



UNIVERSIDAD PERUANA CIENCIAS APLICADAS

FACULTAD DE NEGOCIOS

PROGRAMA ACADÉMICO DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

PROGRAMA ACADÉMICO DE NEGOCIOS INTERNACIONALES

Servicio de venta y distribución de comida saludable “MIKHUNNA”

TRABAJO DE INVESTIGACIÓN

Para optar el grado de bachiller en Administración de Empresas

Para optar el grado de bachiller en Negocios Internacionales

AUTORES

Benedetti Caro, Guillermo Alfonso (0000-0003-0159-0578)

Martínez Rosales, Katty Liz (0000-0003-0522-433X)

Mendieta Espinoza, Juan Bautista (0000-0002-9764-8369)

Valdiviezo Luzardo, Daniel Humberto (0000-0002-5459-5682)

Villena Roque, Manuel Orlando (0000-0002-7971-6110)

ASESOR

Osorio Delgado Carlos Rubén (0000-0002-5115-7644)

Lima, 14 de diciembre de 2021

DEDICATORIA

Dedicado a nuestras familias y amigos por el apoyo incondicional y motivación de seguir adelante día a día.

A Dios por guiarnos y darnos fortaleza para continuar con constancia y motivación nuestro camino a la superación.

AGRADECIMIENTOS

A nuestra querida institución Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas, por permitirnos formar parte de esta alma mater y obtener un gran aprendizaje en todos estos años de estudio.

A nuestros queridos docentes, los cuales nos enseñaron con mucho esfuerzo y transmitieron todos sus conocimientos hacia nosotros.

A nuestros familiares, por todo el apoyo realizado durante toda la trayectoria universitaria y por confiar en nosotros día a día.

Finalmente, a nuestros amigos y compañeros que conocimos a lo largo de este camino, dentro y fuera de las aulas.

RESUMEN

En la actualidad, a raíz de la pandemia por el Covid19 el desempleo en la ciudad de Lima ha aumentado durante el periodo 2019-2021. Generando el aumento de la tasa de desempleo del Perú. Además, esta enfermedad viral evidenció la vulnerabilidad a contagiarse de los niños, personas de la tercera edad y en su mayoría personas con desorden alimenticio. Es por ello que nace Mikhunna. Un proyecto de emprendimiento innovador que consiste en la promoción, venta y distribución de comida saludable para aquellas personas emprendedoras que cocinan desde casa y no cuentan con los recursos económicos para poder abrir un restaurante e incrementar sus ventas, llegando a más personas mejorando sus hábitos alimenticios. La idea del negocio es ofertar los productos de las personas emprendedoras mediante nuestra plataforma web y redes sociales ofreciendo tips, recetas y una variedad de opciones de comida saludable para los clientes que no cuentan con tiempo suficiente para preparar sus comidas. Mikhunna nace para satisfacer las necesidades de las personas emprendedoras y de los clientes finales mejorando sus hábitos alimenticios. Para este proyecto se utilizó la metodología cualitativa, entrevista personal de profundidad que nos da un alcance de la preferencia del público objetivo, se realizó 20 entrevistas con 9 preguntas abiertas. Dando como resultado más del 90% de aceptación de las hipótesis planteadas, así como también la creación de la Landing Page y la página de Facebook para medir el nivel de interacción del público.

Palabra clave: Comida saludable, personas emprendedoras, hábitos alimenticios, Covid19.

ABSTRACT

Nowadays, as a result of the Covid19 pandemic, unemployment in the city of Lima has increased during the period 2019-2021. Generating an increase in the unemployment rate in Peru. In addition, this viral disease evidenced the vulnerability to infection of children, the elderly and mostly people with an eating disorder. That is why Mikhunna was born. An innovative entrepreneurship project that consists of the promotion, sale and distribution of healthy food for those entrepreneurs who cook from home and do not have the financial resources to open a restaurant and increase their sales, reaching more people by improving their eating habits . The idea of the business is to offer the products of entrepreneurs through our web platform and social networks that offer advice, recipes and a variety of healthy food options for customers who do not have enough time to prepare their meals. Mikhunna was born to satisfy the needs of entrepreneurs and end customers by improving their eating habits. 9 open questions. Resulting in more than 90% acceptance of the hypotheses raised, as well as the creation of the Landing Page and the Facebook page to measure the level of public interaction. -FCNI net present value of S / 633,927, recovering the investment in 4.3 years, which ensures the viability of the project.

Keyword: Healthy food, entrepreneurial people, eating habits, Covid19

TABLA DE CONTENIDO

DEDICATORIA	I
AGRADECIMIENTOS	II
RESUMEN	III
ABSTRACT	IV
TABLA DE CONTENIDO	V
1.	132.
	142.1.
	142.2.
	152.3.
	163.
	203.1.
	203.1.1.
	203.1.2.
	283.2.
	323.3.
	353.4.
	353.5.
	353.6.
	354.
	374.1.
	374.2.
	384.2.1.
	384.2.2.
	414.2.3.
	424.2.4.
	434.2.5.
	434.2.6.
	464.3.
	474.3.1.
	474.3.2.

484.3.3.
494.3.4.
514.3.5.
514.3.6.
534.3.7.
544.4.
554.5.
565.
585.1.
585.2.
595.2.1.
595.2.2.
615.2.3.
625.2.4.
635.3.
645.3.1.
645.3.2.
665.3.3.
665.4.
785.4.1.
785.4.2.
795.4.3.
805.4.4.
845.4.5.
855.5.
865.5.1.
865.5.2.
875.5.3.
885.6.
885.7.
926.
956.1.
956.1.1.
956.1.2.

				956.1.3.
				966.1.4.
				976.2.
				976.2.1.
				976.2.2.
				1016.2.3.
				1016.3.
				1026.4.
				1036.5.
				1056.5.1.
				1056.5.2.
				1066.5.3.
				1066.6.
				1076.7.
				1107.
				1117.1.
				1117.2.
¡Error!	Marcador	no	definido.	7.1.1.
¡Error!	Marcador	no	definido.	7.1.2.
¡Error!	Marcador	no	definido.	7.2.
¡Error!	Marcador	no	definido.	7.3.
¡Error!	Marcador	no	definido.	7.3.1.
¡Error!	Marcador	no	definido.	7.3.2.
¡Error!	Marcador	no	definido.	7.3.3.
¡Error!	Marcador	no	definido.	7.3.
¡Error!	Marcador	no	definido.	BIBLIOGRAFÍA
				108
ANEXOS				111

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Penetración de compradores online al 2021	26
Tabla 2. Matriz – FODA Mikhunna	33
Tabla 3. Lima Metropolitana 2019 población por sexo y segmento segun NSE.	38
Tabla 4. Determinación del Tamaño de Mercado.	38
Tabla 5. Tamaño de mercado total.	39
Tabla 6. Determinación del Tamaño de Mercado Disponible de clientes finales	40
Tabla 7. Tamaño de mercado de restaurantes saludables.	40
Tabla 8. Determinación del Tamaño de Mercado Operativo para clientes	40
Tabla 9. Determinación del Tamaño de Mercado Operativo para emprendedores.	41
Tabla 10. Determinación del Mercado Disponible	41
Tabla 11. Objetivos de MK 1er año.	42
Tabla 12. Crecimiento del Mercado	42
Tabla 13. Atributos que los consumidores valoran	60
Tabla 14. Lima Metropolitana 2019 población por sexo y segmento segun NSE.	61
Tabla 15. Comparación de oferta del producto:emprendedor de Mikhunna y Manzana verde.	61
Tabla 16. Costos fijos, variables y unitarios del emprendedor de Mikhunna	62
Tabla 17. Tipo de precio por producto.	62
Tabla 18. Segmentación Mikhunna, proporción de menús en porcentaje.	68
Tabla 19. Segmentación Mikhunna, proporción de menús en porcentaje.	69
Tabla 20. Ventas de menú light mensuales en soles del primer año.	69
Tabla 21. Crecimiento en número de menús vendidos.	70
Tabla 22. El presupuesto de marketing según la naturaleza del gasto..	71
Tabla 23. Proyección anual de los gastos de marketing	72
Tabla 24. Escala de calificación.	77
Tabla 25. Ponderación de factores de ubicación del local.	78
Tabla 26. Activo intangible de Mikhunna.	89
Tabla 27. Servicios requeridos para la constitución de Mikhunna SAC.	90
Tabla 28. Inversión en activos fijos de Mikhunna	91
Tabla 29. Inversión en activos intangibles de Mikhunna	91
Tabla 30. Inversión pre operativa	92
Tabla 31. Estructura de costos de producción	92

Tabla 32. Costos de producción anuales.	93
Tabla 33. Estructura de gastos Administrativos y de Ventas de Mikhunna	93
Tabla 34. Gastos operativos anuales proyectados.	93
Tabla 35. Diseño de puestos y funciones – Gerente General	96
Tabla 36. Diseño de puestos y funciones – Jefe de Operaciones	97
Tabla 37. Diseño de puestos y funciones – Jefe Comercial	98
Tabla 38. Diseño de puestos y funciones – Asistente administrativo	99
Tabla 39. Diseño de puestos y funciones – Programador Web	100
Tabla 40. Capacitación por año en Mikhunna SAC.	103
Tabla 41. Cuadro comparativo de una Mype con otros regímenes laborales.	105
Tabla 42. Planilla de salarios.	105
Tabla 43. Planilla de salarios anual proyectado.	106

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Logo de la tienda virtual Mikhunna	16
Figura 2. Índice de precios del consumidor nacional: Variación según divisiones de consumo sector alimentación	22
Figura 3. Empresas operativas por modalidad de ventas durante la pandemia COVID 19	23
Figura 4. Subida del tipo de cambio al mes de agosto 2021	24
Figura 5. Niveles de empleo según población económicamente activa.	25
Figura 6. Distribución de empresas que hacen ecommerce en el Perú	26
Figura 7. Ley de aprobación del Manual de Advertencias Publicitarias señalado.	29
Figura 8. Las 5 Fuerzas de Porter.	30
Figura 9. Valoración de contar con un servicio de comidas en la oficina.	31
Figura 10. Canvas BMC inicial	37
Figura 11. Canvas del perfil del consumidor (cliente inicial)	37
Figura 12. Canvas del perfil del proveedor inicial	37
Figura 13. Canvas del perfil del cliente final	37
Figura 14. Canvas del perfil del emprendedor final	37
Figura 15. Mapa de valor inicial del cliente	37
Figura 16. Mapa de valor inicial del emprendedor	37
Figura 17. Landing page para clientes finales	37
Figura 18. Landing para proveedores	37
Figura 19. Landing para clientes.	37
Figura 20. Landing page para proveedores	37
Figura 21. Diseño del anuncio en facebook	37
Figura 22. Resultados de estadísticas de facebook.	37
Figura 23. Resultados de estadísticas de facebook.-2	37
Figura 24. Resultados Screenshot de la estadística de facebook	37
Figura 25. Resultados Screenshot para los clientes finales	37
Figura 26. Resultados screenshot para emprendedores.	37
Figura 27. Mapa de valor final del cliente	37
Figura 28. Mapa de valor final del emprendedor	37
Figura 29. Canvas modelo de negocio final BMC	37
Figura 30. Canvas VPC final del cliente y de los emprendedores	37

Figura 31. Porcentaje de compradores de comida saludable por nivel socioeconómico y edad en el 2019 y 2020.	44
Figura 32. Lanzamiento del producto/servicio	46
Figura 33. Página de inicio.	48
Figura 34. Página de inicio.	49
Figura 35. Descripción ¿Quiénes somos?	49
Figura 36. Registro de emprendedores.	50
Figura 37. Platos saludables en Lima norte	51
Figura 38. Platos saludables en Lima sur	52
Figura 39. Platos saludables en Lima Centro	53
Figura 40. Página web Mikhunna de contactos	53
Figura 41. Preguntas frecuentes de clientes	54
Figura 42. Preguntas seguimiento al servicio de la página web de Mikhunna	54
Figura 43. Acceso de cuenta del cliente	55
Figura 44. Acceso de la carta de menús al cliente	55
Figura 45. Carrito de compras	56
Figura 46. Detalle de la facturación	56
Figura 48. Medios de pago del cliente	57
Figura 49. Platos saludables y servicio de calidad para los consumidores	60
Figura 50. Social media, contenido y opinión de clientes	69
Figura 51. Mapa de ubicación oficinas de Mikhunna	80
Figura 52. Layout, oficina administrativa de Mikhunna.	81
Figura 53. Mapa de procesos de Mikhunna	83
Figura 54. Proceso de difusión de plataforma	85
Figura 55. Proceso de captación de nuevos clientes	86
Figura 56. Proceso de seguimiento a la oferta publicada	87
Figura 57. Proceso de satisfacción del cliente	88
Figura 58. Proceso de liquidación de ingresos semanales	89
Figura 59. Tasas del Régimen MYPE.	96
Figura 60. Organigrama de la empresa Mikhunna SAC.	97
Figura 61. Motivación y evaluación de desempeño	105

1. INTRODUCCIÓN

El modelo de negocios que presentamos a continuación consiste en la creación de una tienda virtual llamada **MIKHUNNA SAC.** que ofrecerá el servicio de la difusión a una gran variedad de emprendedores en pleno crecimiento o que tienen un negocio pequeño en casa, a fin de que resuelvan de forma rápida y ágil la necesidad del consumidor actual que es encontrar alimentos saludables y seguro, debido a que muchas personas deciden comprar vía online por temas de tiempo y seguridad.

Nuestro negocio en primera línea es ofrecer publicidad a los emprendedores de comida saludable, así como también en nuestra tienda virtual habrá recetas y tips de cocina. Asimismo, los emprendedores contarán con el apoyo de nutricionistas que los puedan guiar para atender a sus clientes consumidores, mejorando sus hábitos alimenticios y ayudarlos a seguir dietas personalizadas que estén adecuadas a la persona que lo necesite. Por lo que se hace de esta forma, para que el cambio de conducta o hábito que tiene el cliente no sea muy abrupto y logren disfrutar de este nuevo estilo de vida.

Por ello es necesario que todos los negocios ganen mayor visibilidad, se adapten y se transformen para seguir manteniéndose y creciendo en el rubro al cual pertenecen. Se debe analizar minuciosamente la necesidad de los clientes actuales, sus exigencias y preferencias para poder brindarles un servicio acorde que supere sus expectativas como lo es la tienda virtual **MIKHUNNA SAC.** que presenta un proyecto muy ambicioso y sobre todo muy apreciado por el mercado peruano porque forma parte de su cultura y sus tradiciones que se han incrementado después de la pandemia del COVID19. Además, por medio de la tienda virtual los emprendedores pueden acceder a este tipo de servicio con una inversión menor en comparación a la implementación de una página web propia la cual les ofrece una mayor inversión.

2. ASPECTOS GENERALES DEL NEGOCIO

2.1. Idea / Nombre del negocio

El modelo escogido se constituye a causa de la pandemia que actualmente convive con nosotros y que según, Instituto Nacional de Estadísticas e Informática (INEI), en un estudio publicado en septiembre 2020, Lima Metropolitana: Empresas operativas, por modalidad de ventas adoptada debido al impacto del covid-19, indica que las empresas que se mantuvieron operativas en el segundo semestre 2020, fueron de manera presencial y delivery 25.8%, **online 25.3%**, presencial 24.5%, solo delivery 14.4% y otra modalidad 10%.(INEI, 2020).

Actualmente, en el mercado nuestra competencia es la tienda “PedidosYa” una tienda virtual posicionada en el Perú, por lo cual, posee fortalezas debido a que cuenta con una cartera de clientes y es conocida en el mercado, enfocado en restaurantes ya establecidos del sector. Nosotros al ser nuevos en el mercado y no conocidos por las personas que tienen un emprendimiento de preparación de comidas saludables en sus casas, necesitamos contar con la confianza de estos emprendedores y demostrarles que ofrecemos un servicio de calidad y que somos la mejor opción para el crecimiento de su negocio. Según, Datum Internacional y la Red Win, indica que el 72% de peruanos se considera saludable y los segmentos donde se concentra la mayor cantidad de personas que se auto percibe con esta condición, son los que cuentan con educación superior y posgrado (Gestión, 2019).

En ese sentido, a raíz del COVID -19, las personas están cambiando sus hábitos alimenticios y estilo de vida a uno más saludable.

Por ello, el modelo de negocio presentado está dirigido a los emprendedores para que puedan atender al segmento de personas que estudian y/o trabajan bajo la modalidad de trabajo presencial y/o home office que no disponen de tiempo para preparar sus alimentos, pero que si desean encontrar una tienda virtual donde disponer de cartas con platos hechos en casa y saludables.

Es así que pensando en ello, se pondrá a disposición de nuestros clientes una variedad de menús que contenga las recomendaciones indicadas, así que se coordinara previo filtro con los emprendedores que desean formar parte de la tienda virtual que tengamos como factor diferencial tener insumos de calidad A1 para su preparación, además, los emprendedores serán asesorados por MIKHUNNA SAC.en la elaboración de sus platos saludables, toda la labor antes descrita es en pro a posicionarnos en la mente de nuestros consumidores como la mejor opción de venta de comida saludable en el mercado.

Figura 1.

Logo de la tienda virtual Mikhunna SAC.



Fuente: Elaboración propia

2.2. Descripción del producto / Servicio a ofrecer

El presente modelo de negocio es un Marketplace, cuya función consiste en la venta de comida saludable ofrecida por emprendedores y en pleno crecimiento a través del servicio de delivery. La plataforma ofrece una enorme variedad de menús en diferentes alternativas posibles. Muy aparte de eso en este Marketplace los consumidores podrán encontrar recetas y tips de cocina que les ayudarán a preparar su comida con diferentes alternativas dependiendo de su bolsillo. Con esta tienda virtual se pretende brindar una solución a personas que no disponen de tiempo necesario y que deseen balancear su alimentación con una dieta sana diaria, por ello nuestros menús están acorde con las recomendaciones del CNP (Colegio de Nutricionistas del Perú) para una alimentación saludable, muy aparte Mikhuna usará la tecnología de la “geolocalización”. De esta manera, los clientes podrán tener toda la información actualizada de los diferentes emprendedores de Lima Metropolitana con los que trabajaremos y que se encuentran cerca de ellos identificando la ubicación de sus locales más cercanos, horario de atención y disponibilidad. Asimismo, los emprendedores podrán hacerse conocidos, ofrecer sus productos e incrementar sus ventas a través de nuestro Marketplace asegurándose el crecimiento de su negocio.

Nuestro objetivo es cuidar la alimentación de los comensales potenciales que se tendrá, por eso en el Marketplace se podrán encontrar y enlazar a los emprendedores y sus respectivos platos en los diferentes lugares de Lima metropolitana y que estén dispuestos a su vez para ser sostenibles en el tiempo con el desarrollo de comunidades del rubro alimenticio saludable.

Finalmente, **Mikhunna** más allá de unir a todos los emprendedores y brindar sus platos de forma cercana y rápida, como factor diferencial brindaremos el acompañamiento a quienes contraten un plan nutricional con nosotros, con el fin de encaminar a nuestros clientes a conseguir sus objetivos de manera rápida y saludable. Por ello, como empresa queremos que nuestro consumidor viva una experiencia con nosotros que permita que su alimentación mejore y por ende su salud.

2.3. Equipo de trabajo

Nombres	Benedetti Caro, Guillermo Alfonso
Estudios	Administración de empresas
Experiencia	Ejecutivo Sénior, con especialización en Operaciones y Gestión logística (compras, almacenes, planeamiento, importaciones, distribución y control de inventarios) con 12 años de experiencia en empresas Nacionales y Transnacionales de primer nivel.
Habilidades	Soy una persona responsable, proactiva e innovadora. Clara orientación de servicio al cliente externo e interno, facilidad de comunicación e interacción a todo nivel Jerárquico. Capacidad de trabajo en entornos exigentes, liderando equipos multidisciplinarios y bajo presión.
Foto	

Nombre	Martinez Rosales, Katty Liz
Estudios	Administración de empresas

Experiencia	Experiencia de 5 años en el área de Tesorería gestionando operaciones bancarias, pagos a proveedores nacionales e internacionales, manejo de presupuestos asignados a cada área, cobranza a clientes y conciliaciones bancarias. En los últimos 2 años me desempeñé en el área de Logística gestionando compras nacionales e internacionales y gestionando la cadena de suministros.
Habilidades	Soy una persona responsable, empática, me gusta asumir retos, orientada a trabajar en equipo para optimizar los recursos y obtener los mejores resultados.
	

Nombre	Mendieta Espinoza, Juan Bautista
Estudios	Negocios Internacionales
Experiencia	Trabajo en el área comercial de una empresa de Exportaciones, desarrollando las diferentes actividades en relación con el cliente, asesorando desde el ingreso de su carga, siguiendo los diferentes procesos hasta el destino final, con diez años de experiencia en el rubro.
Habilidades	Responsable, comprometido con la empresa, trabajo en equipo, colaboración y ayuda mutua para cumplir con los objetivos trazados.

Foto	
-------------	--

Nombre	Valdiviezo Luzardo, Daniel Humberto
Estudios	Administración de empresas
Experiencia	Experiencia de 7 años en liquidaciones del área comercial, en específico en servicios de infraestructura y operaciones eléctricas.
Habilidades	Soy una persona proactiva, con gran adaptabilidad a los cambios, comunicación asertiva y compromiso con los objetivos de la empresa.
Foto	

Nombre	Villena Roque, Manuel Orlando
Estudios	Administración de empresas
Experiencia	Experiencia de 2 años como asistente logístico y administrativo, encargado de realizar cotizaciones, compras, seguimientos e inventarios de stock.
Habilidades	Soy una persona proactiva y eficiente. Acostumbrado a salir de mi zona de confort y afrontar los retos que se presentan. Con capacidad para trabajar bajo presión.
Foto	

3. PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO

3.1. Análisis externo

3.1.1. Análisis PESTEL

3.1.1.1. Político

Hay una tendencia en los últimos gobiernos en el Perú en incentivar que las familias adopten una alimentación saludable y evitar la comida chatarra para en un futuro prevenir de alimentos con grasas saturadas, sobretodo en el gobierno del expresidente Pedro Pablo Kuczynski quien aprobó el 17 de mayo del 2013 la Ley de promoción de la alimentación saludable para niños, niñas y adolescentes, normativa que tiene por finalidad “La promoción y protección efectiva del derecho a la salud pública, al crecimiento y desarrollo adecuado” (Ley 30021, 2013, p.2), apoyando bastantes a restaurantes formales con emprendimientos de comida saludable. También establece que los lineamientos serán adoptados por el Ministerio de Educación, a través de sus direcciones competentes para implementar políticas, planes, programas y/o recursos pedagógicos que promuevan la educación nutricional principalmente en restaurantes emergentes en Lima metropolitana donde se promueva la alimentación saludable y la actividad física.

A pesar de la pandemia los gobiernos salientes como el del Ex presidente Sagasti están apoyando a las empresas en crecimiento, en especial al rubro gastronómico, mediante la reducción de la tasa al impuesto a la renta sobretodo aquella que se dan por el Régimen Tributario Mype¹. Para que estos negocios se acojan deberán estar en un régimen tributario que se ajuste a la actividad económica en la que se encuentran.

Sobre lo dicho también es necesario que se adopte una Ley Marco sobre Comercio electrónico, con lineamientos y principios generales que permitan su desarrollo y no traben las relaciones comerciales, donde se debe regular el funcionamiento de las Entidades de Certificación, y también sobre temas tributarios que favorezca el crecimiento de las operaciones en el comercio electrónico.

Finalmente, otra de las acciones desarrolladas es brindar capacitación a los emprendedores emergentes por las DIRESAS y Programas Sociales por el estado de emergencia que nos encontramos por la pandemia del COVID-19 y realizar gestiones sanitarias para todo el

¹ <http://gestion.pe/economia/sunat-regimen-mype-tributario-pagara-menos-impuestos-2179990>.

personal que labora en los restaurantes atención durante la medición de peso, talla, perímetro abdominal y determinación de hemoglobina en la pandemia.

3.1.1.2. Económico

La economía mundial se ha visto en crisis a causa de la pandemia y el Perú no ha sido ajeno a esta situación. De hecho, Perú es el país más golpeado económicamente en el 2020 después de Venezuela. Además, es importante puntualizar que el Perú ha venido 20 años en un crecimiento constante en materia económica. Al puntualizar los datos dados por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI) se puede ver que, en el mes de enero de 2021, el Índice de Precios al Consumidor en Lima se incrementó en 0,74% y alcanzó una variación anualizada de 2,68%, con una tasa promedio mensual de 0,22%. Este factor puede ser una amenaza para nuestro modelo de negocio ya que debemos considerar los precios de los productos alimenticios al momento de elaborar nuestros planes de precios para todos los emprendedores que se suscriban a nuestra tienda virtual.

Figura 2.

Índice de precios del consumidor nacional: Variación según divisiones de consumo

Enero 2021				
Divisiones de Consumo	Ponderación (Dic.2011=100)	Variación %		Incidencia Ene.2021 (Puntos Porcentuales)
		Enero 2021	Feb.20 - Ene.21	
Total Nacional	100,000	0,81	2,92	0,805
Amentos y Bebidas no Alcohólicas	27,481	2,16	4,65	0,570
Alojamiento, Agua, Electricidad, Gas y Otros Combustibles	8,296	1,25	4,62	0,112
Recreación y Cultura	4,945	0,59	1,35	0,027
Salud	3,202	0,34	3,70	0,011
Transporte	12,444	0,31	4,16	0,037
Muebles, Artículos para el Hogar y Conservación del Hogar	5,241	0,19	0,97	0,009
Restaurantes y Hoteles	12,772	0,17	1,52	0,024
Bienes y Servicios Diversos	6,693	0,14	1,19	0,009
Comunicaciones	3,659	0,13	0,16	0,003
Bebidas Alcohólicas y Tabaco	1,143	0,05	3,39	0,001
Prendas de Vestir y Calzado	5,763	0,03	0,19	0,002
Educación	8,360	0,00	2,09	0,000

Fuente: Instituto Nacional de estadística e Informática

Pero también, hay un factor económico el cual es de gran utilidad para nuestro modelo de negocio. Tal como se muestra en el gráfico las empresas operativas que han optado por seguir operativas durante la pandemia en promedio sus procesos representan un 25,8 % el cual nos indica que podemos cubrir mucho mercado al momento implementar planes para constituir la tienda virtual para los colaboradores que se encuentran realizando trabajo online en Lima Metropolitana.

Figura 3.

Empresas operativas por modalidad de ventas durante la pandemia COVID 19



Fuente: Instituto Nacional de Estadística e Informática

Actualmente ha habido una subida en forma creciente del dólar en el Perú. El cual, al término de las operaciones del viernes, el tipo de cambio se situó en S/ 4,0960 en el mercado interbancario, su mayor nivel desde el último miércoles cuando se registró un nivel de S/ 4.0850. Frente al cierre del jueves, la divisa estadounidense reportó una subida de 0.52%, según datos del BCR (Gestión, 2021). Este punto es bueno aclarar ya que los insumos que se invertirán con los restaurantes emprendedores son en su mayoría parte de la canasta familiar, el cual al tener un incremento puede tener un impacto negativo en nuestros precios.

Figura 4.

Subida del tipo de cambio al mes de agosto 2021



Fuente: Diario Perú 21

3.1.1.3. Social

La Organización Mundial de la Salud (OMS), se encuentra alarmada por el avance de la pandemia, y por los niveles también alarmantes de inacción, determina en su evaluación que la COVID-19 puede caracterizarse como una pandemia. Lo cual conlleva a que muchos países entraran en cuarenta y por ende se cierren fronteras, Es así que el Perú el 15 de marzo del 2020 declaró mediante Decreto Supremo N° 044-2020-PCM, Estado de Emergencia Nacional por las graves circunstancias que afectan la vida de la Nación a consecuencia del brote del COVID-19, el mismo que en principio fue por 15 días, pero posteriormente se ampliando de manera progresiva hasta julio de 2020. En ese contexto, de acuerdo con las medidas adoptadas por el gobierno la mayoría de los trabajos se realizaron desde casa, bajo la modalidad de Home Office, así como, sólo podían funcionar, los negocios que ofrecían productos de primera necesidad, salud y financieros, algunos casos trabajando solo bajo la modalidad de delibera

Este suceso ocasionó, que, en el primer trimestre del 2021, 706,000.00 personas quedarán sin empleo en Lima Metropolitana GESTIÓN, y según recientes estadísticas del INEI, personas, las mismas que representan el 41% del total de la población económicamente activa (PEA) del país.

Figura 5.*Niveles de empleo según población económicamente activa.*

Niveles de empleo	Ene-Feb-Mar 2020	Ene-Feb-Mar 2021	Variación	
			Absoluta (Miles)	Porcentual (%)
Total Población económicamente activa	5 230,3	4 859,6	- 370,7	- 7,1
I. Ocupados	4 824,0	4 117,1	- 706,9	- 14,7
. Adecuadamente empleados	2 936,0	1 993,8	- 942,2	- 32,1
. Subempleados	1 888,1	2 123,3	235,2	12,5
-Subempleo por insuficiencia de horas (visible)	704,8	659,1	- 45,7	- 6,5
-Subempleo por ingresos (invisible)	1 183,3	1 464,2	280,9	23,7
II. Desocupados	406,2	742,5	336,3	82,8

Fuente: Instituto Nacional de Estadística e Informática

En el primer trimestre del presente, la población con empleo adecuado alcanzó a 1, 993,800.

Por otro lado, se encendieron las alarmas con respecto al grado de obesidad que hoy en día sufre parte de la población, ya que, según INEI: El 39,9% de peruanos de 15 y más años de edad tiene al menos una comorbilidad, la misma que afecta su salud y podría agravar su estado en el caso de padecer una enfermedad crónica o se contagie de covid-19, todo ello debido a que en sus hogares las personas no consumen alimentos saludables, sino alimentos que contienen altos niveles de calorías, pero pobres en nutrientes, como bebidas azucaradas, golosinas, harinas refinadas, entre otros. Sin embargo, a raíz de la pandemia ocasionada por el covid-19, muchos hogares y familias se han preocupado por tener una vida más saludable y sobre todo consumir productos que aporten valor nutricional a su salud.

3.1.1.4. Tecnológico

De acuerdo con Word Panel (2019), el 78% de los peruanos se encuentra conectado vía Internet y de acuerdo con la cantidad de celulares esto es de 109%, significa que, cuantitativamente es mayor a la cantidad de ciudadanos en el país. De otro lado, según Sherlock Communications (2020), el 2021 14.8 millones de peruanos comprarán mediante canales digitales, casi 12% más que en el 2020. En ese sentido, se cuenta con suficiente nivel de incremento en los ingresos de las empresas que cuentan con propuesta de valor vía digital, puesto que no solo se cuenta con venta de productos vía electrónica, sino que también se

incrementa el grado de penetración móvil y el flujo de descargas de páginas web de las empresas, lo cual incrementa sus ingresos operativos en el corto plazo.

De otro lado, de acuerdo con la Cámara de Comercio de Lima (2021) el crecimiento de la venta por canales online se ha dado fundamentalmente por el sector retail en un 50%, el cual más que duplicó sus ventas. Sin embargo, este crecimiento no ha venido acompañado de una mayor tributación por parte de los agentes del mercado digital, toda vez que las cifras oficiales del Ministerio de Economía y Finanzas (2021), muestran que el 60% de los vendedores digitales no emite comprobante de pago alguno virtual, lo que lo convierte en evasores de impuestos. En contraste, esto se traduce en un beneficio para el consumidor, pues tiene acceso a menores precios de venta por parte de las empresas e-commerce al no tener que tributar, lo cual revela también que probablemente, la cantidad de empresas que operan vía digital sea mayor a la cifra medida por organismos oficiales.

Figura 6.

Distribución de empresas que hacen e-commerce en el Perú



Fuente: Cámara Peruana de Comercio Electrónico (2020)

Asimismo, la Cámara Peruana de Comercio Electrónico (2021) menciona que, debido a la proliferación del COVID-19, durante el 2020, el sector que más ha crecido es el del comercio electrónico obteniendo una concentración de entre 70% a 90% por parte de empresas establecidas físicamente en Lima. Ello conlleva un riesgo alto para el modelo de negocio presentado.

En ese aspecto, de acuerdo con Niubiz (2021), la penetración de compradores online en el Perú pasó del 18.6%, esto es de 6 millones de personas, en el 2019 a 36.1%, es decir, 11.8

millones de personas en el 2020. Esto tiene correlación con el hecho de que, si bien en Lima, la población tiende a tener mayor conocimiento por los canales digitales por la menor presencia de prejuicios hacia las nuevas TICs, su uso como forma de pago está adquiriendo cada vez mayor popularidad. Por lo tanto, de acuerdo con el Observatorio E-commerce CAPECE (2021) durante el 2020:

Tabla 1.

Penetración de compradores online al 2021

Dato	Cifra
Compradores peruanos online	11.8 millones
Penetración digital	70%
Compras por dispositivos móviles	60%
Compras peruanas de Latam	5.3%
Penetración de teléfonos inteligentes	67%
Empresas de e-commerce	400%
Número de envíos e-commerce	300%

Fuente: Elaboración Propia

3.1.1.5. Ecológico

En el aspecto ecológico, se puede ver que con el paso de los años la contaminación ambiental ha aumentado de una manera significativa, esto debido a la presencia de deforestación, aumento de la temperatura, entre otros factores.

