas de administración y marketing. Con capacidad de manejar situaciones complejas ayudando a buscar soluciones factibles para las resoluciones de estas.</p>



**Navarro De la cruz, Alexandra Margot**

Estudiante del décimo ciclo de la carrera de Administración de Banca y Finanzas en la Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas. Con 8 años de experiencia en el rubro laboral bancaria en el área de operaciones, un año de ello en administrativo. Con habilidades para trabajar en equipo, capacidad de resolución de problemas, escucha activa y capacidad de aprendizaje y formación continua.



**Rosales Gonzalez, Jessica Del Mar**

Estudiante del décimo ciclo de la carrera de Administración de Empresas en la Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas. Cuenta con un Diplomado en ESAN en Gestión en Pequeñas Empresas, Diplomado en Buenas Prácticas Clínicas. Con habilidades para trabajar en equipo, capacidad de resolución de problemas, proactiva y comprometida con el trabajo.



**Nohemi Puelles Luna**

Egresado de la Carrera de Ciencias Sociales en la Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión, actualmente cursando el noveno ciclo de la carrera Administración de Empresas en UPC con 10 años de Experiencia en Banca y Finanzas en el área de Negocios. Su principal función es evaluar el riesgo de los clientes para el otorgamiento de sus créditos.

### 3. PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO

#### 3.1. Análisis Externo

##### 3.1.1. Análisis PESTEL

Los factores externos que analizaremos utilizando la metodología PESTEL con orientación específicamente en el sector alimentación

<b>P</b>	<b>E</b>	<b>S</b>	<b>T</b>	<b>E</b>	<b>L</b>
Político	Económico	Social	Tecnológico	Ecológico	Legal

Figura 2. Significado de PESTEL, por elaboración propia

#### **Político-legal**

La actual coyuntura de incertidumbre política del gobierno de Pedro Castillo ha generado una falta de decisión en sectores estratégicos del Estado como Interior, Educación, Defensa, Economía y Salud, así como se mantiene una relación tirante entre el poder Ejecutivo y Poder Legislativo, lo cual genera que cada nuevo nombramiento en entidades públicas descentralizadas sea revertido por el Congreso. Todo esto desemboca en un alto nivel de volatilidad en el accionar de actores políticos, ante la tentativa de vacancia al presidente de la República.

Sin embargo, la gestión gubernamental actual ha hecho hincapié en la necesidad de brindar a la población políticas relacionadas a la alimentación saludable y la adopción de procesos sostenibles por parte de la industria de servicios. Es así que, por medio del Ministerio del Ambiente (MINAM) y la Dirección General de Salud Ambiental (DIGESA) se mantiene una tendencia clara hacia la gestión de nuevas medidas de seguridad en cuanto a los procesos de manipulación, envasado, etiquetado y distribución de alimentos. Esto representa una

ventaja para las empresas del sector de alimentos sin sacrificar la gestión de calidad en el servicio.

### **Social-cultural**

A raíz de la aparición de COVID-19, diversas industrias debieron adaptar su propuesta de negocio al formato virtual, de modo que ahora brindarán sus servicios a través de intermediarios, dentro de los cuales se encuentran las empresas de servicio de transporte y envío de productos, a través de aplicativo virtual.

Si bien es cierto, de acuerdo Arellano (2015), el consumidor peruano opta por un intensivo manejo de las tecnologías de información progresiva, de modo tal que el 65% de personas cuenta con entre 3 y 6 redes sociales, obteniéndose mayores prevalencia de Youtube, y Twitter en los hombres e Instagram y Pinterest por parte de las mujeres, por lo cual los servicios de delivery de alimentos deben tomar en cuenta una estrategia de diversificación de su promoción en redes sociales tomando en cuenta las preferencias de redes sociales y su frecuencia de uso.

De acuerdo con El Comercio (2018), Facebook es la red social líder con el 97% de los usuarios; de los cuales 93% hace uso de ella y el 82% lo usa con mayor frecuencia. Youtube y Twitter le siguen los pasos con 60% de usuarios para cada uno y menor porcentaje en su uso y frecuencia.

Si bien inicialmente, se experimentó una desconfianza de los consumidores locales hacia el uso de aplicativos para solicitar el servicio de delivery de comida, debido a las restricciones impuestas durante el periodo de cuarentena en el segundo trimestre de 2020, la población percibió un mayor valor en el uso de las aplicaciones de comida rápida y /o saludable, en función de sus atributos de: tiempo de entrega, calidad en el servicio, igualdad de precio de venta final del plato, nivel de accesibilidad al servicio.

## Demográfico

De acuerdo con la Asociación Peruana de Empresas de Inteligencia de Mercados (2021), en Lima la composición de hogares en relación con el nivel socioeconómico ha cambiado, pasando de tener en el NSE A de 4.4% al 2.9% de la población, así como se experimentó un incremento de 2% en el NSE C y una reducción de la población perteneciente al NSE B de 22% a 19.2% entre 2020 y 2021.

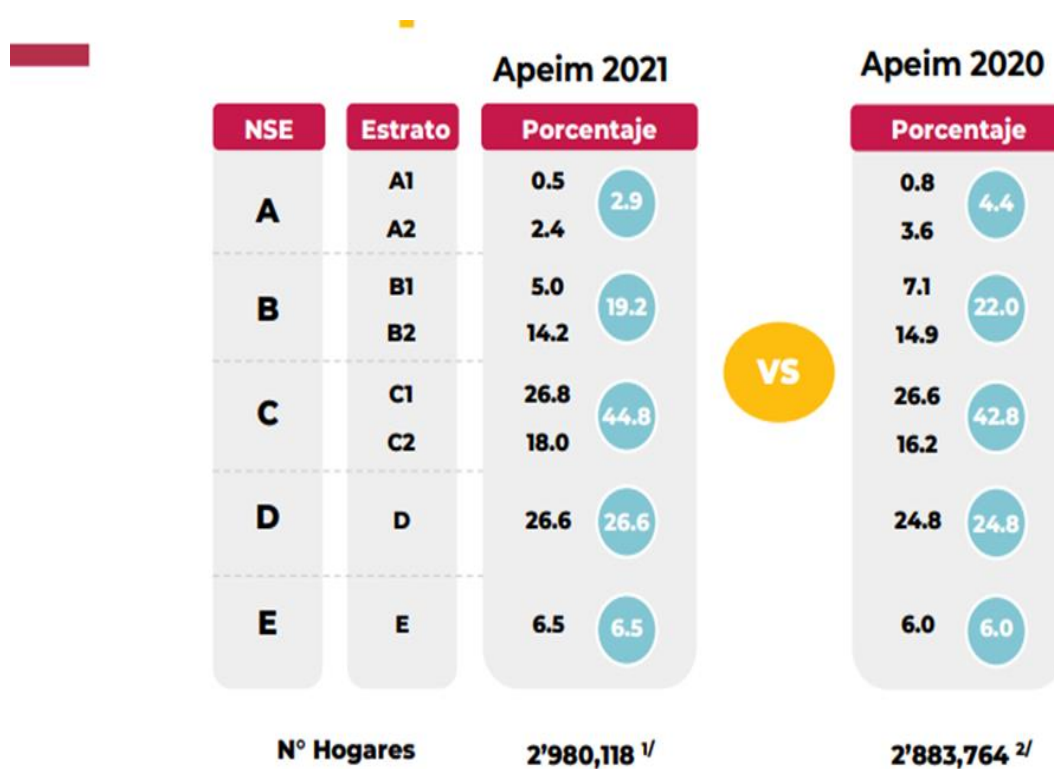


Figura 3. Comparación de la composición de nivel socioeconómico de la población de Lima entre 2020 y 2021, por APEIM, 2021.

## **Global**

De acuerdo con la OMS (2019), cada vez mayor porcentaje de la población toma conciencia de la importancia de consumir productos saludables de manera que se disponga de una alimentación balanceada en la mayor medida de la posible. Asimismo, la FAO (2020) hace hincapié en que, si bien aún no existe cura para el COVID-19 que haya sido fehacientemente comprobada, la alimentación saludables es un factor crítico que merma el riesgo de agravamiento de la enfermedad, así como , a nivel regional, la CEPAL (2018) establece que ,a raíz de las políticas de libre mercado, el consumidor medio cuenta con mayor flujo de información en diferentes aspectos de su vida, por lo cual , para alimentarse ahora busca investigar los efectos que tiene en su colesterol, cantidad de azúcar, salud cardíaca, metabolismo entre otras aristas de la salud corporal.

Por otro lado, en Latinoamérica de acuerdo con FMI (2020), la crisis generada por el COVID-19 ha generado que el ciudadano urbano se encuentre con mayor porcentaje de ahorro al suprimirse los eventos sociales y episodios de fiestas con amigos o familiares, por lo cual dicho excedente monetario es pasible de ser invertido en nuevas opciones de alimentación

## **Económico**

De acuerdo con el Ministerio de Economía y Finanzas (2021), el crecimiento del PBI peruano será del orden de 13%, superando las expectativas de la propia autoridad fiscal, de manera que se pueda reducir en el corto y mediano plazo la tasa de desempleo y paro en industrias estratégicas por efecto del reinicio de sus actividades tras el periodo de cuarentena el 2020. Así, se puede mencionar que hacia 2020, aunque la economía se redujo en 11.2% de acuerdo con el Instituto Nacional de Estadística e Informática (2021), la tendencia se ha revertido en el 2021, lo cual se inició en diciembre de 2020 con un crecimiento de 0.51%



impulsado en sectores estratégicos como Construcción, Sector Financiero, Manufactura, Pesca, Telecomunicaciones, y Administración Pública y Defensa.

	2020	2021*		2022*	
		RI Dic.20	RI Mar.21	RI Dic.20	RI Mar.21
<b>Demanda interna</b>	<b>-9,8</b>	<b>10,2</b>	<b>9,6</b>	<b>4,1</b>	<b>4,6</b>
Consumo privado	-8,7	8,8	8,5	4,7	4,8
Consumo público	7,5	5,7	3,5	-0,8	3,0
Inversión privada	-16,5	17,5	15,5	4,5	4,5
Inversión pública	-17,7	14,0	15,0	4,0	4,5
Var. de inventarios (contribución)	-0,9	0,0	0,0	0,0	0,0
<b>Exportaciones</b>	<b>-20,0</b>	<b>15,3</b>	<b>13,9</b>	<b>5,1</b>	<b>6,5</b>
<b>Importaciones</b>	<b>-15,6</b>	<b>10,1</b>	<b>9,2</b>	<b>5,5</b>	<b>7,3</b>
<b>Producto Bruto Interno</b>	<b>-11,1</b>	<b>11,5</b>	<b>10,7</b>	<b>4,0</b>	<b>4,5</b>

*Figura 4.* Proyección de comportamiento de componentes del PBI entre 2020 y 2021, por elaboración propia

En ese aspecto, se puede mencionar que el PBI se incrementará debido a una dinámica de la demanda interna, por efecto del aumento del consumo privado en torno a servicios de turismo, restaurantes y textil, dentro del cual se encuentran los aplicativos para solicitud de delivery de alimentos saludables. Asimismo, se proyecta un incremento tanto en exportaciones como importaciones, lo cual genera una reducción del déficit fiscal y fortalece la posición fiscal en el largo plazo. Esto tendrá como consecuencia una mejora en la distribución de productos bajo el formato digital.

## **Medioambiental**

Si bien es cierto el Perú mantiene a 2022, vigentes hasta 21 acuerdos comerciales con 54 países alrededor del mundo de modo que mantiene una dinámica natural en el intercambio de sus productos, resaltando las categorías de agroexportación, textiles y minerales. Asimismo, pertenece al grupo de países del Foro Económico Asia-Pacífico y la Organización Mundial del Comercio.

## **Tecnológico**

En los últimos años las mejoras en cuanto a tecnología han ido en aumento, por lo que se ha masificado el acceso a internet, generando un impacto en el comercio online. Según ENAHO (la Encuesta Nacional de Hogares) más del 70.3% de la población del Perú cuenta con acceso a Internet y en cuanto a Lima Metropolitana, las cifras llegan al 83.4%, siendo los equipos móviles los más utilizados por los usuarios.

### **3.2. Análisis interno**

#### **3.2.1 Análisis de las 5 fuerzas de PORTER: Competidores, clientes, proveedores, productos sustitutos, competidores potenciales.**

En el Perú existen diversos servicios de venta de comida saludable, que se brindan de manera presencial o virtual. Para poder analizar el sector, se utilizará el modelo de las cinco fuerzas de POTER que nos permitirá identificar factores favorables y desfavorables que afectan de manera directa o indirecta a la idea de negocio.

## Competidores:

En Lima existen empresas que brindan un servicio similar a NutriSalud, a diferencia de la empresa la competencia brinda el servicio a través de páginas web.

Tabla 1  
Competidores

COMPETIDORES	
	· Empresa que brinda dieta diferenciada para varones y mujeres.
	· Empresa intermediaria de comida express de otros restaurantes.
	· Empresa que brinda el servicio de alimentos especiales para dietas.
	· Empresa que comercializa comida dietética.
	· Empresa especializada en la elaboración de comida dietética.

Nota: Elaboración Propia

## Cientes

Los clientes tienen el poder de negociación para la toma de decisión con la empresa contratar el servicio, el cliente cuenta con diversas empresas a su disposición que venden comida saludable en Lima, lo que permite tener diversos precios accesibles del servicio. Pero a la vez tienen el riesgo del mal servicio y el cobro excesivo de los

servicios adquiridos y adicionales como el delivery, que llegue la comida ordenada, entre otros aspectos. Es aquí, donde se busca restar el poder al cliente, dando valor al servicio de comida saludable, este servicio será brindado de acuerdo con la elección del cliente (menú o plato), de forma segura, con delivery incluido (si se trata de menú), y llegando al objetivo.

### **Proveedores:**

En el mercado existe una gran cantidad de proveedores para los productos o servicios que requiere la empresa para desarrollar sus operaciones. Los proveedores tienen un alto nivel de negociación porque al ser nuevo en el mercado no dispone de las relaciones comerciales y del soporte comercial adecuado.

### **Productos Sustitutos:**

La amenaza de servicios sustitutos es alta, los principales servicios sustitutos en el mercado de gastronomía saludable y nutritiva son los restaurantes, los planes nutritivos de los gimnasios y las comidas caseras. Sin embargo, estos servicios sustitutos tienen un gran porcentaje de insatisfacción por parte de los usuarios, debido a los acontecimientos, reclamos y quejas presentadas.

### **Competidores Potenciales:**

El ingreso de nuevos competidores al mercado de comida saludable y nutritiva se limita a cumplir con los estándares de salubridad exigidos por ley para empresas que trabajan con alimentos. En función a lo dicho, las empresas que cumplan y demuestran sus buenas prácticas comerciales respecto al proceso de producción de los alimentos pueden ingresar a la competencia.

### 3.2.2 Análisis FODA

Tabla 2  
Análisis FODA

<b>FODA</b>	
<b>FORTALEZAS</b>	<b>OPORTUNIDADES</b>
Precio accesible	Incremento de personas que buscan tener un estilo de vida más saludable.
Uso de insumos de alta calidad.	Reconocimiento de la gastronomía peruana
Elaboración de una web app para recibir los pedidos del usuario.	Incremento de las ventas online.
Contar con un servicio de delivery propio.	Revaloración de los productos orgánicos y saludables.
Recetas elaboradas y supervisadas por un nutricionista.	
<b>DEBILIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
Capacidad financiera limitada.	La crisis económica ocasionada por la pandemia.
Otras opciones del mercado podrían sustituirla.	Paros agrícolas causados por la inestabilidad del gobierno.
Capacidad limitada de producción lo que podría ocasionar que no se responda ante un incremento de la demanda.	Aumento de los casos COVID que puedan afectar al personal
No tener una carta más amplia.	Burocracia para la obtención de la licencia de funcionamiento.

*Nota:* Elaboración Propia

Tabla 3  
FODA Cruzado

<b>FODA CRUZADO</b>		
	<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
<b>FODA CRUZADO NUTRI SALUD</b>	O1. Incremento de personas que buscan tener un estilo de vida más saludable.	A1. Incremento en precio del tipo de cambio del dólar.
	O2. Reconocimiento de la gastronomía peruana.	A2. Incremento de la tasa de desempleo.
	O3. Incremento de las ventas online.	A3. Aumento de fraude en comercio online.
	O4. Revalorización de los productos orgánicos y saludables.	A4. Ingreso de nuevas competencias.
<b>FORTALEZAS</b>	<b>ESTRATEGIA FO</b>	<b>ESTRATEGIA FA</b>
F1. Precio accesible.	(F1)(O1) Abarcar más sectores de personas que buscan una vida más saludable.	(F3)(A3) Desarrollo de una Web App que cuente con servicio de pasarela de pagos seguro.
F2. Uso de insumos de calidad.	(F2)(O2;O4) Fortalecimiento del negocio aprovechando insumos orgánicos y de buena calidad.	(F5)(A4) Diferenciarse de la competencia mediante profesionales que presten un servicio óptimo.
F3. Elaboración de una Web App para recibir los pedidos del usuario.	(F3)(O3) Desarrollo de una Web App de uso fácil y rápido.	
F4. Contar con un servicio de delivery propio.		
F5. Recetas elaboradas y supervisadas por un nutricionista.		
<b>DEBILIDADES</b>	<b>ESTRATEGIA DO</b>	<b>ESTRATEGIA DA</b>
D1. Capacidad financiera limitada.	(D2)(O2;O3) Hacer uso de las redes sociales para la promoción de los platos a ofrecer.	(D2;D4)(A4) Realizar constantes encuestas a los usuarios para saber su grado de satisfacción.
D2. Otras opciones del mercado podrían sustituirla.		
D3. Capacidad limitada de la producción, lo cual podría ocasionar que no se responda ante un incremento de la demanda.		
D4. No contar con una carta más amplia.		

*Nota:* Elaboración Propia

### **3.3. Visión**

Ser el servicio en el mejor aplicativo de recomendación de platillos saludables para el mercado limeño, generando la oportunidad a los consumidores de mejorar su salud a través de una dieta balanceada que los ayudará a prevenir enfermedades y tener una mejor calidad de vida.

### **3.4. Misión**

Incrementar el grado de calidad de vida de la población a través del uso web app en base al uso de internet y tecnología para ayudar al consumidor a encontrar su ritmo de dieta saludable más adaptado a sus gustos y preferencias culinarias en el corto y mediano plazo.

### **3.5. Estrategia Genérica**

En base a la diferenciación del producto se podrá generar la percepción en el consumidor meta de que el servicio es exclusivo y se obtiene un mayor nivel de satisfacción al obtener sus pedidos de comida saludable en el momento oportuno y en la cantidad previamente acordada con el restaurante de su preferencia. A largo plazo, esto generará que el mayor grado de percepción del servicio, la empresa establezca un precio de venta.

Si bien es cierto, esto implica un mayor grado de inversión en marketing, inversión y desarrollo, a largo plazo este esfuerzo facilitará que el posicionamiento de la empresa sea fuerte y que la segmentación sea llevada a cabo con mayor precisión en función de cómo reacciona el cliente meta a los distintos cambios que la empresa realice a los atributos del servicio.

### **3.6. Objetivos Estratégicos**

- Incrementar la cuota de mercado mensual en 10% en los segmentos de NSE B entre 21 y 40 años en los distritos de Surco, Barranco, San Isidro, Jesús María durante los 2 primeros años de operaciones.
- Lanzamiento de una función complementarias al servicio de la web app como la gestión del servicio post venta hacia mediados del 2022.
- Reducir el porcentaje de insatisfacción del cliente hasta 3% y aumentar en un 20% de lealtad en nuestros clientes hacia fines del 2023 en los clientes entre 21 y 40 años.
- Reducir el porcentaje de servicios defectuosos de 8% a 4% hacia inicios del año 2023.
- Aumentar el precio de venta en 1% a fines del segundo año de lanzamiento del servicio en el mercado limeño.
- Expandir la línea de servicio de delivery hacía nuevos productos y bebidas artesanales en el mercado limeño hacia mediados del 2023 y obtener una cuota de mercado del 20% en el tercer año de operaciones.



## **4. INVESTIGACIÓN / VALIDACIÓN DE MERCADO**

### **4.1. Diseño metodológico de la investigación / metodología de validación de hipótesis**

Para validar las propuestas de solución de la necesidad de comida saludable y nutritiva, junto al delivery, se utilizó como herramientas entrevistas a profundidad y el Landing Page.

#### **Procedimiento de Entrevistas:**

Se entrevistó a 5 personas de 21 a 40 años que viven en Lima, los cuales compartieron su experiencia respecto al sector de comidas saludables y apps de comidas, logrando ahondar en el tema con nuevas sugerencias y recomendaciones a tomar en cuenta.