Según el World Air Quality, en el año 2020, el Perú se encontraba ubicado en el puesto número 50 de los países más contaminados del mundo, con un promedio de 17.90. Los principales factores de este suceso son por el humo de muchos automóviles y motocicletas, así como de vehículos pesados como camiones y autobuses que se mueven por la ciudad,

particularmente en la capital. A ello, hay que agregarle el uso de combustibles de baja calidad que usan, lo que genera un aumento en la contaminación.

Con la llegada del Covid-19, la contaminación tuvo una disminución a causa de la restricción de ciertas actividades económicas. Existen especialistas epidemiológicos que han determinado que la contaminación puede incurrir en el Covid-19 de 3 formas, incrementando la susceptibilidad o la propagación, y agravando la infección del virus.

Si juntamos la contaminación, el Covid-19 y una mala alimentación en una persona, estaríamos agravando el riesgo de mortalidad de esta.

Según Leal, los alimentos ecológicos preservan el entorno y contribuyen con el mantenimiento de los recursos naturales. Además, reducen el gasto de energía, lo que conlleva a la disminución de la contaminación. “Al ser elaborados de forma más artesanal y cuidadosa, recuperan los gustos originales y tienen mejor sabor. Debido a que las plantas sólo son regeneradas y fertilizadas orgánicamente, éstas crecen más sanas y se desarrollan de mejor forma, conservando el auténtico aroma, color y sabor”, explica Leal.

El tener una buena alimentación no solo ayuda al medio ambiente a través del cultivo de los productos de manera sostenible, o de la reducción de organismos genéticamente modificados, sino que una alimentación saludable minimiza los riesgos de enfermedades crónicas como la diabetes, obesidad, enfermedades cardiovasculares, etc.

3.1.1.6. Legal

En base al entorno legal, en el país existen leyes como la Ley N° 30021 que fue aprobada el 17 de Mayo del 2013, y entró en vigencia el 17 de Junio del 2019, comprende la Ley de Promoción de Alimentación Saludable para Niños, Niñas y Adolescentes, más conocida como Ley de Alimentación Saludable, que tiene como objetivo la “supervisión de la publicidad, la información y otras prácticas relacionadas con los alimentos y bebidas no alcohólicas dirigidas a los niños, niñas y adolescentes para reducir y eliminar las enfermedades vinculadas con el sobrepeso, la obesidad y las enfermedades crónicas conocidas como no transmisibles”. En esta ley, se hace referencia a las advertencias publicitarias, es por ello, que en la actualidad los alimentos y bebidas no alcohólicas con grasas trans y alto contenido en azúcar, sodio y grasas saturadas, deben contar con un sticker

o adhesivo mejor conocido como “octógono”, esto, con el fin de evitar que la población ingiera estos alimentos en exceso.

El 16 de junio del 2018, se publicó a través del Diario Oficial El Peruano, la aprobación del Manual de Advertencias Publicitarias señalado en La Ley 30021, en ella, se indica que las advertencias publicitarias deben ser según el siguiente formato:

Figura 7.

Ley de aprobación del Manual de Advertencias Publicitarias señalado.



Fuente: Diario Oficial El Peruano

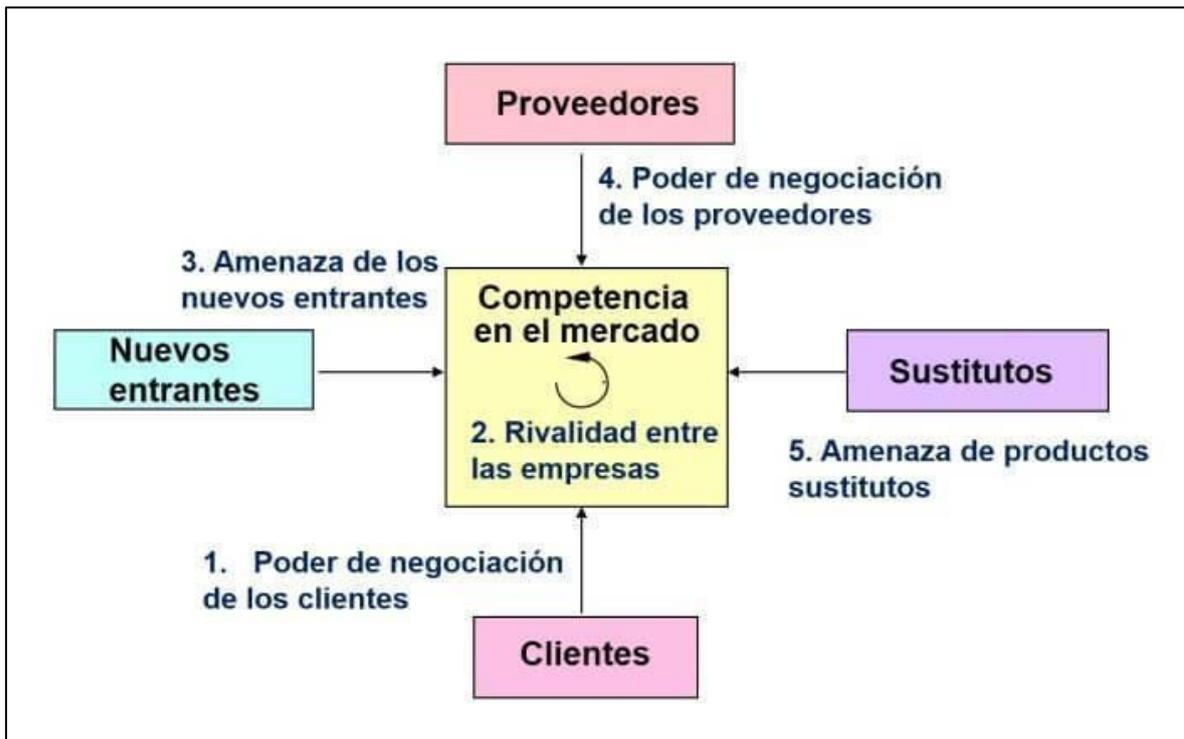
3.1.2. Análisis de la industria

En este punto evaluamos las ventajas competitivas que tenemos para ingresar a la industria, entender las fuerzas competitivas que afectan al sector y con qué fuerzas se cuenta para afrontarlas. De acuerdo con Porter, al comprender las fuerzas competitivas y sus causas subyacentes, podemos ver los orígenes de la rentabilidad actual de una industria y a la vez nos ofrece un marco para anticipar e influir en la competencia y la rentabilidad a lo largo del tiempo (Porter, 2009).

A continuación, hacemos el análisis de las 5 fuerzas de Porter que pueden afectar a nuestro negocio:

Figura 8.

Las 5 Fuerzas de Porter.



Fuente: 5 fuerzas de Porter.com

Amenaza de los nuevos entrantes (baja)

La amenaza de nuevos competidores es **baja**, así como existe gran variedad de posibles competidores existen barreras de entrada que regulan este riesgo. Las empresas competidoras tienen modelos de negocios parecidos al plan de negocio propuesto sin embargo no se encontró una empresa que cuente con todas las características similares a lo que quiere proponer Mikhunna, debido a la diferencia de segmentación, por lo cual se hizo un análisis con las más cercanas al modelo de los competidores, con diferencias en los planes principalmente en el delivery a oficinas y en algunos casos a hogares. Tienen una carta muy variada, ofrecen platos de diversos tipos y con sabores agradables.

Poder de negociación de los clientes (alta)

Los clientes son aquellos con poder adquisitivo medio alto de Lima Metropolitana, que tienen a disposición negocios que no son iguales, pero que sí cumplen la función básica de alimentación. Siendo conocedores de las diferentes ofertas de restaurantes, supermercados de comida para llevar, delivery, restaurantes de comida saludable, se puede considerar que el poder de negociación es alto, siendo el precio y la diferenciación del servicio a la hora de obtener cifras de demanda que puedan sostener el negocio.

Muchas personas no cuentan con el tiempo suficiente para prepararse sus alimentos y suelen optar por consumir comida rápida, puesto que es lo que usualmente está en todos lados. Por lo que nuestros clientes potenciales son aquellas personas que estudian y trabajan, y desean cambiar su estilo de vida por uno que les genere un bien sostenible en el tiempo, esto es importante ya que la mayoría de estos clientes potenciales desea encontrar en una tienda virtual en donde les brinde todo eso de manera rápida y cercana.

Otros clientes potenciales que tenemos son los servicios de Rappi o similares, puesto que vamos a ofrecer el servicio de delivery a través de estas aplicaciones para poder llegar a un porcentaje mayor de personas.

También queremos tener entre nuestros clientes, a aquellas empresas que cuidan la alimentación de sus trabajadores a través de la llamada alimentación colectiva, que,

Figura 9.

Valoración de contar con un servicio de comidas en la oficina.



Fuente: Deliveroo (2019)

Poder de negociación de los proveedores (bajo)

Existe una amplia variedad para elegir a los proveedores que suministran el sistema con que estructurará la tienda virtual tanto en hardware o software que se encuentran en el mercado, necesario para constituir la empresa, y por otro lado los proveedores de los negocios que se encuentran en el mercado mayorista de Santa Anita y del cono norte abastecerán los

insumos perecibles necesarios de verduras y frutas al por mayor según la estación que deberán cumplir con los estándares de calidad y la empresa Makro para los productos no perecibles, para la elaboración de menús que con la unión de los emprendedores individuales en procesos de crecimiento, se hará un nexo importante para el progreso de este emprendimiento, es así que en ese marco el poder de negociación es **bajo** ya que hay una gran gama de competencia en el rubro que se está requiriendo. Lo que sí es importante es poder negociar con los proveedores para reducir los costos al momento de comprar la cantidad de alimentos para el beneficio de los emprendedores.

Amenaza de productos sustitutos (media – alta))

Un producto o servicio sustituto es tal si cumple las mismas características de otro y satisface las mismas necesidades (Rivera & Ugaz, 2015) el costo para el comprador por cambiar al sustituto es bajo para el caso de nuestra tienda virtual para los emprendedores, se consideran como sustitutos como cocinar en casa, utilizar negocios que ofrecen delivery y comprar alimentos listo para consumir en tiendas como supermercados, restaurantes de comida saludable, por lo que tienen una actividad alta si se estima que en promedio pueden ofertar precios mucho menores de los que se pueden encontrar en nuestro tipo de negocio que se consideraría de una calidad superior a los alimentos que se podrían disfrutar. El costo por cambiar a los sustitutos es bajo, esta opción se traduce en pequeños cambios como llevar un recipiente de comida, delivery o trasladarse a un supermercado, patios de comida.

En tal sentido, el modelo de tienda virtual es fácil de imitar, lo cual representa un riesgo **MEDIO A ALTO** al modelo de proyecto empresarial presentado, ya que ofrecen una **alta** relación desempeño-precio, mientras el cambio de costo al **sustituto** podría ser baj. Y ello se debe a la baja inversión en aplicativos digitales relacionados al sector gastronómico saludable, el cual se ha expandido gracias al despegue de la clase media en la década de 2010 y el progreso de las tecnologías de la información pues solamente en Lima, por platillo el consumidor está dispuesto a pagar entre 25 y 32 soles de manera individual.

Amenaza de nuevos entrantes (alta)

En el mercado de servicio de platos de comida saludables a través de una tienda virtual la entrada de nuevos competidores es **ALTA**, porque existe una gran cantidad de **amenazas de nuevos modelos de negocio parecidos al detallado** y bajas barreras de entrada, quiere decir que hay una alta probabilidad de que en el futuro se reduzcan las utilidades de la empresa. Esto se debe a que más competidores compiten por la misma cuota de mercado. Como lo

menciona Bartrina Aranceta, 2018 muchos ciudadanos de todas las edades reciben un impacto alimentario continuado de este sector por motivos ocupacionales, estancias hospitalarias, asistencia social o tiempo de ocio; un impacto muy importante y susceptible de mejora en su implicación educativa, nutricional y de buenas prácticas en la calidad y manejo de los ingredientes.

Sumado a ello, existe la falta de conocimientos de una correcta alimentación saludable como la selección de alimentos adecuados de acuerdo con los estilos de vida que puedan tener y la falta del tiempo en la rutina diaria hace que implementar un plan balanceado de alimentación sea difícil de tener. Dentro del mercado Peruano se mueven muchos negocios de comida de delivery según nos menciona la Cámara de Negocios de Lima ha aumentado a raíz de la pandemia actual, si bien es cierto que la comida rápida es la más solicitada en el consumo existen hoy en día negocios que ofrecen el servicio de delivery mas no incluido en App donde se pueda ofrecer el seguimiento personalizado y entrega de la comida saludable por lo que se puede identificar que la entrada de nuevos competidores si el negocio es rentable pueda ser copiado en el mercado.

3.2. Análisis FODA

El FODA nos permite analizar los factores externos e internos del entorno, y a su vez, obtener información de la situación en la que se encuentra la empresa. Asimismo, en nuestro caso la empresa en estudio es Mikhunna, permitiendo de este modo tomar decisiones y desarrollar estrategias factibles en base a las fortalezas y debilidades detectadas.

Por ello, encontramos como oportunidad desarrollar una tienda virtual para los emprendedores que tienen negocios de comida saludable. Contamos con un equipo capacitado con conocimiento de Marketing, administración y diferentes habilidades de gestión. Aprovechando las oportunidades de la tendencia de los consumidores del uso de las aplicaciones móviles y el servicio de delivery que cada día va en aumento. En las debilidades todavía existen emprendedores que por falta de conocimiento no usan plataformas digitales para el aumento de su negocio. La amenaza de nuestro negocio es imitable con facilidad por el avance tecnológico.

Tabla 2.

Matriz – FODA Mikhuna

		FORTALEZAS		DEBILIDADES	
		1. Modelo de negocio en emergencia en el mercado peruano 2. Tienda orientada a un público objetivo específico, (hombres y mujeres de 18 a 40 años) 3. Calidad de los productos ofrecidos garantizado. 4. Servicio de entrega a los clientes/compradores (aprox. 50 min) 5. Capacidad financiera de los accionistas.		1. Falta de posicionamiento en el mercado. 2. Infraestructura reducida. 3. Falta de conocimientos a nivel específico de desarrollo web. 4. Costo de insumos elevados a causa de la subida del dólar	
O P O R T U N I D A D	1. Crecimiento del servicio delivery a consecuencia de la pandemia.		F1/O1: Aprovechar el incremento del servicio delivery para lanzar al mercado peruano nuestro modelo de negocio.		D1/O3: Incrementar la penetración de mercado de comercio electrónico buscando llegar a nuestro público objetivo.
	2. Ambiente macroeconómico óptimo para iniciar negocios de ámbito tecnológico.	ES		ES	D3/O4: Aprovechar la reducción de tasa a las PYMES para invertir infraestructura, adquirir mayor tecnología y promocionar la tienda virtual.
	3. Crecimiento del comercio electrónico en el NSE BCD	TR	F5/O2: Aprovechar la liquidez de los accionistas y la coyuntura del mercado para poner en marcha la tienda virtual.	TR	
	4. Reducción de la tasa de impuesto a la renta para las PYMES.	AT		AT	D4/O3: Capacitar a nuestro equipo de trabajo en desarrollo tecnológico (E-commerce).
	5. Tendencia de alimentación saludable	EG	F2/O7: Incrementar el posicionamiento de la marca en el mercado gracias a la tendencia de crecimiento de tiendas virtuales.	EGI	D2/O6: Reforzar la percepción de seguridad de nuestros clientes a la hora de navegar en la tienda virtual siempre enfocados en nuestro público objetivo.
	6. Tendencia mundial a la reactivación total por medio de tiendas virtuales.	IA		AS	
		FO		DO	

E S					
A M E N A Z A S	<p>1. Incremento de costos de materias primas.</p> <p>2. Existencia de marcas y tiendas virtuales posicionadas en el mercado.</p> <p>3. Existencia de competencia posicionada en el mercado.</p> <p>4. Apertura de más tiendas virtuales con productos sustitutos.</p>	ES TR AT EG IA S FA	<p>F1/F2 /A3: Realizar una campaña de marketing agresiva utilizando las tecnologías de la comunicación de manera que despierte el interés del público en probar y utilizar la tienda virtual.</p> <p>F3/A2: Desarrollar un filtro específico para los restaurantes que deseen vender en una tienda virtual y de esta manera garantizar la calidad de los productos y el servicio. una compra.</p>	ES TR AT EGI AS DA	<p>D2 /A1: Mejorar y ofrecer altos estándares de puntualidad, trazabilidad y buen servicio al comensal.</p> <p>D1/A4: Patentar la marca Mikhuna de manera que se pueda evitar la copia del modelo de negocio.</p> <p>D1/A3: Aprovechar el modelo de negocio para diferenciarse de otras posibles competencias en el mercado virtual .</p>

El FODA cruzado en el primer cuadro se describe la estrategia de la Fortaleza y Oportunidad (FO) que se debe aprovechar el incremento del servicio delivery para lanzar al mercado nuestro modelo de negocio, así como incrementar el posicionamiento de la marca en el mercado gracias a la tendencia de crecimiento de tiendas virtuales y el desarrollo tecnológico en las plataformas digitales. En la estrategia de la Fortaleza y Amenazas (FA), se realizará una campaña de marketing agresiva utilizando la tecnología de la comunicación de manera que despierte el interés del público en probar usar la tienda virtual. Con respecto a la estrategia de las Debilidades y Oportunidades (DO), se debe incrementar la penetración del mercado de comercio electrónico buscando llegar a nuestro público objetivo, asimismo reforzar la percepción de seguridad de nuestros clientes a la hora de navegar en la tienda virtual enfocados para nuestro público definido. Por último, las estrategias de las Debilidades con las amenazas (DA), se indica en mejorar y ofrecer altos estándares de puntualidad, trazabilidad y buen servicio al comensal y aprovechar el modelo de negocio para diferenciarse de otras posibles competencias en el mercado virtual.

3.3. Visión

Ser el Marketplace líder de los emprendedores con platos variados saludables; orientados a brindar un servicio rápido, accesible y personalizado en todo el territorio peruano.

3.4. Misión

Ofrecer a los clientes un Marketplace con una gran variedad de platos preparados por personas emprendedoras o que tienen un negocio pequeño, a precios asequibles, que satisfagan sus gustos y necesidades, contribuyendo con la optimización de sus tiempos y recursos.

3.5. Estrategia genérica

La estrategia más idónea a utilizar para este modelo de negocio sería la de “*Estrategia de enfoque en diferenciación*”, ya que a través de la propuesta se busca generar una conexión con los clientes potenciales ya que se ofrece un producto absolutamente innovador y de gran interés del público objetivo, en estos tiempos que a su vez posiciona a los emprendedores que desean posicionar su marca.

3.6. Objetivos estratégicos

- Incrementar el número de consumidores de Mikhunna en un 10% al 2022

- Fidelizar la marca en consumidores y emprendedores incrementando el número de seguidores en nuestras redes sociales en un 40% al 2022
- Alcanzar el tráfico de visitas del Marketplace de Mikhunna de un 40% (de 1.000 a 1.400 visitas mensuales) para diciembre de 2022, con el fin de aumentar las oportunidades de venta.
- Consolidar un equipo de trabajo comprometido y multidisciplinario en la empresa.
- Posicionar a Mikhunna como la primera opción para la compra y venta de platos saludables al 2022.
- Alcanzar el reconocimiento de marca en el 30% del nicho de mercado en el segundo año desde el lanzamiento del aplicativo.
- Incrementar las ventas en un 20% para el segundo año de operación.

4. INVESTIGACIÓN / VALIDACIÓN DE MERCADO

4.1. Descripción de la metodología de validación del modelo de negocio

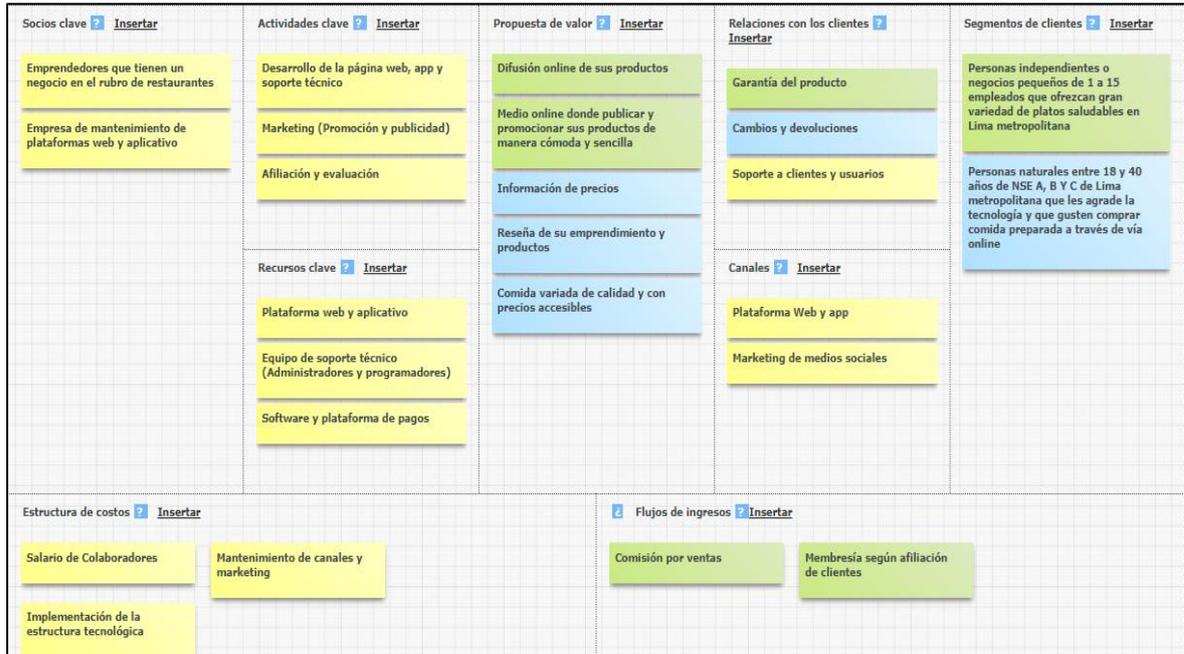
La investigación se basó en hallar la solución a uno de los principales problemas que aqueja actualmente a los peruanos, el poder encontrar una tienda virtual como Mikhunna en donde encontrar comidas saludables de manera rápida y a precios bajos, identificando el factor tiempo para dedicarse a ellos mismos. Para ello, se recurrió a realizar una serie de preguntas para validar las alternativas de hipótesis del problema, hipótesis de solución, así como identificar y hallar el supuesto más riesgoso. Para ello la validación de esta investigación se realizará utilizando la metodología Cualitativa, realizando entrevista personal de profundidad que nos dará un alcance de las preferencias de nuestro público objetivo concerniente al producto de comida saludable, donde se realizarán 20 entrevistas a personas del segmento propuesto con 9 preguntas abiertas para que expresen sus opiniones y experiencias.

En el proceso se aplicó una serie de herramientas, tales como el Business Model Canvas, el cual permitió estructurar-armar el modelo de negocio, donde podemos describir los beneficios que el cliente espera de la necesidad de adquirir nuestro servicio porque requiere una alimentación saludable, lo que facilitaron la identificación del problema, solución y validar el mercado objetivo. Asimismo, la Landing page para desarrollar el método se creó una página oficial de Facebook Mikhunna que nos ayudará a poder enlazar en Landing page con los anuncios publicitarios que se crearon para atraer al público a nuestro mercado objetivo, siendo diseñado de manera amigable, sencilla y atractiva, donde encontrarán todo el beneficio que se ofrecen. Por ello se espera que la conversión de la Landing page para clientes finales y emprendedores que será linkeado en el Fanpage de Mikhunna supere la métrica definida mayor a 40% y 30% respectivamente, para que el modelo de negocio sea viable y sostenible en el tiempo, las cuales se explicarán a continuación.

4.2. Experimentos de validación del problema

4.2.1. Canvas BMC inicial, Canvas de perfil del cliente inicial y Canvas perfil del proveedor

Figura 10.
Canvas BMC inicial



Fuente: Elaboración propia

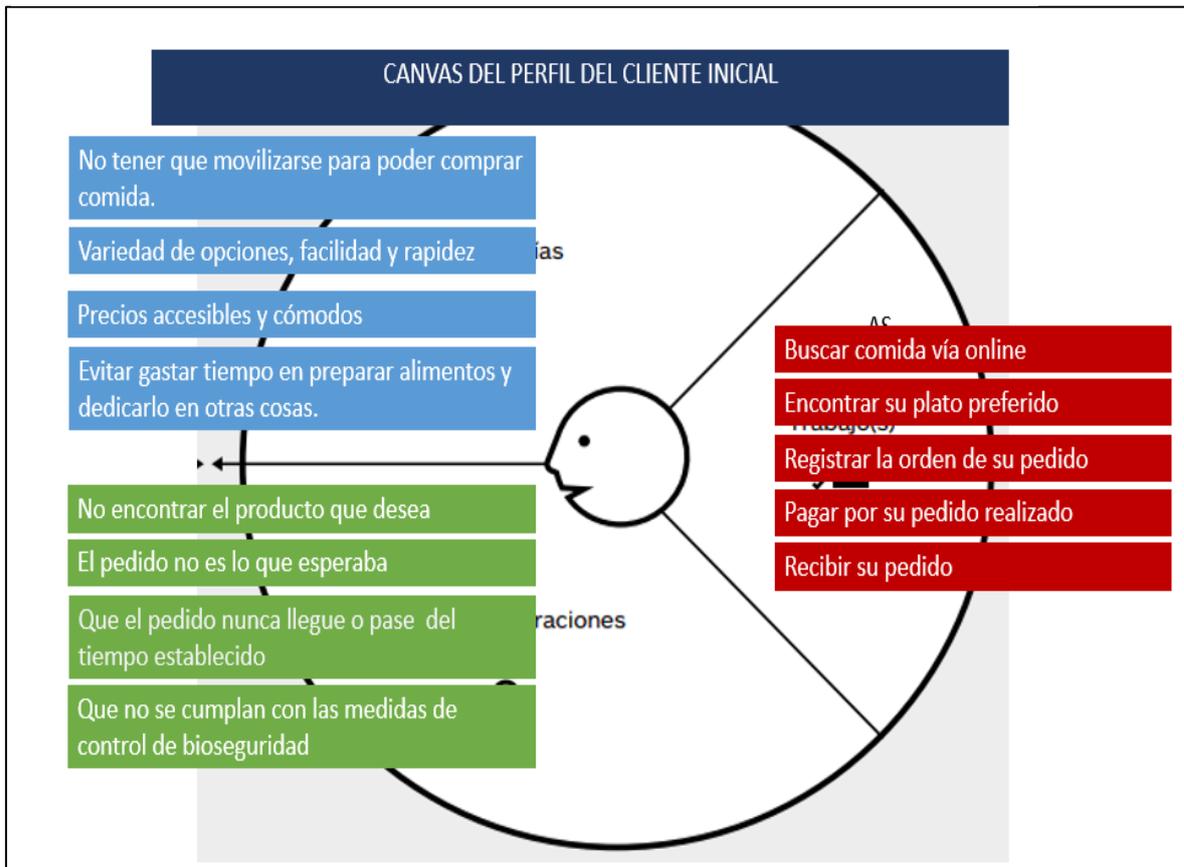
Canvas BMC inicial.- Este modelo se divide en nueve módulos y se componen de siguientes bloques:

1. Propuesta de valor, consiste en el servicio que se está ofreciendo, porque es muy importante ya que deberá solucionar el problema que se atenderá en la difusión online de comida saludable que ofrecen los emprendedores, promocionando sus productos de manera cómoda y sencilla, con precios accesibles, para generar atención en los futuros consumidores.
2. Segmentos del cliente, se establecerá el segmento principal de los clientes, que serán los emprendedores que preparan variedad de platos saludables en Lima Metropolitana asimismo, asimismo, dirigidos a personas de 18 a 40 años del NSE

A,B y C que les agrada la tecnología y les guste comprar comida a través de la vía online.

3. Relaciones con el cliente, será con el objetivo de aumentar, retener y estar en contacto permanente con los clientes, para ello se dará soporte al emprendedor y consumidor, brindando garantía del producto y servicio.
4. Canal de distribución, es la forma que se llegará al cliente tratando de establecer los lazos de comunicación con una plataforma web y marketing en redes sociales.
5. Recursos clave, se ha determinado implementar una plataforma web, soporte técnico, un software y plataforma de pago, para llevar a cabo las actividades de la empresa.
6. Actividades clave, se tendrá un buen desarrollo de la página web, soporte técnico, promoción y publicidad, para que sean bien atendidos nuestros clientes.
7. Socios clave, serán nuestros socios comerciales más importantes los emprendedores de comida saludable y la empresa de mantenimiento de nuestra plataforma web.
8. Estructura de costos, consiste en la implementación de la estructura tecnológica, salario de los colaboradores y el mantenimiento de canales y marketing, alquiler de local y mantenimiento.
9. Fuentes de ingreso, están establecidos por la comisión de ventas de platos saludables.

Figura 11.
Canvas del perfil del consumidor (cliente inicial)

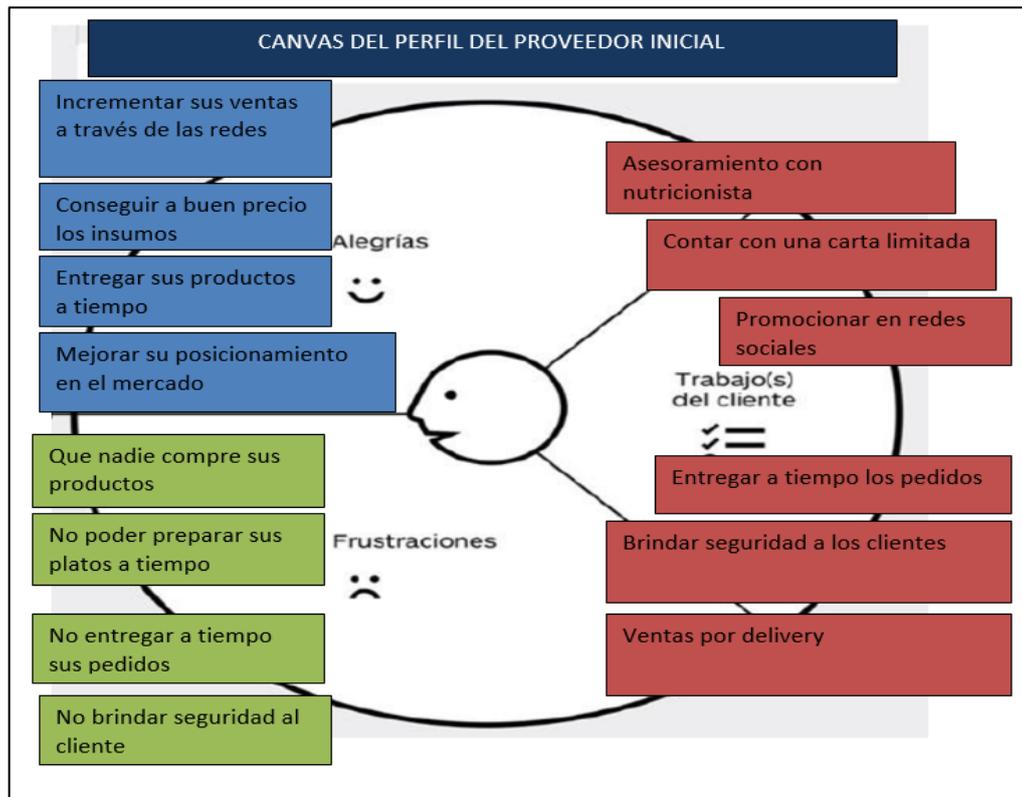


Fuente: Elaboración propia

Canvas del perfil del consumidor (cliente inicial), aquí se construye las hipótesis basadas en el cliente de lo que necesita y desea:

- Trabajo del cliente: buscar comida online, encontrar su plato preferido, registrar la orden de pedido, pagar por pedido realizado y recibir su pedido.
- Alegrías: no tener que movilizarse para poder comprar comida, variedad de opciones, facilidad y rapidez, precios accesibles y cómodos, evitar gastar tiempo en preparar alimentos y dedicarlo a otras cosas.
- Frustraciones: el cliente se frustra al no encontrar el producto que desea, el pedido no es lo que esperaba, el pedido nunca llega o pasa del tiempo establecido y que no se cumpla con las medidas de control de bioseguridad.

Figura 12.
Canvas del perfil del proveedor inicial



Fuente: Elaboración propia

Canvas del Perfil del Proveedor Inicial (emprendedor) se construye la hipótesis basado en el proveedor de sus necesidades y deseos:

- Trabajo del cliente: asesoramiento con nutricionistas, promocionar en redes sociales, entregar a tiempo los pedidos y venta por delivery.
- Alegrías: Incrementar sus ventas a través de las redes, conseguir a buen precio los insumos, entregar sus productos a tiempo y mejorar su posicionamiento en el mercado.
- Frustraciones: que nadie compre su productos, no poder preparar sus platos saludables a tiempo y no brindar seguridad al cliente en los protocolos de bioseguridad.

4.2.2. Lista de hipótesis de problema

Hipótesis de cliente final:

- Creemos que los clientes están dispuestos a esperar 50 minutos por un pedido vía delivery
- Creemos que existe dificultad para acceder a información y variedad de comida saludable

- Creemos que el alto costo y la poca oferta de alimentos saludables que ofrecen algunos restaurantes dificultan la decisión de cambiar el hábito alimenticio de las personas.
- Creemos que las personas prefieren realizar los pagos por medios digitales para evitar posibles contagios del Covid19.
- Creemos que los clientes valoran los beneficios nutricionales que brinda la comida saludable.