#### **Preguntas para expertos**

- ¿Qué tipo de comida nutritiva sueles pedir vía online? ¿Por qué?
- ¿Cuéntame qué piensas sobre la venta de comida preparada vía online?
- ¿Cuáles son las comidas que sueles pedir vía web o Apps?
- ¿Podrías mencionar que plataformas o Apps que conoces de comida saludable?
- ¿Cuál de ellas normalmente usas más para realizar estos pedidos de comida saludable? ¿Por qué?
- ¿Te parece segura la compra por internet de comida saludable?
- ¿Cuéntame cómo ha sido la experiencia en la compra que realizaste de tu comida nutritiva por web o App? en los consumos que has realizado

- ¿Qué te parece una web app que ofrezca comida saludable elaborada por emprendedores peruanos? ¿comprarías en ellas?
- ¿Cuáles son los aspectos que más valoras de este tipo de aplicativos de comida saludable? ¿precio, variedad, tiempo de entrega?
- ¿Cuánto es lo que pagarías por la comida y delivery? ¿por qué?
- ¿Con qué frecuencia pediría servicios delivery de comida saludable?
- ¿Estarías dispuesto a afiliarte a esta plataforma App que incluye servicio de pedidos automatizada y el pago integrado?
- ¿te sientes satisfecho con relación a la porción de platos que pides por app?
- ¿Prefieres pedir un menú entero (entrada, plato y bebida) o solo plato?

## **Entrevista 1**

Nombre: Diego Machaca

Ocupación: Programador creador de aplicaciones y páginas web.

Diego considera que los servicios de comida delivery lo ayudan, ya que tiene un día ocupado y para tener una alimentación equilibrada opta por los que le ofrecen comida más natural. Diego busca apps o páginas que sean seguras para realizar sus compras. Últimamente ha optado por una alimentación más saludable a pedido de su médico ya que como la mayoría en cuarentena hizo muchos desórdenes alimenticios causándole algunos problemas de salud. También considera que la compra de comidas por apps son un mercado en potencia ya que son muchas las personas que no tienen tiempo para realizar todo el proceso de cocinarse que va desde el planeamiento, las compras etc. Diego cree que una app debe tener una UX bastante sencilla y directa.

## **Entrevista 2**

Nombre: María Isabel Chávez

Ocupación: Asistente Logístico de Pisopack

María Isabel manifiesta que los servicios de comida delivery son una ayuda para aquellas personas que no les gusta cocinar y de esta manera pueden mantener una alimentación equilibrada. Asimismo, nos indicó que hace poco fue diagnosticada de hipotiroidismo y el médico indicó una mejor alimentación y esto le ayudaría mucho a cumplir con un mejor régimen alimenticio.

## **Entrevista 3**

Nombre: Gustavo León

Ocupación: Medico Reumatólogo de Clínica Monterrico

Gustavo nos comentó que suele solicitar comida vegetariana, dada su preocupación por incubar la enfermedad hereditaria de la diabetes o evitar enfermedades como la gota, por consumo excesivo de carnes rojas o hígado. Asimismo, suele solicitar en las noches frutas frescas como la piña y la sandía, para acelerar mi metabolismo y facilitar la pérdida de peso a corto plazo y obtener mejor calidad de vida por perdida de grasa corporal y favorecer la calidad de la piel. Asimismo, considera que es buena cuando la empresa lo aplica de forma adecuada, es decir, contribuye por medio de una propuesta de valor sostenible a la mejora en la calidad de vida de las personas, pero no me refiero solo a valor nutricional de los alimentos sino también a la forma de entrega y canal de distribución del producto. En otras

palabras, cree que la comida preparada es una oportunidad para ahorrar tiempo, siempre y cuando el producto sea entregado al cliente en óptimas condiciones de tiempo y características.

#### **Entrevista 4**

Nombre: Ivan Ruiz Obando

Ocupación: Contador de Clínica Monterrico

Ivan considera que los servicios de comida delivery son una super alternativa siempre y cuando sean de calidad y brinden un buen servicio, ya que ayudan mucho cuando la persona vive solo y no le gusta cocinar. También, nos comentó que la cuarentena hizo que subiera mucho de peso y le diagnosticaron hipertensión arterial y desde hace 6 meses está tratando de llevar una mejor calidad de vida por lo que considera que la compra de comidas saludables sería una buena opción para él.

#### **Entrevista 5**

Nombre: Linda Luz Ramos De la cruz

Ocupación: Docente de nivel secundaria

Linda, va al gym 3 veces a la semana, y trabaja de lunes a viernes, a la que le gusta cuidar de su salud. Ella realiza pedidos por app de su comida por falta de tiempo y lo solicita en su trabajo. Considera que los servicios de comida delivery es una buena alternativa siempre y cuando sea de calidad y brinden un buen servicio, indica que ayudan mucho cuando trabajas y no puedes llegar a casa, más aún que mantiene sus horas ajustadas con todas las actividades que realiza. Linda comenta que en su mala experiencia de las comidas

por delivery es que lo realiza a través de un tercerizado, esto le trajo problemas ya que ni el restaurant ni el delivery se hacen cargo por cualquier inconveniente. Ella también menciona que siempre tiene que cambiar de restaurante por fallas en la comida, pero ahora ha optado en ir al restaurante y pedir número telefónico para que haga el pedido o referencias para que no pase mal el momento. Sobre los precios mencionó, que ella está dispuesta a pagar por un buen servicio completo hasta 20 soles ya que es justo.

### Lienzo de propuesta de valor



Figura 5. Lienzo de Propuesta de Valor, por elaboración propia

## Landing page:

El landing page está dirigido a un público objetivo de 21 a 40 años que resalta el principal objetivo que es comer saludable y nutritivo que brinda a los clientes. Se usa como fondo de imagen principal de la campaña los insumos e ingredientes que van a contener los platos, ensaladas y bebidas a preparar y ofrecer, el color azulino va alineado a nuestro público objetivo. Contamos con formulario donde se solicita los datos: nombre y correo electrónico. Asimismo, en nuestro Landing Page presentamos los principales atributos de nuestro negocio, con lo cual se busca diferenciarnos de nuestra competencia y acercarnos a nuestro público meta, y los pasos a seguir para ponernos en contacto.



Figura 6. Landing page, por elaboración propia

## Facebook:

En el facebook se utilizó el logo como foto de perfil para que fuera de reconocimiento rápido de nuestros seguidores, y volvimos a utilizar la imagen de ingredientes con el fondo de portada con la tonalidad azulino haciendo referencia al público. En la página principal de Facebook se ha incluido el botón de “Contactar”, la cual redirige a nuestra Landing que al igual que el anuncio nos ayuda a recolectar la información de las personas que se encuentran

interesadas por nuestros servicios. El anuncio puesto en nuestra página de Facebook resalta nuestra principal propuesta. NutriSalud muestra a los clientes la comida saludable y nutritiva que se brinda en todos platos, ensaladas y bebidas que se realizan.



Figura 7. Facebook, por Nutri Salud

#### 4.2. Resultados de la investigación

La publicación se activó el día 17 de enero y finalizó el 21 de enero con una publicación de 5 días, se obtuvo buenos resultados de conversión. La publicación de la red social de Facebook tuvo un alcance de 22 622 personas, de las cuales 578 personas dieron click en el enlace que le direcciona a la página de la Fanpage.

<b>Resultados</b> <small>Obtén información sobre las métricas ⓘ</small>	
Clics en el enlace	<b>389</b>
Costo por: Clic en el enlace	<b>S/0,16</b>
Importe gastado	<b>S/63,41</b>
	<small>Presupuesto diario: S/20,00 PEN <a href="#">↗</a></small>
Alcance	<b>12.851</b>
Impresiones	<b>22.622</b>
Frecuencia	<b>1,76</b>
Clasificación de calidad	<b>5</b>
Clasificación del porcentaje de interacción	<b>3</b>
Clasificación del porcentaje de conversiones	<b>4</b>
Clics (todos)	<b>578</b>
CTR (todos)	<b>2,56</b>
CPC (todos)	<b>S/0,11</b>
CPM (costo por mil impresiones)	<b>S/2,80</b>
Clics en el enlace	<b>389</b>
CPC (costo por clic en el enlace)	<b>S/0,16</b>
CTR (porcentaje de clics en el enlace)	<b>1,72</b>

*Figura 8.* Tasa de investigación de anuncio publicitario interacciones con la publicación, por Landing Page

De todos los clientes que dieron click e ingresaron al landing page el 6.9% dejaron sus datos para que la empresa NutriSalud se pueda comunicar con ellos, y adquirir el servicio.



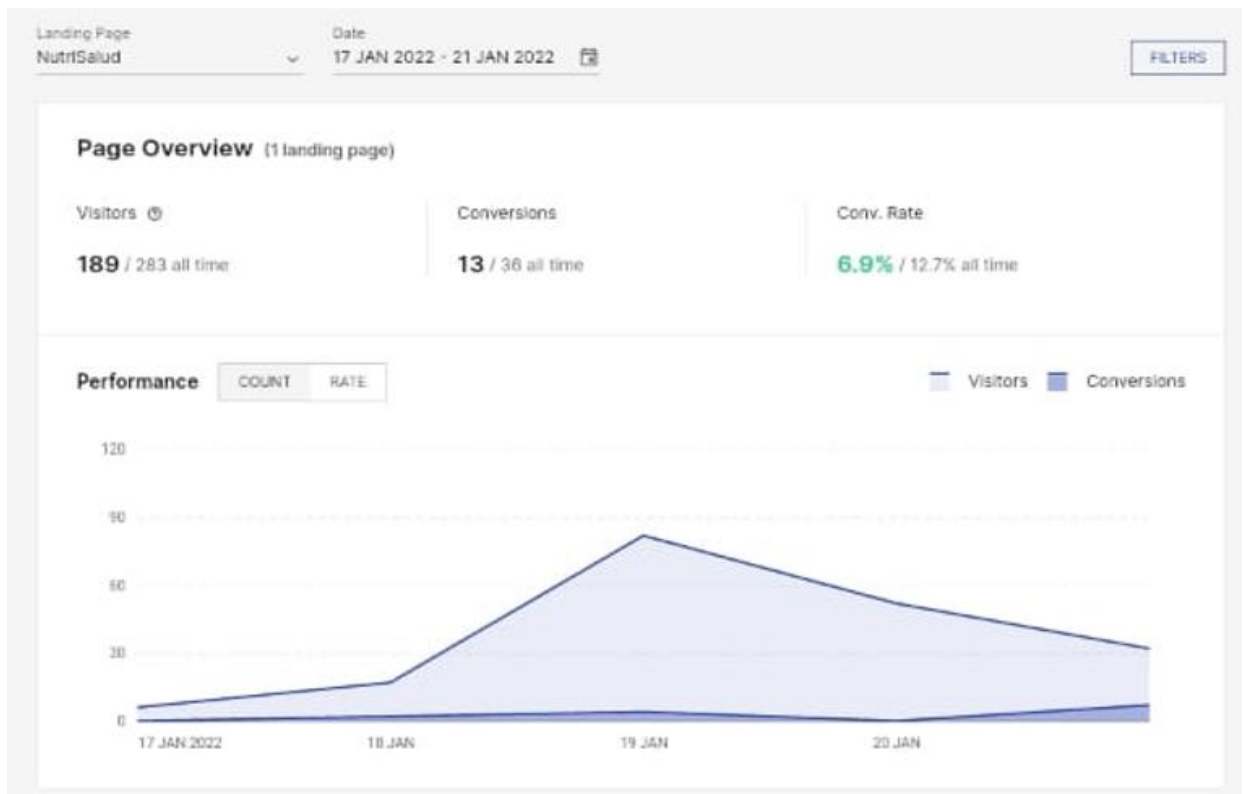


Figura 9. Tasa de conversión del resultado de anuncio publicitario

### 4.3. Informe final: Elaboración de tendencias, patrones y conclusiones

#### Conclusiones de la entrevista de profundidad:

Se detectó que para los clientes los factores más importantes que afectan en su decisión en contratar el servicio es la experiencia que obtuvieron anteriormente, mencionado el servicio brindado, la preparación del platillo (que sea el plato o menú elegido), la entrega (que sea en el tiempo adecuado y que tenga buena presentación) y la reserva. Mencionan que es muy importante que el plato a elegir debe ser nutritivo y saludable ya que buscan mejorar su salud.

### **Conclusiones del Landing y facebook:**

Para reforzar el resultado de las entrevistas se realizó la creación de un FanPage para promocionar el servicio de NutriSalud y evaluar si los futuros clientes se encuentran interesados en el servicio. De acuerdo con los resultados de la Landing page podemos visualizar que 578 personas visitaron la página, de los cuales 189 se encontraron interesados en el servicio. Este resultado arroja una conversión de 6.9%.

## **5. PLAN DE MARKETING**

### **5.1. Planteamiento de objetivos de marketing**

#### **Objetivo a corto plazo**

- Alcanzar un 40% de penetración de mercado en los segmentos NSE A, B y C al cierre del primer año de lanzamiento del servicio.
- Incrementar en 5% la tasa de conversión de usuarios de redes sociales inscritos en los perfiles de la marca al segundo año en el mercado.
- Reducir la cantidad de likes negativo en 10% mensualmente
- Incrementar la venta en 10% al fin del segundo año de operaciones.
- Lograr un crecimiento de clientes fijos de NutriSalud en un 10% anual.
- **Objetivo a largo plazo**
- Incrementar la tasa de compra de productos del servicio de comida saludable en 50% anualmente.
- Logra un crecimiento de cobertura de a más distritos de Lima Metropolitana en el tercer año.

### **5.2. Estrategias de marketing**

Por medio del canal publicitario, de jalar, la empresa irá ofreciendo a los clientes los platillos que requieren en función a sus requerimientos, así como se configura una estrategia de publicidad en redes sociales por la cual se brindará una promoción especial al cliente en el caso de revisar periódicamente el contenido del aplicativo en redes sociales.

### 5.2.1 Segmentación

Para atender las necesidades del usuario y poder llevar a cabo un plan de marketing enfocado en la propuesta de valor es necesario realizar una segmentación del mercado, las cuales se definirán por las siguientes variables:

- **Geográfica:** Personas que vivan y/o trabajen en Lima Metropolitana, específicamente de los distritos de Miraflores, Barranco, Surquillo, Surco, San Isidro y Jesús María.
- **Demográfico:** Hombres y mujeres de 21 a 40 años de NSE A y B profesionales y/o estudiantes pertenecientes a la Población Económicamente Activa (PEA).
- **Psicográfica:** Son personas que de acuerdo con el estudio de Arellano son catalogados como “Sofisticados y modernos”, las cuales se caracterizan por ser personas que valoran su imagen personal y buscan llevar un estilo de vida saludable, a su vez se encuentran muy atentos a las nuevas tendencias.
- **Conductual:** Hombres y mujeres con uso habitual de internet y redes sociales, las cuales usan para realizar compras de productos o servicios diversos.

## 5.2.2 Posicionamiento

Nuestro principal posicionamiento es a través de redes sociales facebook, instagram entre otros, como marca de NutriSalud una opción diferente, además de entregar un servicio con un valor diferencial que es mejorar el estilo de vida de cada cliente, y su estrategia de posicionamiento es por precio y calidad con rico en sabor, ofreciendo 5 opciones de menús diarios.

## 5.3 Mercado objetivo

Dentro de la población de Lima entre los 21 y 40 años, se encuentran el 30.5% de la población de manera que pueda describir que la población residente en los distritos de Lima Moderna Surco, San Isidro, Barranco, Miraflores y Jesús Maria comprendan el 25% en su conjunto de modo que se obtener el 30.5% de la población

Grupo de edad	Área urbana			Área rural			Total		
	Hombres	Mujeres	Total	Hombres	Mujeres	Total	Hombres	Mujeres	Total
<5	8,7	8,0	8,3	10,9	11,3	11,1	9,4	9,1	9,2
5-9	8,8	8,2	8,5	12,4	12,3	12,3	10,0	9,5	9,8
10-14	10,8	10,3	10,8	14,3	13,8	14,3	12,0	11,6	11,7
15-19	10,6	9,5	10,1	9,5	7,6	8,5	10,2	8,9	9,6
20-24	9,2	8,5	8,8	6,4	5,8	6,1	8,2	7,6	7,9
25-29	8,3	7,9	8,1	5,7	6,2	6,0	7,5	7,4	7,4
30-34	6,9	7,4	7,1	5,7	5,8	5,8	6,5	6,9	6,7
35-39	6,5	6,6	6,5	6,0	6,0	6,0	6,3	6,4	6,4
40-44	5,8	6,7	6,2	5,1	5,2	5,1	5,6	6,2	5,9
45-49	5,4	6,0	5,7	4,7	4,5	4,6	5,1	5,5	5,3
50-54	4,6	5,4	5,0	4,0	4,3	4,1	4,4	5,0	4,7
55-59	3,8	4,1	3,9	3,3	3,8	3,5	3,6	4,0	3,8
60-64	3,4	3,3	3,4	3,2	3,5	3,4	3,4	3,4	3,4
65-69	2,3	2,6	2,4	2,7	3,0	2,8	2,4	2,7	2,6
70-74	1,9	2,1	2,0	2,1	2,6	2,3	2,0	2,2	2,1
75-79	1,5	1,6	1,6	2,0	1,9	1,9	1,7	1,7	1,7
80 +	1,5	1,8	1,6	2,0	2,4	2,2	1,7	1,9	1,8
<b>Total</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>
Número	31 887	33 295	65 182	16 172	15 857	32 029	48 059	49 152	97 211

Figura 10. Grupo de Edad, por INEI, 2019

En ese sentido aquellos que se encuentran en los NSE A y B de acuerdo con APEIM (2020) son el 27% de la población lo cual es de:

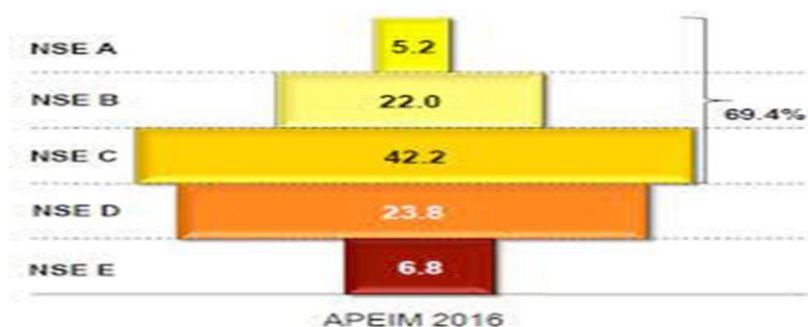


Figura 11. Nivel socioeconómico en la Provincia de Lima, por elaboración propia.

Asimismo, se contará con una estrategia de penetración de mercado para la fijación de precios por el servicio, de modo tal que se enfoque en optimizar la tasa de cobertura de mercado vía precios más bajos en el uso del aplicativo que el resto de los competidores.

### 5.3.1 Tamaño de mercado

Según estudios del CPI nos indica que Lima posee 11 917 100 personas, la PEA de Lima metropolitana en lo que fue el 2021 alcanza a 5 102 500 personas entre hombres y mujeres, de los cuales el 71% pertenecen a NSE A, B y C, según la PET en Lima que el 53.8% tienen el rango de entre 25 y 44 años, y los que pertenecen a Lima Moderna es alrededor de 13.7%.

Zonas	Distritos	Población		Estructura NSE (% horizontal)			
		Miles	%	AB	C	D	E
Lima Norte	Carabaylo, Comas, Independencia, Los Olivos, Puente Piedra, San Martín de Porres	2,694.1	24.8	21.3	44.9	27.9	5.9
Lima Centro	Breña, La Victoria, Lima, Rimac, San Luis	862.7	7.9	27.5	47.4	19.5	5.6
Lima Moderna	Barranco, Jesús María, La Molina, Lince, Magdalena del Mar, Miraflores, Pueblo Libre, San Borja, San Isidro, San Miguel, Santiago de Surco, Surquillo	1,493.5	13.7	69.1	24.1	5.7	1.1
Lima Este	Ate, Chaclacayo, Cieneguilla, El Agustino, Lurigancho, San Juan de Lurigancho, Santa Anita	2,666.5	24.5	16.2	47.9	29.1	6.8
Lima Sur	Chorrillos, Lurín, Pachacamac, San Juan de Miraflores, Villa el Salvador, Villa María del Triunfo	1,882.4	17.3	16.3	53.0	23.8	6.9

Figura 12. Cuadro resumen del tamaño de mercado, por elaboración propia

Tabla 4  
Determinación del Tamaño de Mercado

Determinación del Tamaño de Mercado		
<b>Total, de Población Peruana</b>		100%
	33,035,304	
<b>Total, de población en Lima Metropolitana</b>		36%
	11,917,100	
<b>Total, de población de distritos (Miraflores, Jesús María, San Isidro, Surco, Surquillo, Barranco)</b>		6.7%
	794,700	
<b>Total, de población por nivel socioeconómico (A, B, C)</b>		71%
	564,237	
<b>Total, Población (21-40 años)</b>		33%
	184,737	
<b>Tamaño de Mercado Total</b>		0.559%
	184,737	

Nota: Elaboración Propia

Con este resultado podemos obtener que nuestro tamaño de mercado total es de 184737 personas.

### 5.3.2 Tamaño de mercado disponible

Según INEI en Lima Metropolitana el uso de internet es del 85.2% por parte de la población, ahora, según el diario Gestión, solo el 26% de Limeños considera que tiene una alimentación saludable.

Tabla 5  
*Determinación del mercado disponible*

<b>Determinación del Tamaño de Mercado Disponible</b>		
Tamaño de mercado total	184,737	100.0%
Total de mercado que usan internet	158,505	85.8%
Total de mercado que comen fuera de casa	66,572	42.0%
Total de mercado que comen nutritivo	17,309	26.0%
<b>Tamaño de Mercado Disponible Usuarías</b>	<b>17,309</b>	<b>9%</b>

*Nota:* Elaboración Propia

Con los datos obtenidos podemos decir que tenemos alrededor de 17309 clientes potenciales.

### 5.3.2 Tamaño de mercado operativo (target)

Con los datos obtenidos tenemos un mercado total de 17309 personas, y según la tasa de conversión de 6.9% que demuestran ser los clientes interesados en nuestra landing page, obtenemos que nuestro mercado operativo sería de 1194 clientes.



Tabla 6  
*Determinación del Mercado Operativo*

<b>Determinación del Tamaño de Mercado Operativo (Target)</b>		
Tamaño del Mercado total	184,737	100.0%
Tamaño del Mercado disponible	17,309	9.4%
Factor de Conversión	6.9%	
Tamaño de Mercado Operativo	1,194	
<b>Tamaño Mercado Operativo Usuaris</b>	1,194	1%

*Nota:* Elaboración Propia

### **5.3.3 Potencial de crecimiento del mercado**

A causa de esta pandemia, la mayoría de las personas han comenzado a tener más información de los productos y servicios que adquieren, en ese sentido, vemos que la población aumentó la tendencia a consumo saludable, según Edenred, el 95% de usuarios ha cambiado por una dieta más saludable, así mismo los patrones de compras han aumentado en 63% para el mismo rubro.

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

### **5.4.1 Estrategia de producto / servicio**

NutriSalud aplicará la estrategia de diferenciación de producto ya que no solo se brindará platillos saludables, sino que también se creará conciencia por una vida más saludable, ayudando a los usuarios a mejorar sus estilos de vida.

#### **Características:**

NutriSalud comercializará platos saludables recomendados por un nutricionista.

Los platillos serán elaborados por un chef.

Los platos se ofrecerán diariamente por sus redes sociales y aplicación móvil.

Formas de pago: Tarjetas de débito y crédito, depósitos y transferencias.

Servicio de delivery propio.

**Marca:** NutriSalud ofrece un servicio de elaboración y reparto de comida saludable generando una experiencia agradable y mejorando su estilo de vida.

**Logo:** El logo de NutriSalud son las letras en un color marrón el cual hace referencia a la naturaleza y confianza hacia la marca.

- Blanco: Usado de forma minimalista
- Slogan: “Tu comida saludable al alcance”

#### **5.4.1 Diseño de producto / servicio**

La propuesta del proyecto establece características mínimas que se debe cumplir con el objetivo de contribuir con la estrategia de diferenciación de la empresa. Estas características son las siguientes:

Tabla 7  
*Características del producto*

<b>Características</b>	<b>Detalles</b>
<b>Envase</b>	De acuerdo con la normativa vigente, los envases o contenedores de alimentos para su transporte ya no podrán usar el tecnopor. Por ello, la empresa considera adecuado la utilización de envases biodegradables.
<b>Tamaño</b>	<p>El tamaño estimado por el proyecto de acuerdo con la cantidad de calorías que debe consumir una persona adulta para mejorar su salud es la siguiente:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Bebida: Botella con una capacidad 625 ml, este envase debe poder sellarse para evitar derrames durante su traslado.</li> <li>● Plato de entrada: El envase debe poder contener un máximo de 500ml, este envase debe tener una apertura fácil para facilitar su uso para el cliente.</li> <li>● Plato de fondo: El envase debe contener una dieta de 500gr. Además, el envase debe poder mantener la temperatura del alimento, para ello se ve conveniente que contenga una cubierta de aluminio.</li> </ul>
<b>Color</b>	Los envases biodegradables que se utilizan para el transporte de los alimentos son de un color único, al tener componentes eco amigables, su color es color maíz. Además de ello, se dispone la impresión del logo tipo de la empresa en cada uno de ellos. De manera que se pueda reforzar la estrategia de comunicación de la empresa.
<b>Calidad</b>	La calidad de la dieta debe cumplir estrictamente con las indicaciones del nutricionista, de manera que se pueda contribuir con la promesa de valor de la empresa el cual se basa en mejorar la salud de sus clientes.
<b>Tiempo de entrega</b>	La entrega de los productos se realiza durante el rango de horarios establecidos coordinados previamente con el cliente.

*Nota:* Elaboración Propia



*Figura 13.* Presentación de Menú de Nutrisalud, por elaboración propia

#### **5.4.2 Diseño de producto / servicio**

El diseño del producto y servicio de Nutrisalud consiste en la elaboración y venta de menús saludables de acuerdo con la carta ofrecida diariamente entre ellas se ofrece 5 menús nutritivos y saludables diferentes todos los días, los cuales tienen las siguientes características:

**Marca:** El nombre Nutrisalud comunica la idea de comer saludable y así hacer un cambio al estilo de vida ya sea por salud o por querer generar un hábito saludable en nuestros clientes, el nombre Nutrisalud fue escogido nutri por nutrición y salud por lo saludable.

**Logotipo:** La tipografía utilizada es caligráfica en tono blanco y las imágenes que acompañan al logo son un plato y dos tenedores los cuales se relacionan al giro del negocio y ayuda a los clientes percibir de qué trata el nombre.

**Producto a ofrecer:** La carta que se ofrece diariamente son 5 menús, las cuales consiste en una entrada, plato de fondo y refresco, las combinaciones de la entrada y plato de fondo es de acuerdo al gusto de cliente.

**Entrada:** las entradas que se ofrecen son 2, ejemplo Ensalada clásica o ensalada mixta

**Plato de fondo:** los platos que se ofrecen para plato de fondo ejemplo, ceviche, pollo a la plancha, adobo de pollo, arroz tapado, escabeche de pescado

**Bebidas:** agua mineral, jugos de fruta(natural), té o infusiones.



Figura 14. Descripción del Menú semanal de Nutrisalud, por elaboración propia

#### 5.4.3 Estrategia de precios (Análisis de costos, precios de mercado)

Vamos a utilizar una estrategia de precios orientado a la Competencia, en el cual buscamos competir directamente con negocios en el mismo rubro del nuestro, con el afán de ser una propuesta viable para nuestros clientes, además de ofrecer mejores beneficios y características que van a lograr que nos posicionamos rápidamente en el mercado.

Tabla 8  
*Análisis de precios del mercado*

---

<b>Línea de productos</b>	<b>NutriSalud</b>	<b>Patios de comida de centros comerciales</b>	<b>Restaurantes locales en general</b>	<b>Restaurantes especializados por tipo de comida</b>
Dieta	S/. 17.00	S/. 14.50	S/. 13.00	S/. 19.50

---

*Nota:* Elaboración Propia

Nuestro precio de venta por plato saldría a S/.17.00 soles, obteniendo el 50% de margen de todo el costo total de la elaboración de un almuerzo.



Figura 15. Precios de mercado, por elaboración propia.

Competimos directamente con Manzana verde que ofrece similitud a lo que proponemos, pero solo ofrece paquetes mensuales o semestrales, no lo hace por unidad o días, y es ahí, donde aprovechamos ese nicho de mercado.





Figura 16. Precios de Mercado Green Press, por elaboración propia

GreenPress ofrece platos solo desde 21 soles, con costo de envío incluido, no posee planes mensuales, solo pagos de hasta 28 días, con opción a elegir entre menú completo, sin desayuno, solo almuerzo y cena o solo almuerzo



Figura 17. Precio de Mercado de El delivery Saludable, por elaboración propia

El delivery saludable ofrece platos individuales desde s/14.90 soles en planes mensuales de 25 días, no ofrece platos diarios sin membresía.

#### **5.4.4 Estrategia comunicacional**

La estrategia de comunicación del proyecto estará orientada al lanzamiento del producto, pues la compañía es nueva en el mercado y necesita dar a conocer sus servicios. Para esto desarrollará acciones de comunicación on line, por ello se dispondrá de un equipo dedicado a esta área.

La explotación de la estrategia de comunicación sigue el siguiente perfil:

Establecer una presencia digital en las principales redes sociales de manera que pueda utilizar estas plataformas para poder acercarse a sus potenciales clientes. Entre estas redes tenemos el Facebook, Instagram y Twitter.

Generar una plataforma digital de la empresa en la cual se pueda dar a conocer los objetivos, visión y misión de la compañía, así como la lista de productos y servicios que se ofrecen. También, se dispone de un canal de comunicación post venta para brindar un mejor servicio a sus clientes. La navegación en la página web de la empresa debe ser intuitiva de manera que pueda facilitar al cliente el poder tener mayores detalles de la compañía.

Desarrollar una aplicación que pueda ser hallada con facilidad en las principales tiendas virtuales/digitales. A través de esta aplicación el cliente podrá acceder a los productos que la compañía dispone para su consumo.

La empresa NutriSalud está utilizando las siguientes plataformas para publicitar y promocionar las ventajas de su servicio, y así llegar al cliente.

## Redes Sociales:

Se realizará publicaciones en el Facebook, donde se da a conocer la diferenciación y valor agregado del servicio que brinda con el que ya existe en el mercado, y también, las promociones, descuentos y campañas.

Asimismo, la empresa creará cuentas adicionales más utilizadas como Instagram y Twitter.

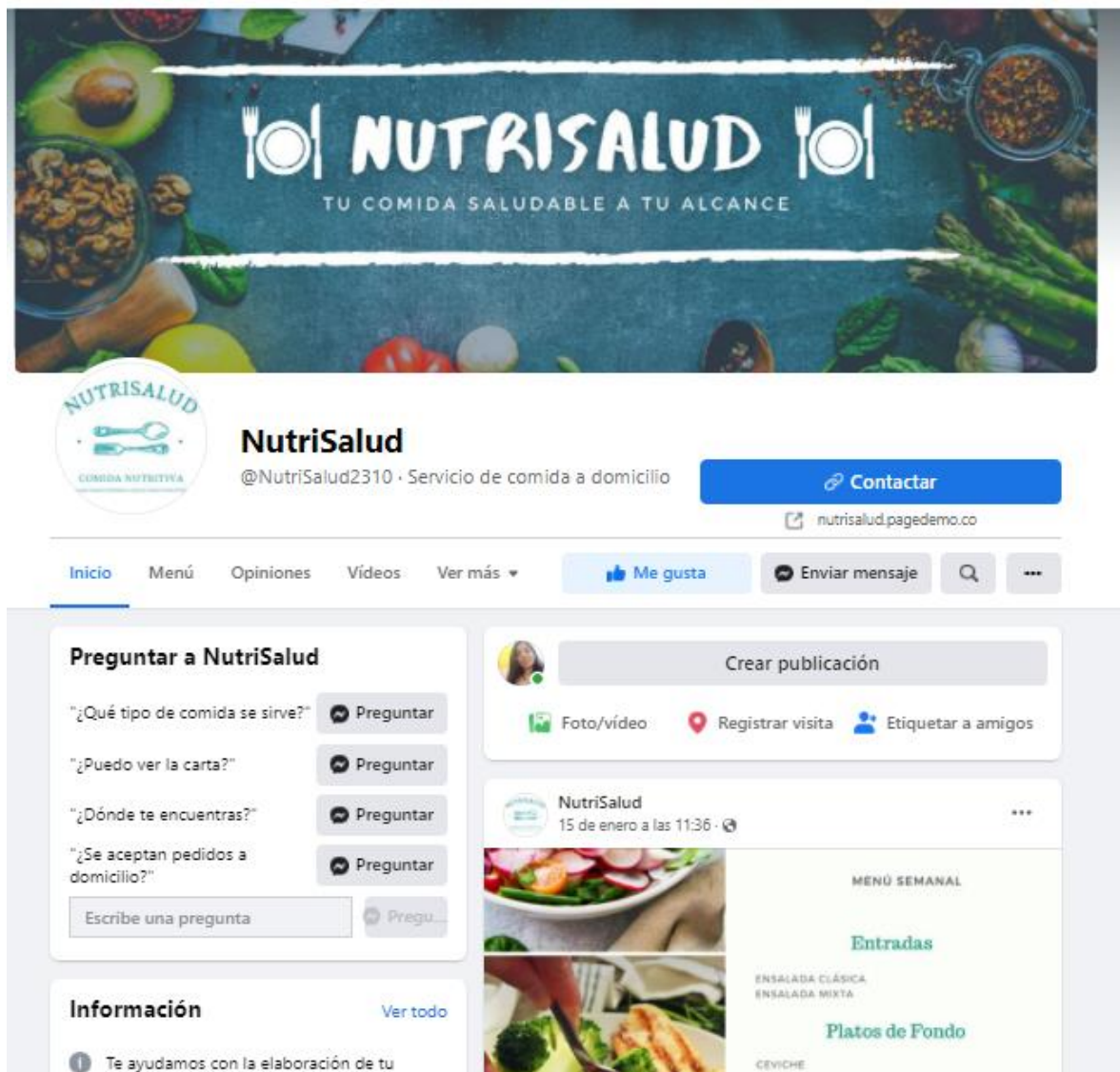


Figura 18. Pagina de Facebook de NutriSalud, por elaboración propia

### **Landing Page:**

A través del landing page, NutriSalud mostrará los beneficios y carta de los platos y menú. En la que el cliente podrá dejar sus datos, para que la empresa se pueda comunicar con ellos y puedan brindar el servicio. Adicional, se brindará los pasos para que pueda pedir y recibir el menú o plato a solicitar.

### **Página Web:**

NutriSalud creará una página web accesible para el cliente y usuario, en la que contendrá información necesaria para contactar a la empresa, dar recomendaciones o sugerencias para la mejora del servicio, colocar algún reclamo que tuvo al contratar el servicio o delivery y para solicitar el menú o plato.

#### **5.4.5 Estrategia de distribución**

NutriSalud desplegará los primeros 6 meses una estrategia de distribución directa, ya que será el semestre introductorio donde la marca y el producto se darán a conocer con su público objetivo. La empresa emplea su propia fuerza de distribución de los pedidos a través de una moto que cuenta con una mochila térmica con el logo de la empresa. Es así, que garantizamos la inocuidad de los platillos a través del empaque sellados y transmitiremos la confianza de compra con el delivery motorizado que van debidamente uniformado e identificado con fotocheck que a diferencia de los servicios delivery por aplicativo, el servicio transmitirá la garantía para futuros clientes.



Figura 19. Modelo de Distribución, por elaboración propia.

### 5.5 Plan de Ventas y Proyección de la Demanda

La estimación de las ventas del proyecto se calcula en base a la determinación de los siguientes criterios:

**Población objetivo:** La cantidad de personas que podrá atender la empresa en el servicio de la venta de menú nutritivo y saludable, respecto al mercado Operativo y considerando la estacionalidad del mercado.

Tabla 9  
*Publico Objetivo*

NÚMERO DE MENUS POR MES	Año 1 (2022)
<b>Mercado Operativo</b>	<b>1,194</b>
Margen en Participación del Mercado	10.00%
Mercado Nutrisalud	119

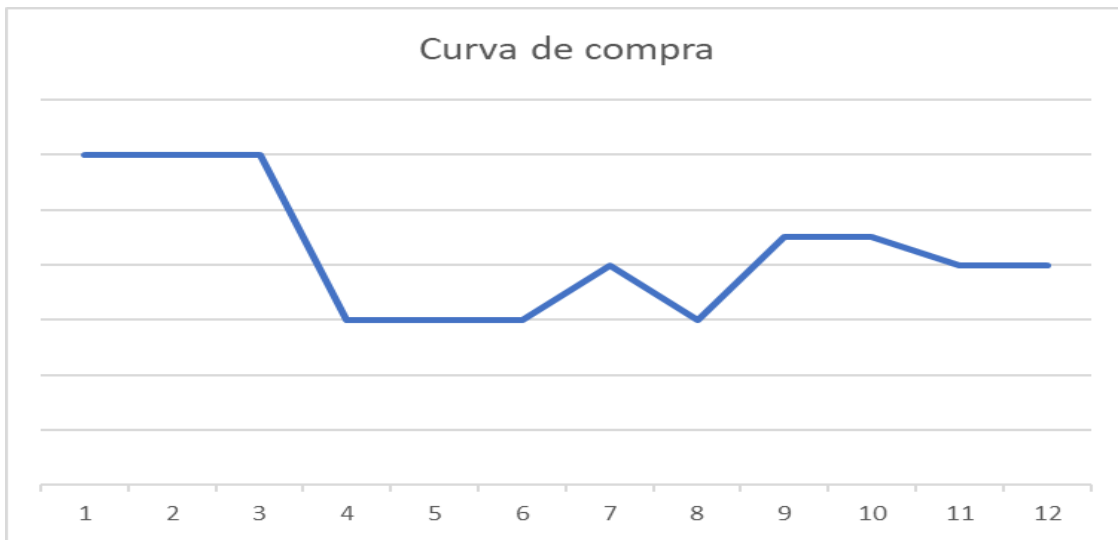
*Nota:* Elaboración Propia

**Proyección anual de demanda:** La empresa estimó una demanda anual en la que podrá brindar los menús solicitados por los clientes, considerando el margen de participación del mercado, la frecuencia de consumo y la estacionalidad.

Tabla 10  
*Proyección de la demanda anual*

<b>NÚMERO DE MENUS POR MES</b>	<b>Año 1 (2022)</b>	<b>Año 2 (2023)</b>	<b>Año 3 (2024)</b>	<b>Año 4 (2025)</b>	<b>Año 5 (2026)</b>
<b>Mercado Operativo</b>	<b>1,194</b>	<b>1,194</b>	<b>1,194</b>	<b>1,194</b>	<b>1,194</b>
Margen en Participación del Mercado	10.00%	10%	10%	10%	10%
Mercado Nutrisalud	119	131.00	144.00	158.00	174.00
Frecuencia de compra mensual	216	216	216	216	216
<b>Total de número de compra</b>	<b>25,726</b>	<b>28,296</b>	<b>31,104</b>	<b>34,128</b>	<b>37,584</b>

*Nota:* Elaboración Propia



*Figura 20.* Curva de compra, por elaboración propia

**Frecuencia de consumo:** NutriSalud realizó una investigación del mercado, en la que detectó las estacionalidades en la que se tenía mayor demanda y posicionamiento del mercado.

La estacionalidad está expresada en mensual y trimestralmente con la curva de estacionalidad.

Tabla 11  
*Estacionalidad mensual*

<b>Estacionalidad anual</b>	
enero	10%
febrero	9%
marzo	9%
abril	8%
mayo	9%
junio	8%
julio	7%
agosto	8%
septiembre	9%
octubre	9%
noviembre	7%
diciembre	7%
<b>TOTAL</b>	<b>100%</b>

*Nota:* Elaboración Propia

Tabla 12  
*Estacionalidad trimestral*

<b>Estacionalidad trimestral</b>	
1 trimestre	28%
2 trimestre	25%
3 trimestre	24%
4 trimestre	23%
<b>TOTAL</b>	<b>100%</b>

*Nota:* Elaboración Propia



Figura 21. Curva de Estacionalidad Trimestral, por elaboración propia.

Luego de estimar las unidades de dietas/platos a vender, hallamos la proyección de las ventas alcanzadas en soles en base al precio promedio del menú.

Tabla 13  
Ventas mensuales en soles

	INGRESOS AL MES											
	Ener o	Febr ero	Marz o	Abril	May o	Juni o	Julio	Agos to	Seti emb re	Oct ubr e	Nov iem bre	Dici emb re
<b>Total Número de compra</b>	3094	2568	2568	1920	2568	1920	1344	1920	2568	256 8	134 4	134 4
<b>Precio Promed io del menu</b>	17.0 0	17.00	17.00	17.00	17.00	17.00	17.00	17.00	17.0 0	17.0 0	17.0 0	17.0 0
<b>Total Ingreso s</b>	S/ 52,5 98.0 0	S/ 43,65 6.00	S/ 43,65 6.00	S/ 32,64 0.00	S/ 43,65 6.00	S/ 34,64 0.00	S/ 22,84 8.00	S/ 32,64 0.00	S/ 43,6 56.0 0	S/ 43,6 56.0 0	S/ 22,8 48.0 0	S/ 22,8 48.0 0
<b>Total Ventas:</b>	S/ 44,5 74.5 8	S/ 36,99 6.61	S/ 36,99 6.61	S/ 27,66 1.02	S/ 36,99 6.61	S/ 37,66 1.02	S/ 19,36 2.71	S/ 27,66 1.02	S/ 36,9 96.6 1	S/ 36,9 96.6 1	S/ 19,3 62.7 1	S/ 19,3 62.7 1

Nota: Elaboración Propia



Además de ello, podemos considerar las variaciones del crecimiento potencial del mercado para proyectar las ventas de los siguientes cinco años.