Hipótesis del emprendedor:

- Creemos que los emprendedores suelen vender sus productos en puntos de venta y vía delivery.
- Creemos que llegan a más clientes a través de promociones en redes sociales.
- Creemos que los emprendedores de comida saludable se asesoran con un nutricionista.
- Creemos que los emprendedores están dispuestos a adquirir un servicio digital para promocionar sus productos.
- Creemos que los emprendedores ofrecen una carta poco variada para sus clientes.

4.2.3. Guión de preguntas para las entrevistas

El siguiente recuadro muestra el cuestionario utilizado para poder validar la hipótesis de Cliente / Problema.

Buen día/tarde Mi nombre es..... representante de....., me permitiría hacerle algunas preguntas para poder saber sobre su estilo de alimentación:

1.- CLIENTE FINAL:

Preguntas de las hipótesis para los clientes de DN2

a.- Cuéntame cómo sueles hacer cuando deseas comprar comida saludable

b.- Cuéntame a qué problemas te sueles enfrentar para encontrar la comida saludable

qué deseas

c.- ¿Qué tan seguido te ocurre este problema?

d.- ¿Cómo es que actualmente resuelves este problema?

- e.- ¿Qué solución te gustaría que hubiera para este problema? ¿Por qué?
- f.- ¿Cuánto tiempo estás dispuesto a esperar para recibir un pedido en tu domicilio?
- g.- ¿Por qué medio prefieres buscar información de alimentación saludable de tu preferencia?
- h.- ¿Qué es lo que más valoras de la comida saludable?
- i.- ¿Qué te gustaría que te ofrezcan para sentirte seguro al realizar una compra?

2.- Emprendedores:

Preguntas de las hipótesis para emprendedores en crecimiento de DN2

- a.- Cuéntame cómo sueles vender tu servicio de alimentación saludable
- b.- Cuéntame a qué problemas te sueles enfrentar para encontrar nuevos clientes
- c.- Te interesa que el servicio que ofreces llegue a más personas
- d.- Para la elaboración de los platos que ofreces te asesoras con un nutricionista
- e.- Cuéntame cuánto tiempo llevas brindando este servicio?
- f.- Por qué medio fue que diste a conocer tu marca
- g.- Cuéntame qué es lo que más valoran tus clientes del servicio que brindas
- h.- La carta que ofreces a tus clientes es variada?
- i.- ¿Si te ofrecen un medio digital para promocionar el servicio que ofreces? ¿Te interesaría?

4.2.4. Fichas de resumen de cada entrevistado

Las fichas resumen se encuentran en los anexos

4.2.5. Resultados de la validación de las hipótesis

Hipótesis 1 del cliente: “Creemos que los clientes están dispuestos a esperar de 30 a 50 minutos por un pedido vía delivery”

- Se validó porque de 20 entrevistados 16 están dispuestos a esperar un promedio de

45 a 60 minutos y 4 indican que pueden esperar 30 minutos para recibir su pedido porque tienen una hora de almuerzo en sus centros de trabajo.

Hipótesis 2 del cliente: “Creemos que existe dificultad para acceder a variedad de comida saludable y a un costo accesible”

- Se validó porque los 20 entrevistados indicaron que es muy limitada la variedad de platos de comida saludable que se encuentran disponibles en los restaurantes y señalaron que el costo es muy elevado.

Hipótesis 3 del cliente: “Creemos que las personas prefieren realizar búsquedas de información sobre ofertas de comida saludable por medios digitales”

- Se validó porque el total de entrevistados indicaron que prefieren realizar búsquedas de información sobre comida saludable en las redes sociales (Facebook, Instagram, Twitter y WhatsApp) porque es de fácil acceso y lo hacen desde sus equipos celulares.

Hipótesis 4 del cliente: “Creemos que las personas prefieren realizar sus pagos por medios digitales para evitar contagios del Covid19.”

- Se validó porque la mayoría de entrevistados indicaron que prefieren hacer sus pagos por medio de transferencia bancarias, tarjetas sin contacto y/o aplicativos (Yape, Plin, entre otros) en lo posible no utilizan dinero en efectivo.

Hipótesis 5 del cliente: “Creemos que los clientes valoran los beneficios nutricionales que brinda la comida saludable.”

- Se validó la hipótesis ya que el total absoluto de entrevistados indica que quieren llevar una vida saludable para su rutina diaria, por ello buscan consumir alimentos de calidad y prefieren realizar actividad física para cuidar su salud.

Hipótesis 1 de los emprendedores: “Creemos que los emprendedores venden sus productos en puntos de venta y vía delivery.”

- Se validó que la gran mayoría de los emprendedores entrevistados realizan sus ventas por medio de las redes sociales, recomendación de familiares y/o amigos desde sus domicilios. Son muy pocos los que cuentan con un local propio o alquilado.

Hipótesis 2 de los emprendedores: “Creemos que llegan a más clientes a través de promociones en redes sociales.”

- Se validó la hipótesis porque la gran mayoría de los emprendedores promocionan sus productos y llegan a más clientes por medio de sus redes como el WhatsApp, pero además hay quienes aún no manejan bien estas herramientas.

Hipótesis 3 de los emprendedores: “Creemos que los emprendedores de comida saludable se asesoran con un nutricionista.

- La hipótesis es aceptada, ya que la gran mayoría tiene conocimientos o cuentan con asesoramiento de un nutricionista, pero hay quienes no cuentan con esta ayuda y se asesoran por medio de videos y búsqueda de información.

Hipótesis 4 de los emprendedores: “Creemos que los emprendedores están dispuestos a adquirir un servicio digital para promocionar sus productos”.

- Se valida la hipótesis, ya que todos los emprendedores quieren maximizar sus ventas, por ello aceptarían una herramienta digital para promocionar sus productos, pero también cabe recalcar que algunos emprendedores tuvieron temor por el desconocimiento de dicha herramienta y su costo.

Hipótesis 5 de los emprendedores: “Creemos que los emprendedores ofrecen una carta poco variada para sus clientes”.

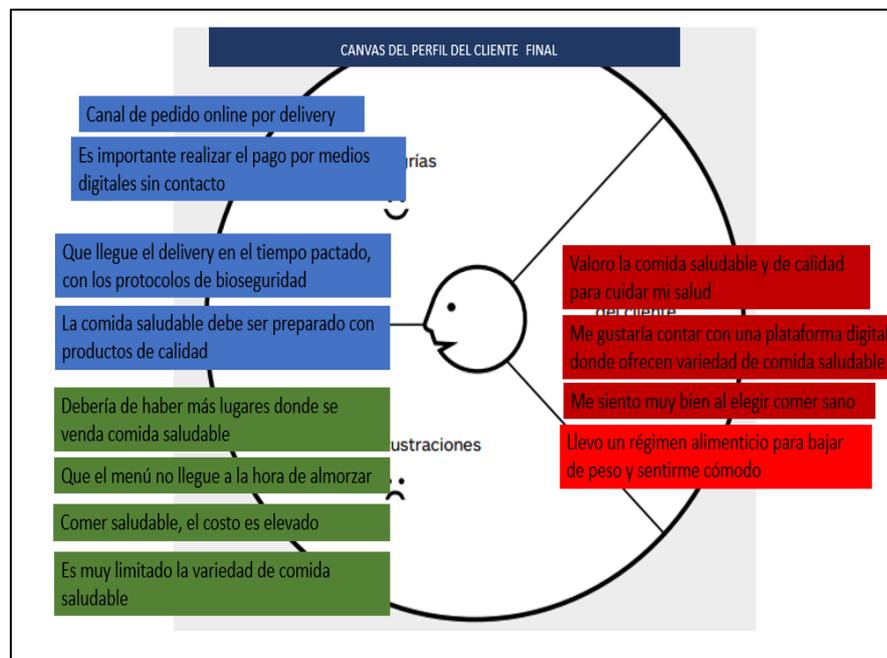
- Esta hipótesis no se valida porque la mayoría de emprendedores cuenta con una carta variada de sus productos.

4.2.6. Canvas Perfil del Cliente final y Canvas de los emprendedores

Canvas del perfil del cliente final

Luego de haber analizado los resultados de las entrevistas que se hicieron previamente, se procedió a realizar las modificaciones respectivas en el Canvas del perfil del cliente inicial obteniendo como resultado el Canvas del perfil del cliente final.

Figura 13.
Canvas del perfil del cliente final

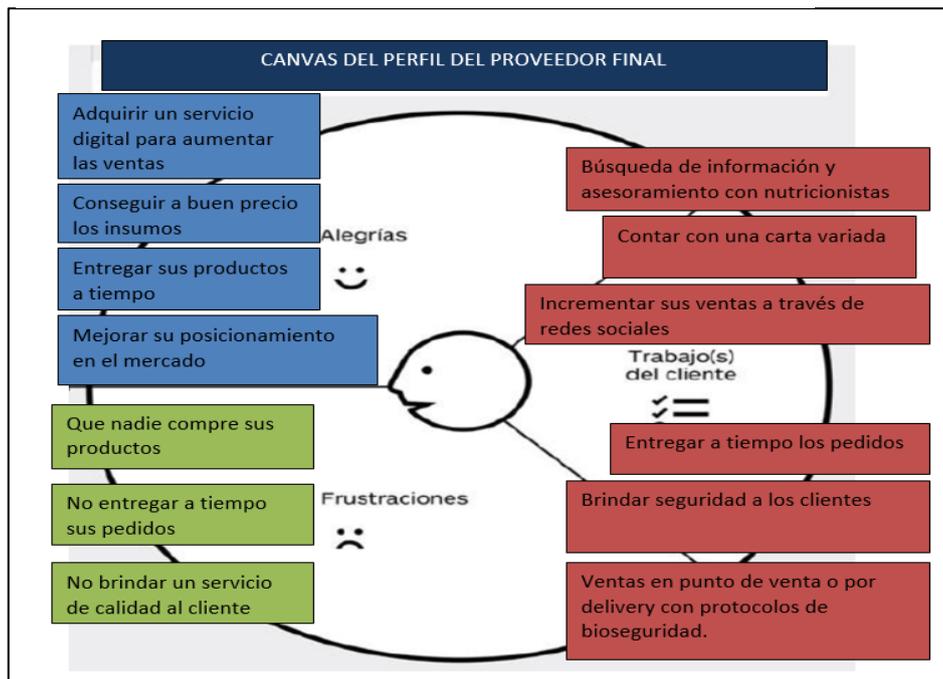


Fuente: Elaboración propia

Canvas del perfil del emprendedor final

Luego de haber analizado los resultados de las entrevistas que se hicieron previamente, se procedió a realizar las modificaciones respectivas en el Canvas del perfil del emprendedor inicial obteniendo como resultado el Canvas del perfil del proveedor final.

Figura 14.
Canvas del perfil del emprendedor final



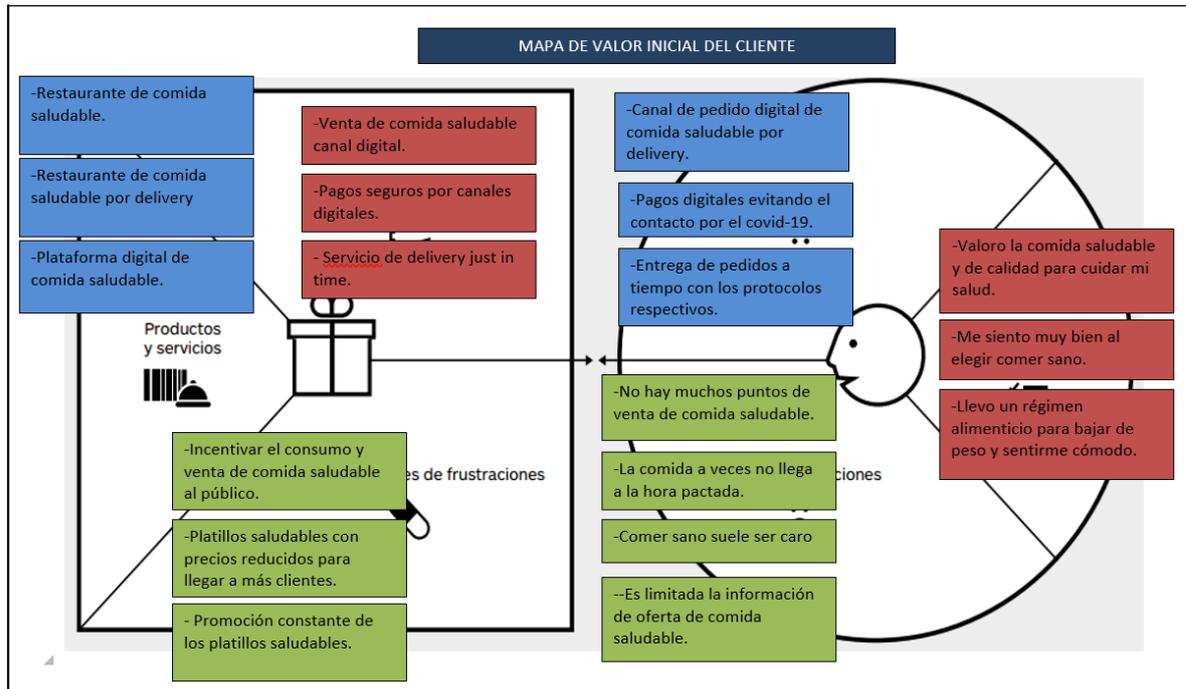
Fuente: Elaboración propia

4.3. Experimentos de validación de la solución

4.3.1. Canvas Mapa de Valor inicial del cliente final

Mediante este experimento podemos evaluar la intención de compra de nuestro público objetivo, midiendo el alcance y la interacción del usuario con las publicaciones realizadas en nuestro fan page. Para lo que utilizamos el Landing Page como herramienta de medición.

Figura 15.
Mapa de valor inicial del cliente



Fuente: Elaboración propia

4.3.2. Mapa de valor inicial de los emprendedores

Mediante este experimento podemos evaluar la intención e interés de los emprendedores como nuestro público objetivo, midiendo el alcance y la interacción del usuario con las publicaciones realizadas en nuestro fan page. Para lo que utilizamos el Landing Page como herramienta de medición.

Figura 16.
 Mapa de valor inicial del emprendedor



Fuente: Elaboración propia

4.3.3. Diseño de la landing page

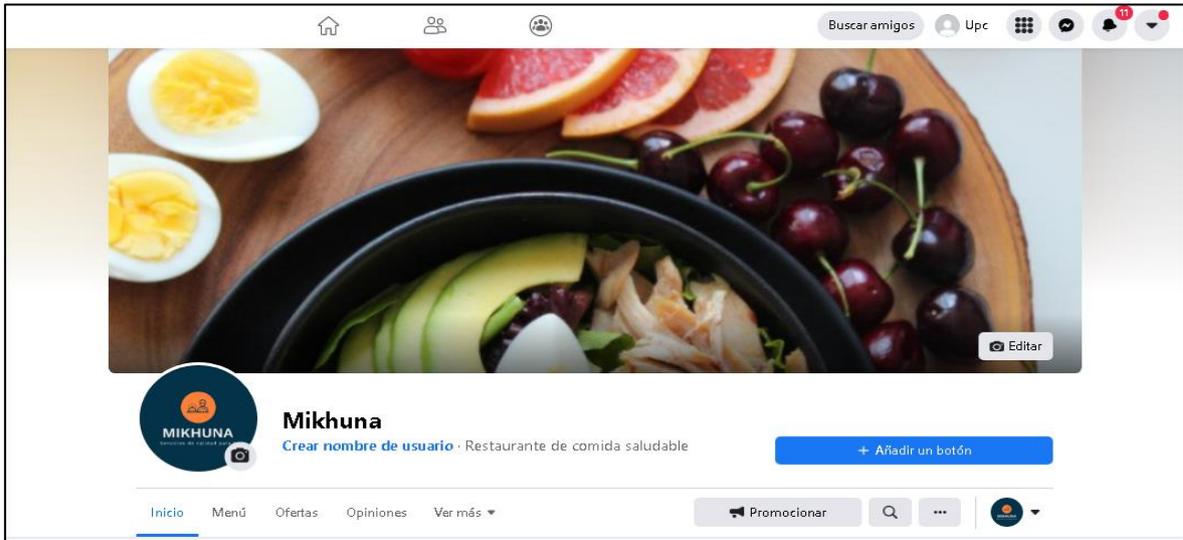
Landing page para clientes finales

Figura 17.
 Landing page para clientes finales



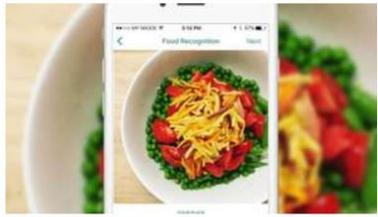
Fuente: Elaboración propia

Figura 18.
Landing para proveedores



Fuente: Elaboración propia

Figura 19.
Landing para clientes.

		
CERCANIA	CONEXIÓN	ASESORÍA
El aplicativo te mostrará restaurantes que están cerca a tu ubicación y que cumplan con los requisitos de calidad y garantía para los productos que necesitas	Al ser un aplicativo, puedes encontrar opciones en cualquier lugar donde te ubiques, dandote libertad de escoger según el momento del día	Brindamos asesoría con nutricionistas para que lleves una alimentación acorde a tu ritmo de vida

Fuente: Elaboración propia

Figura 20.
Landing page para proveedores



Fuente: Elaboración propia

4.3.4. Diseño del anuncio en Facebook

Figura 21.
Diseño del anuncio en facebook

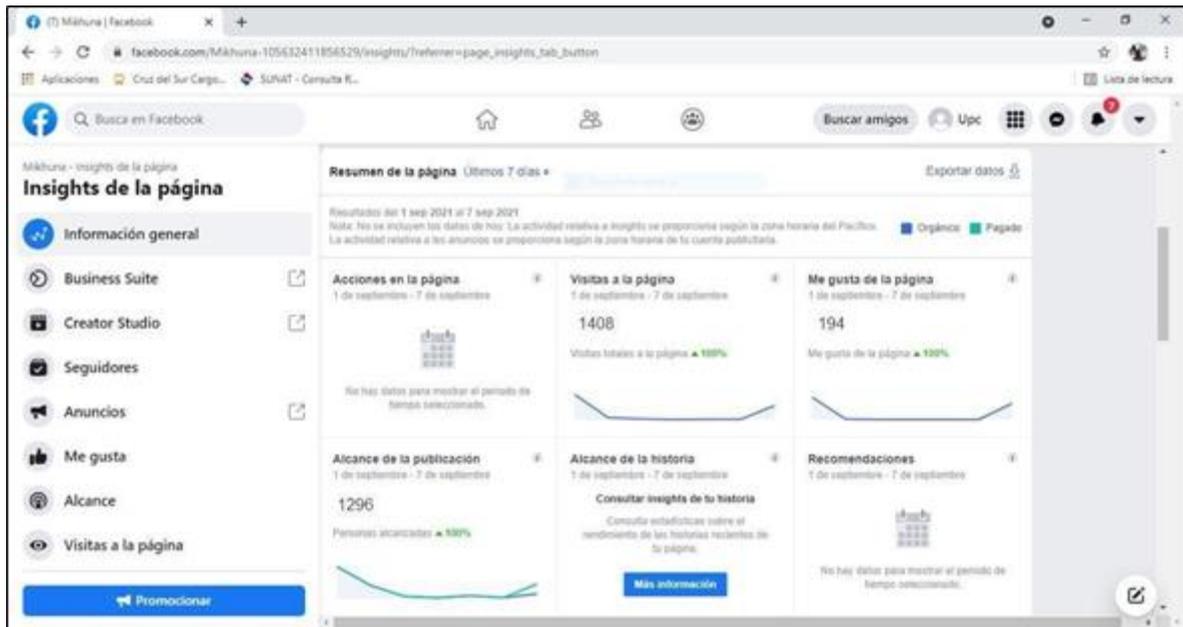


Fuente: Elaboración propia

4.3.5. Resultados: Screenshot de las estadísticas de Facebook

Figura 22.

Resultados de estadísticas de facebook.



Fuente: Elaboración propia

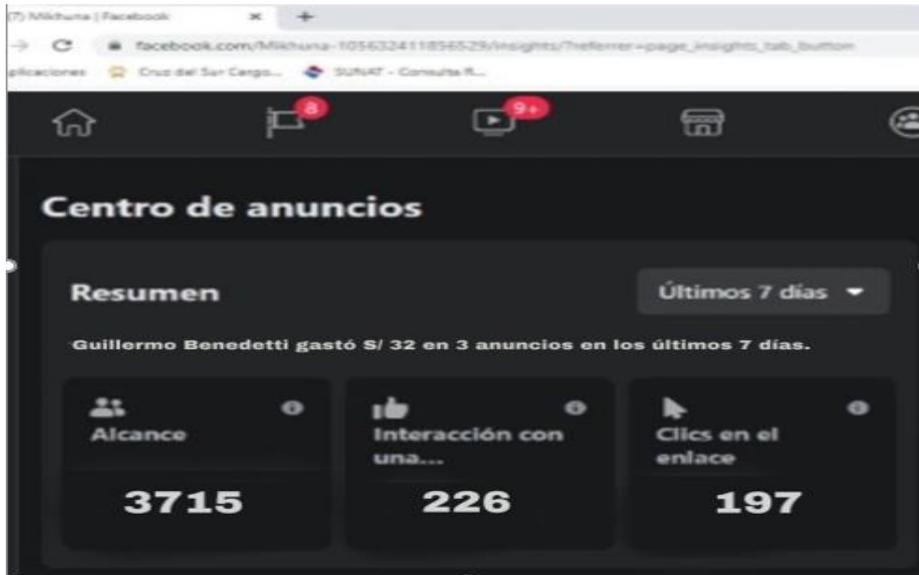
Figura 23.

Resultados de estadísticas de Facebook



Fuente: Elaboración propia

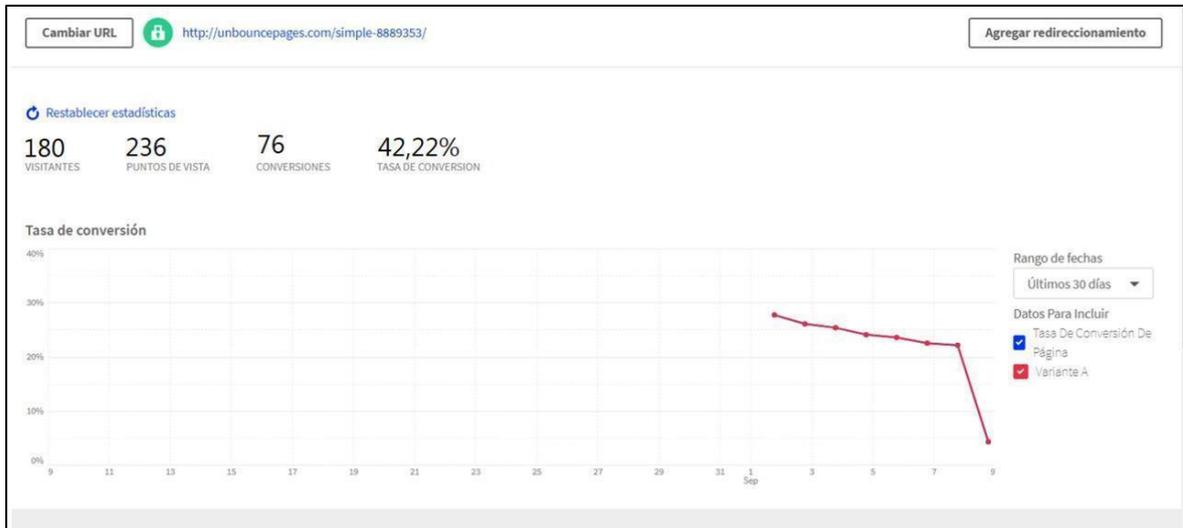
Figura 24.
Resultados Screenshot de la estadística de facebook



Fuente: Elaboración propia

4.3.6. Resultados: Screenshot de las visitas y conversiones de Unbounce (u otro utilizado)

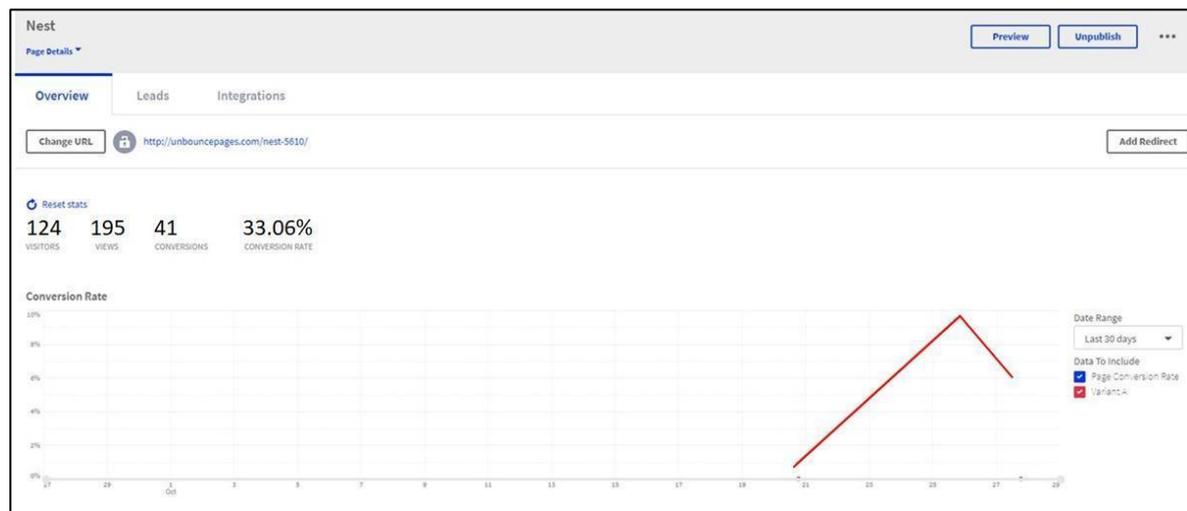
Figura 25.
Resultados Screenshot para los clientes finales



Fuente: Elaboración propia

Resultado para los clientes finales

Figura 26.
Resultados screenshot para emprendedores.



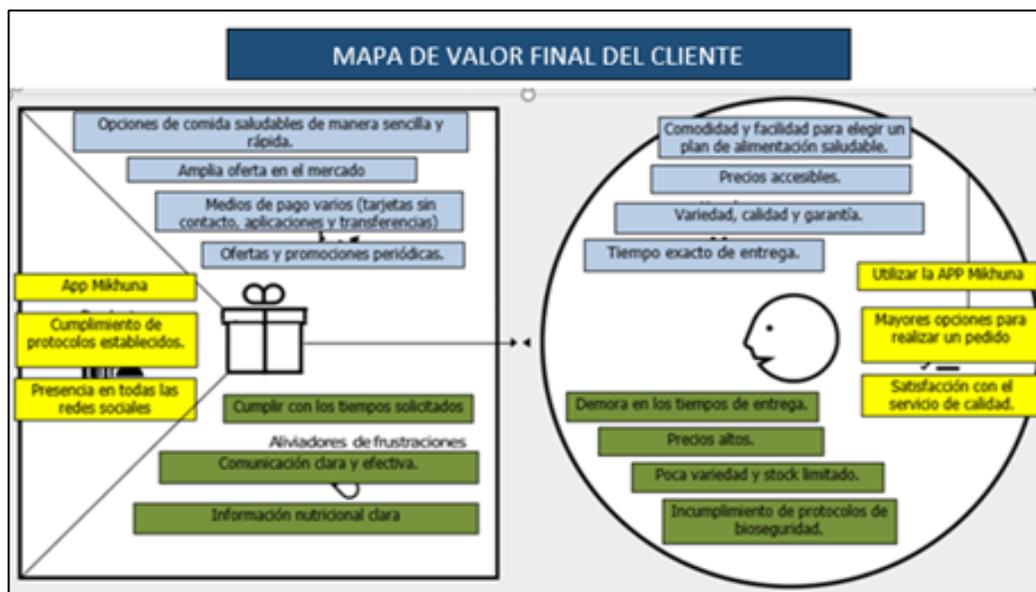
Fuente: Elaboración propia

Resultado para los emprendedores

4.3.7. Canvas Mapa de Valor final

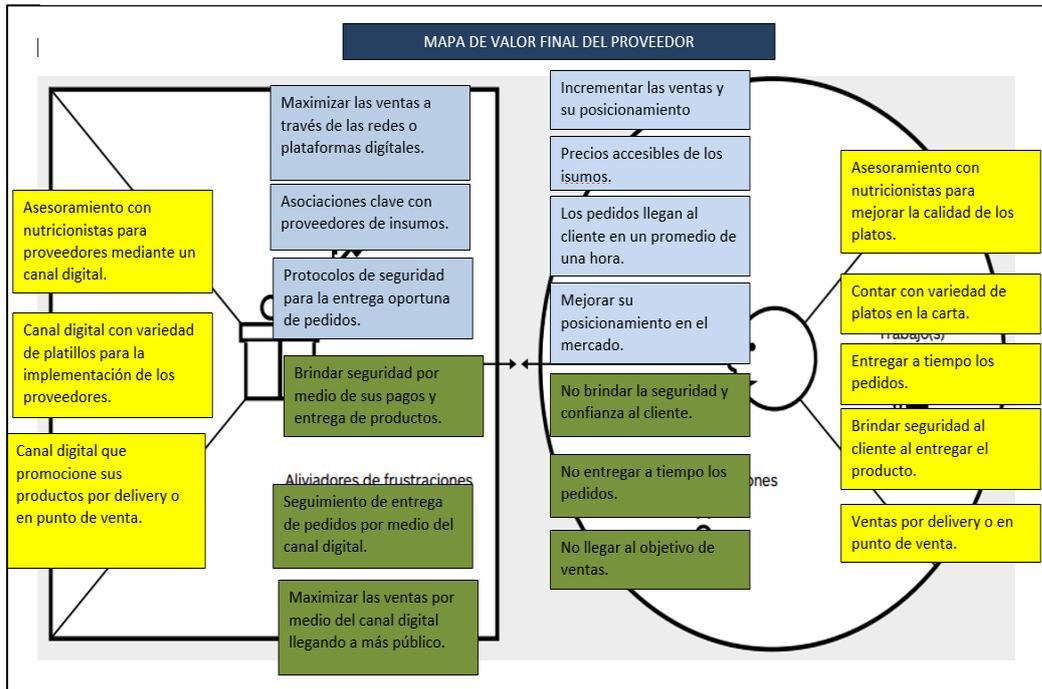
Después de analizar los resultados obtenidos en la Landing page, las visitas orgánicas de la página de Facebook, y el resultado de las entrevistas obtenidas para nuestros emprendedores, se procedió a realizar el mapa de valor final del cliente y los emprendedores

Figura 27.
Mapa de valor final del cliente



Fuente: Elaboración propia

Figura 28.
 Mapa de valor final del emprendedor

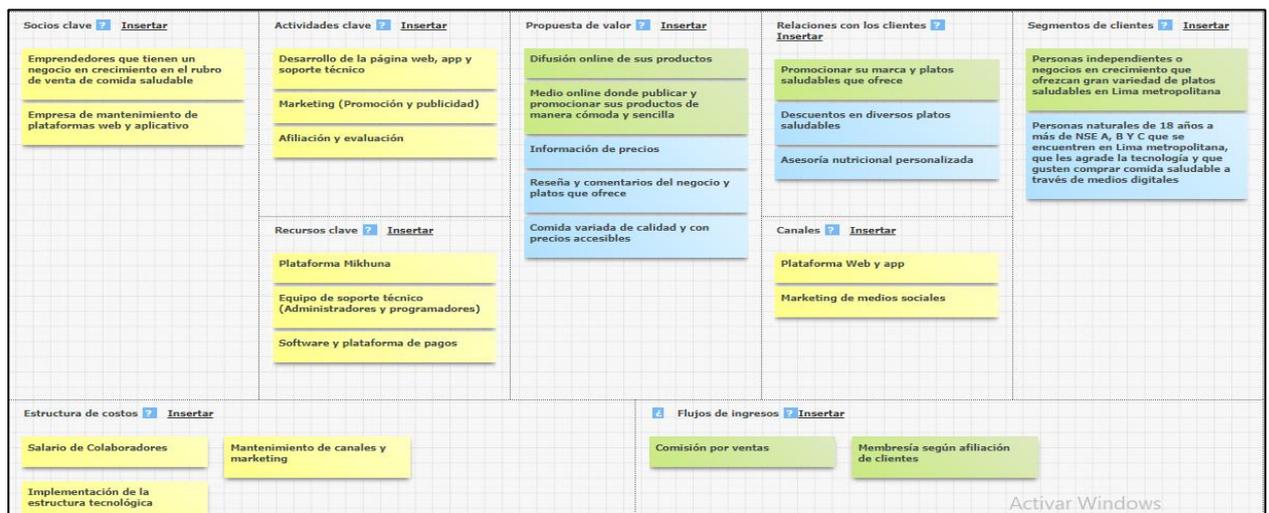


Fuente: Elaboración propia

4.4. Modelo de negocio final (BMC y VPC).

Business Model Canvas final

Figura 29.
 Canvas modelo de negocio final BMC

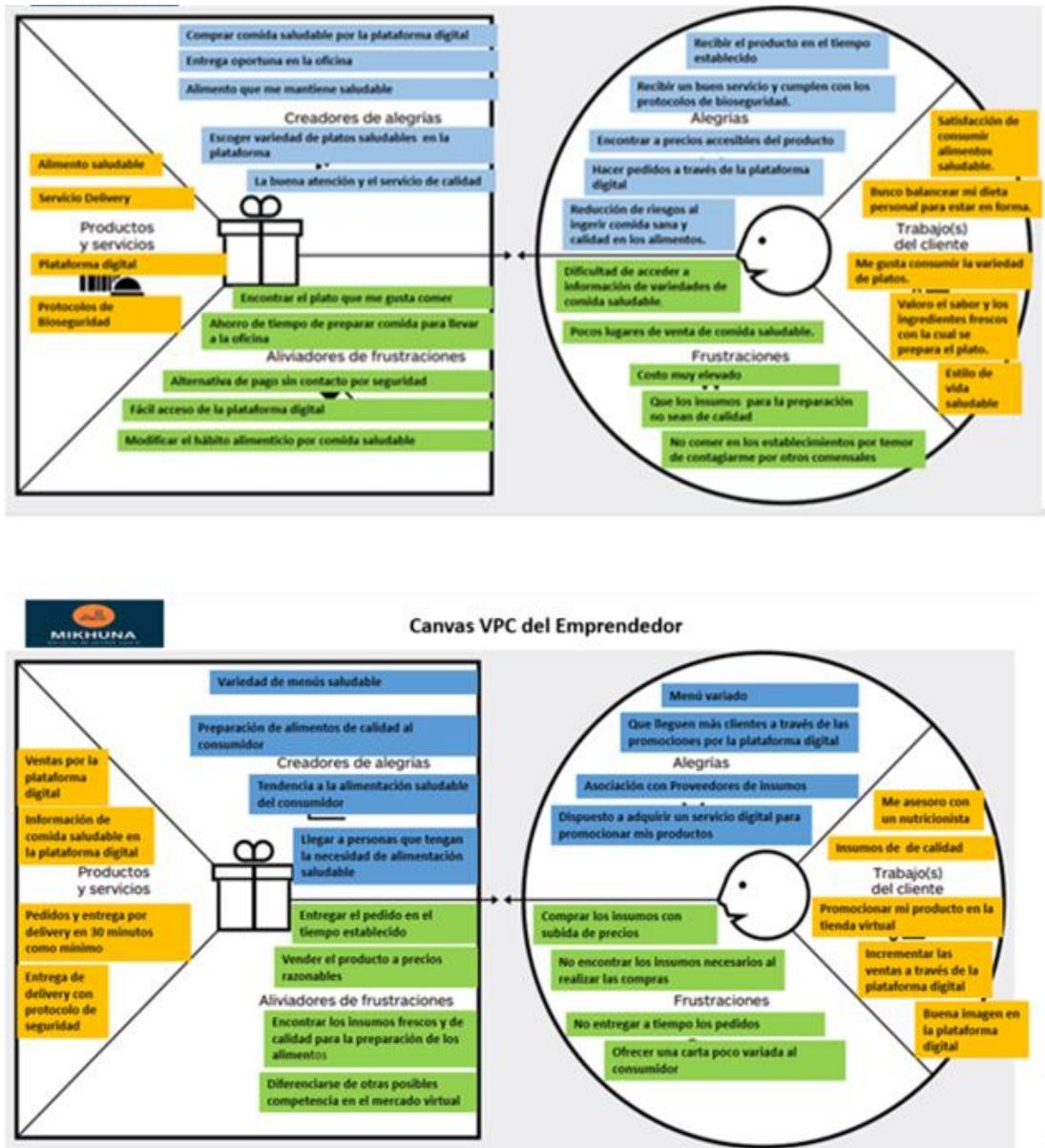


Fuente: Elaboración propia

VPC final del cliente y los emprendedores

Figura 30.