Tabla 14  
*Ventas anuales proyectadas*

		10%	10%	10%	10%
<b>Ensalada mixta</b>	31,394	34,533	37,986	41,784	45,962
<b>Ensalada clásica</b>	34,011	37,411	41,152	45,267	49,793
<b>Ceviche</b>	83,573	91,930	101,123	111,235	122,358
<b>Pollo a la plancha</b>	69,039	75,942	83,536	91,889	101,077
<b>Adobo de pollo</b>	43,603	47,963	52,759	58,034	63,837
<b>Arroz tapado</b>	32,703	35,972	39,569	43,525	47,877
<b>Escabeche de pescado</b>	32,703	35,972	39,569	43,525	47,877
<b>Agua mineral</b>	11,679	12,847	14,131	15,544	17,098
<b>Jugos naturales</b>	25,695	28,264	31,090	34,199	37,618
<b>Te o infusiones</b>	6,229	6,851	7,536	8,289	9,117

*Nota:* Elaboración Propia

## 5.6 Presupuesto de Marketing

El presupuesto de marketing establecido para solventar las campañas de comunicación requeridas por la empresa para poder darse a conocer a su público objetivo y llegar a ellos, se detalla en el siguiente cuadro.

Con la estimación del crecimiento de las compras de menú, podemos hallar una proyección de los gastos de marketing necesarios para alcanzar ese objetivo.

Tabla 15  
Presupuesto de marketing anual proyectado

Marketing	Medios	Frecuencia	Costo	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC	TOTAL
Redes Sociales	Todo el año	S/ 300	S/ 300	S/ 300	S/ 300	S/ 300	S/ 300	S/ 300	S/ 300	S/ 300	S/ 300	S/ 300	S/ 300	S/ 300	S/ 300	S/ 3,600.00
Publicidad	1 vez al año	S/ 149	S/ 149	-	-	-	-	-	-	S/ 149.00	-	-	-	-	-	S/ 149.00
Plataforma Web	Costo mensual	S/ 180.00	S/ 180.00	S/ 180.00	S/ 180.00	S/ 180.00	S/ 180.00	S/ 180.00	S/ 180.00	S/ 180.00	S/ 180.00	S/ 180.00	S/ 180.00	S/ 180.00	S/ 180.00	S/ 180.00
Funcional App	Total Compras	S/ 480	S/ 480	S/ 480	S/ 480	S/ 480	S/ 480	S/ 480	S/ 480	S/ 629	S/ 480	S/ 480	S/ 480	S/ 480	S/ 480	S/ 3,929

Nota: Elaboración Propia

## **6. PLAN DE OPERACIONES**

### **6.1. Políticas Operacionales**

La empresa NutriSalud le brinda un menú nutritivo y saludable, preparado por expertos chef cumpliendo los objetivos de salud requeridos por los clientes, luego será empaquetado con las medidas de calidad y adjuntado una nota conteniendo los datos nutritivos de la comida que pidió el cliente y por último, se les hace llegar a su domicilio o trabajo con la amabilidad que representa a la empresa. Para lograr ello, define sus políticas operaciones de acuerdo con los siguientes lineamientos.

#### **6.1.1 Calidad**

- NutriSalud se encuentra comprometida a brindar un servicio de calidad con productos de primera y seleccionados, considerando los días de vida de los vegetales y diferentes productos, por ello se comprará semanalmente.
- La empresa cuenta con un proceso de calidad para la supervisión del servicio, verificando la preparación, empaquetamiento y entrega con los beneficios que el cliente solicitó.
- Envío de los platillos debidamente sellados y con la información nutricional correspondiente a cada empaque, el asistente de cocina y delivery verificarán que el empaquetado y pedido estén debidamente correctos, visualizando que no tengan ningún defecto.
- Contratación de motorizados previamente evaluados y que cuenten con un buen nivel de servicio al cliente, la que se evaluará en la entrevista de selección, los motorizados tendrán que tener mínimo un año de experiencia y cartas de recomendaciones.

- Los colaboradores encargados de cocina (chef y asistente de cocina) son seleccionados previamente evaluados y capacitados por nuestro equipo. La que se pondrá en evaluación una vez a la semana (día aleatorio) para verificar que estén cumpliendo con los beneficios solicitados por el cliente.
- Medir la calidad del servicio al usuario a través de un Sistema de evaluación por estrellas, con el cual el usuario indicará su nivel de satisfacción con el servicio ofrecido y poder mejorar constantemente.
- Para las operaciones en la web app (cobro mediante tarjeta de débito o crédito) se contará con una seguridad, capa de conexión segura, para proteger los datos confidenciales de sus clientes

### **6.1.2 Procesos**

- Brindar un servicio que cumpla el tiempo de entrega establecido, que sería de 40 minutos de entrega del pedido.
- Se evaluará mensualmente si el proceso de suscripción funciona y sea seguro con la información del usuario.
- Los pagos realizados por los clientes mediante la web app, serán transferidos directamente a las cuentas de la empresa.
- Los gastos por daños o reclamos sobre el servicio serán asumidos de acuerdo a la responsabilidad.
- Los reclamos o quejas y sugerencias serán recibidas en el buzón electrónico de la empresa y serán atendidos en 30 días según ley.
- Se actualizará y mejorará trimestralmente los pasos a seguir en la web app para solicitar el servicio, con ello, beneficiar al cliente.

### **6.1.3 Planificación**

- Realizar capacitaciones trimestrales o semestrales en atención al cliente a los colaboradores de la empresa para aumentar nuestra satisfacción al cliente respecto a la atención del cliente, ello cumpliendo con el objetivo de aumentar nuestro número de clientes.
- Integrar las áreas de delivery y operaciones con el fin de que mejoren sus procesos internos y sea beneficioso para la organización, con ello podrán cumplir con el objetivo de satisfacción al cliente.
- Estar en una búsqueda anual de nuevos socios estratégicos, por ejemplo, atender los menús al por mayor, para poder expandir la empresa y poder brindar beneficios a los clientes y llegar a sus objetivos.
- El encargado de sistema deberá efectuar el monitoreo de la calificación de satisfacción al cliente de manera mensual y deberá reportarlo a la gerencia dentro de los 7 días calendarios del siguiente mes. Así se logrará el objetivo anual de la satisfacción del cliente.
- Para NutriSalud es muy importante captar clientes por lo que se llevará un control de forma mensual y será reportado a la gerencia por el encargado de sistema. Cumpliendo con el objetivo de aumentar el nivel de posicionamiento en el mercado.
- Se realizará un reporte mensual de la insatisfacción de los clientes mensualmente, para poder mejorar y reducir dicho porcentaje. Se logrará llegar al objetivo de satisfacción del cliente.
- Se realizará un reporte trimestral por parte del administrador dirigido al gerente respecto a los reportes financieros. Y el gerente evaluará y tomará acciones para poder aumentar los ingresos de la empresa.

#### **6.1.4 Inventarios**

- La empresa será abastecida con productos orgánicos de alta calidad semanalmente.
- NutriSalud comprará quincenalmente los utensilios para la atención del servicio.
- Los electrodomésticos se reemplazarán de acuerdo con su vida útil.

### **6.2. Diseño de Instalaciones**

Nutrisalud es una Web App que funcionará de manera digital, pero a su vez tendrá una instalación física en la cual se elaborarán las comidas diarias, se coordinarán los envíos de estas y se verán todas las reuniones referentes a la empresa.

#### **6.2.1 Localización de las instalaciones**

Para la ubicación de la empresa se tomaron en cuenta ciertos criterios importantes para que sea una selección objetiva.

Estos criterios fueron que sea de fácil acceso a los distritos a los que se quiere abarcar, a su vez el área debe ser amplia para distribuir la cocina, el almacén, oficinas, baño y área de despacho.

Para determinar la ubicación del local se tomaron en cuenta 4 posibles distritos y se realizó el método de Ranking de factores especificando las características de estos, las puntuaciones se toman en cuenta con los criterios de 1(Muy malo) a 10(Muy bueno).

Tabla 16  
Factores de localización

N°	Factores	Factores para considerar para la localización				
		Ponderado	Miraflores	San Isidro	Surco	Surquillo
1	Costo de alquiler	25%	7	5	8	8
2	Seguridad	25%	9	10	8	8
3	Accesibilidad	15%	9	10	10	10
4	Infraestructura	13%	8	9	8	7
5	Costos Municipales	12%	5	5	4	4
6	Cercanía	10%	7	7	8	7
		<b>100%</b>	7.69	7.72	7.82	7.59

*Nota:* Elaboración Propia

El resultado indica que el distrito idóneo para ubicar la empresa es Santiago de Surco. Ubicación: David Roca Varea 206 Urb. Vista Alegre - Santiago de Surco.

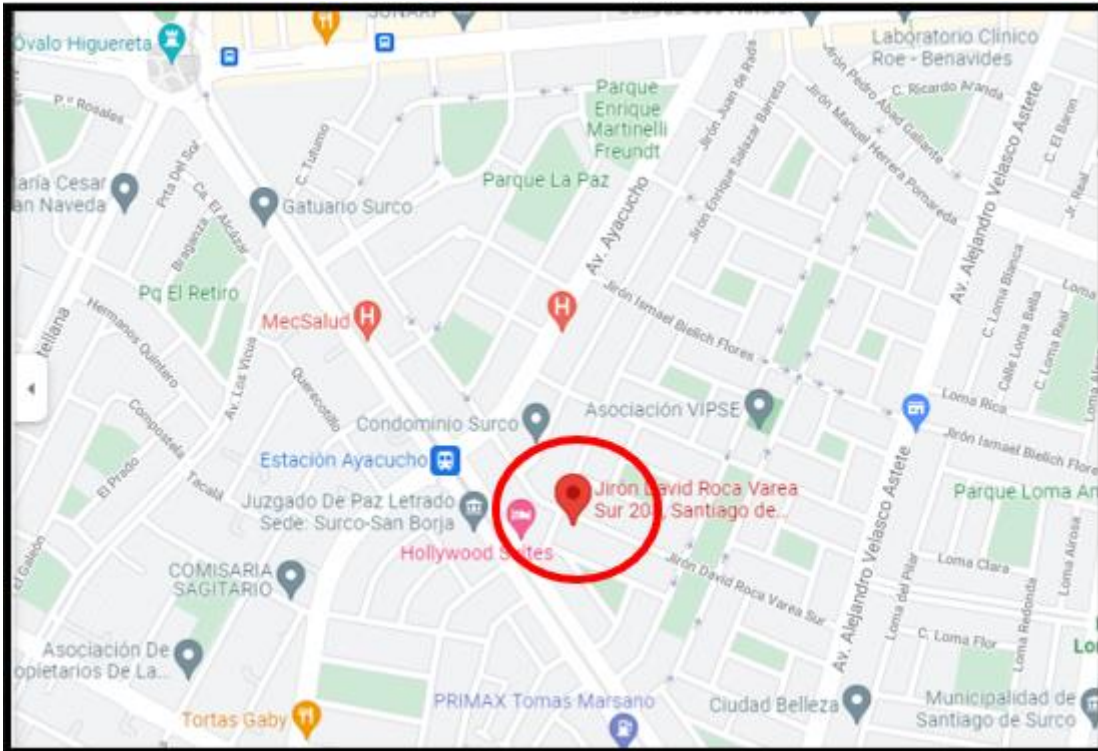


Figura 22. Ubicación del local, por Google Maps

### 6.2.2 Capacidad de las instalaciones

Nutrisalud comenzará sus operaciones y atención a sus clientes contando con un área de 60 m<sup>2</sup>, con una capacidad de aforo general de instalación de 5 ambientes. Tendrá señalización de evacuación y una puerta de salida que se encontrará al principio de la empresa. Las instalaciones se utilizarán las 24 horas, pero 8 horas laborables por la parte de operaciones.

Los 5 ambientes del total de área está distribuido en:

- 1 cocina de 15 m<sup>2</sup>
- 1 oficina de 15 m<sup>2</sup>
- 1 baño de 4 m<sup>2</sup>
- 1 almacén de 16 m<sup>2</sup>



- 1 área de despacho de 10 m<sup>2</sup>

### 6.2.3 Distribución de las instalaciones

Los ambientes de trabajo que tendrá la empresa deberán ser apropiados para la elaboración de los alimentos y realizar el seguimiento del servicio.

NutriSalud en los primeros años se instalarán en un espacio de la casa que entregará uno de los socios y estará compuesto por:

- **Cocina:** Este ambiente contará con un área de 15 m<sup>2</sup> la que sería el 25% de la capacidad instalada, contará con un aforo de 3 personas. El ambiente estará adecuado con los electrodomésticos básicos (refrigeradora, cocina, microondas, licuadora, hervidora) y con los espacios necesarios.



- **Almacén:** El ambiente contará con 16 m<sup>2</sup>, el 26.66% de la capacidad instalada. Contendrá 4 stands para guardar los abarrotes.



- **Baño:** El área será de 8 m<sup>2</sup>, es decir el 6.67% de la capacidad instalada. El ambiente estará compuesto por un inodoro, un lavatorio, una ducha y un estand.



- **Oficina:** El área será de 15 m<sup>2</sup>, es decir el 25% de la capacidad instalada. Contará con 3 escritorios con computadoras para que sea trabajado por el administrador, el administrador del web app y el encargado de recepción, se cumplirá con las medidas de bioseguridad según ley.



- **Área de despacho:** El área de despacho será de 10 m<sup>2</sup>, el 17% de la capacidad instalada. Estará al lado del área de cocina, debido a que es importante que el servicio sea rápido y eficaz para la entrega del cliente, contará con una mesa de despacho que se tendrá contacto entre el motorizado y el ayudante de cocina que entregará el pedido.



Adicional a ello, las áreas mencionadas se utilizarán según la estacionalidad obtenida y calculada, la que se plasma con una tasa de utilización, como es en las ventas altas que se utiliza el 100% de la capacidad instalada y las ventas bajas se utilizará como mínimo el 36% que es en el 2 trimestre.

Tabla 17  
Tasa de Utilización

			Tasa de Utilización estacionalidad							
			1 trimestre en m2	% por ambiente	2 trimestre	% por ambiente	3 trimestre	% por ambiente	4 trimestre	
<b>Ambientes</b>	<b>m</b>	<b>tasa de utilización</b>	<b>60</b>		<b>22</b>		<b>31</b>		<b>34</b>	
<b>1 Cocina</b>	15	25%	15	9%	5	13%	8	14%	8	
<b>1 Oficina</b>	15	25%	15	9%	5	13%	8	14%	8	
<b>1 Baño</b>	4	7%	4	2%	1	3%	2	4%	2	
<b>1 Almacén</b>	16	27%	16	10%	6	14%	8	15%	9	
<b>1 Área de despacho</b>	10	17%	10	6%	4	9%	5	9%	6	
<b>TOTAL</b>	<b>60</b>	<b>100%</b>	<b>60</b>	<b>36%</b>	<b>22</b>	<b>51%</b>	<b>31</b>	<b>56%</b>	<b>34</b>	

Nota: Elaboración Propia

### 6.3. Especificaciones Técnicas del Producto / servicio

Datos generales:

- Nombre del APP: Nutrisalud
- Servicios: Venta de menús por app para los distritos de Miraflores, Barranco, Surquillo, Surco, San Isidro y Jesús María.
- Descripción del servicio: El servicio de venta por menús de comida saludable se brinda por la web app, en el cual el público objetivo que cuente con un dispositivo móvil con internet podrá acceder a la carta de las variedades de platos, ensaladas y bebidas, los cuales son preparados por chefs con

experiencia y enviados a su hogar o lugar de trabajo de acuerdo a la atención:

12 horas

- Requisitos hardware/software: Android y iOS.

Según IDC, en una investigación realizada en agosto de 2021, el sistema operativo Android representaron algo más del 84% de participación y de IOS de Apple tiene una participación de 16%, ya que ambas sobresalen y son los más adquiridos frente a los demás.

Todos los clientes de NutriSalud deberán dirección registrada.

- Versión: 1.0
- Idioma: español/ inglés
- Costo de descarga e instalación: Gratis con compras dentro de la Web APP.
- Horario de

descargar o ingresar al web app en sus teléfonos móviles con el sistema operativo IOS o Android, en la que tendrá que indicar el menú que desean adquirir, realizar el pago y le indicará el tiempo de espera para que llegue el servicio.

### **Calificación al Servicio:**

Al finalizar la entrega del pedido, el cliente tendrá la opción de calificar el servicio que recibió tales como la presentación del menú, el sabor, la rapidez, la

atención, entre otros. Ello se realizará con el objetivo de tener mayor alcance a la calidad de servicio y mejorar en los puntos débiles.



*Figura 23.* Presentación de la calificación, por elaboración propia

#### **6.4. Mapa de Procesos y PERT**

NutriSalud cuenta con un mapa de procesos donde se muestra gráficamente todas las operaciones que realiza la empresa, las cuales hacen seguimiento y mejoras continuas con el objetivo de brindar un servicio confiable y de calidad.

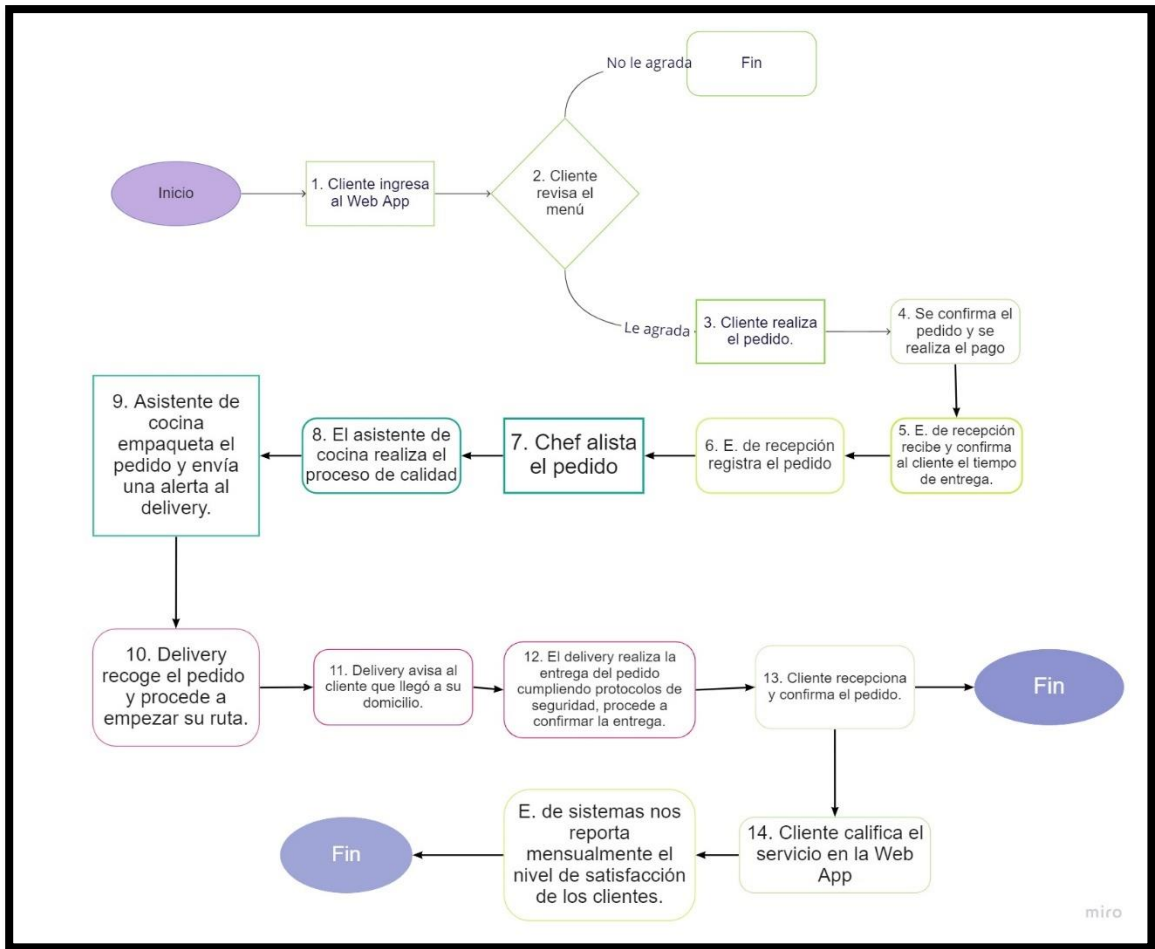


Figura 24. Mapa de Procesos, por elaboración propia, por elaboración propia

**Diagrama PERT:**

Para dar inicio el proyecto de NutriSalud se realizaron 11 actividades principales, las cuales varían según el tiempo probable que se realizará, para ello la empresa trabajó con la evaluación de programa Pert y así estimar el tiempo de espera por cada actividad realizada.

Tabla 18  
*Actividades PERT*

<b>ACTIVIDAD</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>	<b>TIEMPO (min)</b>
<b>A</b>	Recepción del pedido	1
<b>B</b>	Revisión y plan de pedido	2
<b>C</b>	Clasificación de ingredientes previamente porcionados	2
<b>D</b>	Pre-cocinado	2
<b>E</b>	Preparación del menú	15
<b>F</b>	Proceso de calidad	3
<b>G</b>	Empaquetado del pedido	2
<b>H</b>	Motorizado recibe el pedido, guarda y planifica su ruta	5
<b>I</b>	Trayectoria de motorizado	15
<b>J</b>	Comunica al cliente y confirma el pedido con el cliente	4
<b>K</b>	Entrega el pedido con protocolos de bioseguridad	4
	<b>TOTAL</b>	<b>55</b>

*Nota:* Elaboración Propia

## **6.5. Planeamiento de la Producción**

### **6.5.1 Gestión de compras y stock**

Para NutriSalud es vital ofrecer un producto y servicio que cumplan con altos estándares de calidad en todos sus procesos. Este proceso se realiza en el área de operaciones, encargándose de examinar la calidad de las provisiones ofrecidas por los proveedores.

Para elegir el proveedor adecuado se lleva a cabo un proceso de compra semanal para mantener el inventario y cumplir con la calidad de los productos que se brinda al cliente. Adicional a ello, se realizará las compras de utensilios (platos, servilleta, cubierto) quincenalmente, y se contará con un stock del 30% en la primera compra de inicio, ya que estos productos cuentan con una vida útil larga y no están propensos a que se malogren. Cada



producto contará con un código SKU para tener un mejor manejo, y poder reemplazar al término del producto o realizar la compra respectiva.

Además, se contará con compras mensuales de útiles de oficina y se contará con un stock mínimo, ya que se contará con 3 personas en el área de administración.

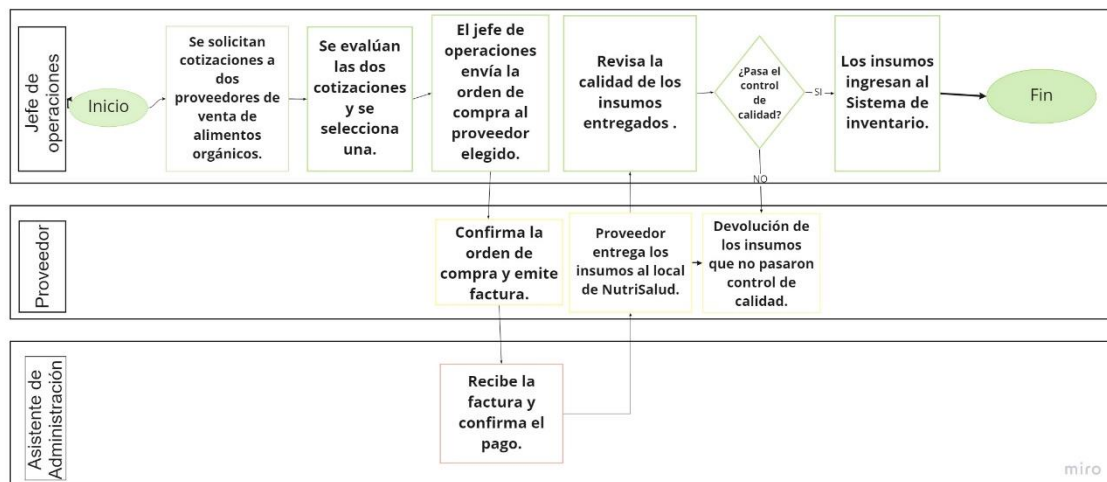


Figura 25. Proceso de compras de insumos, por elaboración propia

### 6.5.2 Gestión de la calidad

NutriSalud es una empresa dedicada al servicio de venta y delivery de comida saludable y nutritiva por web app a todo público de 21 a 40 años de edad, para ello aplicarán una gestión de calidad:

- **Seguridad de Aplicativo:** Para la empresa es muy importante la seguridad de los clientes por ello lo llevará en cada paso que tenga con el cliente, desde que ingresa sus datos a solicitar el pedido hasta la calificación del servicio, con un protocolo de atención garantizado. Por lo que la web app de la empresa cuenta con una seguridad de datos para protección de los clientes.

- **Protección de datos personales:** La empresa cumplirá con el cumplimiento de la Ley de protección de datos personales ‘Ley 29733 tiene por objeto garantizar el derecho fundamental de las personas a la protección de su privacidad, para lo cual prescribe que el tratamiento de sus datos personales sea proporcional y seguro, de acuerdo con finalidades consentidas por tales personas o habilitadas por ley, previniendo así que tales datos sean objeto de tráfico y/o uso ilícito’.

Por ello contará con un proceso de actualización del web app trimestral y cambio de claves de manera continua por medio de mensajes de texto o enviados al correo electrónico registrado por el cliente inicialmente.

- **Calidad para alimentos:** NutriSalud contará con un sistema de gestión de seguridad alimentaria para el cumplimiento de ley y cumplimiento con los clientes. Para ello contará con certificaciones de ISO 9000, ISO 9001, ISO 14001 y OHSAS 18001. Además, el gerente contratará 3 veces al año con un auditor externo para que se lleve el control y cumplimiento de estas.
- **Calificación del servicio:** Los clientes al recibir su pedido tendrá la opción de calificar la calidad de servicio brindado, los aspectos a calificar serán: Amabilidad, respeto, tiempo de llegada del pedido, protocolo de bioseguridad, sabor, pedido, presentación, entre otros. Esto con el objetivo de tener un control de calidad del servicio que se brinda y mejorar los puntos de insatisfacción de parte del cliente, la web app le mostrará al cliente cinco estrellas donde al seleccionar 1 estrella será muy mala y cinco estrellas será muy bien.

### 6.5.3 Gestión de los proveedores

Para la gestión de los proveedores evaluamos lo siguiente:

- Los proveedores deberán ser empresas que cuenten con RUC y que emitan factura.
- El proveedor de la aplicación prestará su servicio al inicio de las ventas desde el primer mes.
- Se evaluará a los proveedores de forma periódica para guiar la calidad de los alimentos y que se cumplan la política.
- La forma de pago será en efectivo o mediante transferencias bancarias

En la Tabla 19 se aprecia a los principales proveedores que cumplen con los requisitos para trabajar con Nutrisalud

Tabla 19  
*Principales proveedores*

Nombre	Contacto	RUC	Proveedor
Tecnipack S.A.C	<a href="https://tecnipacksac.com.pe/">https://tecnipacksac.com.pe/</a>	2010670381 8	Envases Descartables utilizados en las áreas de alimentos
Makro Supermayorista S.A.	<a href="https://www.makro.pe/catalogos">https://www.makro.pe/catalogos</a>	2049209231 3	Proveedores de los principales alimentos
Tu mercado Perú	<a href="https://tumercadoperu.com/">https://tumercadoperu.com/</a>	2060325012 6	Proveedores de las frutas y verduras
Mesajil Hnos. SAC.	<a href="https://mesajil.com/">https://mesajil.com/</a>	2026931568 8	Laptop, impresora e insumo
Muebles Mestanza	<a href="https://www.muebles-mestanza.com/">https://www.muebles-mestanza.com/</a>	2056296778 9	Mobiliario para oficina, tienda y cocina

*Nota:* Elaboración Propia

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

La inversión en activos fijos vinculados al proceso productivo asciende a S/36,688.70

A continuación, se detallan los activos tangibles.

Tabla 20  
*Inventario de Activos Fijos*

ÁREA	DISCRIPCIÓN DEL ACTIVO	USO	CANTIDAD	VALOR UNITARIO	IGV	PRECIO UNITARIO	PRECIO TOTAL	
Cocina	cocina	Implementos de	1	3116	684	3800 S/	3,800.00	
	refrigeradora	cocina	1	2296	504	2800 S/	2,800.00	
	microonda	para la preparación de los	1	246	54	300 S/	300.00	
	congeladora	alimentos	1	1722	378	2100 S/	2,100.00	
	juego de olla		3	369	81	450 S/	1,350.00	
	cucharon		2	114.8	25.2	140 S/	280.00	
	juego de tazón		1	377.2	82.8	460 S/	460.00	
	espatula		1	573.18	125.82	699 S/	699.00	
Operaciones, Ventas y Marketing	andamios,	para el orden del	3	3116	684	3800 S/	11,400.00	
	mesa	servicio de	1	1804	396	2200 S/	2,200.00	
	computadora	delivery gerente,	3	1935.2	424.8	2360 S/	7,080.00	
	escritorio	asistente y jefe de	3	508.4	111.6	620 S/	1,860.00	
	silla	operaciones	3	98.318	21.582	119.9 S/	359.70	
<b>TOTAL</b>							<b>S/</b>	<b>\$</b>
							<b>34,688.70</b>	<b>8,781.95</b>

*Nota:* Elaboración Propia

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

Nuestra estructura de costo lo vemos detallado en cómo se distribuye para la preparación de un plato.

RESUMEN DE COSTOS UNITARIOS			
Ensalada mixta	0.76	Arroz tapado	3.20
Ensalada clásica	0.38	Escabeche de pescado	6.10
Ceviche	5.93	Agua mineral	0.57
Pollo a la plancha	3.73	Jugos naturales	1.60
Adobo de pollo	3.81	Te o infusiones	0.40

*Nota:* Elaboración Propia

Para poder sacar el costo anual llegamos a multiplicar por la cantidad de compras registradas en cada mes, como se registra en el siguiente cuadro.

Tabla 21  
*Costos anuales*

Descripción		10%	10%	10%	10%
Ensalada mixta	9,418	10,360	11,396	12,536	13,789
Ensalada clásica	5,102	5,612	6,173	6,790	7,469
Ceviche	48,751	53,626	58,989	64,888	71,376
Pollo a la plancha	25,314	27,846	30,630	33,693	37,063
Adobo de pollo	16,351	17,986	19,785	21,764	23,940
Arroz tapado	10,290	11,319	12,451	13,697	15,066
Escabeche de pescado	19,622	21,584	23,742	26,116	28,728
Agua mineral	3,913	4,304	4,734	5,208	5,728
Jugos naturales	24,282	26,710	29,381	32,319	35,551
Te o infusiones	1,464	1,610	1,771	1,948	2,143

*Nota:* Elaboración Propia

Continuación, se presenta los gastos operativos del año:

Tabla 22  
Gastos Operativos

Descripción	Año 00	Mes 01	Mes 02	Mes 03	Mes 04	Mes 05	Mes 06	Mes 07	Mes 08	Mes 09	Mes 10	Mes 11	Mes 12
GASTO DE PERSONAL	2,790	7,980	7,980	7,980	7,980	7,980	7,980	7,980	7,980	7,980	7,980	7,980	7,980
GASTO DE LUZ	210	210	210	210	210	210	210	210	210	210	210	210	210
GASTO DE AGUA	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100
GASTO DE TELÉFONO E INTERNET	150	150	150	150	150	150	150	150	150	150	150	150	150
GASTO DE INTERNET													
GASTOS CONTABLES	700	700	700	700	700	700	700	700	700	700	700	700	700
GASTOS TRIBUTARIOS													
GASTOS DE PROVEEDORES		19,785	16,421	16,421	12,278	16,421	12,278	8,594	12,278	16,421	16,421	8,594	8,594
GASTOS DE OFICINA	150		150			150			150			150	
GASTOS DE PERSONAL DE LIMPIEZA		930	930	930	930	930	930	930	930	930	930	930	930
GASTOS DE SERVICIOS PROFES.													
GASTOS DE MARKETING		480	480	480	480	480	480	629	480	480	480	480	480
GASTOS DE PUBLICIDAD	2,000												
GASTOS EN REDES SOCIALES													
GASTOS DE WEB APP	2,000												
GASTOS DE MOVILIDAD													
GASTOS DE ALQUILER													
GASTOS LEGALES													
GASTOS DE UTILES DE EPP Y SEGURIDAD	500			500			500			500			500
GASTOS EMPAQUETADOS	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50
GASTOS DE DELIVERY													
GASTOS UTILES DE LIMPIEZA	150			150			150			150			150
GASTOS DE AMBIENTACION	5,000												

Nota: Elaboración Propia

## 7. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL Y RECURSOS HUMANOS

### 7.1. Objetivos Organizacionales

NutriSalud, tiene como objetivo meta el crecimiento sostenido de la empresa, por ello es importante fijar que los objetivos se alineen en dicha dirección. Es importante establecer y cumplir los plazos establecidos y realizar el control de estas.

Tabla 23  
*Objetivos Organizacionales*

<b>¿ Que? y ¿ Cuando?</b>	<b>¿ Como?</b>	<b>¿ Para que?</b>	<b>¿ Cuanto?</b>
1. Incrementar la cuota de mercado mensual en 10% en los segmentos de NSE B entre 21 y 40 años en los distritos de Surco, Barranco, San Isidro, Jesús Maria durante los 2 primeros años de operaciones.	Por medio de estrategia de precios de penetración de mercado y diversificación de canales de distribución	Expandir puntos de venta de la empresa	De 1 a 2 años
2. Lanzamiento de funciones complementarias al servicio como la gestión del servicio post venta hacia mediados del 2022.	Mediante implementación de intranet y aplicativo virtual de atención al cliente por segmentos	Maximizar nivel de satisfacción del cliente meta	Luego de los primeros 6 meses de lanzamiento al mercado
3. Reducir el porcentaje de insatisfacción del cliente hasta 3% hacia fines del 2022 en los clientes entre 21 y 40 años.	Incrementar controles en el proceso de distribución de los platillos nutritivos	Mejorar grado de posicionamiento de la empresa	De 2 a 5 años
4. Aumentar el grado de lealtad a la marca en 20% durante el primer año de operaciones en los clientes en los distritos de Lima Moderna.	Por medio de ampliación de cartera de productos que satisfagan necesidades complementarias a la alimentación como fortalecimiento de sistema nervioso o estructura ósea bajo pastillas	Mejorar calidad de vida del cliente	De 6 a 12 meses
5. Incrementar el retorno sobre la inversión de modelo de negocio en 30% hacia fines del 2023.	Reduciendo gastos operativos en gestión de personal	Reducir porcentaje de gastos operativos sobre ventas	De 1 a 5 años
6. Aumentar el precio de venta en 10% a fines del primer año de lanzamiento del servicio en el mercado limeño.	Implementación de política de descreme de precios	Atraer a los segmentos de clientes realmente interesados	De 1 a 3 años
7. Brindar almuerzo nutritivo y saludable un domingo al mes a la organización Manos la Esperanza.	Coordinar con la organización y generar motivación en el personal	Cumplir con la Responsabilidad Social de la empresa	El 1 año a delante

*Nota:* Elaboración Propia

## 7.2 Naturaleza de la Organización

NutriSalud se encuentra de la siguiente manera:

RAZÓN SOCIAL	NUTRISALUD SAC
Nombre Comercial	NutriSalud
Tipo de Sociedad	Sociedad Anónima Cerrada (SAC)
Socios	5
Capital Social	S/. 47,489.00
Régimen Tributario	Régimen MYPE (Micro y pequeña empresa)
Régimen Laboral	REMYPE
Vacaciones	15 días al año
CTS	15 de remuneraciones por año de servicio
Seguro Social	EsSalud

*Nota:* Elaboración Propia

### 7.2.1 Organigrama

NutriSalud, cuenta con una estructura organizativa descrita en el siguiente organigrama:

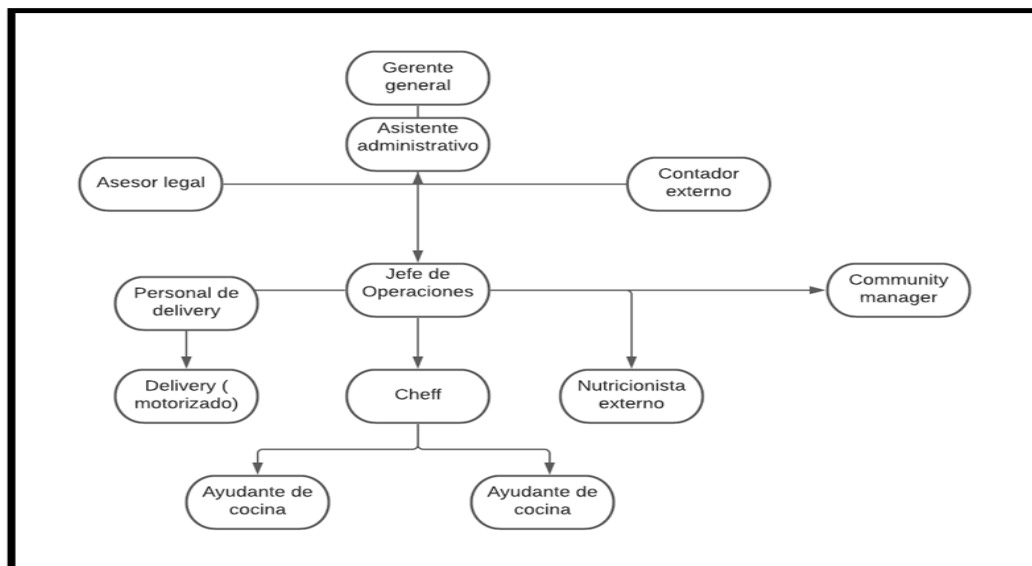


Figura 26. Organigrama de Nutri Salud, por elaboración propia



## 7.2.2 Diseño de Puestos y Funciones

Los diseños de puestos tienen por objetivo establecer y describir la estructura organizacional y puestos de la empresa, así como los niveles jerárquicos, responsabilidades y funciones de cada puesto a fin de lograr los procesos en las diferentes actividades de su respectivo cargo o función

Tabla 24  
*Diseño de puesto y funciones de Gerente General*

<b>1.- NOMBRE DEL PUESTO:</b>	<b>GERENTE (A) GENERAL</b>
<b>2.- DESCRIPCIÓN DEL PUESTO</b>	
Área	Gerencia General
<b>3.- MISIÓN DEL PUESTO</b>	
Proponer y ejecutar las actividades operativas, Proponer y ejecutar operaciones financieras y administrativas	
<b>4.- FUNCIONES ESPECÍFICAS DEL PUESTO</b>	
Representar Legal y financieramente a la NutriSalud Definir el desarrollo y control de estrategias Planterar plenes de Marketing logrando los objetivos	
<b>5.- INFORMACIÓN GENERAL</b>	
Supervisa a	Jefaturas
<b>6.- CONOCIMIENTO Y EXPERIENCIA</b>	
Grado de Instrucción	Titulado Universitario en Administración
Especialización	Diplomado
Conocimiento Requeridos	Estados financieros, Gestión de procesos
Idioma	Ingles Nivel avanzado
Manejo de Software	Office a Nivel Intermedio
Licencia de Conducir	si
Experiencia Previa	2 Años en posiciones similares
<b>7.- COMPETENCIAS ACTITUDINALES</b>	
<b>7.1.- Competencia Transversales</b>	
Proactividad	Trabajo en equipo
Flexibilidad	
<b>7.2.- Competencias Funcionales</b>	
Organización	Negociación
Liderazgo	
<b>9.- RIESGO EN EL TRABAJO</b>	
	Riesgo Bajo

*Nota:* Elaboración Propia

Tabla 25

*Diseño de puesto y funciones de Asistente de Administración*

<b>1.- NOMBRE DEL PUESTO:</b>	<b>Asistente de Administración</b>
<b>2.- DESCRIPCIÓN DEL PUESTO</b>	
Área	Gerencia General
<b>3.- MISIÓN DEL PUESTO</b>	
Realizar las labores administrativas y pagos de impuestos a SUNAT	
<b>4.- FUNCIONES ESPECÍFICAS DEL PUESTO</b>	
Compra de suministros que requiere el área administrativa	
Elaboración de facturas boletas	
Archivar los documentos de la empresa	
Pago de facturas	
<b>5.- INFORMACIÓN GENERAL</b>	
Jefe inmediato	Gerencia General
<b>6.- CONOCIMIENTO Y EXPERIENCIA</b>	
Grado de Instrucción	Titulado Universitario o Técnico en Administración
Especialización	Diplomado
Conocimiento Requeridos	Informática
Idioma	Ingles Nivel intermedio
Manejo de Software	Office a Nivel Intermedio
Licencia de Conducir	SI
Experiencia Previa	1 años en posiciones similares
<b>7.- COMPETENCIAS ACTITUDINALES</b>	
<b>7.1.- Competencia Transversales</b>	
Interés por aprender	Proactividad
Trabajo en equipo	Orden
<b>8.- RIESGO EN EL TRABAJO</b>	Mínimo Riesgo