Canvas VPC final del cliente y de los emprendedores



Fuente: Elaboración propia

4.5. Conclusiones de la validación del modelo de negocio.

- Se ha enfocado bien la solución, porque la ratio de conversión del Landing Page, el cual fue linkado en el Fanpage de Mikhunna superó la métrica definida, llegando a ser mayor a 40%, alcanzando finalmente un 42.22%. El modelo de negocio es viable y sostenible en el tiempo ya que hay una tendencia después de la pandemia de comer saludable ya que se ha captado y atraído el interés de las personas y un deseo de uso

de la tienda virtual, lo cual se comprobó por dejar sus correos personales, para que se les pueda contactar y enviar más información de los servicios ofrecidos.

- La propuesta de tienda online es novedosa, nunca vista dentro de las aplicaciones que ofrecen comida a domicilio. Asimismo, en otros aplicativo no se encuentra tanta variedad de platos saludables
- El aplicativo es fácil de usar, práctico y amigable, por lo cual, nos da a entender que su uso puede generar satisfacción a los clientes finales.
- Mediante las entrevistas realizadas a los clientes finales se valida la hipótesis planteada, ya que los usuarios resaltan la innovación y utilidad del aplicativo en la coyuntura actual, lo que genera gran valor para ellos. Asimismo, el aplicativo busca atender a un segmento el cual la demanda actual ha dejado de lado, debido a que el mayor porcentaje está enfocado en la venta y delivery de comida saludable.
- Los clientes finales valoran mucho que la aplicación posee diferentes medios de pago. Eso no sólo les brinda tranquilidad, también les genera bastante comodidad y confianza en base a nuestro servicio.
- El cliente final valora mucho el aspecto de la aplicación y sus características, como el diseño de la portada y de las demás ventanas. La simplicidad de las funciones de la aplicación es algo que también valoran mucho.
- Los clientes finales consideran que sería muy oportuno que se añadieran filtros de búsqueda, recomendaciones de platos saludables y variedad de promociones que permitan que la experiencia sea más agradable.
- Es importante seguir conociendo la preferencia de nuestros clientes para brindarles un servicio que exceda sus expectativas, por lo cual es indispensable la información que se recabe.

5. PLAN DE MARKETING

5.1. Planteamiento de objetivos de Marketing

- El número de consumidores fidelizados de Mikhuna se debe incrementar en un 10% para el 2022.
 - Se medirá en una escala del 1 al 5, donde 5 es muy satisfecho y 1 muy insatisfecho.
 - Mediremos la satisfacción de nuestros clientes a través de encuestas post compra.
 - Alcanzar el 95% de satisfacción en un periodo de 3 años.

- El número de visitas al Aplicativo web de Mikhuna se ampliará en un 30%
 - Se medirá en base al Landing page y Facebook por las visitas realizadas respectivamente.
 - Mediremos la satisfacción de nuestros clientes a través de encuestas online.
 - Alcanzar el 95% de satisfacción en un periodo de 1 año.

- Incrementar las ventas en un 10% para el segundo año de actividad.
 - Se medirá por la recomendación de nuestros clientes en base a la evaluación que realizan de la calidad de los productos.
 - La atención de quejas y sugerencias se realizará en el menor tiempo posible.
 - Es importante evaluar la aceptación de los productos ofrecidos y el nivel de ventas en un periodo de 1 año.

- Contar con una base de clientes activos (al menos 4 pedidos al mes) un mínimo de 200 personas en los primeros 6 meses
 - Se medirá a través de la cantidad de clientes satisfechos.
 - Será evaluada mediante encuestas post compra.
 - Se debe alcanzar una satisfacción del 98% en un periodo de 6 meses.

- Contar con un reconocimiento de la marca en el 30% del nicho de mercado en el segundo año desde el lanzamiento de la marca.
 - Se medirá por encuestas de familiaridad de la marca Mikhuna.
 - Porcentaje de Market Share alcanzado.

- Un 95% de satisfacción en un periodo de 2 años.
- Optimizar el tiempo de atención de atención una vez recibido un pedido a través del aplicativo.
 - Se medirá por el cálculo del promedio de tiempo para atender los pedidos recibidos.
 - Tasa de entrega completa y conforme de órdenes de pedidos recibidos.
 - Un 95% de satisfacción y un tiempo máximo de 50 minutos por pedido.

5.2. Mercado Objetivo:

5.2.1. Tamaño de mercado total para clientes finales y emprendedores

Mikhunna es un aplicativo online que tiene como tamaño de mercado a potenciales clientes que desde cualquier distrito de Lima metropolitana pueden solicitar nuestros productos.

Nuestro negocio se dirige a dos segmentos, por un lado, tenemos a las personas independientes con negocios pequeños (emprendedores) que ofrecen platos saludables en Lima Metropolitana y por otro lado a los clientes que son personas naturales entre 18 y 40 años de edad de NSE A, B y C de Lima Metropolitana que prefieran usar la tecnología, que gusten comprar comida saludable y se encuentren cerca de su domicilio. Nos encontramos asignados al “Objetivo de Desarrollo Sostenible (ODS) de trabajo decente y crecimiento económico”, nuestra finalidad es contribuir con el crecimiento de los emprendedores que han iniciado un nuevo proyecto que es trabajar desde su casa preparando diferentes platos de comida saludable porque buscan generar ingresos, además brindaremos beneficios para aquellas empresas que no cuenten con un aplicativo web donde puedan mostrar sus diversos platos y de esta forma incrementar sus ingresos.

Para poder hallar el tamaño de mercado total, hemos conseguido la siguiente información:

Tabla 3.*Lima Metropolitana 2019 población por sexo y segmento según NSE.*

Cuadro N° 10 Lima metropolitana 2019: Hogares y población por sexo y segmentos de edad según nivel socioeconómico (En miles de personas)											
NSE	Hogares		Población		Población por segmentos de edad						
	Mis.	%	Mis.	%	00 - 05 años	06 - 12 años	13 - 17 años	18 - 24 años	25 - 39 años	40 - 55 años	56 - + años
A/B	759.1	27.9	2,922.8	27.7	228.9	272.2	212.8	355.9	722.0	604.6	526.4
C	1,123.7	41.3	4,507.1	42.6	408.9	478.8	358.1	585.5	1149.5	880.6	645.7
D	663.9	24.4	2,553.2	24.1	244.3	282.5	207.8	337.1	658.0	488.2	335.3
E	174.1	6.4	597.8	5.6	59.6	68.6	49.8	78.9	153.9	113.1	73.9
TOTAL LIMA METROPOLITANA	2,720.8	100.0	10,580.9	100.0	941.7	1,102.1	828.5	1,357.4	2,683.4	2,086.5	1,581.3

Fuente: APEIM - Estructura socioeconómica 2018. (I.N.E.I. - Estimaciones y proyecciones de población en base al Censo 2017) (ELABORACIÓN: DEPARTAMENTO DE ESTADÍSTICA - C.P.I.).

Con los datos obtenidos, podemos hallar el tamaño del mercado total

Tabla 4.*Determinación del Tamaño de Mercado.*

TAMAÑO DE MERCADO TOTAL (CLIENTES FINALES)		
TOTAL MERCADO DIRECCIONABLE : Habitantes de Lima Metropolitana	100%	10,580,900
MERCADO DISPONIBLE : Habitantes en Lima Metropolitana de NSE A, B y C	70.3%	7,438,373
MERCADO OBJETIVO : Habitantes en Lima Metropolitana de NSE A, B y C entre 18 a 40 años de edad que estudien o trabajen.	37.8%	2,811,705
TAMAÑO DE LA DEMANDA :		2,811,705

Fuente: Elaboración propia.

De acuerdo los habitantes de Lima Metropolitana de los NSE A, B y C entre 18 a 40 años son 2,811,705. El tamaño de nuestra demanda será de **2,811,705** millones de personas que habitan en Lima Metropolitana. En segundo lugar, el otro segmento que tendremos será el de los emprendedores de comida saludable con los que trabajaremos. Tal como señala

Mendoza, López, Matías y Oscanoa (2015), los platos que son para seguir el veganismo: **Salud 31 %**, fitness 12%, perder peso 4%, sostenibilidad 2 %, derechos de los animales 2%, no transgénico 1%, limpieza 1%.

Mercado total de emprendedores:

Nuestro negocio además de ir dirigido a clientes finales, también va dirigido para los emprendedores, por ello se calculó el TAM/mercado disponible con el total de establecimientos dedicados a la comercialización de alimentos y bebidas en el Perú, dando un total de 220000.

Tabla 5.

Tamaño de mercado total.

TAMAÑO DE MERCADO TOTAL		
Total de restaurantes en Lima Metropolitana	100%	39,895

Fuente: INEI.

5.2.2. Tamaño de mercado disponible

Mercado disponible para clientes finales:

Nuestro mercado disponible de clientes finales se ha calculado a través de la pregunta realizada en nuestra encuesta: ¿Deseas tener una dieta saludable en tu casa o centro laboral?, validando lo dicho por Mendoza, López, Matías y Oscanoa (2015), dando un porcentaje de 31% del tamaño de la demanda anterior.

Tabla 6.

Determinación del Tamaño de Mercado Disponible de clientes finales

TAMAÑO DE MERCADO DISPONIBLE DE CLIENTES FINALES	
El 31 % de las personas desean tener una dieta saludable	871,629

Fuente: Elaboración propia.

La determinación del tamaño de mercado disponible de clientes finales según Mendoza , Lopez, Matías y Oscanoa (2015), para dieta saludable es el 31% del tamaño de la demanda de 2,811,705 que nos da un aproximado de 871,629 personas que desean gozar de una dieta saludable, siendo el mercado disponible de clientes finales.

Mercado disponible para emprendedores:

Según el Ministerio de Salud(Minsa) 800 restaurantes cuentan con acreditación del programa restaurantes saludables.

Tabla 7.

Tamaño de mercado de restaurantes saludables.

TAMAÑO DE MERCADO DISPONIBLE		
Restaurantes saludables acreditados por el Minsa.	100%	800

Fuente: Diario Gestión

5.2.3. Tamaño de mercado operativo

Esto se obtuvo a través de nuestro Landing page para los clientes finales

Tabla 8.

Determinación del Tamaño de Mercado Operativo para clientes

TAMAÑO DE MERCADO OPERATIVO PARA CLIENTES	
Se obtuvo 42.22% de visitas a la Landing page	368,001.76

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 9.

Determinación del Tamaño de Mercado Operativo para emprendedores.

TAMAÑO DE MERCADO OPERATIVO PARA EMPRENDEDORES	
Se obtuvo 33.06% de visitas a la Landing page	264

Fuente: Elaboración propia.

5.2.4. Potencial de crecimiento del mercado

La tendencia de tener una dieta de alimentación saludable ha ido aumentando año tras año. Actualmente esta tendencia ha crecido en el Perú y en la región. La consultora Nielsen, Food Revolution Latín América indica que el 90% de los peruanos dice pagar alimentos con beneficios para la salud. La tendencia hoy en día dice que el 78% de peruanos mira alternativas saludables, ocupando uno de los niveles más altos de la región.²

"Existe un gran público potencial en donde hay una gran segmentación de gente deportista, vegetarianos, algunas personas con problemas de salud y también por edades", afirma Carbajal.

Según Diego Macera, Gerente del IPE y speaker del 17º Congreso Anual de Marketing (CAMP), el consumo privado podría crecer por encima del 3% durante el 2022. El cliente moderno apostará por una oferta más saludable (con bebidas y alimentos que pueden costar más, pero le aseguren bienestar y salud). Los productos con este tipo de características pueden costar hasta 3 veces más que uno regular. Sin embargo, los factores externos podrían retraer esta tendencia.

Tabla 10.

Determinación del Mercado Disponible

TAMAÑO DE MERCADO	
Operativo	
368,001.76	36,800

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 11.

Objetivos de MK 1er año.

OBJETIVO DE MK 1er
AÑO
10%

Fuente: Elaboración propia.

² <https://gestion.pe/tendencias/lima-organica-mercado-comida-saludable-evolucionado-favorablemente-demanda-publico-132445-noticia/>

Tabla 12.

Crecimiento del Mercado

TASA DE CRECIMIENTO DEL MERCADO (10% ANUAL)					
TIEMPO	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Nº PERSONAS (Mercado Operativo)	36,800	40,480	44,528	48,981	53,879

Fuente: Elaboración propia.

5.3. Estrategias de Marketing

5.3.1. Segmentación (buyer persona de cada perfil atendido)

Los clientes del mercado operativo en Mikhunna pertenecen al segmento de personas que trabajan y/o estudian que se preocupan por su alimentación, valoran mucho el tiempo y utilizan los medios tecnológicos para realizar los pedidos de productos o servicio que requieren de una manera sencilla y rápida. Según los datos de APEIM podemos ver que este segmento de 18 a 25 años a nivel Lima tiene una participación del 30 % de habitantes, el segmento de 26 a 35 años tiene una participación de 35 % y de 36 a 45 años una participación de 20% el año 2020 siendo en los 3 un promedio de **28.3 %** por lo cual consideramos que es un público con mucha demanda para nuestra idea de negocio.

Figura 31.

Porcentaje de compradores de comida saludable por nivel socioeconómico y edad en el 2019 y 2020.



Fuente: INEI

Podemos observar que los niveles socioeconómicos A, B y C son los que más consumen comida preparada online y se encuentran en un rango de 18 a 40 años de edad. A través de nuestro proyecto deseamos aprovechar la coyuntura actual en el país, para optimizar las ventas de estos pequeños emprendedores.

Cliente A: Emprendedores con un negocio en el rubro de comida saludable

Variables demográficas:

-Edad: 20 a más

-Género: ambos

Variables geográficas: -País: Perú -Provincia: Lima metropolitana

Variables Psicográficas: -Estilo de vida: Progresistas y modernas

Cliente B: Personas (millennials) que prefieran realizar compras por medio de la red y/o dispositivos móviles con acceso a internet y que consuman comida saludable

-Variables demográficas: -Edad: 18 a 45 años

-Género: ambos -Nivel de ingresos: >2000

-NSE: A, B Y C

-Variables geográficas: País: Perú -Provincia: Lima metropolitana

-Variables Psicográficas: Personas sofisticadas, progresistas y modernas, con estilo de vida sanos, que prefieran la calidad que la cantidad, se interesan por el ejercicio físico y el bienestar, una vida saludable, personas que les gusta la naturaleza y conservar el medio ambiente.

5.3.2. Posicionamiento

Mikhunna desea que el cliente tenga una percepción diferente en sus pedidos de platos saludables.

Para esto se toma en cuenta lo siguiente:

Comodidad al recoger sus platos desde su trabajo o casa o a otras ubicaciones o actividades donde se prioriza:

- Iniciativa de ahorro.
- Conceptos de alimentarse sanamente.
- Consumir alimentos hechos en casa.

Por lo tanto, Mikhunna se enfoca en los siguientes factores de diferenciación:

- Medio online donde publicar y promocionar sus platos saludables de manera cómoda y sencilla.
- Difusión online de lugares que venden ofrecen por la app platos saludables
- Costos por debajo del mercado.
- Innovación dado que estos platos aún no se ofrecen mediante una plataforma online dentro del mercado peruano.
- Garantía, seguridad y confianza para el cliente, dado que la calidad que los platos guardan todos los protocolos de seguridad dispuestos por la pandemia de COVID 19

5.3.3. Lanzamiento del producto / servicio

En la etapa de lanzamiento de Mikhunna se contará con un Fanpage la cual será manejada por un Community Manager, quien tendrá que proponer los contenidos a publicar con el V°B° de la gerencia general, con el fin contenido relevante para los seguidores, pero, sobre todo, para ir creando poco a poco una comunidad a Mikhunna donde se quiera compartir las experiencias de la web y del servicio ofrecido.

Figura 32.

Lanzamiento del producto/servicio



Se optimizará el contenido del fan page con el fin de que se pueda conseguir la mayor cantidad de búsquedas, pero no pagadas. Asimismo, se activará una pauta digital (SEM) en Google Search donde se activen palabras clave, como, “saludable”, etc., y que los dirija a la página de Mikhunna.

Esta estará activa 2 semanas antes del lanzamiento de la aplicación y se mantendrá activa durante toda la campaña, para generar la mayor cantidad de tráfico para la visita de clientes potenciales.

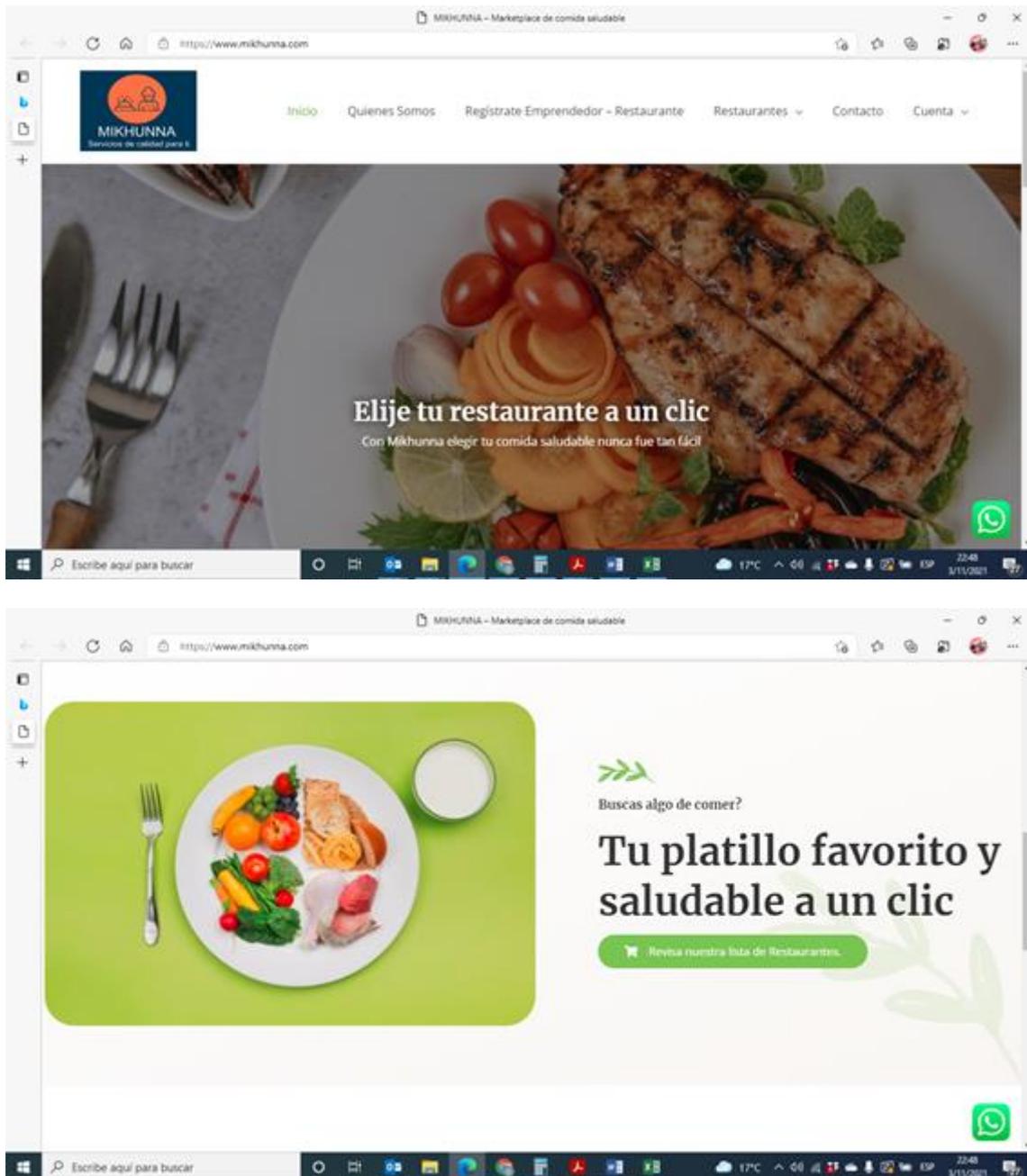
La tecnología que usaremos en el aplicativo web que es Mikhunna es la de “geolocalización”. De esta manera, los clientes podrán tener toda la información actualizada de los diferentes emprendedores con los que trabajaremos y que se encuentran cerca de ellos, porque podrán identificar la ubicación de sus locales más cercanos y su horario de atención. Así, nuestros clientes podrán verificar qué local les queda más cerca o lejos de su ubicación actual y podrán acercarse a un establecimiento según conveniencia.

Mientras que en Mikhunna se van implementando nuevas medidas acorde al avance de la pandemia, los emprendedores, deben ser creativos y apoyarse en las nuevas tendencias del mercado como el comercio electrónico el cual está teniendo una gran aceptación por el mercado peruano en los últimos tiempos. Con un escenario futuro incierto y con la probable continuidad de las restricciones, los restaurantes se han ido adaptando e incluyendo dentro de sus alternativas el mecanismo de delivery cumpliendo con un estricto protocolo para garantizar la seguridad y salud de sus trabajadores y sus clientes. Nosotros al ser nuevos en el mercado y no conocidos por las personas que tienen un emprendimiento de comida saludable, necesitamos contar con la confianza de estos emprendedores y demostrarles que en nuestra web ofreceremos un servicio de calidad y que somos la mejor opción para el crecimiento de su negocio.

Trazabilidad de la página web desarrollada

Página de inicio:

Figura 33.
Página de inicio.



Fuente: Elaboración propia

Figura 34.
Página de inicio.



Fuente: Elaboración propia

Quienes somos:

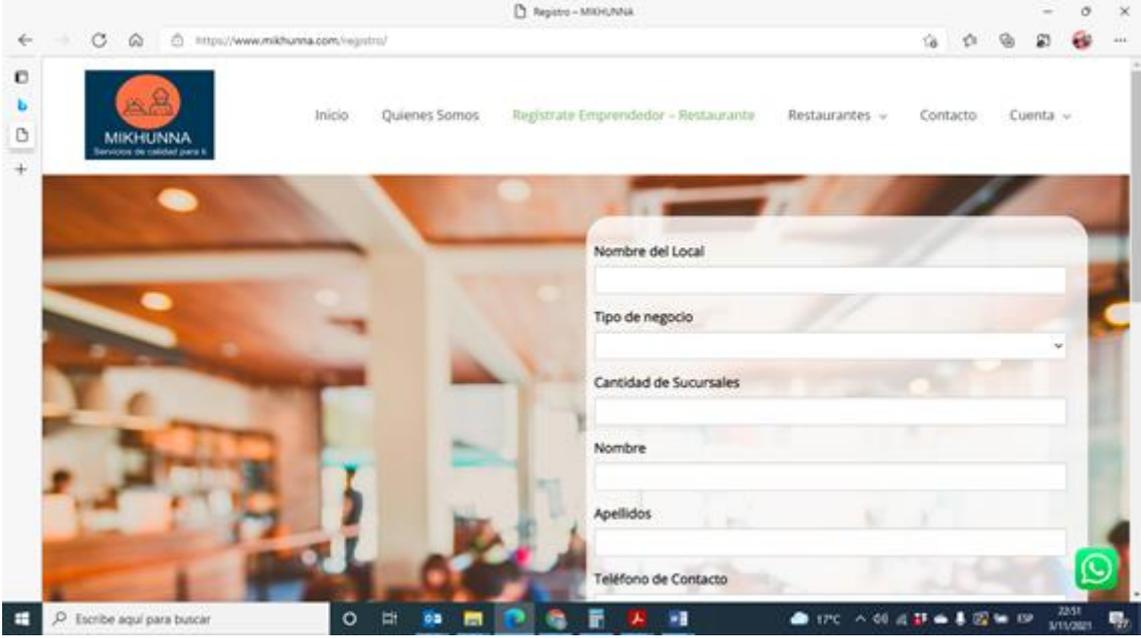
Figura 35.
Descripción ¿Quiénes somos?



Fuente: Elaboración propia

Registro de emprendedores:

Figura 36.
Registro de emprendedores.



The image shows a web browser window displaying the registration page for MIKHUNNA. The browser's address bar shows the URL <https://www.mikhunna.com/registro/>. The page features a navigation menu with links for 'Inicio', 'Quiénes Somos', 'Regístrate Emprendedor - Restaurantes', 'Restaurantes', 'Contacto', and 'Cuenta'. The main content area is a registration form with the following fields:

- Nombre del Local
- Tipo de negocio
- Cantidad de Sucursales
- Nombre
- Apellidos
- Teléfono de Contacto

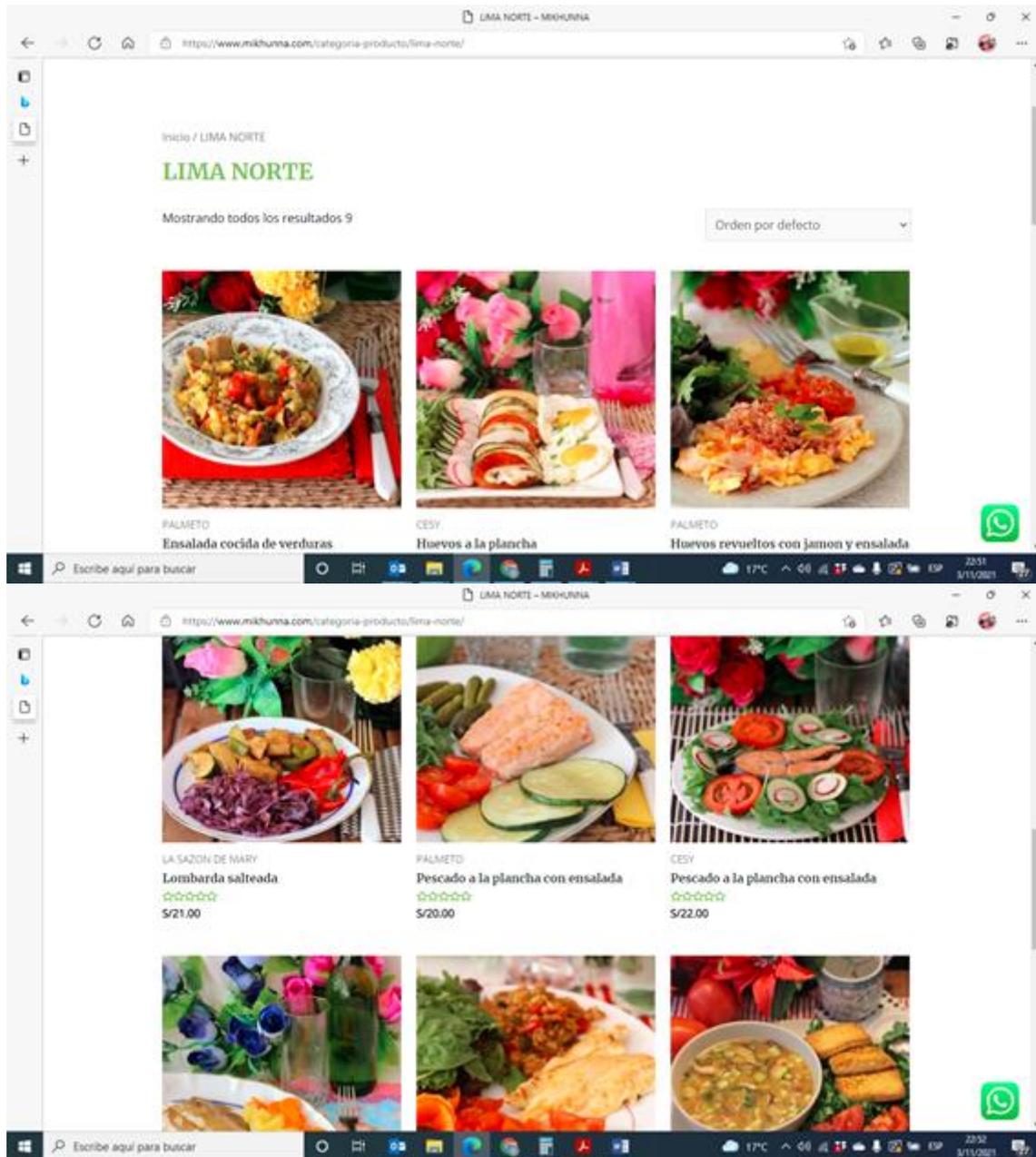
A WhatsApp icon is visible in the bottom right corner of the form. The background of the page shows a blurred image of a restaurant interior.