*Nota:* Elaboración Propia

Tabla 26  
*Diseño de puesto y funciones de jefe de Operaciones*

1.- NOMBRE DEL PUESTO:	Jefe de Operaciones
<b>2.- DESCRIPCIÓN DEL PUESTO</b>	
Área	Gerencia General
<b>3.- MISIÓN DEL PUESTO</b>	
Gestionar y planificar las actividades del area de logistica	
Mantener y mejorar la operatividad del área y empresa	
<b>4.- FUNCIONES ESPECÍFICAS DEL PUESTO</b>	
Supervisar la coordinación con proveedores, fechas de entrega.	
Buscar mejoras en eficiencia en todo el proceso de logística e inventarios.	
Realizar las coordinaciones en el proceso de decepcionar el pedido del cliente	
Supervisar el cumplimiento de las normas de sanidad y calidad.	
<b>5.- INFORMACIÓN GENERAL</b>	
Jefe Inmediata	Gerente General
Supervisa a	Asistente de Cocina, Chef
<b>6.- CONOCIMIENTO Y EXPERIENCIA</b>	
Grado de Instrucción	Bachiller Ingeniería Industria Alimentaria
Especialización	Diplomada gestión de almacén
Conocimiento Requeridos	Experiencia en concesionarios de alimentos
Idioma	Ingles Nivel Intermedio
Manejo de Software	Office a Nivel Intermedio
Licencia de Conducir	No requiere
Experiencia Previa	1 años en posiciones similares
<b>7.- COMPETENCIAS ACTITUDINALES</b>	
<b>7.1.- Competencia Transversales</b>	
Proactividad	Trabajo en equipo
Flexibilidad	Interés por aprender
<b>7.2.- Competencias Funcionales</b>	
Organización	Capacidad de Negociación
Orientación a resultados	Liderazgo
<b>8.- RIESGO EN EL TRABAJO</b>	Riesgo Alto

*Nota:* Elaboración Propia

Tabla 27  
*Diseño de puesto y funciones del Chef*

<b>1.- NOMBRE DEL PUESTO:</b>	<b>Chef</b>
<b>2.- DESCRIPCIÓN DEL PUESTO</b>	
Área	Logística
<b>3.- MISIÓN DEL PUESTO</b>	
Preparar los platillos considerando la calidad y cantidad de los alimentos.	
Dirige y coordina el trabajo de cocina para que sea eficiente	
<b>4.- Funciones Especificas del Puesto</b>	
Cocinar, preparar los patillos ofrecidos por NutriSalud	
Responsable de supervisar funcionamiento en la cocina	
Asignar las tareas a los asistentes de cocina	
Revisar la calidad de los alimentos	
<b>5.- INFORMACIÓN GENERAL</b>	
Jefe Inmediato	Jefe de operaciones
Supervisa a	Asistente de cocina
<b>6.- CONOCIMIENTO Y EXPERIENCIA</b>	
Grado de Instrucción	Egresado de la carrera de Gastronomía
Especialización	Diplomado
Conocimiento Requeridos	Experiencia en restaurantes
Idioma	Ingles Nivel Avanzado
Manejo de Software	Office a Nivel Intermedio
Licencia de Conducir	No requiere
Experiencia Previa	4 años en posiciones similares
<b>7.- COMPETENCIAS ACTITUDINALES</b>	
<b>7.1.- Competencia Transversales</b>	
Pasión por las artes culinarias	Creatividad
Atención al detalle	Trabajar en equipo
<b>7.2.- Competencias Funcionales</b>	
Organización	Flexibilidad
Orden	Rapidez
<b>8.- RIESGO EN EL TRABAJO</b>	Riesgo Alto

*Nota:* Elaboración Propia

Tabla 28

*Diseño de puesto y funciones de Asistente de Cocina*

1.- NOMBRE DEL PUESTO:	Asistente de Cocina
2.- DESCRIPCIÓN DEL PUESTO	
Área	Logística
3.- MISIÓN DEL PUESTO	
Preparar los kits de acuerdo a la receta y cantidades establecida por el chef	
Mantenimiento salubridad de cocina	
4.- FUNCIONES ESPECÍFICAS DEL PUESTO	
Responsable de dar apoyo en los alimentos, recetas u otros al chef	
Responsable de la revisión y desinfección del área de trabajo	
Controla las cantidades de cada receta de acuerdo a lo establecido por el chef	
5.- INFORMACIÓN GENERAL	
Jefe Inmediato	Chef
6.- CONOCIMIENTO Y EXPERIENCIA	
Grado de Instrucción	Egresado de la carrera de Gastronomía
Especialización	no requiere
Conocimiento Requeridos	Experiencia en concesionarios de alimentos
Idioma	Inglés Nivel Básico
Manejo de Software	Office a Nivel Intermedio
Licencia de Conducir	No requiere
Experiencia Previa	1 año en posiciones similares
7.- COMPETENCIAS ACTITUDINALES	
7.1.- Competencia Transversales	
Proactividad	Creatividad
Interés por aprender	Trabajo en equipo
7.2.- Competencias Funcionales	
Organización	Rapidez y eficiencia
Orden	Iniciativa
8.- RIESGO EN EL TRABAJO	Riesgo Alto

*Nota:* Elaboración Propia

### 7.3 Políticas Organizacionales

Las políticas organizacionales en NutriSalud contienen normas genéricas aplicadas a las relaciones laborales de acuerdo con las Normativas

**Jornada y Horario de Trabajo**      07:00 a 16:00 (de lunes a viernes)

07:00 a 14:00 (sábados)

**Personal Administrativo**      9:00 a 17:00 (de lunes a viernes)

09:00 a 14:00 (sábados)

Todos los horarios del personal tendrán de refrigerio 45 minutos. así como también, las horas extras serán atribuidas de acuerdo con ley

#### **Código de Vestimenta**

Personal operativo: La empresa les proporcionará los uniformes con el logo de la empresa:

Polo blanco se les proporcionará 6 polos con el estampado de la NutriSalud.

Gorro / Cofia: se recomienda que mantengan el cabello recogido y ordenado con el correcto uso del gorro.

Calzado: adecuado el calzado debe ser cerrado de material impermeable y con suela antideslizante para evitar caídas.

Guantes: después de realizar la higiene de manos colocarse los guantes para la manipulación de los alimentos.

Mascarilla: una vez que ingresen a NutriSalud colocarse la mascarilla KN95 comprobando que estén bien ajustadas por las zonas laterales.

## **Código de Ética**

El personal siempre de NutriSalud debe apoyarse entre compañeros con el objetivo de otorgar una experiencia grata y un buen clima laboral, evitando todo tipo de conflictos entre sus intereses particulares y los de la empresa.

El personal siempre de NutriSalud debe apoyarse entre compañeros con el objetivo de otorgar una experiencia grata y un buen clima laboral, evitando todo tipo de conflictos entre sus intereses particulares y los de la empresa.

Con el objetivo de garantizar el cumplimiento del código de ética y de esta manera alcanzar que todos estemos comprometidos y adheridos con la disciplina. Se desarrollará 5 códigos éticos a los miembros y principalmente al chef y empleados que tienen en sus manos una gran responsabilidad.

El chef debe ser una persona preparada profesional y con experiencia previa.

Los alimentos deben pasar por la verificación correspondiente de calidad antes de ser preparados por el chef.

Ningún empleado de la empresa puede discriminar por cualquier índole a proveedores, repartidores, ni a los compañeros de trabajo.

Se actuará con respeto entre todos, no ofendemos, no gritamos y solucionaremos los problemas de manera asertiva.

Los códigos éticos tienen como objetivo otorgar una atención excelente al cliente llevando platillos de calidad las cuales son claves para el éxito de la empresa dedicada al rubro de la alimentación.

Por lo cual los jefes tienen la responsabilidad de preparar y capacitar continuamente a sus empleados para que adquieran una excelencia en la aplicación de los valores éticos.

### **Política de Calidad y Productividad**

NutriSalud ofrece la reducción total de contaminación entre sus productos de modo que su propuesta de valor se base en la garantía y confiabilidad de los insumos empleados, así como por el respecto irrestricto a los datos personales de cada cliente ante la probabilidad de eventos de acoso sistemático o vulneración de secreto bancario por parte de agentes externos a la empresa

La empresa cuenta con mecanismos de control para desarrollar sus procesos bajo la perspectiva de optimización de la calidad y transparencia, a través de la entrega de los servicios efectivos de acuerdo a la promesa de valor

A partir del modelo de transparencia en la gestión de empresas privadas, se contará con la ejecución del servicio de manera transparente, de manera que dichos actos puedan ser consultados por cualquier persona natural o jurídica. Asimismo, la empresa cumple con brindar y facilitar información fidedigna, completa y oportuna.

Los procesos de la empresa deben guardar reserva respecto de hechos o informaciones de los que tenga conocimiento con motivo o en ocasión del ejercicio de sus



funciones, sin perjuicio de los deberes y las responsabilidades que le correspondan en virtud de las normas que regulan el acceso y la transparencia de la información pública.

Ningún personal de la empresa podrá adoptar represalia de ningún tipo o ejercer coacción alguna contra algún cliente cuya experiencia de compra no haya sido satisfactoria

Los bienes de la empresa y bienes públicos a los que el empleado de la empresa tenga oportunidad de usar serán empleados de manera racional, evitando su abuso, derroche o desaprovechamiento, sin emplear o permitir que otros empleen los bienes del Estado para fines particulares o propósitos que no sean aquellos para los cuales hubieran sido específicamente destinados.

Responsabilidad, por la cual cada empleado en la empresa podrá cumplir con sus funciones a cabalidad y en forma integral, asumiendo con pleno respeto su función pública.

Con la finalidad de lograr los objetivos contenidos en los planes y programas de desarrollo de la empresa, el personal de dirección y administración de NutriSalud, así como todo el personal en conjunto están comprometidos en llevar adelante todos los esfuerzos posibles para lograr mejoras en el área Administrativa.

#### **7.4. Gestión Humana**

Para ingresar a laborar a NutriSalud la empresa determinará los requisitos y formalidades. Por lo tanto, la contratación del personal es competencia de los órganos encargados de la empresa y se asegurará a la normativa que corresponda. También, en normativa de la empresa, el colaborador al ingresar a laborar recibirá un reglamento interno

de trabajo donde asumirá la responsabilidad de tomar conocimiento y cumplir con dichas normas las cuales serán firmadas y se archivarán junto con la hoja de vida e identificación oficiales de los documentos

#### **7.4.1 Reclutamiento**

NutriSalud es una empresa que considera que para ser exitosa necesita tener un grupo humano talentoso, por lo que el proceso de selección es sumamente importante. Inicialmente el encargado de este proceso será el Asistente Administrativo el cual se encargará de definir el perfil de los profesionales a contratar basándose en las necesidades del puesto y las funciones que desarrollará en la empresa. El Asistente Administrativo se encargará de llevar a cabo este proceso de la mano con el Gerente general.

Para que este procedimiento sea exitoso, se realizará en estos pasos:

- Descubrir las necesidades del puesto y describirlas. (Fortalezas, responsabilidades, Experiencia.)
- Selección de un canal de comunicación: Uso de LinkedIn.
- Comenzar el proceso de búsqueda de candidatos en el canal elegido.
- Realizar convocatoria de los candidatos pre-seleccionados.
- Desarrollar el proceso de selección mediante dinámicas, test psicotécnicos y entrevistas personales.
- Elaborar las ofertas a realizar a los candidatos seleccionados.
- Realizar el proceso de inducción y capacitación.

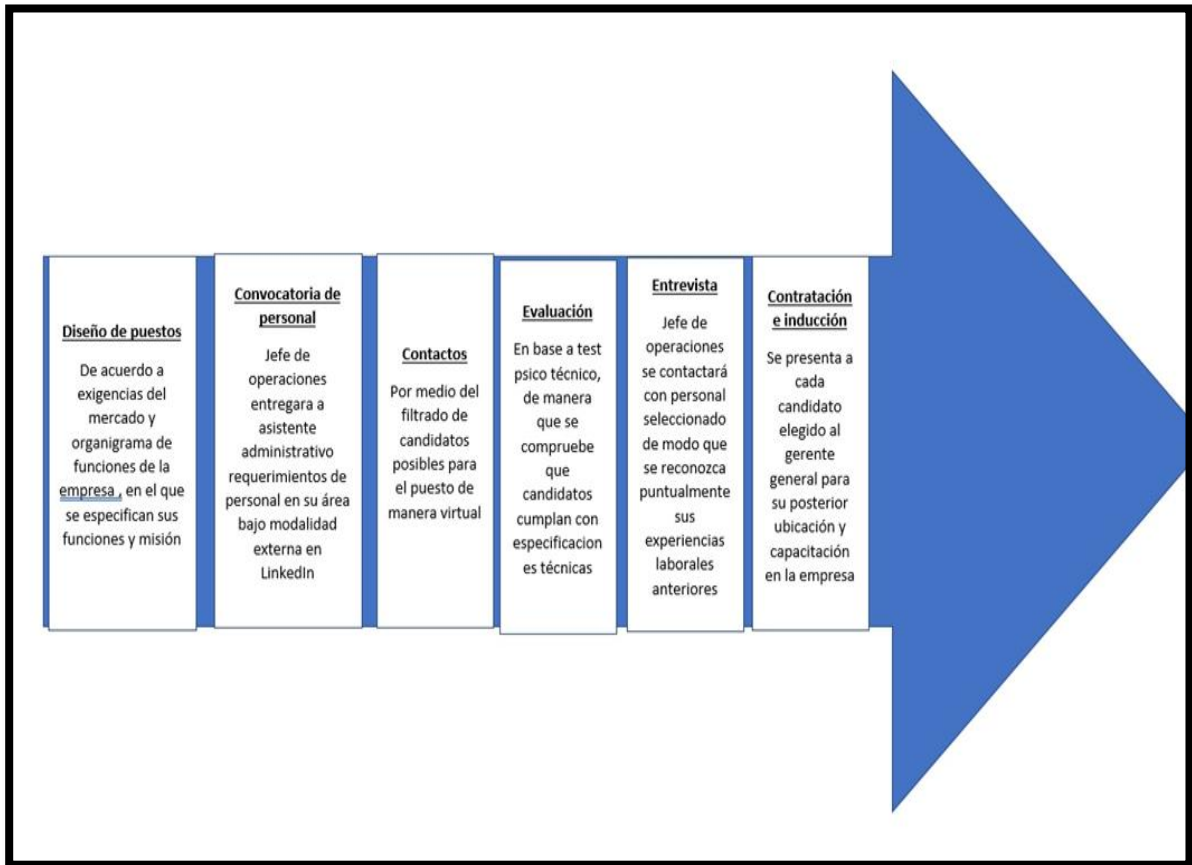


Figura 27. Proceso de Reclutamiento, por elaboración propia

#### 7.4.2 Selección, contratación e inducción

**Selección:** Culminado el proceso de reclutamiento se citará a los seleccionados para una entrevista con el Gerente General en la cual se verificarán sus habilidades, su experiencia laboral y se realizará también una prueba psicológica, luego el Asistente de Administración pasará a comunicarse con los seleccionados para los diferentes puestos.

**Contratación:** El Asistente de Administración es el responsable de comunicarse con el postulante para indicarle que ha sido seleccionado. Posteriormente se le informará los términos de su contrato. A su vez se le indicará que lleve a la empresa los papeles requeridos para la creación de su expediente de trabajo y la firma de su contrato.

Inducción: En la inducción que se les brinde a los nuevos colaboradores se les dará a conocer la empresa, los roles de cada uno y sobre todo la filosofía de la empresa.

### 7.4.3 Capacitación, desarrollo y evaluación del desempeño

El objetivo de estas capacitaciones es desarrollar el desempeño de sus habilidades de manera eficaz y eficiente de los trabajadores. Como parte de la política de calidad NutriSalud implementará un programa anual de capacitación trimestral y se enfocarán en atención al cliente, presentación de alimentos. Los entrenamientos estarán a cargo de asesores como la nutricionista, asimismo, dicha capacitación será evaluada.



Figura 28. Programa de Capacitación, por Peinado y Velásquez, 2010

A partir de la detección de necesidades de la nueva empresa se podrá establecer los contenidos de plan de capacitación para el nuevo empleado, así como especificar el canal bajo el cual se llevará a cabo esta y el estilo de evaluación para asegurarse de contar con el personal adecuado en la empresa.

Por tanto, el Programa de Capacitación estará destinado a orientar las actividades de capacitación en función de los objetivos, actividades, técnicas y recursos que se aplicarán

durante el proceso de instrucción-aprendizaje, en torno al diseño del aplicativo, la disgregación de las propuestas de menú cada día de la empresa en comida saludable, la estrategia de canal virtual de distribución y la fijación de precios.

De otro lado, en caso de ser necesario para los empleados del área logístico se capacitará a los empleados en torno al uso de sistemas automatizados de almacenamiento o técnico con gestión de inventario para platillos con recudía vida útil en base a su naturaleza de productos perecibles. Así, se podrá reconocer como forma de gestión de inventarios a FIFO, UEPS ente otros.

Si bien el sistema MRP para la adquisición de materia prima es relevante en la empresa, su empleo se verá circunscrito a los empleados encargados de la distribución y relación con los proveedores de la empresa. A continuación, se especifica el cronograma de actividades del plan de capacitación

Tabla 29  
*Plan Anual de Capacitación*

<b>PLAN ANUAL DE CAPACITACIÓN 2022</b>				
<b>MESES</b>	<b>MARZO</b>	<b>JUNIO</b>	<b>SETIEMBRE</b>	<b>DICIEMBRE</b>
<b>CAPACITADOS</b>	Chef Asistente de Cocina	Asistente de Cocina	Chef Asistente de Cocina	Reparto / Delivery
<b>RESPONSABLE</b>	Nutricionista	Jefe de Operaciones	Nutricionista	Jefe de Operaciones
<b>TEMA</b>	Valores Nutricionales	Actualización de Procesos	Presentación de Platillos	Calidad de atención al cliente
<b>DURACION</b>	2 Horas	1 Hora	2 Horas	2 Horas
<b>HORARIO</b>	Durante la jornada laboral	Durante la jornada laboral	Durante la jornada laboral	Durante la jornada laboral
<b>MODO</b>	Presencial	Presencial	Presencial	Presencial

*Nota:* Elaboración Propia

#### **7.4.4 Motivación**

NutriSalud muestra intereses no solo por la empresa si no por sus colaboradores, que es la principal fuente en la empresa, por ello, incentiva o motiva a sus colaboradores con diversas acciones que contribuyen con ellos y así puedan lograr los objetivos establecidos y se sientan identificados con la empresa y lo vean como familia.

Una de las acciones que la empresa se expresa para la motivación de sus colaboradores es:

##### **Tiempo de relajación:**

**Objetivo:** Fomentar la unión y que no se estresen por la carga laboral entre todos los colaboradores, y así puedan compartir experiencias vividas.

**Dirigido:** A todo el personal

**Frecuencia:** Esta actividad motivacional se realizará en fechas festivas, como el día del padre, o navidad.

##### **Convenios Educativos:**

**Objetivo:** Fomentar la identificación con la empresa y la superación en la parte académica de los colaboradores y puedan seguir creciendo personalmente.

**Dirigido:** A todo el personal

**Frecuencia:** La actividad motivacional se realizará semestralmente, con apoyo de convenios.

#### **7.4.5 Sistema de remuneración**

El sistema de remuneración de los colaboradores de Nutrisalud se encuentra por encima de lo que ofrece el mercado, ya que se tomará en cuenta la preparación técnica o universitaria, las competencias de cada puesto, la experiencia laboral y las funciones que desarrollará el colaborador.

Nutrisalud se encuentra bajo el régimen de MYPE por lo que los empleados tendrán todos los beneficios laborales.

Los beneficios que reciban serán los siguientes:

- Vacaciones de 15 días calendarios.
- Cobertura de Seguridad social del 9% (ESSALUD)
- Cobertura de ONP oAFP.
- Compensación por tiempo de servicio (CTS) a 15 días por año.
- Pago de dos gratificaciones al año equivalente a medio sueldo.

#### **7.5. Estructura de gastos de RRHH**

Los gastos de RRHH de Nutrisalud retribuye al sueldo y beneficios de los colaboradores de correspondiente a los beneficios de régimen MYPE en el cual los colaboradores reciben la mitad de los beneficios del régimen general: una gratificación al año (1/2 en julio y 1/2 en diciembre), media CTS al año (1/4 en mayo y 1/4 en noviembre). Asimismo, pueden encontrarse afiliados a EsSalud, cuyo costo es el 9% de la planilla.

Tabla 30  
*Proyección de Gastos de Planilla Mensual*

<b>Cargo</b>	<b>Mes 01</b>	<b>Mes 02</b>	<b>Mes 03</b>	<b>Mes 04</b>	<b>Mes 05</b>	<b>Mes 06</b>	<b>Mes 07</b>	<b>Mes 08</b>	<b>Mes 09</b>	<b>Mes 10</b>	<b>Mes 11</b>	<b>Mes 12</b>	<b>Total</b>
Gerente general	2,545	2,545	2,545	2,545	2,545	2,545	2,545	2,545	2,545	2,545	2,545	2,545	30,540
Cheff	1,515	1,515	1,515	1,515	1,515	1,515	1,515	1,515	1,515	1,515	1,515	1,515	18,180
Asistente de cocina	1,015	1,015	1,015	1,015	1,015	1,015	1,015	1,015	1,015	1,015	1,015	1,015	12,180
Asistente de cocina	1,015	1,015	1,015	1,015	1,015	1,015	1,015	1,015	1,015	1,015	1,015	1,015	12,180
delivery	945	945	945	945	945	945	945	945	945	945	945	945	11,340
delivery	945	945	945	945	945	945	945	945	945	945	945	945	11,340
<b>TOTAL</b>	<b>7,980</b>	<b>7,980</b>	<b>7,980</b>	<b>7,980</b>	<b>7,980</b>	<b>7,980</b>	<b>7,980</b>	<b>7,980</b>	<b>7,980</b>	<b>7,980</b>	<b>7,980</b>	<b>7,980</b>	<b>95,760</b>

*Nota:* Elaboración Propia



Tabla 31  
*Proyección de Gastos de Planilla Anual*

<b>Cargo</b>	<b>Gratif.</b>	<b>CTS</b>	<b>Mes de ingreso</b>	<b>Sueldo anual</b>	<b>Seguro Social</b>	<b>Costo anual</b>
Gerente general	-	-	1	30,360	180	30,540
Cheff	-	-	1	18,000	180	18,180
Asistente de cocina	-	-	1	12,000	180	12,180
Asistente de cocina	-	-	1	12,000	180	12,180
delivery	-	-	1	11,160	180	11,340
delivery	-	-	1	11,160	180	11,340

*Nota:* Elaboración Propia

## **8. PLAN ECONÓMICO-FINANCIERO**

### **8.1. Supuestos**

En NutriSalud se utilizarán los siguientes supuestos:

- La venta se calcula al contado
- El aporte de los socios es el 60% y el financiamiento bancario es 40%.
- El capital de trabajo inicial es menor al 5% de toda la inversión.
- El análisis financiero está reflejado en soles.
- Los trabajadores en planilla tienen beneficios laborales de acuerdo con el REMYPE.
- El financiamiento bancario adquirido en el año 0 hasta 3 años.
- Todos los activos fijos son adquiridos en el mes 0.
- Se considera un tipo de cambio de S/. 3.96 soles por dólar.
- El análisis financiero del proyecto se ha realizado a cinco años. La información se encuentra mensualizada por el primer año.
- Se estima el crecimiento del 10% anual.

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

En el siguiente recuadro vamos a poder visualizar como nuestra empresa va a invertir S/.30,949.00 soles para la compra de Activos fijos, dentro de los cuales se utilizarán S/.1,7430.00 para la compra de intangibles.

Tabla 32  
*Estructura de Inversión Tangible*

Descripción	Cantidad	Precio Unitario	Total con IGV	IGV	Total sin IGV
HP in One 24	3	3,500	10,500	1,602	8,898
Escritorios	3	700	2,100	320	1,780
Sillas	3	200	600	92	508
Andamios	1	3,800	3,800	580	3,220
Mesa	1	1,804	1,804	275	1,529
Cocina	1	3,800	3,800	580	3,220
Refrigeradora	1	2,800	2,800	427	2,373
Microonda	1	300	300	46	254
Congeladora	1	2,100	2,100	320	1,780
Juego de Ollas	3	450	1,350	206	1,144
Juego de utensilios	2	120	240	37	203
Juego de tazones	1	460	460	70	390
Licadora	1	699	699	107	592
Espátulas	1	396	396	60	335
		<b>Total</b>	<b>30,949</b>	<b>4,721</b>	<b>26,228</b>

*Nota:* Elaboración Propia

Tabla 33  
Estructura de Inversión Intangible

Descripción	Cantidad	Precio Unitario	Total con IGV	IGV	Total sin IGV
Constitución de empresa	1	550	550	84	466
Licencias municipal	1	150	150	23	127
Permiso de funcionamiento	1	180	180	27	153
Planos	1	500	500	76	424
Permiso de defensa civil	1	300	300	46	254
Carnet de sanidad	2	30	60	9	51
		<b>Total</b>	<b>1,740</b>	<b>265</b>	<b>1,475</b>

Nota: Elaboración Propia

En el recuadro que vemos a continuación, vamos a plasmar la depreciación de nuestros activos fijos por los próximos 5 años. Tomamos como referencia la información de depreciación dada por la Sunat, donde indica que los equipos de procesamiento de datos se deprecian a un 25% por año, mientras los demás activos lo realizan al 10% por año.

Tabla 34  
Estructura de Depreciación

Descripción del activo	Cantidad	Valor de compra	Total	% Deprec. Anual	Vida Útil	Deprec. ec.	Año 01	Año 02	Año 03	Año 04	Año 05
HP in One 24	3	3,500	10,500	25%	4	2,625	2,628	2,628	2,628	2,628	2,628
Cocina	1	3,800	3,800	10%	10	380	384	384	384	384	384
Refrigeradora	1	2,800	2,800	10%	10	280	276	276	276	276	276
Congeladora	1	2,100	2,100	10%	10	210	216	216	216	216	216

Nota: Elaboración Propia

### 8.3. Proyección en ventas

En la siguiente tabla se aprecia el total de unidades del proyecto de un año siendo calculado en función de la estacionalidad.

Descripción	Mes 01	Mes 02	Mes 03	Mes 04	Mes 05	Mes 06	Mes 07	Mes 08	Mes 09	Mes 10	Mes 11	Mes 12
Ensalada mixta	1485	1233	1233	922	1233	922	645	922	1233	1233	645	645
Ensalada clásica	1609	1335	1335	998	1335	998	699	998	1335	1335	699	699
Ceviche	988	820	820	613	820	613	429	613	820	820	429	429
Pollo a la plancha	816	678	678	507	678	507	355	507	678	678	355	355
Adobo de pollo	516	428	428	320	428	320	224	320	428	428	224	224
Arroz tapado	387	321	321	240	321	240	168	240	321	321	168	168
Escabeche de pescado	387	321	321	240	321	240	168	240	321	321	168	168
Agua mineral	829	688	688	514	688	514	360	514	688	688	360	360
Jugos naturales	1823	1513	1513	1131	1513	1131	792	1131	1513	1513	792	792
Te o infusiones	442	367	367	274	367	274	192	274	367	367	192	192

*Nota:* Elaboración Propia

En la siguiente tabla se puede apreciar el total de los ingresos obtenidos de las ventas de los cinco años sin IGV. Para hallar tanto las ventas anuales y mensuales se ha multiplicado el precio unitario por las unidades que presenta la demanda en cada mes y año. Cabe precisar que para atender la demanda solicitada se cuenta con un chef, un asistente de cocina y un personal de delivery.

Tabla 35  
*Proyección de ventas mensual y anual de los cinco años*

Descripción	Mes 01	Mes 02	Mes 03	Mes 04	Mes 05	Mes 06	Mes 07	Mes 08	Mes 09	Mes 10	Mes 11	Mes 12	Año 01	Año 02	Año 03	Año 04	Año 05
Ensalada mixta	3,776	3,134	3,134	2,343	3,134	2,343	1,640	2,343	3,134	3,134	1,640	1,640	31,394	34,533	37,986	41,784	45,962
Ensalada clásica	4,090	3,395	3,395	2,538	3,395	2,538	1,777	2,538	3,395	3,395	1,777	1,777	34,011	37,411	41,152	45,267	49,793
Ceviche	10,051	8,342	8,342	6,237	8,342	6,237	4,366	6,237	8,342	8,342	4,366	4,366	83,573	91,930	101,123	111,235	122,358
Pollo a la plancha	8,303	6,892	6,892	5,153	6,892	5,153	3,607	5,153	6,892	6,892	3,607	3,607	69,039	75,942	83,536	91,889	101,077
Adobo de pollo	5,244	4,353	4,353	3,254	4,353	3,254	2,278	3,254	4,353	4,353	2,278	2,278	43,603	47,963	52,759	58,034	63,837
Arroz tapado	3,933	3,264	3,264	2,441	3,264	2,441	1,708	2,441	3,264	3,264	1,708	1,708	32,703	35,972	39,569	43,525	47,877
Escabeche de pescado	3,933	3,264	3,264	2,441	3,264	2,441	1,708	2,441	3,264	3,264	1,708	1,708	32,703	35,972	39,569	43,525	47,877
Agua mineral	1,405	1,166	1,166	872	1,166	872	610	872	1,166	1,166	610	610	11,679	12,847	14,131	15,544	17,098
Jugos naturales	3,090	2,565	2,565	1,918	2,565	1,918	1,342	1,918	2,565	2,565	1,342	1,342	25,695	28,264	31,090	34,199	37,618
Te o infusiones	749	622	622	465	622	465	325	465	622	622	325	325	6,229	6,851	7,536	8,289	9,117

*Nota:* Elaboración Propia

#### 8.4. Calculo de Capital de Trabajo

Considerando los supuestos y estructura del proyecto, para el cálculo del capital de trabajo se ha optado por el método del déficit acumulado. A partir del reconocimiento de flujos acumulados negativos mes 12 del primer año de operaciones, se obtuvo el capital de trabajo bajo la metodología de déficit de efectivo. Este resultado negativo se debe a que, de acuerdo a estudios de mercado la estacionalidad del último bimestre del año al orientar el público en mayor medida sus recursos hacia la compra de productos para el hogar y de primera necesidad por la proximidad de las fiestas navideñas la demanda de alimentos saludables se reduce hasta inicios del año siguiente. En ese sentido, se obtuvo que el máximo saldo negativo fue de -444. Sin embargo, los meses de julio, noviembre consideramos también un monto de 500. Por los cual se ha propuesto un total de capital de trabajo de S/ 1000.00.

Tabla 36  
*Capital de Trabajo*

<b>Ingresos</b>	<b>44,575</b>	<b>36,997</b>	<b>36,997</b>	<b>27,661</b>	<b>36,997</b>	<b>27,661</b>	<b>19,363</b>	<b>27,661</b>	<b>36,997</b>	<b>36,997</b>	<b>19,363</b>	<b>19,363</b>
Costo de venta												
gastos operativos	30,385	27,171	27,671	22,878	27,171	23,528	19,343	23,028	27,671	27,021	19,344	19,844
<b>Egresos</b>	<b>30,385</b>	<b>27,171</b>	<b>27,671</b>	<b>22,878</b>	<b>27,171</b>	<b>23,528</b>	<b>19,343</b>	<b>23,028</b>	<b>27,671</b>	<b>27,021</b>	<b>19,344</b>	<b>19,844</b>
Ingresos- Egresos	14,190	9,825	9,325	4,783	9,825	4,133	19	4,633	9,325	9,975	18	-482
Saldo final Acumulado	14,190	24,015	33,341	38,124	47,949	52,083	52,102	56,736	66,061	76,037	76,055	75,573
Máximo Saldo Negativo	-444											
Mensual Acumulado												
<b>Capital de trabajo inicial</b>	<b>444</b>											

*Nota:* Elaboración Propia

## 8.5. Estructura de financiamiento: Tradicional y no tradicional

NutriSalud necesita de una inversión inicial de S/ 47,489.00 soles como se detalla en el siguiente recuadro:

Tabla 37  
*Estructura de Inversión NutriSalud*

<b>Descripción</b>	<b>S/.</b>	<b>%</b>
Inversión tangible	30,949	65%
Inversión intangible	1,740	4%
Capital de trabajo	1,000	2%
Gastos pre-operativos	13,800	29%

*Nota:* Elaboración Propia

El proyecto espera financiar en un 60% tomado por los cinco accionistas de forma equitativa (S/5,700.00 aproximadamente c/u) y el 40% será asumido a través de un financiamiento tradicional.

Tabla 38  
*Porcentaje de Inversión de Accionistas e Inversionistas*

Total de inversión del proyecto	47,489
% Aporte Propio	60%
% Financiamiento *	40%

*Nota:* Elaboración Propia

EL financiamiento tradicional se realizará con el banco BBVA Perú S.A. la cual, es el más apto para la solicitud del monto de capital de trabajo, la que será por 36 meses con una tasa efectiva anual de 28% con una cuota aproximada mensual de S/. 755.00, como se detalla en las siguientes tablas:



Tabla 39  
*Condiciones del préstamo del capital de trabajo*

<b>Condiciones del préstamo</b>		
Medio		Banco
Entidad		BBVA
Financiamiento		18,995
Tasa Efectiva Anual (%)		28%
Tasa Efectiva Mensual (%)		2.08%
Seguro de desgravamen (% anual)		1.5%
Plazo (meses)		36
Monto total a financiar		19,850
Cuota aproximada		755
Interés total a pagar en el periodo	9,027	
Tasa de Costo Efectiva Anual (T.C.E.A.)		79.33%

*Nota:* Elaboración Propia

Tabla 40  
*Cronograma anual*

<b>Resumen - Gasto Financiero</b>	
Año 00	-
Año 01	4,447.63
Año 02	3,157.27
Año 03	1,505.62
Año 04	-
Año 05	-

*Nota:* Elaboración Propia

Tabla 41  
Cronograma de pagos mensuales

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17		
<b>Año</b>	<b>Mes 01</b>	<b>Mes 02</b>	<b>Mes 03</b>	<b>Mes 04</b>	<b>Mes 05</b>	<b>Mes 06</b>	<b>Mes 07</b>	<b>Mes 08</b>	<b>Mes 09</b>	<b>Mes 10</b>	<b>Mes 11</b>	<b>Mes 12</b>	<b>Mes 13</b>	<b>Mes 14</b>	<b>Mes 15</b>	<b>Mes 16</b>	<b>Mes 17</b>		
Capital	19,850	19,508	19,159	18,803	18,439	18,067	17,688	17,301	16,906	16,503	16,091	15,671	15,242	14,804	14,357	13,901	13,435		
Amortización	342.09	349.20	356.46	363.87	371.43	379.15	387.03	395.07	403.28	411.67	420.22	428.96	437.87	446.97	456.26	465.75	475.43		
Interés	412.58	405.47	398.21	390.81	383.24	375.52	367.64	359.60	351.39	343.00	334.45	325.71	316.80	307.70	298.41	288.92	279.24		
Cuota	754.67	754.67	754.67	754.67	754.67	754.67	754.67	754.67	754.67	754.67	754.67	754.67	754.67	754.67	754.67	754.67	754.67		
Escudo tributario	121.71	119.61	117.47	115.29	113.06	110.78	108.45	106.08	103.66	101.19	98.66	96.09	93.46	90.77	88.03	85.23	82.38		
	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36
	<b>Mes 18</b>	<b>Mes 19</b>	<b>Mes 20</b>	<b>Mes 21</b>	<b>Mes 22</b>	<b>Mes 23</b>	<b>Mes 24</b>	<b>Mes 25</b>	<b>Mes 26</b>	<b>Mes 27</b>	<b>Mes 28</b>	<b>Mes 29</b>	<b>Mes 30</b>	<b>Mes 31</b>	<b>Mes 32</b>	<b>Mes 33</b>	<b>Mes 34</b>	<b>Mes 35</b>	<b>Mes 36</b>
	12,960	12,474	11,979	11,473	10,957	10,430	9,892	9,343	8,783	8,210	7,626	7,030	6,422	5,801	5,169	4,518	3,858	3,184	2,495
	485.31	495.40	505.69	516.20	526.93	537.89	549.07	560.48	572.13	584.02	596.16	608.55	621.20	634.11	647.29	660.74	674.48	688.49	702.80
	269.36	259.27	248.98	238.47	227.74	216.79	205.61	194.19	182.54	170.65	158.51	146.12	133.47	120.56	107.38	93.93	80.20	66.18	51.87
	754.67	754.67	754.67	754.67	754.67	754.67	754.67	754.67	754.67	754.67	754.67	754.67	754.67	754.67	754.67	754.67	754.67	754.67	754.67
	79.46	76.49	73.45	70.35	67.18	63.95	60.65	57.29	53.85	50.34	46.76	43.17	39.37	35.58	31.61	27.76	23.66	19.52	15.30

Nota: Elaboración Propia

## **8.6. Estados Financieros (Estado de GGPP, Flujo de Caja)**

Se esperan niveles de ventas creciente en alrededor de 10% anualmente, obteniendo como resultado un 52% de costo de ventas, lo que revela que el margen bruto del rubro de negocio no es alto en un primer momento, pero en base a gastos operativos de alrededor del 46% se dispondrá una utilidad neta de S/. 556.00 en el primer año de operaciones. Gracias al incremento de ventas, el margen neto se mantendrá en el rango de 4% de las ventas, en tanto que los gastos financieros solo tendrán lugar hasta el año 3, de acuerdo con la estrategia de financiamiento de la empresa.

Por tanto, se dispone de gastos operativos crecientes en 10%, lo que evapora las utilidades a largo plazo año tras año. Sin embargo, los gastos operativos permiten dotar a la empresa de curva de aprendizaje alta además de adaptar mejor sus estrategias de gestión de inventarios y estrategia de ventas en el corto plazo. Por otro lado, el costo de ventas evolución en la misma proporción que las ventas lo que garantiza que, si bien es bajo, el margen de contribución o la utilidad bruta de mantenga en el 48% de las ventas para los 5 primeros años de operaciones.

Tabla 42  
Estado de Resultados

	Año 01		Año 02		Año 03		Año 04		Año 05	
	S/.	%	S/.	%	S/.	%	S/.	%	S/.	%
Ventas	314,092	100%	345,496	100%	380,043	100%	418,043	100%	459,842	100%
Costo de ventas	-164,506	-52%	-180,957	-52%	-199,053	-52%	-218,958	-52%	-240,854	-52%
Margen comercial / Utilidad bruta	149,586	48%	164,539	48%	180,990	48%	199,085	48%	218,989	48%
Gastos operativos	-144,349	-46%	-143,604	-42%	-157,964	-42%	-173,761	-42%	-191,137	-42%
Margen operativo / Utilidad operativa	5,237	2%	20,935	6%	23,026	6%	25,324	6%	27,852	6%
Gastos financieros	-4,448	-1%	-3,157	-1%	-1,506	0%	-	0%	-	0%
Utilidad antes de impuestos	789	0%	17,778	5%	21,521	6%	25,324	6%	27,852	6%
Impuesto a la renta	-233	0%	-5,244	-2%	-6,349	-2%	-7,471	-2%	-8,216	-2%
<b>Utilidad neta</b>	<b>556</b>	<b>0%</b>	<b>12,533</b>	<b>4%</b>	<b>15,172</b>	<b>4%</b>	<b>17,854</b>	<b>4%</b>	<b>19,635</b>	<b>4%</b>

Nota: Elaboración Propia

### **Flujo de Caja Económico**

Se obtuvo un flujo de caja económico en los meses 7, 11 y 12 del primer año de lanzamiento del producto, lo que implica que en estos periodos la necesidad de financiamiento sea mayor, de manera que se reduzca el riesgo operativo de mercado de verse impedida de atender mayores niveles de servicio ante fluctuaciones inusuales de la demanda. De otro lado, se reconoce que el flujo de caja financiero será negativo hacia la segunda mitad del primer año de lanzamiento del producto en el mercado. En ese sentido, se cuenta con flujos negativos de 1024, 1025, 1552 miles de soles en el mes 7, 11 y 12, respectivamente, por lo que en dichos periodos será complicado para la empresa continuar con sus operaciones

Tabla 43  
Flujo de Caja Económico

<b>FLUJO DE CAJA ECONÓMICO Y FINANCIERO</b>																	
<b>INGRESOS</b>																	
Ingreso por ventas		36,997	36,997	27,661	36,997	27,661	19,363	27,661	36,997	36,997	19,363	19,363	370,629	407,685	448,451	493,291	
	44,575																542,614
Total de ingresos	44,575	36,997	36,997	27,661	36,997	27,661	19,363	27,661	36,997	36,997	19,363	19,363	370,629	407,685	448,451	493,291	542,614
<b>INVERSIÓN</b>																	
Inversión tangible	30,949																
Inversión intangible	1,740																
Capital de trabajo	1,000																
Gastos pre-operativos	13,800																
<b>Total</b>	<b>-</b>																
	<b>47,489</b>																
<b>OPERACIÓN</b>																	
Gastos operativos	-	-27,171	-27,671	-22,878	-27,171	-23,528	-19,343	-23,028	-27,671	-27,021	-19,344	-19,844	-308,855	-324,561	-357,017	-392,719	-
	30,385																431,991
Crédito fiscal	-	2,324	2,351	1,673	2,324	1,673	1,043	1,646	2,351	2,351	1,043	1,070	22,751	28,405	31,245	34,369	
	6,800	2,902															37,805
<b>Flujo de Caja Económico (FCE)</b>	<b>-</b>	<b>7,501</b>	<b>6,974</b>	<b>3,111</b>	<b>7,501</b>	<b>2,461</b>	<b>-1,024</b>	<b>2,988</b>	<b>6,974</b>	<b>7,624</b>	<b>-1,025</b>	<b>-1,552</b>	<b>39,022</b>	<b>54,719</b>	<b>60,189</b>	<b>66,203</b>	<b>72,818</b>

Nota: Elaboración Propia

## 8.7. Flujo Financiero

Se presenta, el flujo de caja neto del Inversionista/Financiero (FCF). Los resultados reflejados son positivos para los años proyectados, en las que son los 3 años que se pagará el prestamos, a pesar de que en algunos meses esté en negativo por la estacionalidad.