Fuente: Elaboración propia

Emprendedores por zona:

LIMA NORTE

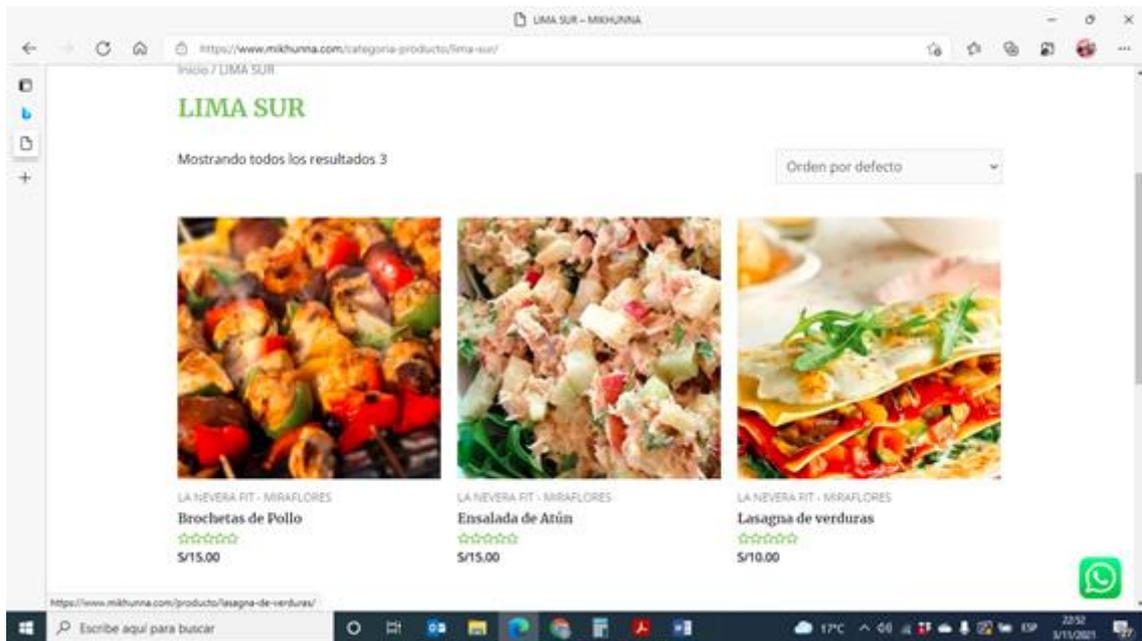
Figura 37.
Platos saludables en Lima norte



Fuente: Elaboración propia

Lima Sur:

Figura 38.
Platos saludables en Lima sur

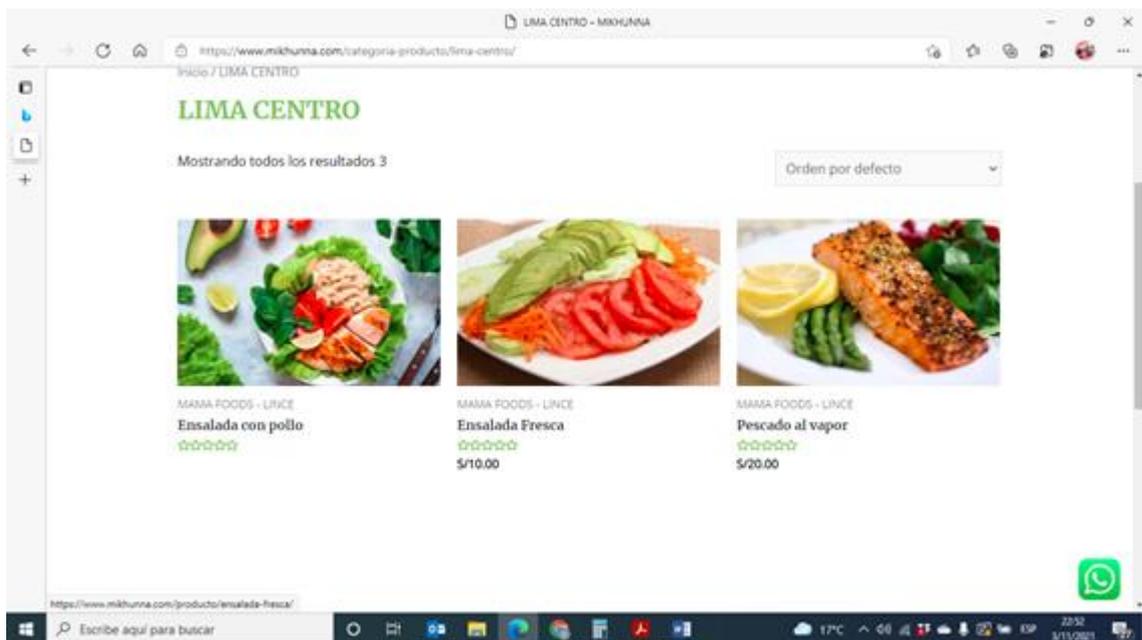


Fuente: Elaboración propia

ur

Lima centro:

Figura 39.
Platos saludables en Lima Centro

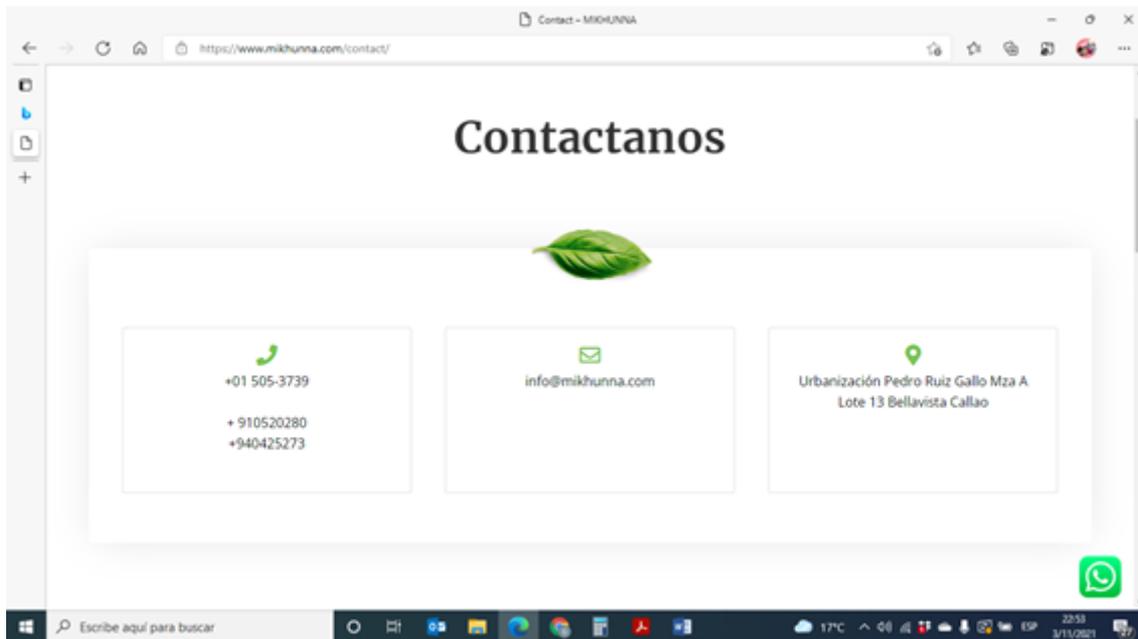


Fuente: Elaboración propia

Contactanos:

Figura 40.

Página web Mikhuna de contactos

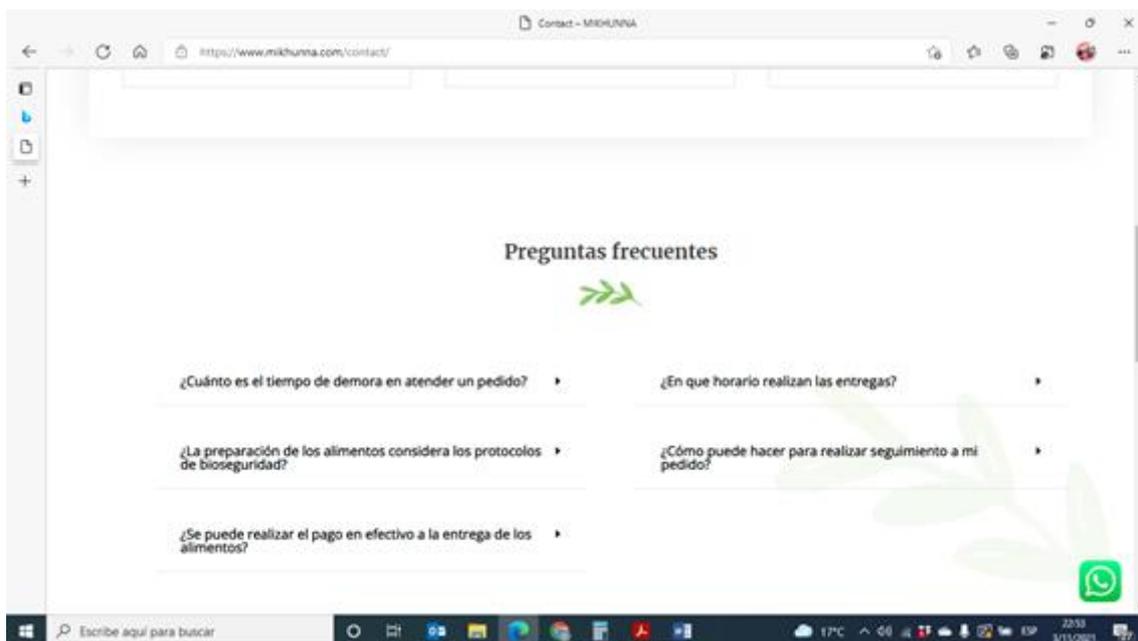


Fuente: Elaboración propia

Preguntas frecuentes:

Figura 41.

Preguntas frecuentes de clientes

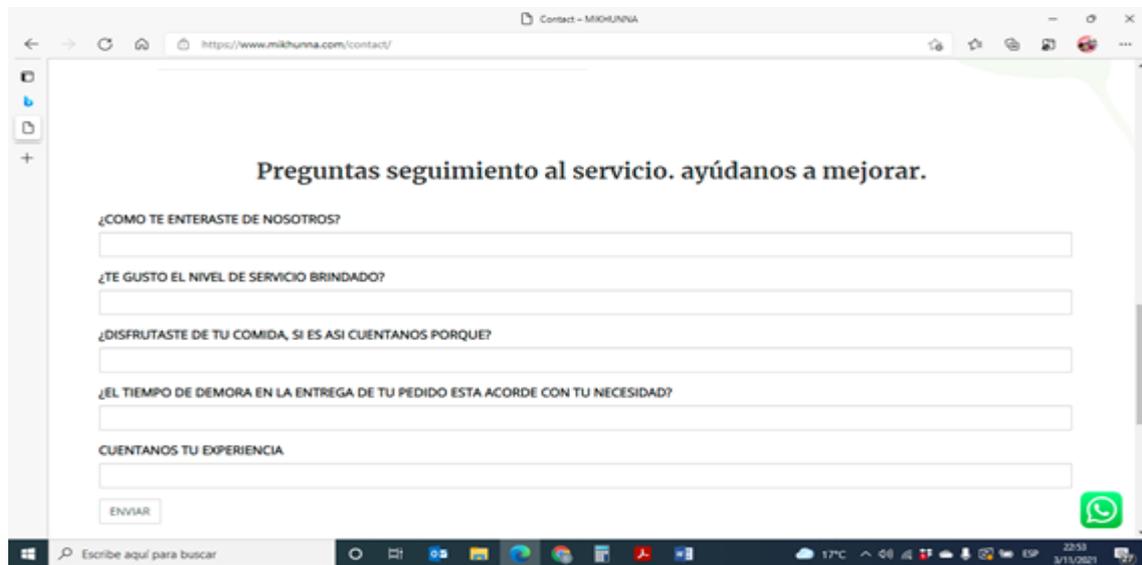


Fuente: Elaboración propia

Preguntas de seguimiento al servicio:

Figura 42.

Preguntas seguimiento al servicio de la página web de Mikhuna

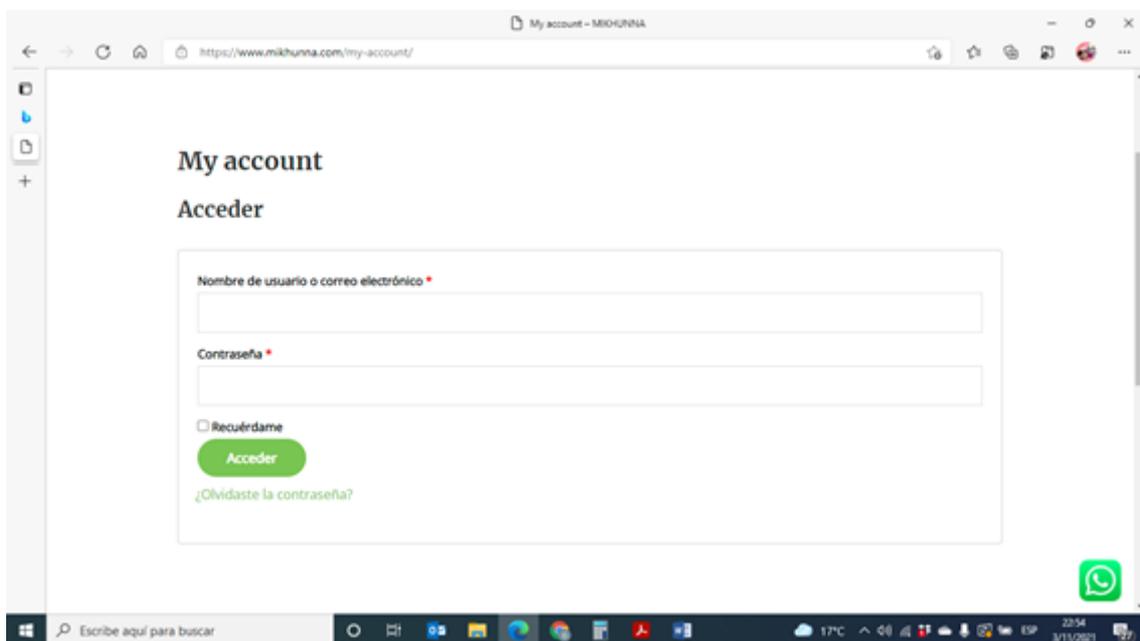


The screenshot shows a web browser window with the URL <https://www.mikhunna.com/contact/>. The page title is "Contact - Mikhunna". The main heading is "Preguntas seguimiento al servicio. ayúdanos a mejorar." Below this, there are five text input fields with the following questions: "¿COMO TE ENTERASTE DE NOSOTROS?", "¿TE GUSTO EL NIVEL DE SERVICIO BRINDADO?", "¿DISFRUTASTE DE TU COMIDA, SI ES ASI CUENTANOS PORQUE?", "¿EL TIEMPO DE DEMORA EN LA ENTREGA DE TU PEDIDO ESTA ACORDE CON TU NECESIDAD?", and "CUENTANOS TU EXPERIENCIA". At the bottom left of the form is a button labeled "ENVIAR". A WhatsApp icon is visible in the bottom right corner of the page. The Windows taskbar is visible at the bottom of the browser window.

Fuente: Elaboración propia

Figura 43.

Acceso de cuenta del cliente

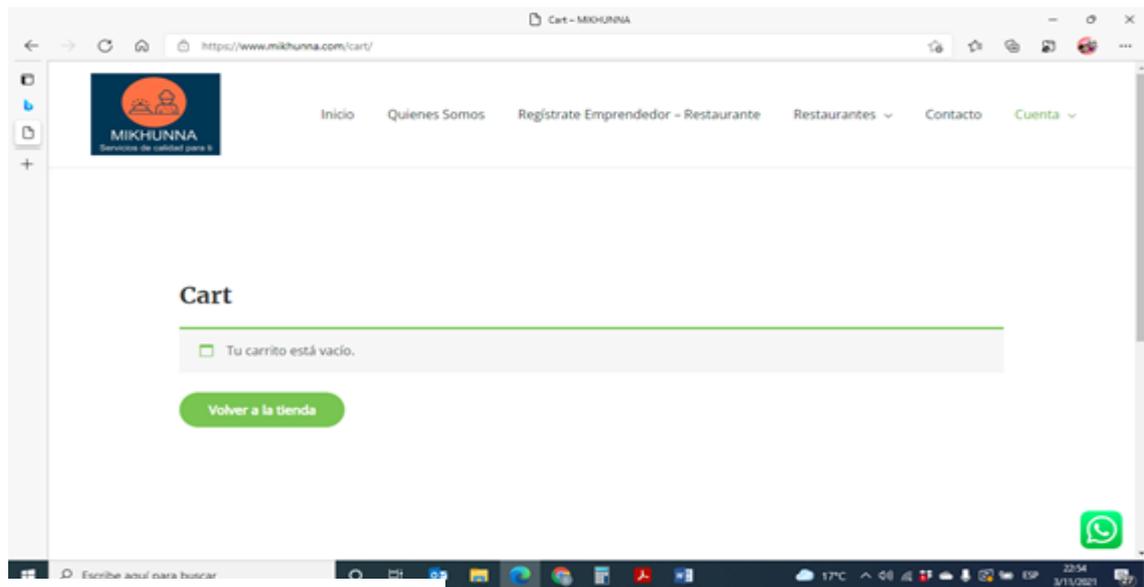


The screenshot shows a web browser window with the URL <https://www.mikhunna.com/my-account/>. The page title is "My account - Mikhunna". The main heading is "My account" followed by "Acceder". Below this, there is a login form with two text input fields: "Nombre de usuario o correo electrónico" and "Contraseña". There is a checkbox labeled "Recuérdame" and a green button labeled "Acceder". Below the button is a link that says "¿Olvidaste la contraseña?". A WhatsApp icon is visible in the bottom right corner of the page. The Windows taskbar is visible at the bottom of the browser window.

Fuente: Elaboración propia

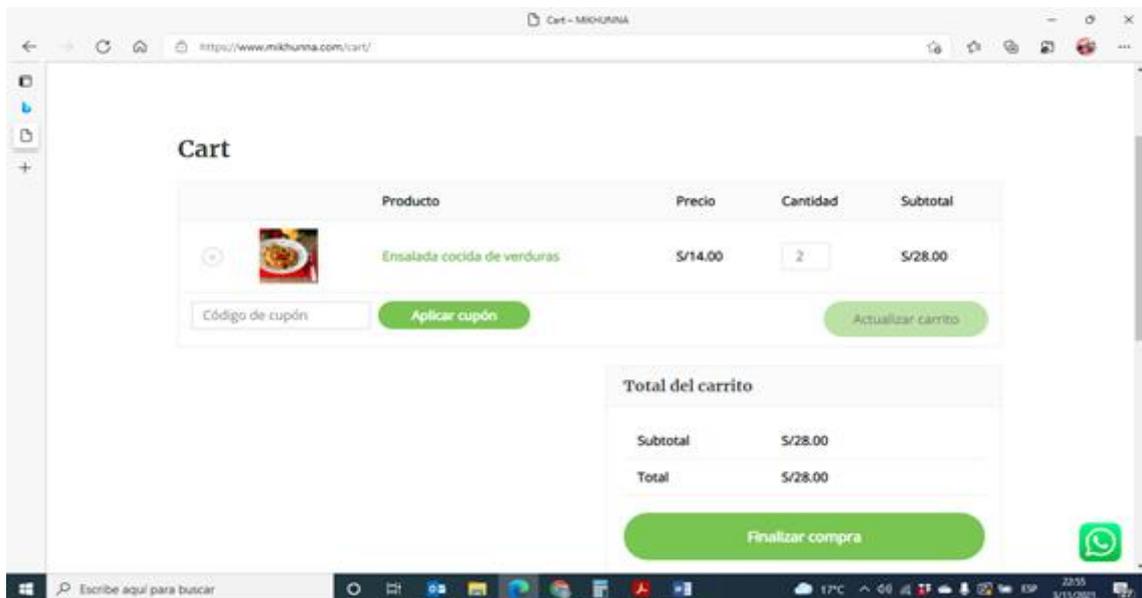
Carrito de compra:

Figura 44.
Acceso de la carta de menús al cliente



Fuente: Elaboración propia

Figura 45.
Carrito de compras



Fuente: Elaboración propia

Detalle de facturación:

Figura 46.
Detalle de la facturación

The screenshot shows a checkout page for 'MICHUNNA'. The left side is titled 'Detalles de facturación' and contains several input fields: 'Nombre' and 'Apellidos', 'Nombre de la empresa (opcional)', 'País / Región' (set to 'Perú'), 'Dirección de la calle' (with sub-fields for house number and apartment), 'Localidad / Ciudad', and 'Región / Provincia'. The right side is titled 'Tu pedido' and contains a table with the following data:

Producto	Subtotal
Ensalada cocida de verduras × 2	S/28.00
Subtotal	S/28.00
Total	S/28.00

Below the table, there are two payment options: 'Transferencia bancaria' (selected) and 'Paga en efectivo contra entrega'. A note for the bank transfer option states: 'Realiza tu pago directamente en nuestra cuenta bancaria. Por favor, usa el número del pedido como referencia de pago. Tu pedido no se procesará hasta que se haya recibido el importe en nuestra cuenta.' A WhatsApp icon is visible in the bottom right corner.

Fuente: Elaboración propia

Medios de pago:

Figura 48.
Medios de pago del cliente

This screenshot is similar to Figure 46 but shows the 'Medios de pago' section. The 'Transferencia bancaria' option is selected, and a note explains the payment process. The 'Paga en efectivo contra entrega' option is also visible. The order summary table is identical to the one in Figure 46. The 'Región / Provincia' dropdown menu is now set to 'El Callao'. A WhatsApp icon is visible in the bottom right corner.

Fuente: Elaboración propia

5.4. Desarrollo y estrategia del Marketing mix

5.4.1. Estrategia de producto / servicio

Mikhunna ofrece características resaltantes y diferentes en su sitio web no vistas en el mercado nacional actual, se enfoca en cubrir las necesidades del cliente brindándole comodidad y diversidad de platos basados en comida nutricional.

De acuerdo a nuestra segmentación vamos a utilizar 02 estrategias para poder comercializar nuestro modelo de negocio.

- **Estrategia de crecimiento intensiva / concentración.**

Se logrará incrementar las ventas de los emprendedores orientados a la preparación de comida saludable con el servicio de marketplace que ofrecerá Mikhunna. Es decir, se buscará satisfacer la necesidad de personas que buscan acceder a alimentación saludable y que actualmente no lo logran porque la oferta es mayor a la demanda existente. Se tiene por objetivo aprovechar la tendencia de crecimiento del e-commerce para maximizar las ventas de los pequeños emprendedores que se afilien a la plataforma Mikhunna.

Desarrollo de producto, Mikhunna, es un modelo de negocio innovador, porque dentro de la web permitirá tener un negocio exitoso y rentable a lo largo del tiempo a los emprendedores que estén afiliados. La plataforma Mikhunna otorgará el beneficio de que los pequeños emprendedores puedan incrementar sus ingresos, para ello, se debe dar un buen servicio, producto de calidad y se debe dar seguimiento a los clientes para generar confianza entre el vendedor y cliente. Los emprendedores contarán con un servicio que les facilite la entrega del pedido y que llegue a la hora indicada para poder dar un buen servicio al cliente final.

- **Estrategia de Diferenciación**

La diferencia que presenta Mikhunna a sus clientes y emprendedores es un sitio web innovador, práctico y amigable que les permita acceder a servicios de alta calidad en un menor tiempo y sin mayor esfuerzo. Por un lado, ofrece a las personas preocupadas por cuidar su salud una alternativa de menús para iniciar o continuar una alimentación saludable y variada. Por otro lado, reúne a los emprendedores del rubro para que puedan mostrar sus productos a más personas y esto ayude a elevar sus ventas y por ende incrementar sus ingresos

5.4.2. Diseño de producto / servicio

Mikhunna es un Marketplace que ofrece la difusión de una gran variedad de platos saludables preparados por emprendedores o aquellos que tienen un negocio pequeño, nuestro Marketplace virtual busca resolver de forma rápida y ágil a la necesidad del consumidor actual que es comprar vía online, de forma rápida y segura estos platos nutritivos se componen de ingredientes saludables que buscan mejorar la calidad de vida de sus consumidores.

Para eso se determinan estos criterios.

Producto: Los platos contienen una variedad de ingredientes saludables como parte de un menú que será adquirido vía online para luego ser recibido por el cliente en los lugares pactados cerca de sus domicilios o centros laborales.

Características: Mikhunna a través de los emprendedores pone a disposición de sus comensales diversos platos saludables que serán ofertados en la web, que venderán estos menús a través de la aplicación de este modelo de negocio que pondrá a disposición de sus consumidores.

Nivel de calidad: Los emprendedores tienen la responsabilidad de la elaboración de los menús, lo cual deberán pasar una supervisión de acuerdo con los protocolos actuales de salud y control de calidad en base a las normas de BPM (Buenas prácticas de manufacturas) y POES (Procedimientos Operativos Estandarizados de Saneamiento), desde la adquisición de los insumos a utilizar, como el proceso de producción y empaque, y entrega de los productos.

Durabilidad: Los menús que preparan los emprendedores será en el mismo día de su reparto a los clientes, pues al tratarse de alimentos, sus ingredientes son perecibles. La recomendación de consumo se limita a ser ingerido dentro de las primeras 8 horas a temperatura ambiente y dentro de las primeras 12 horas si el alimento es refrigerado.

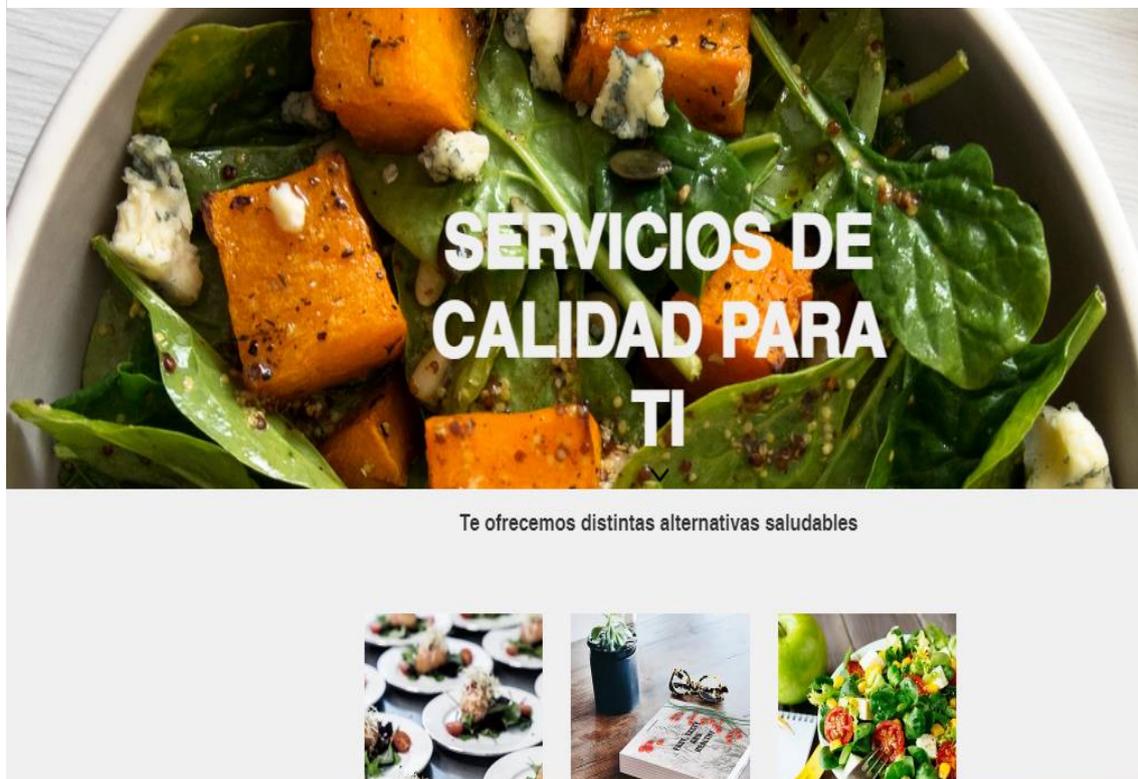
Confiabilidad: El nivel de confiabilidad del servicio se basará en la valoración de los clientes sobre su experiencia en sabor, frescura y puntualidad en la preparación y entrega de los platillos

Envase: De acuerdo con el tipo de alimento, los emprendedores disponen de envases de material biodegradable que sean amigables con el medio ambiente.

Marca: La marca Mikhunna apoyada en la tecnología se ha convertido en un aliado importante y estratégico de los emprendedores que buscan ofrecer la gran variedad de comida saludable, la marca tendrá como un objetivo de marca a corto plazo la innovación para hacer pedidos, en donde se busca resolver esa necesidad de los emprendedores quienes desean hacer conocer los productos que ofrecen a los usuarios y a los que quieren reinventarse tecnológicamente frente a esta situación por la que estamos atravesando, nuestra oportunidad de negocio está enfocada en brindar una solución basada en tecnología, que expresa las características de la empresa delivery de comida saludable.

Figura 49.

Platos saludables y servicio de calidad para los consumidores



Fuente: Elaboración propia

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

Para el desarrollo del precio de los platos en Mikhunna en convenio con los emprendedores se elaborará una estrategia de precios con el método del valor percibido y el valor económico, para ello determinamos a los principales competidores del rubro gastronómico en Lima metropolitana en donde la empresa podría representar una amenaza.

Las cualidades sobre las que se evaluará el producto son las siguientes:

- Sabor
- Presentación
- Variedad
- Saludable

Con el método del valor percibido se analizan las percepciones del comensal sobre los beneficios que recibe los platos saludables, como contrapartida del pago que se hace para la degustación de este se hará lo siguiente

Mikhunna desea lanzar al mercado una web de comida saludable, con los tipos de modelos de negocio, contra los que estaría compitiendo en el mercado PedidosYa.

Método de Precio basado en el Valor Percibido: Mikhunna

Los atributos que los consumidores valoran son: sabor y nutritivo, se realizó un estudio de mercado y los entrevistados indicaron lo siguiente, para Nutritivo valoraron con 0.38 a Mikhunna, 0.32 Fast food y 0.30 a Restaurantes comida peruana. En cuanto a Sabor se obtuvo 0.30 para Mikhunna, 0.36 para Fast Food y 0.34 para Restaurantes de comida peruana. Antes del estudio de mercado el Gerente Comercial de Mikhuna indicó que los clientes indicarían 0.55 para Nutritivo y 0.45 para Sabor cómo importancia relativa de esos atributos. El PVP de Fast food es de S/. 21 y de Restaurantes de comida peruana es de S/. 15 (todos los productos están en precio de menú de presentación). Hallar las siguientes ratios para cada marca e interpreta los resultados:

- a) Evaluación de la calidad (EC)
- b) Índice de evaluación de la calidad (IE)
- c) Precio ajustado (PA)
- d) Valor percibido (VP)

Tabla 13.*Atributos que los consumidores valoran*

Atributos	Mikhuna Comida saludable	Fast food	Restarurantes comida peruana	Importancia Relativa
Sabor	0.3	0.36	0.34	0.45
Nutritivo	0.38	0.32	0.3	0.55

				Ec media
Ec	0.34	0.34	0.32	0.33
Ie	1.032	1.014	0.954	
				Pvp media
Pvp	x	21	15	18.00
Pa	18.576	18.252	17.172	
Vp	1	0.869142857	1.1448	
PVP Mikhuna opcion 1				16.15
PVP Mikhuna opción 2				18.58
PVP Mikhuna opción 3				21.27

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 14.*Lima Metropolitana 2019 población por sexo y segmento segun NSE.*

Atributo	Mikhuna Comida saludable	Fast food	Restarurantes comida peruana	IMPORTANCIA RELATIVA
Sabor	0.3	0.36	0.34	0.45
Nutritivo	0.38	0.32	0.3	0.55
PVP	?	S/. 21.00	S/. 15.00	S/. 18.00
EC	0.344	0.338	0.318	
IE	1.032	1.014	0.954	
PA	S/. 18.58	S/. 18.25	S/. 17.17	
VP	?	0.869	1.145	

De acuerdo con el método del valor económico, donde se comparó a los emprendedores de Mikhunna con Manzana verde una empresa del mismo rubro que en la actualidad dispone de la mejor percepción de oferta del mercado sobre los productos que comercializa pudimos ubicar el precio recomendado para el producto.

Tabla 15.

Comparación de oferta del producto: emprendedor de Mikhuna y Manzana verde.

Atributos	Sabor	Presentación	Variedad	Nivel nutricional	Precio por menú /S.
Mikhuna	0.26	0.256	0.245	0.258	0
Manzana verde	0.24	0.24	0.264	0.243	S/.16.50

Valor de referencia		S/.16.50
Diferencias negativas		
Variedad		-S/.1.19
Diferencias positivas		
Sabor		S/.1.38
Nutritivo		S/.1.02
Presentación		S/.1.10
Valor económico		S/.18.81

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 16.

Costos fijos, variables y unitarios del emprendedor de Mikhuna

Costo fijo		S/.2.57	25%
	Alquiler	S/.0.80	
	Planilla	S/.1.40	
	Depreciación	S/.0.15	
	Control de calidad	S/.0.22	
Costo variable		S/.7.70	75%
	Insumos directos	S/.5.80	
	Insumos indirectos	S/.1.10	
	Mano de obra directa	S/.0.80	
Costo unitario total		S/.10.26	
Margen de contribución		S/.5.64	55%
Valor de venta		S/.15.90	
Impuesto IGV		S/.2.86	18%
Precio de venta		S/.18.76	

De acuerdo con este método podemos ver que el cliente podría pagar de hasta S/ 18.76 por el menú que ofrecen los emprendedores que promociona Mikhunna. La estrategia de precios que emplea el proyecto será el neutral, pues la estimación de su valor de venta será en base a la diferenciación de sus productos frente a sus competidores. Esto se asigna de acuerdo con el tipo de menú que tiene los emprendedores de Mikhunna, entre los cuales se disponen los siguientes:

Tabla 17.

Tipo de precio por producto.

TIPO DE MENU	PRECIO POR PRODUCTO
DIETA VEGETARIANA	S/.18.00
DIETA LIGHT	S/.12.00

Tipo de Producto Precio por producto

Dieta Vegetariana S/ 18.00

Dieta light S/ 12.00

5.4.4. Estrategia comunicacional

Mikhunna comunica su propuesta de negocio de manera transversal; para ello, la empresa dispondrá de las redes sociales, el email de la empresa y el aplicativo web Mikhunna, y con los socios claves que son los emprendedores que nos brindan los menús saludables descritos. Todo esto disponible en todos los buscadores web para llegar a los clientes potenciales. Por otro lado, Mikhunna al incluir a los emprendedores de comida saludable brinda espacio a muchos emprendedores para poder anunciar su marca y productos, ya que dentro de sus objetivos está la expansión de los emprendedores de comida saludable. De igual forma, la comunicación establecida en Mikhunna será de dos etapas: En primer lugar, la estrategia de comunicación será de estilo PUSH que aplica herramientas como el e-marketing, el SEO (search engine optimization) para buscadores en redes, el SEM (publicidad en Google adwords) y CRM usado para evaluar la relación con el cliente final. En segundo lugar, la estrategia será PULL, con la retroalimentación recibida por la empresa a través de su aplicativo web y de nuestra fan page oficial Mikhunna

Buena aplicación en tecnología:

La buena aplicación de la tecnología es fundamental para el buen uso de la web, teniendo una buena percepción al cliente

Conocer el mercado de comida saludable:

Para garantizar un espacio adecuado de comunicación entre la empresa y sus clientes es necesario disponer de un ambiente adecuado para este concepto.

Calidad de Servicio:

Para garantizar el nivel de calidad de las comunicaciones, la empresa dispondrá de las herramientas adecuadas para el desarrollo y mantenimiento del aplicativo web.

Figura 46

Desarrollo y mantenimiento del aplicativo web

Costos de comunicación	
Publicidad en redes sociales	S/ 500.00
Hosting y dominio página web	S/ 45.00
Administración en redes sociales	S/ 500.00
Relaciones públicas	S/ 400.00
COSTO TOTAL	S/ 1,445.00

5.4.5. Estrategia de distribución

Los emprendedores de comida saludable están ubicados estratégicamente en las zonas norte, centro y sur, donde se encuentran buena cantidad de porcentaje de consumidores, clientes potenciales que se debe atender y satisfacer sus necesidades. La página web de Mikhunna y el fan page no son un canal de distribución pero ayudará a los consumidores a encontrar o ubicar a nuestros emprendedores y puedan conocer los diferentes platos de comida saludable que se ofertan.

En Mikhunna la estrategia de distribución será B2C, donde el contacto cliente / emprendedor será directo al final. Por ello, la distribución de las comidas saludables será por la aplicación web para que luego sean contactados directamente por el personal que entrega los platos saludables.

5.5. Estrategias de marketing digital

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

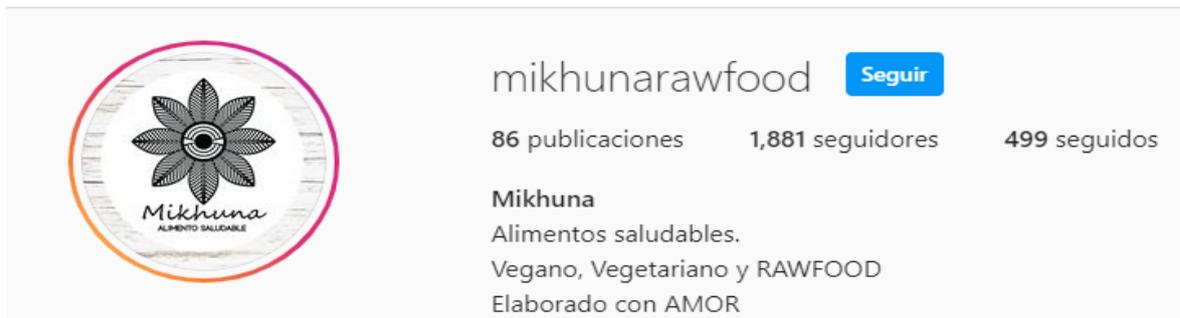


Figura 47

Identidad online website



Fuente: Elaboración propia

5.5.2. Estrategias SEO/SEM y de contenidos

En Mikhunna ya se tiene algunos desafíos y oportunidades, si bien es cierto algunas marcas grandes de venta online de comida por aplicativo web, estas ofrecen sus promociones y servicios en otros portales web como suscriptores. Así que Mikhunna al aplicar esta estrategia donde su aplicativo web, podría tener mayor visibilidad y potenciar ante sus competencias desde mismo Google.

SEM: le permitirá a Mikhunna estar en los primeros puestos de los motores de búsqueda, donde los clientes potenciales accedan de manera virtual a su publicidad, este sistema SEO mostrará este anuncio en primera línea, en plataformas como Google, Bing y Mozilla e Internet Explorer.

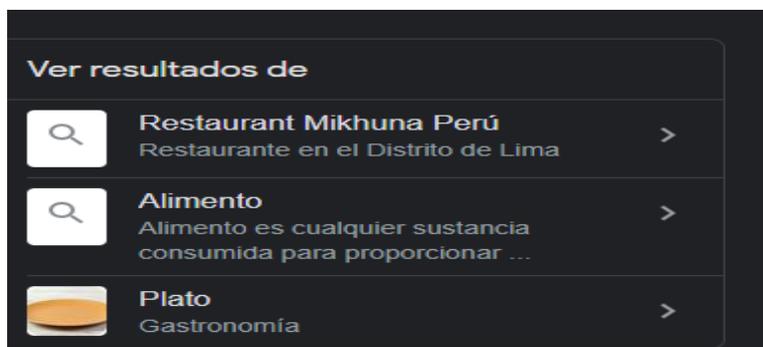


Fuente: Elaboración propia búsqueda

SEO: Permite optimizar en motores de búsqueda, a través del pago en un aplicativo web, ya que son resultados patrocinados, se consigue con la compra de, por ejemplo, palabras clave en donde Mikhunna obtendría un posicionamiento más alto que sus competidores que no utilizan esas estrategias al ser indexado por los principales motores de búsqueda.

Figura 49.

Optimización en motores de búsqueda en aplicativo web



Fuente: Elaboración propia

5.5.3. Plan social media y Mobile

En su estrategia de plan media Mikhunna debe saber elegir en qué red social debe conectar con tu público objetivo y crear posicionamiento en su comunidad con esa marca, eso sí los consumidores siempre buscan un valor agregado para seguir este modelo de negocio, entre algunas estrategias que se podrá aplicar como mensajes claros y fiables, para eso sí sería importante tener un Community manager para poder, administrar con mejor experiencia donde él pueda día a día poner contenido para compartir con los clientes, conocer la opinión de los usuarios (por ejemplo, servicio de atención al cliente) como económicos en forma de descuentos, premios, concursos.

Figura 50.

Social media, contenido y opinión de clientes



Fuente: Elaboración propia

5.6. Plan de Ventas y Proyección de la Demanda

De acuerdo con la segmentación en Mikhunna podemos conocer el nivel de aceptación del proyecto, así como la proporción de los menús en términos porcentuales:

- La demanda del menú vegetariano es el 70%
- La demanda del menú light es del 30%

Tabla 18.

Segmentación Mikhuna, proporción de menús en porcentaje.

TABLA 18

Tipo de Menús	Anual		Mensual
	Población	Peso %	Población

Menú vegetariano	31680	70	1848
Menú Light	15840	30	396
TOTAL	47520	100	2244

Fuente: Elaboración propia

Crecimiento Comercial de la tendencia de comidas saludables en el mercado: Para el crecimiento de las ventas mensuales se ha tomado como referencia a la StarTup de Manzana Verde, ya que en en tan solo 8 meses en el mercado cuenta con 1300 usuarios activos y 6, 100 usuarios activos y un restaurante en México. Es por ello que prevén iniciar operaciones en Guadalajara y Monterrey, estableciendo ventas que buscan pasar una facturación mensual actual de 70\$ mil a 700\$ mil en el mismo plazo de 8 meses (El Comercio, 2020). Sin duda su crecimiento es notorio, es por ello que se tiene grandes expectativas del modelo de negocio Mikhunna.

Asimismo, se tiene como referencia el crecimiento del sector de comida saludable mantiene un crecimiento consecutivo de 2.1% en la PEA ocupada nacional en lo que va del año (Gestión, 2020).

Venta en soles mensuales durante el primer año:

La proyección de las ventas en el primer año de constitución se da a continuación:

Tabla 19.

Segmentación Mikhuna, proporción de menús en porcentaje.

Menú vegetariano	Cantidad	PU	Total
Enero	2640	18.00	S/ 47,520.00
Febrero	2640	18.00	S/ 47,520.00
Marzo	2640	18.00	S/ 47,520.00
Abril	2640	18.00	S/ 47,520.00
Mayo	2640	18.00	S/ 47,520.00
Junio	2640	18.00	S/ 47,520.00
Julio	2640	18.00	S/ 47,520.00
Agosto	2640	18.00	S/ 47,520.00
Setiembre	2640	18.00	S/ 47,520.00
Octubre	2640	18.00	S/ 47,520.00
Noviembre	2640	18.00	S/ 47,520.00
Diciembre	2640	18.00	S/ 47,520.00
	31680		S/ 570,240.00

Fuente: Elaboración propia

Tabla 20.

Ventas de menú light mensuales en soles del primer año.

Menu lighth	Cantidad	PU	Total
Enero	1320	12.00	S/ 15,840.00
Febrero	1320	12.00	S/ 15,840.00
Marzo	1320	12.00	S/ 15,840.00
Abril	1320	12.00	S/ 15,840.00
Mayo	1320	12.00	S/ 15,840.00
Junio	1320	12.00	S/ 15,840.00
Julio	1320	12.00	S/ 15,840.00
Agosto	1320	12.00	S/ 15,840.00
Setiembre	1320	12.00	S/ 15,840.00
Octubre	1320	12.00	S/ 15,840.00
Noviembre	1320	12.00	S/ 15,840.00
Diciembre	1320	12.00	S/ 15,840.00
	15840		S/ 190,080.00

Fuente: Elaboración propia

Proyección de las ventas anuales:

La proyección de las ventas anuales se basa en las proyecciones de crecimiento de emprendedores en el país, y esto se refiere en la siguiente tabla.

Crecimiento en números de menús vendidos

La proyección de ventas anuales en 05 años, de referencia los años 2021 al 2026 tiene un crecimiento de 12%, 7%, 5%, 5% respectivamente. A continuación detallamos dicho crecimiento:

Tabla 21.*Crecimiento en número de menús vendidos.*

Venta de Menús por		12%	7%	5%	5%
unidad	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Menú vegetariano	31,680	35,482	37,966	39,864	41,857
Menú light	15,840	17,741	18,983	19,932	20,929
INGRESOS ANUALES					
5 AÑOS		Crecimiento anual			
		12%	7%	5%	5%
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Dieta vegetariana	570,240.00	638,668.80	683,375.62	717,544.40	753,421.62
Dieta light	190,080.00	212,889.60	227,791.87	239,181.47	251,140.54
Ingreso total	760,320.00	851,558.40	911,167.49	956,725.86	1,004,562.16
IGV	115,981.02	129,898.74	138,991.65	145,941.23	153,238.29
Sin IGV	644,338.98	721,659.66	772,175.84	810,784.63	851,323.86

Fuente: Elaboración propia

5.7. Presupuesto de Marketing

En Mikhunna el presupuesto de marketing se da para elaborar los gastos que se hacen en estos conceptos:

Publicidad en redes sociales, es el costo del pago que se da en redes sociales que Mikhunna tendrá.

Pago del hosting, por tener una cuenta de correo corporativo con la extensión de esta empresa.

Administración de redes, es el costo de la gestión de las principales redes sociales de la empresa respecto al contacto con los clientes.

Volantes, es el costo de la impresión de un millar de volantes con información del modelo de negocio de Mikhunna y sus ventajas al cliente potencial.

Relaciones públicas, son costos de las personas que laboran en el área de ventas donde se presentan los beneficios de este modelo de negocio.

El presupuesto de marketing está incorporado al valor de venta, dentro del concepto de costos indirectos de fabricación

Tabla 22.

El presupuesto de marketing según la naturaleza del gasto..

Concepto	MES											
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Gastos de venta:												
Papelería de oficina de ventas	S/ 100.00											
Otros gastos de venta	S/ 150.00											
Total Gastos de Venta	S/ 250.00											
Gastos de marketing:												
Publicidad en redes sociales	S/ 500.00											
Administración de redes sociales	S/ 500.00											
Relaciones públicas Mikhuna	S/ 400.00											
Pago por click (PPC)	S/ 840.00											
Total Gastos de marketing	S/ 2,240.00											
TOTAL GASTOS VENTAS Y MARKETING SIN	S/ 2,490.00											

Fuente: Elaboración propia

AGOSTO	SETIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	TOTAL
350.00	350.00	350.00	350.00	350.00	S/.4,200.00
					S/.45.00
650.00	650.00	650.00	650.00	650.00	S/.7,800.00
	1,000.00		1,000.00		S/.7,000.00
150.00	150.00	150.00	150.00	150.00	S/.1,800.00
250.00	250.00	250.00	250.00	250.00	S/.3,000.00
S/.1,400.00	S/.2,400.00	S/.1,400.00	S/.2,400.00	S/.1,400.00	S/.23,845.00

Fuente: Elaboración propia

Proyección de los Gastos de Marketing:

La proyección de gastos en Mikhuna es considerada dentro del crecimiento de ventas; ya que, si se busca lograr el objetivo, se deberá invertir en la difusión y promoción de su modelo de negocio.

Tabla 23.*Proyección anual de los gastos de marketing*

Concepto	TOTAL AÑO 1	TOTAL AÑO 2	TOTAL AÑO 3	TOTAL AÑO 4	TOTAL AÑO 5
Gastos de venta:	S/ 0.00				
Papelería de oficina de ventas	S/ 1,200.00	S/ 1,344.00	S/ 1,411.20	S/ 1,481.76	S/ 1,555.85
Otros gastos de venta	S/ 1,800.00	S/ 2,016.00	S/ 2,116.80	S/ 2,222.64	S/ 2,333.77
Total Gastos de Venta	S/ 3,000.00	S/ 3,360.00	S/ 3,528.00	S/ 3,704.40	S/ 3,889.62
Gastos de marketing:	S/ 0.00				
Publicidad en redes sociales	S/ 6,000.00	S/ 6,720.00	S/ 7,056.00	S/ 7,408.80	S/ 7,779.24
Administración de redes sociales	S/ 6,000.00	S/ 6,720.00	S/ 7,056.00	S/ 7,408.80	S/ 7,779.24
Relaciones públicas Mikhuna	S/ 4,800.00	S/ 5,376.00	S/ 5,644.80	S/ 5,927.04	S/ 6,223.39
Pago por click (PPC)	S/ 10,080.00	S/ 11,289.60	S/ 11,854.08	S/ 12,446.78	S/ 13,069.12
Total Gastos de marketing	S/ 26,880.00	S/ 30,105.60	S/ 31,610.88	S/ 33,191.42	S/ 34,851.00
TOTAL GASTOS VENTAS Y MARKETING SIN	S/ 29,880.00	S/ 33,465.60	S/ 35,138.88	S/ 36,895.82	S/ 38,740.62

Fuente: Elaboración propia

6. PLAN DE OPERACIONES

6.1. Políticas operacionales

6.1.1. Políticas de abastecimiento

Mikhunna basa su negocio en tener una plataforma web que actúa como intermediario entre emprendedores y clientes finales (comensales) los inventarios estarán conformados por los menús que los emprendedores de comidas saludables coloquen en la web, siendo estas las principales políticas de abastecimiento en Mikhunna:

- Ofrecer en la web, menús hechos el mismo día de su exposición y sean entregados máximo a los 50 minutos que el comensal haga su pedido.
- Mantener la web actualizada respecto a los menús disponibles y vendidos
- Debido al modelo de negocio de Mikhunna no contará con un almacén de comidas saludables preparadas (menús), sin embargo, si contará con un espacio considerado como “almacén” para lo que es inventario de los usos administrativos que hará Mikhunna con su directorio de manera que se tenga a disposición en un lugar estratégico.
- En Mikhunna se tienen determinados los proveedores para los intangibles que requiere para el buen funcionamiento de su sitio web.
- No se han establecido contratos a largo o corto plazo que los vinculen a los proveedores y que les permitan tener claras las condiciones comerciales, sino que simplemente se adquieren los menús saludables desde el punto de venta de los emprendedores vía la página web de Mikhunna.
- En Mikhunna se ha determinado que debe existir una constante comunicación con cada uno de los emprendedores para verificar la cantidad de menús disponibles que pueden ofrecer a sus clientes para evitar no atender algún pedido.
- Asimismo, el coordinador de operaciones debe hacer una revisión periódica del inventario existente expuesto en la web, y a corto plazo crear un sistema de compras que le permita anticiparse sobre todo en etapas de mucha demanda de menús saludables.

6.1.2. Políticas de operación

Para el buen manejo de las operaciones en Mikhunna se implementa las siguientes políticas:

- Los pedidos y entrega de los menús saludables se dan en un periodo no superior a los 50 minutos después de haberse realizado el pedido desde el aplicativo web.
- En Mikhunna se está considerando que para dar inicio al negocio se requiere de 08 meses para la implementación de la empresa y su operatividad, los presupuestos operativos se harán cada año.
- El jefe de operaciones siempre establece comunicación con los jefes de Logística de los emprendedores mediante una herramienta de coordinación y asignación de tareas llamada TRELLO permitiéndoles trabajar en un mismo espacio virtual, y ahorrar en tiempo para la maximización del pedido de los menús para que esté listo en el aplicativo para su venta y repartición a los comensales.
- Mejora continua: Todas las quejas o devoluciones de los pedidos deben ser supervisadas por el área de ventas y logística, de cada emprendedor como parte de la mejora continua de las operaciones y posteriormente ser enviadas a la Gerencia en Mikhunna para su análisis y aprobación para evitar posibles problemas que desprestigian la marca Mikhunna.
- Pago por servicio: Los emprendedores realizarán el cobro directo de los platos saludables entregados a los clientes desde su POS inalámbrico y semanalmente realizarán el pago del 20% del total de platos vendidos a Mikhunna
- La política relacionada a la seguridad de datos que se le brindará a los emprendedores en la web y clientes finales, respecto al tratamiento de sus datos ingresados (Ruc, números de celulares e identidades, DNI), todos esos datos serán encriptados guardando las medidas de seguridad permanentes.
- Por lo tanto, la política respecto a la protección de los datos correspondientes a tarjetas de débito/crédito, será la implementación de una pasarela de pagos en la página web de Mikhunna en donde los clientes finales y emprendedores puedan insertar los menús disponibles en el día para la venta a los comensales.
- Todos los trabajos de mantenimiento preventivo y correctivo de la web de Mikhunna se deberán realizar en horarios de menor impacto en el servicio a nuestros clientes.

6.1.3. Políticas de servicio

Se darán las siguientes políticas de servicio:

- Mensualmente, debe haber reuniones con cada emprendedor para mantener una buena relación con los proveedores y se comprometan como nuestros socios estratégicos

- Reuniones semestrales entre los socios estratégicos para estar enfocados en la revisión de indicadores y métricas del servicio brindado desde la constitución del modelo de negocio de Mikhunna.
- Creación y actualización de la base de datos de los clientes de la web, mensualmente.
- - El área administrativa evaluará semestralmente los procesos presentes en Mikhunna y elaborará planes de acción en búsqueda de mejora continua.
- Revisión y actualización anual de las políticas de uso de la página web.
- Se procederá al cobro de una penalidad a cada emprendedor por cada mala distribución de los menús saludables esto equivale al 5% de las ventas diarias por parte de la web en Mikhunna que se hagan de los menús de brinden los emprendedores.
- No, se tendrá límite de pedidos por lo que se requiere tener una capacidad instalada coordinada con los emprendedores.
- Definir estándares para el servicio al cliente de cada emprendedor, así como establecer un método de trabajo colaborativo que permita tener un servicio post venta con una menor ratio de quejas a la web de Mikhunna.

6.1.4. Políticas de calidad

Se define las siguientes políticas de calidad:

- Además, el buen rendimiento de la web permitirá comprobar la eficiencia del inventario y stock de ventas de los menús saludables de los emprendedores que estarán a cargo y será supervisado por un coordinador de ventas.
- La política se basará en dar la opción al cliente de tener que valorar los menús. Estas valoraciones serán resueltas y enviadas por un correo que se le enviará a la dirección de correo electrónico que proporcione el cliente en la página cuando se registre.
- Capacitar a los emprendedores en procesos de manejo de alimentos para que puedan determinar la calidad de cada menú según ISO y que las órdenes sean precisas, para obtener la cantidad exacta de insumos por parte de los proveedores, es decir, comprar la cantidad de insumos adecuada para la venta pronosticada.

6.2. Diseño de las instalaciones

6.2.1. Localización de las instalaciones

Mikhunna tendrá una oficina administrativa ubicada en la Urbanización Pedro Ruiz Gallo Mza A Lote 13 Bellavista Callao. El precio de alquiler del local es de S/1600. 00 soles por 80 m².

Para poder definir la ubicación de oficinas administrativas de Mikhunna se toman los siguientes criterios:

- Fácil ubicación y acceso, esto permite al proyecto poder disponer de una locación de fácil acceso para sus colaboradores, pero sobre ello, más importante, es estar ubicados en una zona céntrica para los emprendedores de las zonas norte, centro y sur, para que puedan visitar las instalaciones para la firma de sus contratos de acuerdo comercial.
- La disponibilidad de personal capacitado, es uno de los factores más importantes, pues el poder disponer de personal calificado es imprescindible para una adecuada prestación de los servicios ofrecidos por la empresa.
- Cercanía a proveedores de menús saludables, ya que la oficina se encuentra en una zona céntrica, este factor es importante pues permite un fácil desplazamiento de personal supervisor entre la empresa y los emprendedores de las zonas norte, centro y sur, con quienes se mantienen los acuerdos comerciales.
- Cercanía de distribuidores web, este factor se considera relevante, pues durante del desarrollo del proyecto será necesario una constante retroalimentación de la página web y la aplicación, por ello, será necesario realizar visitas virtuales y reuniones físicas para poder darle un mantenimiento adecuado a la plataforma virtual.
- Seguridad de instalaciones, este factor es importante pues debido al manejo de equipos electrónicos de alto costo es necesario instalar la oficina en un lugar con un bajo índice de riesgo.
- Costos de alquiler y servicios, este factor es importante pues al tratarse de un proyecto en desarrollo es importante manejar el menor costo fijo de operación posible.

La tabulación de estos factores sobre las tres alternativas disponibles para el local se detalla en el siguiente cuadro.

Tabla 24.

Escala de calificación.

Escala de calificación	
Muy bueno / Muy favorable	10
Bueno / Favorable	7
Regular	5
Malo / Desfavorable	3
Muy Malo / Muy Desfavorable	1

Tabla 25.*Ponderación de factores de ubicación del local.*

Factores Críticos de éxito	Peso	Calificación			Calificación ponderada		
		Av. Argentina. Cercado de Lima	Av. Nicolás Arriola. San Luis	Av. Pedro Ruiz Gallo Bellavista-Callao	Av. Argentina. Cercado de Lima	Av. Nicolás Arriola. San Luis	Av. Pedro Ruiz Gallo Bellavista-Callao
Fácil ubicación y acceso	0.1	7	9	9	0.7	0.9	0.9
Disponibilidad a personal capacitado	0.08	7	9	10	0.56	0.72	0.8
Cercanía proveedores de menús saludables	0.3	7	10	10	2.1	3	3
Cercanía de distribuidores web	0.3	8	7	10	2.4	2.1	3
Seguridad de las instalaciones	0.15	7	10	10	1.05	1.5	1.5
Costos de alquiler y servicios	0.07	9	5	5	0.63	0.35	0.35
Totales					7.44	8.57	9.55

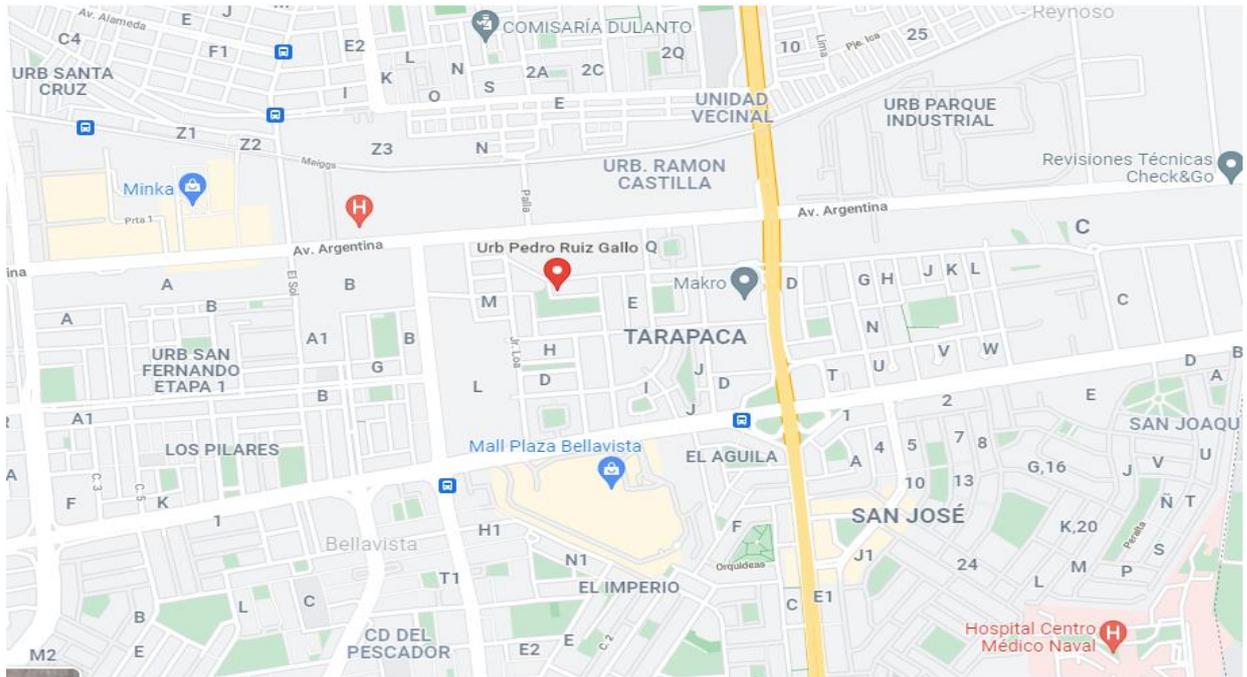
Fuente: Elaboración propia

RESULTADO: El distrito del Callao es el elegido porque obtiene el mayor puntaje en el cumplimiento de los factores críticos de éxito donde se han considerado categorías importantes para localizar nuestra oficina, por tanto, se instalará nuestra oficina y centro operativo en este distrito, el puntaje obtenido es 9.55.

Mapa de ubicación de las oficinas de Mikhunna SAC. Bellavista-Callao

Figura 51.

Mapa de ubicación oficinas de Mikhuna



Fuente: Google Maps

6.2.2. Capacidad de las instalaciones

Debido a la estructura dada en la ubicación esto es un departamento hecho una oficina de 80 m² con un aforo de máximo 9 personas. Aquí se llevarán a cabo labores administrativas, de marketing y soporte técnico, como las siguientes en mención:

- Emisión y recepción de facturas y documentos en general.
- Desarrollo de Marketing digital.
- Reuniones con proveedores, emprendedores y desarrolladores Web.
- Reuniones administrativas.
- Funciones diarias de cada colaborador de la empresa.

Mikhunna tiene como fin ser el nexo entre emprendedores y clientes que buscan comida saludable. Es por eso, que la oficina será utilizada únicamente para actividades administrativas.

6.2.3. Distribución de las instalaciones

La oficina administrativa de Mikhunna se reparte mediante este Layout de la siguiente forma:

- 04 oficinas donde estarán las 04 áreas principales de la empresa.

- Estas son la Gerencia General, Jefe comercial y marketing, Jefe de operaciones y servicios TI y Asistente administrativo. Cada quien contará con su escritorio, silla, computadora, impresora y anexo.
- Mikhunna oficinas administrativas tendrá 2 baños, área de servidores, sala de reuniones, área de cocina.

Fuente: Elaboración propia

6.3. Especificaciones técnicas del producto / servicio

El aplicativo web de Mikhunna, tiene un diseño y desarrollo original, con programación, en HTML5, CSS3, jQuery y PHP donde este aplicativo web mostrará en su plataforma lo siguiente:

- Entorno de inicio.
- Formulario de contacto (clientes finales y emprendedores).
- Nosotros (Informe de la empresa)
- Página desplegable con los menús y puntos de pedido.
- Formulario de reclamos y sugerencias.
- Filtro de búsqueda según ubicación de los emprendedores de comida saludable.
- Página de anuncios para los emprendedores
- Pasarela de pagos.
- Link directo a redes sociales del Fan page de Mikhunna.

La web será flexible y se adaptará en laptops, Macbook y dispositivos móviles (Android e IOS).

Mikhunna tendrá redes sociales como, Facebook, Google AdWords para aumentar la demanda y mejorar las vistas y aumentar el ratio de conversión de visitas de la página de Mikhunna.

Medios de pago: Los clientes finales como los emprendedores podrán pagar para el anuncio y pago de los menús saludables en tarjetas de crédito y débito Visa, MasterCard, donde de manera segura mediante una pasarela de pagos en la web.

Horario de atención en Mikhunna: Atención de Lunes a domingo las 24 horas por la web. Los menús saludables se harán entrega a los clientes en horario de almuerzo que es de lunes a viernes de 11:00 am a 4:00pm.

Recojo y entrega de los menús: El tiempo de recojo del producto será previa coordinación con los emprendedores y el cliente final, después de aceptada la transacción en la página web, la entrega de los menús se hará en un lapso máximo de 50 minutos. desde el momento del pago, tomando en cuenta ciertos factores como verificación y validación del pedido y coordinación previa con el cliente para la entrega de su producto ya sea en su centro laboral, casa o departamento.

6.4. Mapa de procesos y flujogramas de procesos operativos

Fuente. Elaboración propia

MAPA DE PROCESOS

Proceso estratégico

El Planeamiento estratégico, es un proceso dinámico mediante el cual se toman decisiones, se analiza información que nos guiará a realizar un plan de corto y mediano plazo con el fin de enfrentar los cambios que se puedan producir en Mikhunna. En el proceso de Gestión de Dirección, es donde se gestionan los recursos de Mikhunna para alcanzar los objetivos planteados por la gerencia, lo cual coordina y desarrolla las tareas necesarias para cumplir con las metas trazadas. Asimismo, en la Gestión de Proveedores se mantendrá buenas relaciones con los suministradores para alcanzar la mayor calidad a un precio adecuado de los equipos para la plataforma de Mikhunna que necesita para sus operaciones de servicios diarios.

Proceso Operativo

Difusión de la plataforma, se realizará mediante las redes sociales, con mensajes claros y fiables para compartir con los clientes y direccionarlos a la página web de Mikhunna para que puedan visualizar la información de contenidos muy amigable, así como la ubicación de los emprendedores y de los diferentes platos de comida saludable al escoger que son enviados vía delivery. En la captación de nuevos clientes, para aumentar las visitas web, se

promocionará nuestro servicio, una vez que se ha conseguido tener visibilidad web, estará optimizado para recibir visitas online de calidad e iniciar nuestros procesos que nos aseguren la máxima captación. El seguimiento a la oferta publicada se realizará con un software que monitorea la oferta publicada para posteriormente presentar los resultados obtenidos de la interacción de los usuarios. La medición de los clientes, se hará con encuestas de satisfacción al cliente, que consiste en preguntarle que satisfechos están con el servicio, para ello se deberá incluir una pestaña en la página web con una o dos preguntas y se le pide la opinión al cliente en un momento que está en contacto inmediato con la tienda Mikhunna. La liquidación de los ingresos semanales se realizará cuando los emprendedores cuadren sus ingresos por ventas de los platos saludables.

Proceso de apoyo

Está conformado por el proceso administrativo que está orientado a tener la base para la operación del servicio, así como el cumplimiento de actividades de índole regulatorio como son los procesos contables. El proceso de desarrollo tecnológico, nos va a ayudar a buscar soluciones ante una situación particular o una necesidad para satisfacer el problema que se busca resolver. En el subproceso de publicidad, se realizan campañas para promocionar los servicios que se va a publicitar a través de anuncios a los consumidores. Finalmente, mantenimiento y soporte, donde se realizan tareas y operaciones periódicas a los equipos o sistemas para que sigan funcionando correctamente, así como resolver los problemas que puedan presentarse al hacer uso del servicio, programas o dispositivos.

Difusión de la plataforma

Mikhunna ofrece una plataforma amigable y de fácil interacción para que el cliente final y los emprendedores de comida saludable que se afilien concluyan satisfactoriamente el proceso.

Captación de nuevos clientes

El cliente accede a la web de Mikhunna donde puede encontrar información clara y precisa de los productos que ofrece Mikhunna y llegar a completar su pedido.

Seguimiento a la oferta publicada

Mikhunna evalúa constantemente la información que presenta mediante su página web a sus clientes

Medición de la satisfacción del cliente

Mikhunna realiza una evaluación de las entregas de los pedidos para evaluar la calidad de su servicio y mejorar constantemente.

Liquidación de ingresos semanales

Flujograma de ingresos semanales: inicia con la web Mikhunna SAC con la difusión y promoción de comida saludable que se brindan a los emprendedores, que va dirigido a los consumidores finales que hacen el pedido por vía online. Los emprendedores facturan por platos vendidos en la web, quienes realizan la liquidación de los ingresos semanalmente a Mikhunna SAC

6.5. Planeamiento de la operación

6.5.1. Gestión de la tecnología empleada

Teniendo en cuenta que Mikhunna es un Marketplace donde se ofrece mediante una web un canal que une clientes finales y diferentes marcas de emprendedores, no se requiere de materias primas para el desarrollo de este. Es importante resaltar que desde el punto de vista de la tecnología la gestión se hará de la siguiente manera:

- Se contratará un desarrollador web para la creación de la web de Mikhunna.
- La página web deberá disponer de las siguientes características:
 - Diseño personalizado web y digital
 - Página responsive
 - Pasarela de pagos
 - Conexión con redes sociales
 - Estilo de página: one page, carrusel, seccional, tienda en línea, entre otros.
 - Mapa de sitio
 - Gráfica digital

Tabla 26.

Activo intangible de Mikhuna.