Tabla 44  
*Flujo de caja Financieros*

<b>INGRESOS</b>	<b>Año 00</b>	<b>Mes 01</b>	<b>Mes 02</b>	<b>Mes 03</b>	<b>Mes 04</b>	<b>Mes 05</b>	<b>Mes 06</b>	<b>Mes 07</b>	<b>Mes 08</b>	<b>Mes 09</b>	<b>Mes 10</b>	<b>Mes 11</b>	<b>Mes 12</b>	<b>AÑO 01</b>	<b>AÑO 02</b>	<b>AÑO 03</b>	<b>AÑO 04</b>	<b>AÑO 05</b>	
Ingreso por ventas		44,575	36,997	36,997	27,661	36,997	27,661	19,363	27,661	36,997	36,997	19,363	19,363	370,629	407,685	448,451	493,291	542,614	
Total de ingresos		44,575	36,997	36,997	27,661	36,997	27,661	19,363	27,661	36,997	36,997	19,363	19,363	370,629	407,685	448,451	493,291	542,614	
<b>INVERSIÓN</b>																			
Inversión tangible	30,949																		
Inversión intangible	1,740																		
Capital de trabajo	1,000																		
Gastos pre-operativos	13,800																		
<b>Total</b>	<b>47,489</b>																		
<b>OPERACIÓN</b>																			
Gastos operativos		-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
Crédito fiscal		30,385	27,171	27,671	22,878	27,171	23,528	19,343	23,028	27,671	27,021	19,344	19,844	308,855	324,561	357,017	392,719	431,991	
		6,800	2,902	2,324	2,351	1,673	2,324	1,673	1,043	1,646	2,351	2,351	1,043	1,070	22,751	28,405	31,245	34,369	37,805

<b>Flujo de Caja Económico (FCE)</b>	-	54,288	11,288	7,501	6,974	3,111	7,501	2,461	1,024	2,988	6,974	7,624	1,025	1,552	39,022	54,719	60,189	66,203	72,818
<b>FINANCIAMIENTO</b>																			
Capital	18,995																		
Amortización		342.09	349.20	356.46	363.87	371.43	379.15	387.03	395.07	403.28	411.67	420.22	428.96	4,608.42	5,898.78	7,550.44			
Interés		412.58	405.47	398.21	390.81	383.24	375.52	367.64	359.60	351.39	343.00	334.45	325.71	4,447.63	3,157.27	1,505.62			
Escudo tributario		-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-			
		121.71	119.61	117.47	115.29	113.06	110.78	108.45	106.08	103.66	101.19	98.66	96.09	1,312.05	931.40	444.16			
<b>Flujo de Caja Financiero (FCF)</b>	-	35,293	10,655	6,866	6,337	2,471	6,860	1,817	1,670	2,339	6,323	6,971	1,681	2,210	31,278	46,594	51,577	66,203	72,818

Nota: Elaboración Propia



## 8.8 Tasa de descuento de accionistas y costo promedio ponderado de capital

La tasa promedio del costo de oportunidad del capital (COK) es de 52%, lo que indica que será la tasa mínima que recibirán los accionistas por el capital otorgado al proyecto. Para el cálculo del WACC la Tasa efectiva Anual (TEA) del préstamo es de 79.63% y da como resultado el WACC del proyecto que es 53.33%.

Tabla 45  
Cálculo del Costo de Oportunidad (COK)

Socios	COK	Descripción
Condori Arias, Sara Isabel	9%	plazo fijo de Compartamos
Gutierrez Rojas, Luis Miguel	8%	por referencia de financiera Raiz
Navarro De la Cruz, Alexandra Margot	9%	fondos mutuos en BCP
Rosales Gonzalez, Jessica Del Mar	10%	fondos mutuos BBVA
Puelles Luna, Nohemi	7%	por referencia de financiera Raiz
<b>Promedio COK socios</b>	9%	
<b>Factor de riesgo</b>	6.0	
<b>COK</b>	52%	=====> Es el Ke en el WACC

### Cálculo del WACC

We	60.00%	
Wd	40.00%	
Kd	79.33%	<b>53.33%</b>
Ke	51.60%	
t	29.50%	

Nota: Elaboración Propia

## 8.9 Indicadores de rentabilidad

Se quiere determina la rentabilidad y la viabilidad del proyecto Nutrisalud para ello se analiza diferentes indicadores financieros

### Determinación del VAN y TIR:

Tabla 46

*Determinación del VAN y TIR.*

VAN y TIR Económico		
Flujo de Caja - Año 00	-54,288	
Flujo de Caja - Año 01	39,022	
Flujo de Caja - Año 02	54,719	
Flujo de Caja - Año 03	60,189	
Flujo de Caja - Año 04	66,203	
Flujo de Caja - Año 05	72,818	
Tasa de descuento	53.33%	
VAN y TIR Financiero		
Flujo de Caja - Año 00	-35,293	
Flujo de Caja - Año 01	31,278	
Flujo de Caja - Año 02	46,594	
Flujo de Caja - Año 03	51,577	
Flujo de Caja - Año 04	66,203	
Flujo de Caja - Año 05	72,818	
Costo de oportunidad	51.60%	

*Nota:* Elaboración Propia

### Resultado FCE:

Se aprecia los flujos de ingresos y egresos futuros que tendrá el proyecto Nutrisalud en 5 años, después de descontar la inversión inicial, está quedando una ganancia, podemos decir que por invertir S/54,288 este proyecto va a dar a todos los socios el 53.33% promedio

anual que exigen y adicionalmente les va a dar S/. 31,703.02 soles expresados en términos del año cero.

### **Resultado FCF:**

Se aprecia que los flujos de los ingresos y egresos futuros que tendrá el proyecto Nutrisalud en 5 años, si luego de descontar la inversión inicial, queda una ganancia, podemos decir que por invertir S/.35,293 este proyecto va a dar a todos los socios el 52 % promedio anual que exigen y adicionalmente les va a dar S/. 42,043.52 soles expresados en términos del año cero.

## **8.10. Análisis de Riesgo**

### **8.10.1 Análisis de sensibilidad**

En esta parte vemos que las variables a analizar son el precio unitario promedio y el costo unitario promedio.

Vemos a continuación como la variación del precio unitario promedio puede afectar al VPN y la TIR. En este caso si se disminuye en un 8% del precio unitario promedio, nuestro VPN sería de -S/ 6210.00 y la TIR de 35.76%, ante esto podemos decir que la disminución de nuestro precio solo sería de limite un 6% para que todavía el proyecto sea viable y rentable para la inversión de los accionistas.

Tabla 47  
Sensibilidad de Precio

variación	Precio	VPN	TIR
-8%	S/ 15.64	S/ 6,210.00	35.76%
-6%	S/ 15.98	S/ 5,853.99	49.39%
-4%	S/ 16.32	S/ 17,916.47	62.33%
-2%	S/ 16.66	S/ 29,981.34	74.84%
0%	S/ 17.00	S/ 42,043.52	87.05%
2%	S/ 17.34	S/ 54,109.00	99.05%
4%	S/ 17.68	S/ 66,172.25	110.89%
6%	S/ 18.02	S/ 78,236.61	122.63%
8%	S/ 18.36	S/ 90,298.03	134.29%

Nota: Elaboración Propia

Ahora veremos como la variación del costo unitario promedio puede afectar al VPN y la TIR. En los supuestos extremos que el costo unitario promedio disminuya en un 4%, nuestro VPN sería de S/ 52536.51 y la TIR de 97.49%, pero al incremento de un 17% de nuestro costo unitario promedio, apreciamos que el VPN es de -S/ 1835.11 y la TIR de 40.80%, con lo cual nuestro proyecto ya no sería rentable para los accionistas.

Tabla 48  
Sensibilidad de Costo

variación	Costo	VPN	TIR
-4%	S/ 5.74	S/ 52,536.51	97.49%
-2%	S/ 5.86	S/ 47,358.26	92.35%
0%	S/ 5.98	S/ 42,043.52	87.05%
2%	S/ 6.10	S/ 37,001.76	81.98%
4%	S/ 6.22	S/ 31,823.51	76.72%
6%	S/ 6.34	S/ 26,645.26	71.42%
8%	S/ 6.46	S/ 21,467.01	66.05%
17%	S/ 7.00	-S/ 1,835.11	40.80%

Nota: Elaboración Propia

## 8.10.2 Análisis de Escenarios

Tabla 49  
Análisis de Escenarios Base, Optimista y Pesimista

<b>Datos escenario base</b>		<b>0%</b>
<b>Producto / servicio</b>	<b>Cantidades proyectadas</b>	
Ensalada mixta	1485	
Ensalada clásica	1609	
Ceviche	988	
Pollo a la plancha	816	
Adobo de pollo	516	
Arroz tapado	387	
Escabeche de pescado	387	
Agua mineral	829	
Jugos naturales	1823	
Te o infusiones	442	
<b>Datos escenario optimista</b>		<b>20%</b>
<b>Producto / servicio</b>	<b>Cantidades proyectadas</b>	
Ensalada mixta	1782	
Ensalada clásica	1931	
Ceviche	1186	
Pollo a la plancha	980	
Adobo de pollo	619	
Arroz tapado	464	
Escabeche de pescado	464	
Agua mineral	995	
Jugos naturales	2188	
Te o infusiones	530	
<b>Datos escenario pesimista</b>		<b>-20%</b>
<b>Producto / servicio</b>	<b>Cantidades proyectadas</b>	
Ensalada mixta	1188	
Ensalada clásica	1287	
Ceviche	791	
Pollo a la plancha	653	
Adobo de pollo	413	
Arroz tapado	309	
Escabeche de pescado	309	
Agua mineral	663	
Jugos naturales	1459	
Te o infusiones	354	

*Nota:* Elaboración Propia

Para este análisis por escenarios consideramos la variable Cantidades de unidades vendidas en el primer mes.

Para el escenario Optimista vemos el incremento de un 20% en las cantidades de unidades vendidas lo que hace un total S/ 35,511.95 para el primer mes, frente a los gastos de S/23,708.92, dejándonos una utilidad de S/11,803.03.

Para el escenario Pesimista vemos una reducción de un 20% en las cantidades de unidades vendidas lo que hace un total de S/15,783.09 para el primer mes, frente a los gastos de S/23,708.92, dejándonos sin rentabilidad con -S/7,925.83

### **8.10.3 Análisis de punto de equilibrio**

El punto de equilibrio se encuentra cuando los ingresos y los costos tienen las mismas cifras, lo que indicará que no genera una ganancia ni una pérdida, en Nutrisalud para llegar a este punto, se deberán vender 1641 packs de almuerzos, dándonos un total de S/. 22872.

Tabla 50  
Punto de Equilibrio

Descripción	P.E. Unidades por pack	Costo por pack	Venta Estimada en un año UNITARIO	Contribución marginal UNITARIO	(%) Partic. En ventas	Contrib. Marg. Ponderada	P:E: en unidades
Packs de almuerzos	13.94		2573 S/	7.96	100.00%	S/ 7.96	1641
		5.98					
TOTAL			2573		100%		

Descripción	P.e. Packs de almuerzos	Precio	P.E. unidades de packs (S/.)
Packs de almuerzo		1641	13.94
			22872
Costo variable		Costo fijo	Total
	9,816.83		13054.9
			22872

Nota: Elaboración Propia

#### 8.10.4 Principales riesgos del proyecto

Como toda empresa, estamos expuesta a estar afectadas por fuerzas externas, ya sean financieras, políticas, tecnológicas, socioculturales o medioambientales.

- **Tipo de cambio**

La fluctuación de la divisa norteamericana afecta el crecimiento de la empresa en la medida que busca los precios hacia arriba y genera una desmotivación por la demanda de servicio. Por otro lado, el incremento de tipo de cambio afecta la curva de costos de la empresa en el mediano y largo plazo, así como impide q se pueda generar un modelo de economía a escala que reduzca el costo unitario por el aumento de los costos en los insumos para elaborar los platillos.

- **Pérdida de percepción de valor**

Reconocimiento de alta calidad de los platillos, así como la necesidad de su consumo por motivo saludable, pero también, el valor perseguido aumenta por la fijación de los precios bajos que facilitan su accesibilidad a los clientes de manera que dispone de una relación cercana a los clientes meta, así como un vínculo de emoción en corto y mediano plazo. De igual forma, la percepción del valor del servicio aumentará si es que se diversifica su canal de distribución y/o las presentaciones de los platos en la carta.

- **Incremento de costos por parte de proveedores**

Gracias a una escasez de proveedores de insumos para platillos saludables bajo el canal virtual se encuentra en un bajo nivel de rivalidad entre ellos por lo que los costos de sus productos son mayores al mismo tiempo que, por razones de devaluación de la moneda en 4% gracias a la incertidumbre en el ámbito político y social, que se genera un impacto negativo en base a una política de compras al contado por parte de los proveedores. Por otro lado, se dispone de costos altos gracias a que las empresas del sector que operan bajo el canal virtual a un no cuenta un modelo de economía a escala que les permite reducir los costos variables unitarios en la preparación de sus platillos.

- **Crecimiento de mercado**

Gracias a la mayor concientización del consumidor global respecto a ámbitos de alimentación, se dispone una tendencia creciente hacia los platillos saludables, pero también se obtiene una diferencial de demanda gracias a la mayor gestión de los platillos saludables bajo el canal virtual, dado que este permite a la empresa reducir su tiempo de entrega contar con precios bajos, con la minimización de los gastos operativos y una política de penetración



del mercado en los precios de modo que la cantidad de los clientes meta aumente por la alta sensibilidad del consumidor peruano al factor de precio así como la implementación de promociones. Por otro lado, se cuenta con crecimiento en el mercado gracias a la apertura de todas las empresas privadas en cada rubro económico, lo que revela una proyección de auge en el largo plazo de aplicativos para alimentación saludable.

## 9. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

### **Conclusiones:**

Se reconoce una tasa interna de retorno 87.05% por parte de la idea de negocio lo que revela lo que representa un modelo de negocio estable a largo plazo, toda vez que la concientización del consumidor por la calidad del producto que ingiere orienta la preferencia hacia el platillo saludable tomando en cuenta una estructura de capital de 40%, se reconoce que la empresa cuenta con una tasa de interés de financiamiento anual 79.33% de acuerdo a la categoría de préstamos para microempresas aun plazo de 360 días anual, mientras que costos de recursos internos es del 60% por la tasa del rendimiento mínima exigida por los accionistas de la empresa, así como el factor de riesgo. Esto permite concluir, que financiarse con recursos externos resultar más rentable que con recursos propios de la empresa. Por lo tanto, el costo promedio ponderado (WACC) de capital llegar ser en un 53.33%. Esto quiere decir que tomando como referencia los costos de financiamiento externo y recursos propios la tasa de descuento resulta siendo ligeramente baja.

Se dispone de beneficios tributarios como la exoneración de pago inicial por parte de esta, a través del sistema de Otros en contraste con el sistema de régimen laboral. También, cuenta con un reducido grado de apalancamiento de la deuda, por lo que ante la transición del canal digital debe pensar en estrategia de maximización de sus ganancias en el corto y mediano plazo.

La diversificación de platillos a ofrecer en torno a categoría de alimentos fríos y calientes permite establecer un índice de estacionalidad para cada producto dado que la

cartera de productos sufre una contracción de 25% a fines del primer trimestre del 2022 así como un incremento de 34% en el quinto mes. Esto se puede evitar mediante la preparación de nuevos platillos para atraer una mayor cantidad de cliente

El proyecto cuenta con una idea de negocio que le favorece por la situación que atraviesa el Perú, ya que algunos científicos y la OMS indican que la pandemia continuará por lo menos 4 años adicionales y esto permitirá que la empresa pueda continuar con sus actividades y tener tiempo para renovarse. Adicional a ello, se verifica que cuenta un valor agregado que beneficia a sus clientes y al país para mejorar con la calidad de vida saludable y apoyar a la reducción de la obesidad y sobrepeso.

Uno de los retos que se encuentra para NutriSalud es la competencia, ya que estas empresas cuentan con un mercado más amplio por motivo que cuentan con unas ventas masivas por el nivel de contratación.

### **Recomendaciones**

La empresa podría emitir deuda bajo emisión de bonos corporativos en el mercado de capitales secundarios aprovechando la buena reputación de las empresas digitales pertenecientes al sector eco sostenible y/o gastronómico.

La empresa podría aplicar la estrategia corporativa de Joint Venture de manera que gestione alianzas con proveedores de plataformas digitales en torno a la capacitación digital a sus empleados y proceso de distribución de platillos saludables.

El proyecto financia el 40% de sus activos totales, pero bien podría seleccionar una estructura de capital D/E=1 en la cual se financia el 80% de la deuda total por sus inversiones iniciales en gasto de capital, capital de trabajo. Si bien esto incrementa el grado de

apalancamiento financiero de la empresa, reduce el riesgo operativo de mercado de quedarse sin recursos ante reducciones no proyectadas de la demanda.

La idea de negocio podría obtener un diferencial de tasa de financiamiento que modifique el valor actual neto financiero, puesto que esta ratio es volátil y puede ser pasible de cambios de acuerdo con la Superintendencia de Bancas, Seguros y AFP.

Se recomienda, aplicar la estrategia de contratar cocinas satélites u ocultas en puntos estratégicos para dinamizar el sector gastronómico y reducir costos, ya que la pandemia a dado un nuevo enfoque a los negocios y emprendimientos. Así, podrá llegar a nuevos clientes y ampliar su mercado disponible y aumentar sus ventas.

## REFERENCIAS

Arellano Marketing (2021) Apps de delivery: Una lucha a toda velocidad. Recuperado de <https://www.arellano.pe/apps-delivery-una-lucha-toda-velocidad/>

CPI (2019). Perú: Población 2019. Recuperado de [http://cpi.pe/images/upload/paginaweb/archivo/26/mr\\_poblacional\\_peru\\_201905.pdf](http://cpi.pe/images/upload/paginaweb/archivo/26/mr_poblacional_peru_201905.pdf)

CPI (2021). Perú: Población 2021. Recuperado de [https://www.cpi.pe/images/upload/paginaweb/archivo/23/Market\\_Report\\_Mayo.pdf](https://www.cpi.pe/images/upload/paginaweb/archivo/23/Market_Report_Mayo.pdf)

Distrito.pe (2022) El distrito de surquillo. Recuperado de <https://www.distrito.pe/distrito-surquillo.html>

Gestión (2021) INEI: población de Perú suma 33 millones, con tendencia al ‘envejecimiento’. Recuperado de <https://gestion.pe/peru/inei-poblacion-de-peru-suma-33-millones-con-tendencia-al-envejecimiento-noticia/>

Instituto Nacional de Estadística e Informática (2021) El 52,5% de los hogares del país tiene conexión a internet en el trimestre abril-mayo-junio de este año. Recuperado de <https://www.inei.gob.pe/prensa/noticias/el-525-de-los-hogares-del-pais-tiene->

conexion-a-internet-en-el-trimestre-abril-mayo-junio-de-este-ano-

13129/#:~:text=Por%20%2C3%A1rea%20de%20residencia%2C%20la,rural%20el%2046%2C1%25.

Ministerio de Salud (Minsa) (2019) Cerca del 70% de adultos peruanos padecen de obesidad y sobrepeso. Recuperado de <https://web.ins.gob.pe/es/prensa/noticia/cerca-del-70-de-adultos-peruanos-padecen-de-obesidad-y-sobrepeso>

Ministerio de Salud (Minsa) (2016) Poblacion estimada por edades simples y grupos de edad, según provincia y distrito departamento de lima - año 2016. Recuperado de <http://www.minsa.gob.pe/estadisticas/estadisticas/Poblacion/PoblacionMarcos.asp?>

15

Statista (2021) Android e iOS dominan el mercado de los smartphones. Recuperado de <https://es.statista.com/grafico/18920/cuota-de-mercado-mundial-de-smartphones-por-sistema-operativo/>