ACTIVO INTANGIBLE	P.U SIN IGV	CANTIDAD REQUERIDA	TOTAL
Registro de marca	S/ 1,800.00	1	S/ 1,800.00
Redes y conexiones	S/ 1,250.00	1	S/ 1,250.00
Página web	S/ 19,440.00	1	S/ 19,440.00
Desarrollo de aplicación	S/ 25,000.00	1	S/ 25,000.00
Licencias de programas	S/ 5,000.00	1	S/ 5,000.00
Hosting y dominio de página web	S/ 45.00	1	S/ 45.00
TOTAL INTANGIBLE			S/ 52,535.00

Fuente: Elaboración propia

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

Para este modelo de negocio no se cuenta con un stock de productos terminados. La web es un intermediario de cliente final con emprendedores donde la web permite las transacciones entre ellos a la hora de adquirir los menús saludables en la plataforma web de Mikhunna.

Por otro lado, la capacidad de producción será gestionada por un total de 06 emprendedores, distribuidos con 02 emprendedores en cada zona (norte, centro y sur). Asimismo el volumen de será de 180 platos diarios aproximadamente, (menú vegetariano 120 platos y menú light 60 platos) el precio de cada menú vegetariano al consumidor es de S/18.00 soles y el menú light es de S/12.00 soles, durante la atención de los 22 días de cada mes y en lo que si Mikhunna tendrá gestión será en la atención de reclamos o sugerencias que será realizada en un tiempo máximo de 24 Hrs. por la Jefatura Comercial y Marketing.

6.5.3. Gestión de los proveedores

Mikhunna tendrá un buen control de sus proveedores que en su mayoría están ordenados por servidores de tecnología y los distintos servicios requeridos para la constitución de Mikhunna como aplicación web. A continuación, detalle de alguno de ellos:

Tabla 27.

Servicios requeridos para la constitución de Mikhuna SAC.

Proveedor	Ubicación	Tipo de Servicio
Movistar	Callao	Servicio de Telefonía e internet
Luz del sur	Callao	Luz Electrica
Diseñor web Perú	Magdalena	Desarrollo de la web
Lenovo	Miraflores	Laptop´s para oficina
Sedapal	Callao	Agua Potable
Portmart Home Center	Ate	Accesorios de Baño
Studio & Trazos SAC	Callao	Oficina
Inkafarma	Callao	Botiquin
Magitech	Callao	Servidor / Conexiones de red
Cold Import	Miraflores	Aire Acondicionado

Fuente: Elaboración propia.

Proveedores de Mikhunna:

En la gestión de proveedores se consideró tanto el precio del servicio, así como también calidad del servicio ofrecido. Entre lo que se destaca lo siguiente:

- Experiencia del proveedor sobre el servicio dado y el grado de requerimiento impuesto por las necesidades del negocio del rubro de Mikhunna.
- Capacidad del proveedor y el personal que labora:

Respecto a esto se considera:

- El precio
- Forma y plazos de pagos
- Si existe una buena garantía que respalde el servicio

Para tener una buena gestión de proveedores es importante que estos tengan buenas referencias de parte de un tercero, que en este caso sería un cliente de dicha empresa.

6.6. Inversión en activos fijos vinculados al proceso productivo

En Mikhunna la inversión de activos fijos para la mejora de su proceso productivo más se vincula a optimizar la implementación de la oficina administrativa ubicada en el Callao, y también el desarrollo de la plataforma donde se desarrollarán las actividades operativas.

Ahora, se detalla la tabla con la inversión de activos fijos e intangibles, así como la depreciación y amortización anual.

Tabla 28.

Inversión en activos fijos de Mikhunna

Activos tangibles	Costo unitario	Cantidad	Costo total
Escritorios de oficina	S/ 500.00	4	S/ 2,000.00
Sillas de escritorio	S/ 240.00	4	S/ 960.00
Archivadores	S/ 100.00	4	S/ 400.00
Laptop Lenovo	S/ 3,000.00	4	S/ 12,000.00
Servidor	S/ 4,000.00	1	S/ 4,000.00
Botiquín	S/ 45.00	1	S/ 45.00
Extintor	S/ 180.00	2	S/ 360.00
Total			S/ 19,765.00

Fuente: Elaboración propia

Para el desarrollo del proyecto es necesario se realice la inversión en activos fijos tangibles como computadoras portátiles, muebles de oficina, entre otros por el importe de 19,765 soles.

Tabla 29.

Inversión en activos intangibles de Mikhunna

Activos tangibles	Costo unitario	Cantidad	Costo total
Registro de marca	S/ 1,800.00	1	S/ 1,800.00
Redes y conexiones	S/ 1,250.00	1	S/ 1,250.00
Página web	S/ 19,440.00	1	S/ 19,440.00
Desarrollo de aplicación	S/ 25,000.00	1	S/ 25,000.00
Licencias de programas	S/ 5,000.00	1	S/ 5,000.00
Hosting y dominio de la página web	S/ 45.00	1	S/ 45.00

Total	S/ 52,535.00
--------------	---------------------

Fuente: Elaboración propia

Para el desarrollo del proyecto es necesario la inversión en activos fijos intangibles tales como el registro de marca, las licencias de programa que son para trabajar con el office sin tener que recurrir a software piratas que nos puedan causar inconvenientes, creación de la página web, uso de las redes sociales, el desarrollo de la aplicación y la obtención de las licencias de funcionamiento. Para ello se estima una inversión de 52,490 nuevos soles.

Tabla 30.

Inversión pre operativa

Gastos pre operativos	Costo unitario	Cantidad	Costo total
Botiquín	S/ 45.00	1	S/ 45.00
Extintor	S/ 180.00	1	S/ 180.00
Otros enseres de oficina	S/ 1,000.00	1	S/ 1,000.00
Licencia de funcionamiento	S/ 450.00	1	S/ 450.00
Licencia de defensa civil	S/ 65.00	1	S/ 65.00
Total			S/ 1,740.00

Fuente: Elaboración propia

De igual manera, para el desarrollo de las actividades comerciales del proyecto es necesario la inversión en gastos pre operativos como la adquisición de los implementos de seguridad, enseres para la oficina, el pago para la obtención de los permisos de funcionamiento municipal y de defensa civil.

6.7. Estructura de costos de producción y gastos operativos

Tabla 31.

Estructura de costos de producción

MENÚ	COSTO UNITARIO	UNIDADES VENDIDAS MES	TOTAL COSTO MES	COSTO TOTAL 1ER AÑO
VEGETARIANO	S/ 10.90	S/ 2,640.00	S/ 28,776.00	S/ 345,312.00
LIGHT	S/ 8.90	S/ 1,320.00	S/ 11,748.00	S/ 140,976.00
TOTAL				S/ 486,288.00

Fuente: Elaboración propia

Tabla 32.

Costos de producción anuales.

MENÚ	COSTO UNITARIO	COSTO DE UNIDADES VENDIDAS POR AÑO				
		AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
VEGETARIANO	S/ 10.90	S/ 345,312.00	S/ 386,749.44	S/ 413,821.90	S/ 434,512.99	S/ 456,238.63
LIGHT	S/ 8.90	S/ 140,976.00	S/ 157,893.12	S/ 168,945.63	S/ 177,392.91	S/ 186,262.55
TOTAL		S/ 486,288.00	S/ 544,642.56	S/ 582,767.53	S/ 611,905.90	S/ 642,501.18

Fuente: Elaboración propia

Tabla 33.

Estructura de gastos Administrativos y de Ventas de Mikhuna

GASTOS OPERATIVOS	Cantidad	Precio	Total S/.
Gastos de Administración y ventas			S/ 3,475.00
Alquiler de local	1	S/ 1,500.00	S/ 1,500.00
Servicios generales de luz y agua	1	S/ 130.00	S/ 130.00
Servicios de mantenimiento	1	S/ 320.00	S/ 320.00
Servicios de internet y telefonía fija	4	S/ 150.00	S/ 600.00
Papelería de oficina de administración	1	S/ 100.00	S/ 100.00
Servicio contable	1	S/ 400.00	S/ 400.00
Gastos de Ventas			S/ 250.00

Papelería de oficina de ventas	1	S/ 100.00	S/ 100.00
Otros gastos de venta	1	S/ 150.00	S/ 150.00
TOTAL GASTOS OPERATIVOS			S/ 3,725.00

Fuente: Elaboración propia

En el cuadro anterior se muestran los gastos operativos fijos relacionados directamente con el desarrollo de las actividades económicas del proyecto, los cuales deberán ser asumidos con una frecuencia mensual.

Tabla 34.

Gastos operativos anuales proyectados.

		Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Crecimiento Annual		2.00%	2.00%	2.00%	2.00%
GASTOS OPERATIVOS	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Gastos de Administración y ventas	S/. 41,700.00	S/. 42,534.00	S/. 43,384.68	S/. 44,252.37	S/. 45,137.42
Gastos de Ventas	S/. 3,000.00	S/. 3,060.00	S/. 3,121.20	S/. 3,183.62	S/. 3,247.30
Total Gastos Operativos	S/. 44,700.00	S/. 45,594.00	S/. 46,505.88	S/. 47,436.00	S/. 48,384.72

Fuente: Elaboración propia

Para la estimación anual proyectada de los gastos operativos se toma en consideración el promedio proyectado de crecimiento de la inflación para el Perú en los próximos 5 años.

7. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL Y RECURSOS HUMANOS

7.1. Objetivos organizacionales

- Tener la premisa de estructurar un buen equipo de clientes internos comprometidos al 95% al 2022 para Mikhunna.
- Lograr un excelente clima laboral siguiendo las principales premisas de la misión del modelo de negocio y así lograr una interacción y solución de posibles contingencias a nivel recurso humano al 2022.
- Mantener en 5% el porcentaje de renuncias del cliente interno en Mikhunna para el 2022.

- Implementar 2 programas de inducción y gestión en mejora continua para los colaboradores en Mikhunna durante el primer año.

7.2. Naturaleza de la organización

Mikhunna estará ajustado al régimen MYPE, ya que este régimen está creado con el objetivo de promover apoyo a la microempresas y emprendedores porque no se les exige condiciones duras que puedan contraer el crecimiento de su modelo de negocio y también asegura a los trabajadores derechos básicos, como es el caso de la jornada laboral de 8 horas y descanso los fines de semana³.

Según lo visto en la SUNAT, el Régimen MYPE tributario tiene las siguientes tasas⁴:

Figura SEQ Figura * ARABIC 59.
Tasas del Régimen MYPE.

Pagos a Cuenta Mensuales	
Ingresos Netos	Tasa
Hasta 300 UIT	1%
Más de 300 UIT hasta 1700 UIT	Coeficiente o 1.5%

Impuesto a la Renta Anual	
Renta Neta	Tasa
Hasta 15 UIT	10%
Más de 15 UIT	29.5%

Fuente: SUNAT (2018)

Mikhunna será una Sociedad Anónima Cerrada, debido a que es una figura más dinámica y la más recomendable para una empresa en constitución, se acomoda a las necesidades como estructura organizacional en este modelo de negocio.

7.2.1. Organigrama

Mikhunna contará con 4 personas en planilla, en la cual participan 2 accionistas que ocuparan el puesto de gerente general, jefe comercial y marketing, que son puestos básicos para el buen funcionamiento del negocio. Los 3 puestos restantes serán ocupados por personal externo que contratará Mikhunna SAC, los cuales deberán contar con un excelente

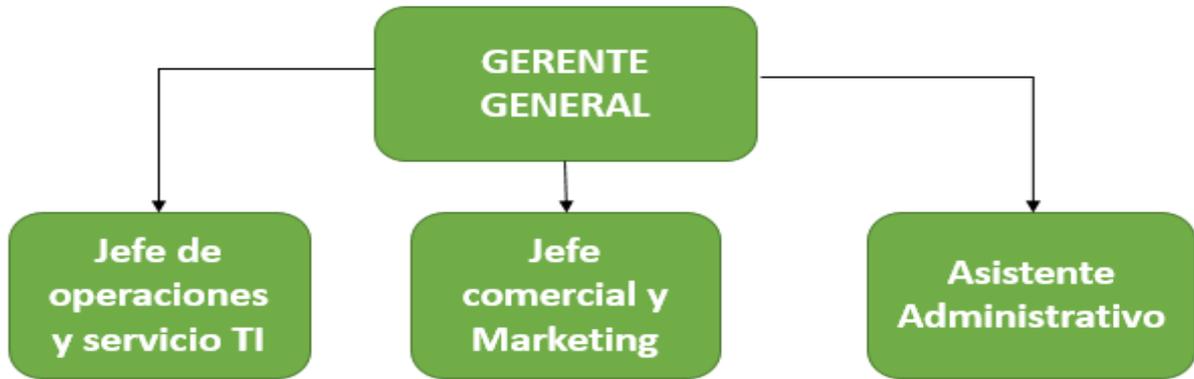
³ <http://emprender.sunat.gob.pe/como-me-conviene-tributar>

⁴ http://orientacion.sunat.gob.pe/images/rmt/CARPETA_RMT.pdf

perfil que debe alinearse a las funciones que desempeñarán. Las jefaturas estarán constituidas por las siguientes áreas:

Figura 60

Organigrama de la empresa Mikhunna SAC.



7.2.2. Diseño de Puestos y Funciones

Tabla 35.

Diseño de puestos y funciones – Gerente General

Nombre del Puesto:	Gerente General
Área:	Gerencia General
Supervisor:	Directorio
Objetivo del puesto:	Dirige y plantea las mejores decisiones para que la empresa asegure el cumplimiento de los objetivos y rentabilidad de la empresa.
Funciones del puesto:	<ul style="list-style-type: none"> - Analizar los estados financieros de la empresa. - Controlar y supervisar el cumplimiento de los procesos internos. - Desarrollo y presentación del Plan Estratégico de la compañía. - Presentar los informes e indicadores de gestión al directorio.

	<ul style="list-style-type: none"> - Participar proactivamente en el mejoramiento de los procesos de la compañía. - Participar en el proceso de selección del personal de la compañía
Coordina con	Para:
Jefaturas	Aprobar planes estratégicos anuales, reuniones periódicas.
Perfil del trabajador:	<ul style="list-style-type: none"> - Bachiller en Administración de Empresas. - 5 años de experiencia. - Inglés a nivel intermedio. - Profesional con pensamiento liderazgo, analítico, proactividad y comunicación efectiva.

Fuente: Elaboración propia

Tabla 36.

Diseño de puestos y funciones – Jefe de Operaciones

Nombre del Puesto:	Jefe de Operaciones y servicio IT
Área:	Operaciones
Supervisor Directo:	Gerente General
Objetivo del puesto:	Desarrollar y ejecutar el Plan de Operaciones de Mikhuna SAC informando de manera oportuna a la Gerencia General.
Funciones del puesto:	<ul style="list-style-type: none"> - Desarrollar Plan Operativo y Logístico. - Organizar y coordinar reuniones con el resto del personal. - Elaborar y manejar el presupuesto del área de Operaciones - Supervisar recojo y entregas de los menús saludable en coordinación con los emprendedores - Informar a la Gerencia General. - Coordinación con el programador web sobre la optimización de la web.
Coordina con:	Para:

Gerencia General	<ul style="list-style-type: none"> - Reuniones con Gerencia General. - Informes para la Gerencia General
Asistente TI	<ul style="list-style-type: none"> - Manejo de redes - Actualización de Página Web.
Motorizado	Supervisión de que las entregas se hagan oportunamente.
Perfil del trabajador:	<ul style="list-style-type: none"> - Bachiller en Administración de Empresas. - 3 años de experiencia en el puesto. - Inglés a nivel intermedio. - Dominio de MS Office.

Fuente: Elaboración propia

Tabla 37.

Diseño de puestos y funciones – Jefe Comercial

Nombre del Puesto:	Jefe Comercial y de Marketing
Área:	Comercial y Marketing
Supervisor Directo:	Gerente General
Objetivo del puesto:	Desarrollar y ejecutar el Plan de Marketing anual de la empresa, así como actividades indispensables para el cumplimiento de los objetivos en Mikhuna
Funciones del puesto:	<ul style="list-style-type: none"> - Desarrollar el Plan de Marketing anual. - Presentar informes sobre el cumplimiento de los objetivos de marketing a la Gerencia General. - Seguimiento y supervisión de las campañas de marketing digital para posicionar la marca Mikhuna. - Brindar un excelente trato al cliente. - Diseñar las promociones y captación del público online. - Realizar campañas de investigación de mercado y mantener la participación en esta. - Poder cubrir de manera temporal o de vacaciones, a otro integrante del área administrativa.

Coordina con:	Para:
Gerencia General	<ul style="list-style-type: none"> - Tiene reuniones con la Gerencia General. - Realiza informes para Gerencia General
Jefaturas	<ul style="list-style-type: none"> - Reuniones con Gerencia General
Perfil del trabajador:	<ul style="list-style-type: none"> - Bachiller en Administración de Empresas. - Especialización en Marketing. - Conocimientos en diseño gráfico - 3 años de experiencia en el puesto. - Inglés a nivel intermedio. - Manejo de base de datos - Dominio de MS Office. - Experiencia en ejecución de campañas de Marketing.

Fuente: Elaboración propia

Tabla 38.

Diseño de puestos y funciones – Asistente Administrativo

Nombre del Puesto:	Asistente Administrativo
Área:	Administración
Supervisor Directo:	Gerente General
Objetivo del puesto:	Desarrollar y ejecutar las acciones administrativas
Funciones del puesto:	<ul style="list-style-type: none"> - Implementar las políticas de reclutamiento, selección, capacitación, compensación de la empresa. - Proveer apoyo administrativo a todas las áreas de la empresa. - Elaborar la planilla del cliente interno en Mikhuna. - Generación de permisos de trabajo, vacaciones, descansos médicos, entre otros. - Estructura las vacaciones de otro integrante del área administrativa en Mikhuna.
Coordina con:	Para:

Gerencia General	<ul style="list-style-type: none"> - Reuniones con Gerencia General. - Informes para Gerencia General
Perfil del trabajador:	<ul style="list-style-type: none"> - Bachiller en Administración de Empresas. - Especialización en RRHH. - 3 años de experiencia en el puesto. - Inglés a nivel intermedio. - Dominio de MS Office.

Fuente: Elaboración propia

7.3. Políticas organizacionales

- **Política de RRHH (administración):** Se tendrá que mantener un manejo de información y comunicación activa con los colaboradores en Mikhunna, y cumplir a detalle el manual de funciones del colaborador, donde también se cumplirán los beneficios y deberes para todos los clientes internos en Mikhunna
- Se trabajará con emprendedores de confianza, más de 3 años en el sector de menú saludable
- **Política de selección de convocatoria y selección de colaboradores:** Se tendrá que tener procesos robustos procesos de selección y reclutamiento de cliente interno mediante plataformas laborales con prestigio, así como un buen filtro de procesos de selección de colaboradores.
- **Política de Compensaciones:** Los incentivos estarán hechos a medida que esté dentro del presupuesto que maneje la empresa según el puesto desempeñado, todos los colaboradores estarán en planilla cumpliendo que los pagos sean puntuales cada 29 y 30 de cada mes.

7.4. Gestión Humana

7.4.1. Reclutamiento, selección, contratación e inducción

- El proceso de reclutamiento de los colaboradores se hace con portales web laborales como LinkedIn, Facebook. Bumeran y Laborum y Computrabajo para poder

postular según el puesto se dará la siguiente información para que el posible cliente interno potencial quiera cubrir un puesto laboral como: requisitos del colaborador potencial según puesto, funciones del puesto a cubrir y beneficios otorgados para el colaborador.

- Durante la selección de un cupo laboral se recibirán los CVs por correo corporativo de Mikhunna.com. o en la oficina administrativa de los posibles colaboradores interesados en cubrir un puesto laboral.
- El área de administración tendrá a su cargo de revisar los Curriculum Vitae que llegarán Mikhunna SAC, que estén acorde a los requisitos propuestos.
- El área de administración previo a la entrevista de los colaboradores llamará a cada uno de ellos, como primer paso donde se realizarán preguntas sobre la experiencia laboral, académica y temporal del postulante.
- Los posibles clientes internos que logren pasar el primer paso serán invitados a las instalaciones administrativas de Mikhunna en donde tendrán un Roleplay grupal donde se les detalla parte de los requerimientos y pasos que se necesitan para cubrir los puestos como nuevos trabajadores.
- Los posibles clientes internos que pasen este filtro serán llamados a una etapa final, la cual entrarán a dos entrevistas con el jefe de administración y un colaborador antiguo del puesto específico, donde se decidirá su posible entrada a Mikhunna SAC.
- El colaborador que se incorpore deberá presentar los siguientes documentos: Certificado de antecedentes penales, judiciales y policiales, certificado de estudios secundarios y universitarios, DNI o pasaporte, y carné de sanidad con las dos vacunas de Covid19.
- El nuevo colaborador tendrá 03 semanas de capacitación e inducción por parte del área administrativa de Mikhunna SAC

7.4.2. Capacitación, motivación, y evaluación de desempeño

- El colaborador entrante en Mikhunna SAC tendrá 3 semanas de un proceso de inducción donde podrá conocer más de la cultura organizacional de este modelo de negocio, funciones del puesto, miembros de la empresa y ambiente laboral donde se desempeñará.
- Todos los colaboradores en todas las áreas funcionales de Mikhunna SAC serán evaluados y llevarán inducciones y capacitaciones que serán de esta forma:

Tabla 40.

Capacitación por año en Mikhunna SAC.

Capacitaciones en :	Comida saludable y Nutrición	Capacitaciones motivacionales y de habilidades blandas
Número de Capacitaciones	1 anual	2 anuales

Fuente: Elaboración propia

Se realizará una capacitación en comida saludable y nutrición por dos nutricionistas contratados por la universidad Federico Villareal, la cual prestará estas capacitaciones para que todos los miembros de Mikhunna SAC tengan el debido conocimiento del core del negocio para cualquier contingencia futura. Las capacitaciones motivacionales estarán a cargo de la administración siendo involucrado todo el personal.

Se brindarán evaluaciones por mes de desempeño para medir los conocimientos adquiridos en estas capacitaciones para cumplir con este objetivo de personas que servirá para posteriores ascensos que se hagan dentro de la estructura de la empresa.

Enfoque Hay Group de Gestión Estratégica del Desempeño. Extraído de la página principal de Hay Group (2019).

Figura SEQ Figura * ARABIC 61.

Motivación y evaluación de desempeño



Fuente: Elaboración propia

Todo esto se llevará a través de los parámetros de Haygroup de gestión del desempeño donde conecta tanto al cliente interno como a la cultura organizacional de la empresa donde se cumple el objetivo principal , rentabilizarla y hacerla sostenible en el tiempo⁵.

La motivación no solo es obtener mejores retribuciones por el trabajo dado sino también lograr estabilidad laboral para el grupo en sí, dentro de Mikhunna SAC la consigna como grupo es el estímulo para desempeñarse en lograr como grupo de dar grandes esfuerzos para lograr los objetivos organizacionales y satisfacer la necesidad de cada colaborador, para ello Mikhunna hará lo siguiente:

- La línea de carrera de cada colaborador dentro de Mikhunna es importante para la consolidación de la empresa cosa se contribuye en la meritocracia por parte de sus trabajadores donde aumentan sus capacidades y conocimientos optimizando la productividad de cada colaborador.
- La motivación afecta claramente también el clima laboral generando un ambiente de cordialidad y cohesión grupal, reconociendo los logros de cada colaborador, por tal motivo se puede concluir que se debe de realizar reuniones como grupo cada inicio del mes en Mikhunna, en ellas se deben de recalcar los objetivos de la empresa, los valores y las importancias que es brindar un servicio con calidad.

7.4.3. Sistema de Remuneración

Mikhunna SAC tendrá 4 colaboradores ellos recibirán su sueldo cada 30 o 31 de cada mes, los colaboradores y las MYPES tienen un régimen laboral especial, igual ellos tienen el derecho de poder transar mejores beneficios con la gerencia de Mikhunna SAC.

Si en el caso la empresa supera la proyección de ventas esperada, los trabajadores pueden variar la permanencia en este régimen MYPE

⁵ https://www.haygroup.com/downloads/es/misc/la_gestion_estrategica_del_desempeno.pdf

Tabla 41.

Cuadro comparativo de una Mype con otros regímenes laborales. Extraído de la página web principal de la Sunat (2021).

Microempresa	Pequeña Empresa	Régimen General
Hasta 150 UITs	Hasta 1700 UITs	
Vacaciones 15 días al año	Vacaciones 15 días al año CTS equivalente a 15 días	Vacaciones 30 días CTS equivalente a un sueldo
	Gratificaciones 1/2 julio y diciembre	Gratificaciones sueldo completo
Remuneración no menor a la RMV	Remuneración no menor a la RMV	Remuneración no menor a la RMV
Descanso semanal 24 horas a la semana	Descanso semanal 24 horas a la semana	Descanso semanal 24 horas a la semana
Feridos establecidos en el régimen laboral común	Feridos establecidos en el régimen laboral común	Feridos establecidos en el régimen laboral común
Asegurados a SIS o Essalud	Asegurados a Essalud	Asegurados a Essalud
Ser afiliado a ONP o AFP	Ser afiliado a ONP o AFP	Ser afiliado a ONP o AFP
Indemnización por despido arbitrario: 10 remuneraciones diarias por año	Indemnización por despido arbitrario: 20 remuneraciones diarias por año	Indemnización por despido arbitrario: 1.5 por año

7.5. Estructura de gastos de recursos de personal

La planilla de gastos de personal relacionados a los colaboradores que participaran en la ejecución del proyecto es el siguiente:

Tabla 42.*Planilla de salarios.*

Cargo	Salario Mensual	Salario Anual	Beneficios del Empleado			Gastos del Empleador		Total Gastos Mensuales	Total Gastos de Recursos H.
			Gratificaciones	CTS	Vacaciones	Essalud	ONP		
			8.34%	4.86%	4.17%	9.00%	13.00%		
Gerente General	S/ 4,000.00	S/ 48,000.00	S/ 336.60	S/ 194.40	S/ 116.80	S/ 360.00	S/ 520.00	S/ 5,527.80	S/ 66,333.60
Jefe Comercial y Marketing	S/ 2,500.00	S/ 30,000.00	S/ 208.50	S/ 121.50	S/ 104.25	S/ 225.00	S/ 325.00	S/ 3,484.25	S/ 41,811.00
Jefe de Operaciones y Servicio TI	S/ 2,500.00	S/ 30,000.00	S/ 208.50	S/ 121.50	S/ 104.25	S/ 225.00	S/ 325.00	S/ 3,484.25	S/ 41,811.00
Asistente Administrativo	S/ 1,600.00	S/ 19,200.00	S/ 133.44	S/ 77.76	S/ 66.72	S/ 144.00	S/ 208.00	S/ 2,229.92	S/ 26,759.04
									S/ 176,714.64

Fuente: Elaboración propia

De acuerdo al régimen laboral al cual pertenece la empresa tiene la obligación de pagar las cargas sociales que se le imputen.

Tabla 43.*Planilla de salarios anual proyectado.*

Inflación		2.00%	2.00%	2.00%	2.00%
Sueldos y salarios	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Gerente General	S/ 66,333.60	S/ 67,660.27	S/ 69,013.48	S/ 70,393.75	S/ 71,801.63
Jefe comercial y marketing	S/ 41,811.00	S/ 42,647.22	S/ 43,500.16	S/ 44,370.16	S/ 45,257.56
Jefe de operaciones y servicio TI	S/ 41,811.00	S/ 42,647.22	S/ 43,500.16	S/ 44,370.16	S/ 45,257.56
Asistente Administrativo	S/ 26,759.04	S/ 27,294.22	S/ 27,840.10	S/ 28,396.90	S/ 28,964.84
Total	S/ 176,714.64	S/ 180,248.93	S/ 183,853.39	S/ 187,530.97	S/ 191,281.59

Fuente: Elaboración propia

Para realizar la estimación anual de los salarios para los siguientes años se toma en cuenta la indexación de los mismos de acuerdo a la proyección de la inflación para el Perú en los siguientes 5 años.

8. PLAN ECONÓMICO FINANCIERO

8.1. Supuestos generales

Para preparar el plan financiero utilizaremos los siguientes supuestos:

- Las ventas se realizan al contado.
- El capital de trabajo inicial es el 60% del primer mes del costo de materiales directos, bienes o servicios adquiridos para la venta.
- El aporte de los socios inversionistas es en partes iguales.
- El análisis financiero se realiza asumiendo el negocio en marcha perdurable en el tiempo.
- El primer año se analiza mensualmente, del año 2 al año 5 se analiza de manera anual y a partir del año 6 se asume que el flujo de caja crecerá a una razón de la tasa de inflación.
- Los trabajadores en planilla gozan de beneficios laborales dependiendo del régimen laboral en que se encuentren.
- Los trabajadores que se incorporen después del año uno recibe la misma remuneración que trabajadores antiguos de la misma categoría.
- Todos los activos se adquieren en el mes cero.
- Todo lo que se produce se comercializa y vende en el día.
- Las comisiones por ventas se incluyen en las hojas de gastos de administración de ventas sin IGV.
- Financiamiento externo obtenido en el mes cero, plazo máximo 5 años.
- El primer año los pagos a cuenta mensuales del impuesto a la renta es el 1.5% de los ingresos netos en el año 2 se regulariza el pago del año 1.
- El impuesto a la renta de los años 2,3,4 y 5 se pagan en su totalidad cada uno en sus respectivos años; el año 2 incluye la regularización del año 1.

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

Nuestra empresa Mikhunna requiere activos para iniciar las operaciones conformadas tanto por activos tangibles como intangibles. Se muestra a continuación los activos requeridos:

Activos tangibles:

La inversión en muebles, enseres, equipos informáticos y servidor necesarios para el desarrollo de proyecto se muestra en el siguiente cuadro:

ACTIVOS TANGIBLES	CANTIDAD	P.U	P. TOTAL
Escritorios de oficina	4	S/ 500.00	S/ 2,000.00
Sillas de escritorio	4	S/ 240.00	S/ 960.00
Archivadores	4	S/ 100.00	S/ 400.00
Laptop Lenovo	4	S/ 3,000.00	S/ 12,000.00
Servidor	1	S/ 4,000.00	S/ 4,000.00
Botiquin	1	S/ 45.00	S/ 45.00
Extintor	2	S/ 180.00	S/ 360.00
TOTAL EQUIPOS			S/ 19,765.00

Fuente: Elaboración propia.

Depreciación:

La depreciación se realizará según las tasas aceptadas por Sunat que indica que el porcentaje de depreciación para maquinaria, equipos y otros bienes de activo fijo es el 10%. Para la calcular la depreciación consideramos el tiempo estimado de vida útil asignado al mobiliario y equipos requeridos en proyecto:

CALCULO DEPRECIACION						
DEPRECIACION	TIEMPO DE VIDA UTL (AÑOS)	% DEPRECIACION ANUAL	P.U SIN IGV	TOTAL SIN IGV PAGADO	DEPRECIACION ANUAL	DEPRECIACION MENSUAL
Escritorios de oficina	10	10%	S/ 500.00	S/ 2,000.00	S/ 200.00	S/ 17
Sillas de escritorio	10	10%	S/ 240.00	S/ 960.00	S/ 96.00	S/ 8
Archivadores	10	10%	S/ 100.00	S/ 400.00	S/ 40.00	S/ 3
Laptop Lenovo	5	20%	S/ 3,000.00	S/ 12,000.00	S/ 2,400.00	S/ 200
Servidor	10	10%	S/ 4,000.00	S/ 4,000.00	S/ 400.00	S/ 33
Botiquin	1	10%	S/ 45.00	S/ 45.00	S/ 4.50	S/ 0
Extintor	1	10%	S/ 180.00	S/ 360.00	S/ 30.00	S/ 3
TOTAL EQUIPOS				S/ 19,705.00	S/ 3,170.50	S/ 264

Fuente: Elaboración propia.

La depreciación es lineal en base a ello el importe del gasto de depreciación será el mismo cada año por los años de vida del activo fijo adquirido. Cuadro muestra la depreciación por año:

CALCULO DEPRECIACION POR AÑO											
DEPRECIACION	DEPRECIACION AÑO 1	DEPRECIACION AÑO 2	DEPRECIACION AÑO 3	DEPRECIACION AÑO 4	DEPRECIACION AÑO 5	DEPRECIACION AÑO 6	DEPRECIACION AÑO 7	DEPRECIACION AÑO 8	DEPRECIACION AÑO 9	DEPRECIACION AÑO 10	TOTAL DEPRECIACION
Escritorios de oficina	S/ 200.00	S/ 2,000.00									
Sillas de escritorio	S/ 96.00	S/ 960.00									
Archivadores	S/ 40.00	S/ 400.00									
Laptop Lenovo	S/ 2,400.00						S/ 12,000.00				
Servidor	S/ 400.00	S/ 4,000.00									
TOTAL EQUIPOS											S/ 19,360.00

Fuente: Elaboración propia.

Activos Intangibles:

La inversión en intangibles se da sobre el registro de nuestra marca, la adquisición de la página web, el desarrollo de la aplicación que se utilizará para la comercialización del servicio y la Licencia del programa y Software requerida para la ejecución del proyecto.

ACTIVO INTANGIBLE	P.U SIN IGV	CANTIDAD REQU	TOTAL
Registro de marca	S/ 1,800.00	1	S/ 1,800.00
Página web	S/ 9,200.00	1	S/ 9,200.00
Desarrollo de aplicación	S/ 25,000.00	1	S/ 25,000.00
Licencias de programas	S/ 5,000.00	1	S/ 5,000.00
TOTAL INTANGIBLE			S/ 41,000.00

Fuente: Elaboración propia.

Amortización:

La amortización se realizará según el tiempo de análisis del proyecto el cual será el mismo durante todo el periodo.

CALCULO AMORTIZACION ANUAL Y MENSUAL							
ACTIVO INTANGIBLE	P.U SIN IGV	CANTIDAD REQU	TOTAL	TASA AMORT (%)	VIDA UTIL (AÑOS)	AMORTIZACION ANUAL	AMORTIZACION MENSUAL
Registro de marca	S/ 1,800.00	1	S/ 1,800.00	20%	5	S/ 360.00	S/ 30.00
Página web	S/ 9,200.00	1	S/ 9,200.00	20%	5	S/ 1,840.00	S/ 153.33
Desarrollo de aplicación	S/ 25,000.00	1	S/ 25,000.00	20%	5	S/ 5,000.00	S/ 416.67
Licencias de programas	S/ 5,000.00	1	S/ 5,000.00	20%	5	S/ 1,000.00	S/ 83.33
TOTAL						S/ 8,200.00	S/ 683.33

Fuente: Elaboración propia.

El total de activos fijos tangibles e intangibles se muestra en el siguiente cuadro:

ACTIVOS FIJOS	
TANGIBLE	S/ 19,705.00
INTANGIBLE	S/ 41,000.00
TOTAL	S/ 60,705.00

Fuente: Elaboración propia.

Gastos Pre Operativos:

Los gastos pre operativos son los que se realizan para el estudio y formalización de nuestro proyecto. Dentro de los gastos tenemos:

Tabla

GASTOS PREOPERATIVOS	
GESTION	TOTAL S/
Licencia de funcionamiento	S/ 450.00
Licencia de defensa civil	S/ 65.00
Construccion de plataforma	S/ 800.00
Redes y conexiones	S/ 1,250.00
Otros enseres	S/ 1,000.00
Hosting y dominio pagina web	S/ 45.00
TOTAL	S/ 3,610.00

Fuente: Elaboración propia.

Asimismo, tenemos los gastos pre operativos de administración y ventas en S/ 13,043.00

8.3. Proyección de ventas

El crecimiento de las ventas mensuales será en base al posicionamiento de la empresa en el mercado para los primeros meses de operación. Se espera que al terminar el ejercicio esté al 100% de su proyección estimada.

Figura

Dos productos a atender en el mercado de manera inicial:

MENÚ	PV con IGV
VEGETARIANO	18.00
LIGHT	12.00

Fuente: Elaboración propia.

Las unidades a vender proyectadas a vender en el 1er año son:

Figura

Las unidades a vender proyectadas a vender en el 1er año son:

UNIDADES VENDIDAS PRIMER AÑO													TOTAL
MENU	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	
VEGETARIANO	2640	2640	2640	2640	2640	2640	2640	2640	2640	2640	2640	2640	31680
LIGHT	1320	1320	1320	1320	1320	1320	1320	1320	1320	1320	1320	1320	15840

Fuente: Elaboración propia.

El porcentaje de incremento de las ventas será para el año 2 del 12% el año 3 del 7% y de los siguientes años del 5%. Cuadro muestra las unidades proyectadas a vender según la proyección de ventas:

PRODUCTO MENU	UNIDADES VENDIDAS	% CRECIMIENTO AÑO 3	% CRECIMIENTO AÑO 4	% CRECIMIENTO AÑO 5
	1ER AÑO	7%	5%	5%
VEGETARIANO	31680	37965	39864	41857
LIGHT	15840	18983	19932	20928

Fuente: Elaboración propia:

La proyección de ventas por año según el porcentaje de crecimiento se muestra en el siguiente cuadro:

MENU	PROYECCION VENTAS POR AÑO					
	PVTA (CON IGV)	TOTAL 1ER AÑO	TOTAL 2DO AÑO	TOTAL 3ER AÑO	TOTAL 4TO AÑO	TOTAL 5TO AÑO
VEGETARIANO	S/ 18.00	S/ 570,240.00	S/ 638,668.80	S/ 683,375.62	S/ 717,544.40	S/ 753,421.62
LIGHT	S/ 12.00	S/ 190,080.00	S/ 212,889.60	S/ 227,791.87	S/ 239,181.47	S/ 251,140.54
VENTAS (CON IGV)		S/ 760,320.00	S/ 851,558.40	S/ 911,167.49	S/ 956,725.86	S/ 1,004,562.16
VENTAS (SIN IGV)		S/ 644,338.98	S/ 721,659.66	S/ 772,175.84	S/ 810,784.63	S/ 851,323.86

Fuente: Elaboración propia:

8.4. Proyección de costos y gastos operativos

Los costos tenidos por servicio adquirido para la venta son:

MENU	COSTO
VEGETARIANO	S/ 10.90
LIGHT	S/ 8.90

El costo considera pago al emprendedor de menú suministrado: Vegetariano y Light (S/ 9 y S/ 7) + el costo del delivery (S/ 1.90) por plato entregado. Entonces tenemos:

El costo total para el 1er año es:

MENU	COSTO UNITARIO	UNIDADES VENDIDAS MES	TOTAL COSTO MES	COSTO TOTAL 1ER AÑO
VEGETARIANO	S/ 9.00	2640	S/ 23,760.00	S/ 285,120.00
LIGHT	S/ 7.00	1320	S/ 9,240.00	S/ 110,880.00
TOTAL			S/ 33,000.00	S/ 396,000.00

Fuente: Elaboración propia.

El costo por año es:

MENU	COSTO UNITARIO	COSTO UNIDADES VENDIDAS POR AÑO				
		1	2	3	4	5
VEGETARIANO	S/ 10.90	S/ 345,312.00	S/ 386,749.44	S/ 413,821.90	S/ 434,513.00	S/ 456,238.65
LIGHT	S/ 8.90	S/ 140,976.00	S/ 157,893.12	S/ 168,945.64	S/ 177,392.92	S/ 186,262.57
TOTAL		S/ 486,289.00	S/ 544,644.56	S/ 582,770.54	S/ 611,909.92	S/ 642,506.21

Fuente: Elaboración propia:

8.5. Cálculo del capital de trabajo

El cálculo del capital de trabajo está en función que genera la empresa para su funcionamiento, los gastos operativos, de marketing y los gastos de planilla. Mostraremos los gastos en detalle de cada uno de estos componentes:

Gastos Operativos:

Cuadro muestra gastos operativos realizados para el funcionamiento del negocio según los conceptos antes descritos para el 1er año:

Tabla

GASTOS AFECTOS AL IGV (ya incluyen dicho impuesto)														
	Mes 0	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12	AÑO 1
Gastos de recursos humanos:														0
Capacitación sobre comida saludable		300												300
Capacitación sobre habilidades blandas		300						300						600
Gastos de administración:														0
Alquiler de local	1,500	1,500	1,500	1,500	1,500	1,500	1,500	1,500	1,500	1,500	1,500	1,500	1,500	18,000
Servicios generales d eluz y agua		130	130	130	130	130	130	130	130	130	130	130	130	1,560
Servicios de mantenimiento		320	320	320	320	320	320	320	320	320	320	320	320	3,840
Servicio de internet y telefonía fija		150	150	150	150	150	150	150	150	150	150	150	150	1,800
Papelería de oficina y administración		100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	1,200
Servicio contable		400	400	400	400	400	400	400	400	400	400	400	400	4,800
Gastos de venta:														0
Papelería de oficina de ventas		100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	1,200
Otros gastos de venta		150	150	150	150	150	150	150	150	150	150	150	150	1,800
Gastos de marketing:														0
Publicidad en redes sociales		500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	6,000
Administración de redes sociales		500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	6,000
Relaciones públicas Mikhuna		400	400	400	400	400	400	400	400	400	400	400	400	4,800
PPC (PAGO POR CLICK)		840	840	840	840	840	840	840	840	840	840	840	840	10,080
														0
														0
														0
														0
														0
Tot. Gastos afectos a IGV	1,500	5,690	5,090	5,090	5,090	5,090	5,090	5,390	5,090	5,090	5,090	5,090	5,090	61,980
IGV	229	868	776	776	776	776	776	822	776	776	776	776	776	9,455
Total gastos sin IGV	1,271	4,822	4,314	4,314	4,314	4,314	4,314	4,568	4,314	4,314	4,314	4,314	4,314	52,525

Fuente: Elaboración propia.

Tabla

Cuadro muestra los gastos operativos para los siguientes 5 años:

Concepto	TOTAL AÑO 1	TOTAL AÑO 2	TOTAL AÑO 3	TOTAL AÑO 4	TOTAL AÑO 5
Gastos de recursos humanos:					
Capacitación sobre comida saludable	S/ 300.00	S/ 336.00	S/ 352.80	S/ 370.44	S/ 388.96
Capacitación sobre habilidades blandas	S/ 600.00	S/ 672.00	S/ 705.60	S/ 740.88	S/ 777.92
Gastos de administración:	S/ 0.00				
Alquiler de local	S/ 18,000.00	S/ 20,160.00	S/ 21,168.00	S/ 22,226.40	S/ 23,337.72
Servicios generales de luz y agua	S/ 1,560.00	S/ 1,747.20	S/ 1,834.56	S/ 1,926.29	S/ 2,022.60
Servicios de mantenimiento	S/ 3,840.00	S/ 4,300.80	S/ 4,515.84	S/ 4,741.63	S/ 4,978.71
Servicio de internet y telefonía fija	S/ 1,800.00	S/ 2,016.00	S/ 2,116.80	S/ 2,222.64	S/ 2,333.77
Papelería de oficina y administración	S/ 1,200.00	S/ 1,344.00	S/ 1,411.20	S/ 1,481.76	S/ 1,555.85
Servicio contable	S/ 4,800.00	S/ 5,376.00	S/ 5,644.80	S/ 5,927.04	S/ 6,223.39
Gastos de venta:	S/ 0.00				
Papelería de oficina de ventas	S/ 1,200.00	S/ 1,344.00	S/ 1,411.20	S/ 1,481.76	S/ 1,555.85
Otros gastos de venta	S/ 1,800.00	S/ 2,016.00	S/ 2,116.80	S/ 2,222.64	S/ 2,333.77
Gastos de marketing:	S/ 0.00				
Publicidad en redes sociales	S/ 6,000.00	S/ 6,720.00	S/ 7,056.00	S/ 7,408.80	S/ 7,779.24
Administración de redes sociales	S/ 6,000.00	S/ 6,720.00	S/ 7,056.00	S/ 7,408.80	S/ 7,779.24
Relaciones públicas Mikhuna	S/ 4,800.00	S/ 5,376.00	S/ 5,644.80	S/ 5,927.04	S/ 6,223.39
Pago por click (PPC)	S/ 10,080.00	S/ 11,289.60	S/ 11,854.08	S/ 12,446.78	S/ 13,069.12
TOTAL GASTOS OPERATIVOS CON IGV	S/ 61,980.00	S/ 69,417.60	S/ 72,888.48	S/ 76,532.90	S/ 80,359.55
TOTAL GASTOS OPERATIVOS SIN IGV	S/ 52,525.42	S/ 58,828.47	S/ 61,769.90	S/ 64,858.39	S/ 68,101.31

Fuente: Elaboración propia.

Gastos de planilla:

En Mikunna tenemos el personal con los siguientes salarios básicos mensuales:

- Gerente General
- Jefe comercial y marketing
- Jefe de Operaciones y servicio TI
- Asistente administrativo

Figura

PUESTO	CANTIDAD	REMUNERACION BASICA MENSUAL
Gerente General	1	S/ 4,000.00
Jefe comercial y marketing	1	S/ 2,400.00
Jefe de operaciones y servicio TI	1	S/ 2,400.00
Asistente administrativo	1	S/ 1,600.00

Tabla

El cálculo de los gastos de planilla de personal considerando los pagos de cargas sociales como Essalud, cts, gratificaciones, etc. por el primer año y los siguientes 05 años se muestra en el cuadro:

PUERTO	CANTIDAD	REMUNERACION BASICA MENSUAL	GASTO PLANILLA 1ER AÑO	INCREMENTO % ANUAL REMUNERACION	GASTO PLANILLA 2DO AÑO	GASTO PLANILLA 3ER AÑO	GASTO PLANILLA 4TO AÑO	GASTO PLANILLA 5TO AÑO
Gerente General	1	S/ 4,000.00	58,680.00	2%	S/59,853.60	S/61,050.67	S/62,271.69	S/63,517.12
Jefe comercial y marketing	1	S/ 2,400.00	35,208.00	2%	S/35,912.16	S/36,630.40	S/37,363.01	S/38,110.27
Jefe de operaciones y servicio TI	1	S/ 2,400.00	35,208.00	2%	S/35,912.16	S/36,630.40	S/37,363.01	S/38,110.27
Asistente administrativo	1	S/ 1,800.00	23,472.00	2%	S/23,941.44	S/24,420.27	S/24,908.67	S/25,406.85
TOTAL			152,568.00		S/ 155,619.36	S/ 158,731.75	S/ 161,906.38	S/ 165,144.51

Fuente: Elaboración propia.

Hallamos el capital de trabajo inicial que asciende en S/ 24,314 que es el 60% del 1er mes de los costos totales de materiales, bienes y servicios adquiridos para la venta:

Tabla

CAPITAL DE TRABAJO INICIAL	24,314
CAPITAL DE TRABAJO ADICIONAL (método % cambio de ventas)	
Capital de trabajo inicial / Ventas mes 1	45.28%

Fuente: Elaboración propia.

8.6. Estructura y opciones de financiamiento

Se muestra los componentes del financiamiento de la inversión:

Se va a realizar un préstamo con la caja Sullana. Cuadro muestra monto de financiamiento y tasas afectas al préstamo solicitado:

Tabla

FINANCIAMIENTO (CAJA SULLANA)	
Monto	S/ 46,202.00
TASA EFECTIVA ANUAL (TEA)	22.32%
TASA EFECTIVA MENSUAL (TEM)	1.69%
Seguro desgravamen anual	2.50%
Seguro desgravamen mensual	0.21%
TASA EFECTIVA COSTO ANUAL (TCEA)	24.82%
TASA EFECTIVA DE COSTO MENSUAL(TCEM)	1.86%
Plazo (meses)	60
Cuota	S/ 1,286.00

Fuente: Elaboración propia.

Tabla

Se muestra el cronograma de pagos de financiamiento de préstamo solicitado en

60 meses (5 años):

CRONOGRAMA DE PAGOS												
MES	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12
Saldo	S/ 46,201.74	S/ 45,777.32	S/ 45,344.98	S/ 44,904.58	S/ 44,455.96	S/ 43,998.98	S/ 43,533.48	S/ 43,059.30	S/ 42,576.28	S/ 42,084.25	S/ 41,583.04	S/ 41,072.49
AMORT.	S/ 424.43	S/ 432.34	S/ 440.40	S/ 448.61	S/ 456.98	S/ 465.50	S/ 474.18	S/ 483.02	S/ 492.03	S/ 501.20	S/ 510.55	S/ 520.07
INTERES	S/ 861.52	S/ 853.61	S/ 845.54	S/ 837.33	S/ 828.97	S/ 820.45	S/ 811.77	S/ 802.92	S/ 793.92	S/ 784.74	S/ 775.40	S/ 765.88
CUOTA	S/ 1,285.95											
EFI	S/ 254.15	S/ 251.81	S/ 249.44	S/ 247.01	S/ 244.55	S/ 242.03	S/ 239.47	S/ 236.86	S/ 234.21	S/ 231.50	S/ 228.74	S/ 225.93
MES	Mes 13	Mes 14	Mes 15	Mes 16	Mes 17	Mes 18	Mes 19	Mes 20	Mes 21	Mes 22	Mes 23	Mes 24
Saldo	S/ 40,552.42	S/ 40,022.65	S/ 39,483.00	S/ 38,933.29	S/ 38,373.33	S/ 37,802.93	S/ 37,221.89	S/ 36,630.02	S/ 36,027.11	S/ 35,412.96	S/ 34,787.35	S/ 34,150.08
AMORT.	S/ 529.77	S/ 539.65	S/ 549.71	S/ 559.96	S/ 570.40	S/ 581.04	S/ 591.87	S/ 602.91	S/ 614.15	S/ 625.60	S/ 637.27	S/ 649.15
INTERES	S/ 756.18	S/ 746.30	S/ 736.24	S/ 725.99	S/ 715.54	S/ 704.91	S/ 694.07	S/ 683.04	S/ 671.80	S/ 660.34	S/ 648.68	S/ 636.79
CUOTA	S/ 1,285.95											
EFI	S/ 223.07	S/ 220.16	S/ 217.19	S/ 214.17	S/ 211.09	S/ 207.95	S/ 204.75	S/ 201.50	S/ 198.18	S/ 194.80	S/ 191.36	S/ 187.85
MES	Mes 25	Mes 26	Mes 27	Mes 28	Mes 29	Mes 30	Mes 31	Mes 32	Mes 33	Mes 34	Mes 35	Mes 36
Saldo	S/ 33,500.93	S/ 32,839.67	S/ 32,166.09	S/ 31,479.94	S/ 30,781.00	S/ 30,069.02	S/ 29,343.77	S/ 28,604.99	S/ 27,852.44	S/ 27,085.86	S/ 26,304.98	S/ 25,509.54
AMORT.	S/ 661.26	S/ 673.59	S/ 686.15	S/ 698.94	S/ 711.98	S/ 725.25	S/ 738.78	S/ 752.55	S/ 766.58	S/ 780.88	S/ 795.44	S/ 810.27
INTERES	S/ 624.69	S/ 612.36	S/ 599.80	S/ 587.00	S/ 573.97	S/ 560.69	S/ 547.17	S/ 533.40	S/ 519.36	S/ 505.07	S/ 490.51	S/ 475.67
CUOTA	S/ 1,285.95											
EFI	S/ 184.28	S/ 180.65	S/ 176.94	S/ 173.17	S/ 169.32	S/ 165.41	S/ 161.42	S/ 157.35	S/ 153.21	S/ 149.00	S/ 144.70	S/ 140.32
MES	Mes 37	Mes 38	Mes 39	Mes 40	Mes 41	Mes 42	Mes 43	Mes 44	Mes 45	Mes 46	Mes 47	Mes 48
Saldo	S/ 24,699.27	S/ 23,873.88	S/ 23,033.11	S/ 22,176.66	S/ 21,304.24	S/ 20,415.55	S/ 19,510.29	S/ 18,588.15	S/ 17,648.82	S/ 16,691.97	S/ 15,717.27	S/ 14,724.41
AMORT.	S/ 825.38	S/ 840.77	S/ 856.45	S/ 872.42	S/ 888.69	S/ 905.26	S/ 922.14	S/ 939.33	S/ 956.85	S/ 974.69	S/ 992.87	S/ 1,011.38
INTERES	S/ 460.57	S/ 445.17	S/ 429.50	S/ 413.53	S/ 397.26	S/ 380.69	S/ 363.81	S/ 346.61	S/ 329.10	S/ 311.25	S/ 293.08	S/ 274.57
CUOTA	S/ 1,285.95											
EFI	S/ 135.87	S/ 131.33	S/ 126.70	S/ 121.99	S/ 117.19	S/ 112.30	S/ 107.32	S/ 102.25	S/ 97.08	S/ 91.82	S/ 86.46	S/ 81.00
MES	Mes 49	Mes 50	Mes 51	Mes 52	Mes 53	Mes 54	Mes 55	Mes 56	Mes 57	Mes 58	Mes 59	Mes 60
Saldo	S/ 13,713.02	S/ 12,682.78	S/ 11,633.33	S/ 10,564.31	S/ 9,475.36	S/ 8,366.10	S/ 7,236.15	S/ 6,085.14	S/ 4,912.66	S/ 3,718.32	S/ 2,501.70	S/ 1,262.41
AMORT.	S/ 1,030.24	S/ 1,049.45	S/ 1,069.02	S/ 1,088.95	S/ 1,109.26	S/ 1,129.94	S/ 1,151.01	S/ 1,172.48	S/ 1,194.34	S/ 1,216.61	S/ 1,239.30	S/ 1,262.41
INTERES	S/ 255.71	S/ 236.50	S/ 216.93	S/ 196.99	S/ 176.69	S/ 156.00	S/ 134.93	S/ 113.47	S/ 91.61	S/ 69.34	S/ 46.65	S/ 23.54
CUOTA	S/ 1,285.95											
EFI	S/ 75.43	S/ 69.77	S/ 63.99	S/ 58.11	S/ 52.12	S/ 46.02	S/ 39.80	S/ 33.47	S/ 27.02	S/ 20.45	S/ 13.76	S/ 6.94

Fuente: Elaboración propia.

8.7. Estados financieros (estado de ganancias y pérdidas y flujo de efectivo)

En el cuadro se muestra el estado de resultados del primer año de actividad donde arroja una ganancia de S/ 4,219.11 soles

Tabla

ESTADO DE RESULTADOS PRIMER AÑO												
CONCEPTO	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12
Ventas	S/ 53,694.92											
Personal área producción	S/ 0.00											
Costo de Producción	S/ 34,342.37											
UTILIDAD BRUTA	S/ 19,352.54											
Personal de Administración y Ventas	S/ 11,336.00	S/ 11,336.00	S/ 11,336.00	S/ 11,336.00	S/ 13,936.00	S/ 11,336.00	S/ 17,004.00	S/ 11,336.00	S/ 11,336.00	S/ 11,336.00	S/ 13,936.00	S/ 17,004.00
Gastos de Administración y Ventas	S/ 4,822.03	S/ 4,313.56	S/ 4,567.80	S/ 4,313.56								
Depreciación y amortización	S/ 947.54											
UTILIDAD OPERATIVA	S/ 2,246.97	S/ 2,755.44	S/ 2,755.44	S/ 2,755.44	S/ 155.44	S/ 2,755.44	-S/ 3,166.80	S/ 2,755.44	S/ 2,755.44	S/ 2,755.44	S/ 155.44	-S/ 2,912.56
Gastos Financieros	S/ 861.52	S/ 853.61	S/ 845.54	S/ 837.33	S/ 828.97	S/ 820.45	S/ 811.77	S/ 802.92	S/ 793.92	S/ 784.74	S/ 775.40	S/ 765.88
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	S/ 1,385.45	S/ 1,901.83	S/ 1,909.90	S/ 1,918.11	-S/ 673.53	S/ 1,935.00	-S/ 3,978.56	S/ 1,952.52	S/ 1,961.52	S/ 1,970.70	-S/ 619.95	-S/ 3,678.43
Impuesto a la Renta	S/ 408.71	S/ 561.04	S/ 563.42	S/ 565.84	-S/ 198.69	S/ 570.82	-S/ 1,173.68	S/ 575.99	S/ 578.05	S/ 581.36	-S/ 182.89	-S/ 1,085.14
UTILIDAD NETA	S/ 976.74	S/ 1,340.79	S/ 1,346.48	S/ 1,352.27	-S/ 474.84	S/ 1,364.17	-S/ 2,804.88	S/ 1,376.52	S/ 1,382.87	S/ 1,389.34	-S/ 437.07	-S/ 2,593.30

Fuente: Elaboración propia.

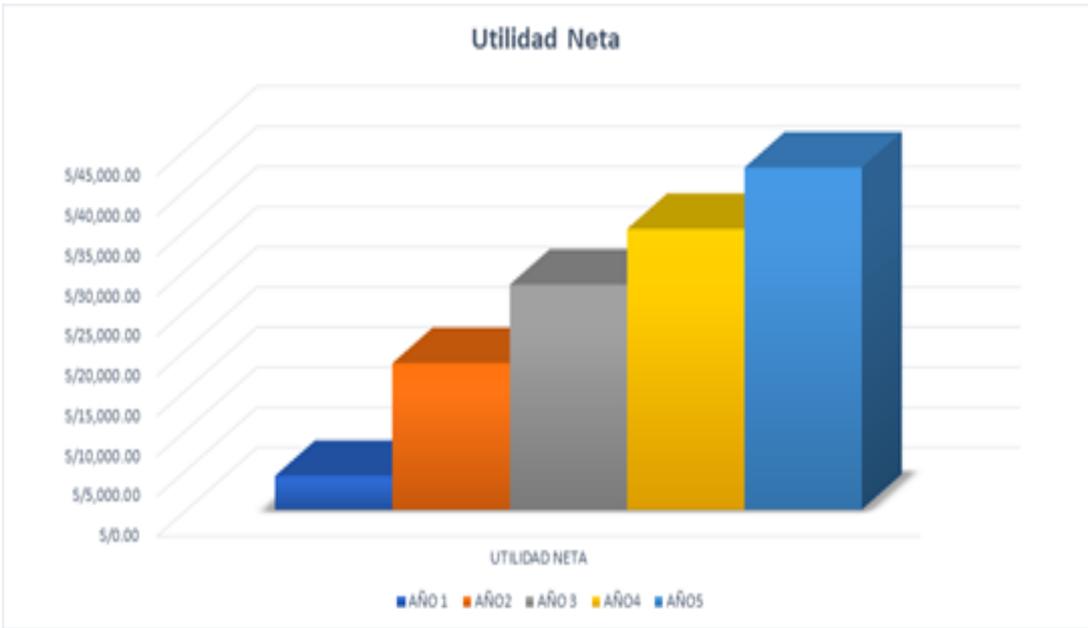
Tabla

El estado de resultado de los primeros 05 años:

ESTADO DE RESULTADOS POR AÑO					
CONCEPTO	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Ventas	S/ 644,338.98	S/ 721,659.66	S/ 772,175.84	S/ 810,784.63	S/ 851,323.86
Personal área producción	S/ 0.00				
Costo de Producción	S/ 412,108.47	S/ 461,561.49	S/ 493,870.80	S/ 518,564.34	S/ 544,492.55
UTILIDAD BRUTA	S/ 232,230.51	S/ 260,098.17	S/ 278,305.04	S/ 292,220.29	S/ 306,831.31
Personal de Administración y Ventas	S/ 152,568.00	S/ 155,619.36	S/ 158,731.75	S/ 161,906.38	S/ 165,144.51
Gastos de Administración y Ventas	S/ 52,525.42	S/ 58,828.47	S/ 61,769.90	S/ 64,858.39	S/ 68,101.31
Depreciación y amortización	S/ 11,370.50				
UTILIDAD OPERATIVA	S/ 15,766.58	S/ 34,279.83	S/ 46,432.90	S/ 54,085.02	S/ 62,214.99
Gastos Financieros	S/ 9,782.04	S/ 8,379.88	S/ 6,629.70	S/ 4,445.12	S/ 1,718.34
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	S/ 5,984.55	S/ 25,899.96	S/ 39,803.20	S/ 49,639.89	S/ 60,496.65
Impuesto a la Renta	S/ 1,765.44	S/ 7,640.49	S/ 11,741.94	S/ 14,643.77	S/ 17,846.51
UTILIDAD NETA	S/ 4,219.11	S/ 18,259.47	S/ 28,061.26	S/ 34,996.13	S/ 42,650.14

Fuente: Elaboración propia.

Observamos que la utilidad se va incrementando por año y en el 5to año tendremos una utilidad de S/ 42,650.14 soles



Fuente: Elaboración propia.

Asimismo, se muestra el estado de situación financiera conformado por el activos, pasivo y patrimonio del año “0” al 5to año:

Tabla

Estado de Situación Financiera ó Balance General												
DESCRIPCIÓN		Año 0		Año 1		Año 2		Año 3		Año 4		Año 5
Activo												
Activo Corriente												
Efectivo y Equivalente de Efectivo	S/	43,872.46	S/	27,748.68	S/	35,871.16	S/	40,661.92	S/	42,578.87	S/	45,318.84
Cuentas por Cobrar Comerciales	S/	-										
Existencias			S/	64,433.90	S/	72,165.97	S/	77,217.58	S/	81,078.46	S/	85,132.39
Otros Activos Corrientes	S/	-										
Total Activo Corriente	S/	43,872.46	S/	92,182.58	S/	108,037.13	S/	117,879.51	S/	123,655.34	S/	130,451.23
Activo no Corriente												
Inmuebles, Maquinaria y Equipo	S/.	23,251.90										
Depreciación Acumulada	S/.	-	S/.	3,170.50	S/.	6,341.00	S/.	9,511.50	S/.	12,682.00	S/.	15,852.50
Intangibles	S/.	48,380.00										
Amortización Acumulada	S/.	-	S/.	8,200.00	S/.	16,400.00	S/.	24,600.00	S/.	32,800.00	S/.	41,000.00
Total Activo no Corriente	S/.	71,631.90	S/.	60,261.40	S/.	48,890.90	S/.	37,520.40	S/.	26,149.90	S/.	14,779.40
Total Activo	S/.	115,504.36	S/.	152,443.98	S/.	156,928.03	S/.	155,399.91	S/.	149,805.24	S/.	145,230.63
Pasivo												
Pasivo Corriente												
Cuentas por Pagar	S/	-										
Impuesto a la Renta	S/.	-	S/.	1,765.44	S/.	7,640.49	S/.	11,741.94	S/.	14,643.77	S/.	17,846.51
Deuda Bancaria	S/.	46,201.74	S/.	15,431.36								
Otros Pasivos Corrientes	S/.	-										
Total Pasivo Corriente	S/	46,201.74	S/	17,196.80	S/	23,071.85	S/	27,173.31	S/	30,075.13	S/	33,277.87
Pasivo no Corriente												
Deuda Bancaria	S/.	-	S/.	61,725.45	S/.	46,294.09	S/.	30,862.73	S/.	15,431.36	S/.	-
Total Pasivo no Corriente	S/.	-	S/.	61,725.45	S/.	46,294.09	S/.	30,862.73	S/.	15,431.36	S/.	-
Total Pasivo	S/.	46,201.74	S/.	78,922.26	S/.	69,365.94	S/.	58,036.03	S/.	45,506.50	S/.	33,277.87
Patrimonio												
Capital Social	S/.	69,302.62										
Resultados Acumulados	S/.	-	S/.	4,219.11	S/.	18,259.47	S/.	28,061.26	S/.	34,996.13	S/.	42,650.14
Total Patrimonio	S/.	69,302.62	S/.	73,521.72	S/.	87,562.09	S/.	97,363.87	S/.	104,298.74	S/.	111,952.75
Total Pasivo y Patrimonio	S/.	115,504.36	S/.	152,443.98	S/.	156,928.03	S/.	155,399.91	S/.	149,805.24	S/.	145,230.63

Fuente: Elaboración propia.

8.8. Flujo financiero

El cuadro muestra el flujo de caja del 1er año:

Tabla

FLUJO DE CAJA														
Concepto	Mes 0	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12	TOTAL AÑO 1
Ventas		S/ 53,694.92	S/ 644,338.98											
Costo de producción		S/ 34,342.37	S/ 412,108.47											
Personal área producción		S/ 0.00												
Utilidad Bruta		S/ 19,352.54	S/ 232,230.51											
Personal de Administración y Ventas		S/ 11,336.00	S/ 132,568.00											
Gastos de administración y ventas		S/ 4,822.03	S/ 4,313.56	S/ 52,525.42										
Depreciación y amortización de intangibles		S/ 947.54	S/ 11,370.50											
Utilidad Operativa (EBIT)		S/ 2,246.97	S/ 2,755.44	S/ 15,766.58										
-Impuesto a la renta		S/ 1,059.57	S/ 1,057.24	S/ 1,054.86	S/ 1,052.44	S/ 1,049.97	S/ 1,047.46	S/ 1,044.89	S/ 1,042.29	S/ 1,039.63	S/ 1,036.92	S/ 1,034.17	S/ 1,031.36	S/ 12,550.79
+depreciación y amortización de intangibles		S/ 947.54	S/ 11,370.50											
Flujo de Caja Operativo		S/ 2,134.94	S/ 2,645.74	S/ 2,648.12	S/ 2,650.55	S/ 2,653.01	S/ 2,655.53	S/ 2,658.05	S/ 2,660.57	S/ 2,663.09	S/ 2,665.61	S/ 2,668.13	S/ 2,670.65	S/ 14,586.30
- Activo fijo	S/ 71,631.90													
- Gasto no operativos	S/ 19,538.06													
- Capital de trabajo	S/ 24,314.40	S/ 0.00	S/ 2,917.73											
Ingreso por crédito fiscal IGV de Activos Fijos		S/ 2,615.49	S/ 2,707.02	S/ 13,831.77										
FLUJO DE CAJA LIBRE DISPONIBILIDAD (FCLD)	S/ 115,504.36	S/ 4,750.43	S/ 5,352.76	S/ 5,355.14	S/ 5,357.56	S/ 5,360.03	S/ 5,362.45	S/ 5,364.87	S/ 5,367.29	S/ 5,369.71	S/ 5,372.13	S/ 5,374.55	S/ 5,376.97	S/ 25,500.34

Fuente: Elaboración propia.

Se muestra el FCNI:

	Mes 0	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12	TOTAL AÑO 1
FLUJO DE CAJA LIBRE DISPONIBILIDAD (FCLD)	S/ 115,504.36	S/ 4,750.43	S/ 5,352.76	S/ 5,355.14	S/ 5,357.56	S/ 5,360.03	S/ 5,362.45	S/ 5,364.87	S/ 5,367.29	S/ 5,369.71	S/ 5,372.13	S/ 5,374.55	S/ 5,376.97	S/ 25,500.34
+ Préstamo obtenido	S/ 45,201.74													
- Amortización de la deuda		S/ 424.43	S/ 482.34	S/ 440.40	S/ 408.61	S/ 456.98	S/ 465.50	S/ 474.18	S/ 483.02	S/ 482.03	S/ 501.20	S/ 510.55	S/ 520.07	S/ 5,649.32
- Interés de la deuda		S/ 861.52	S/ 853.61	S/ 845.54	S/ 837.33	S/ 829.97	S/ 822.45	S/ 814.77	S/ 807.92	S/ 793.92	S/ 784.74	S/ 775.40	S/ 765.80	S/ 9,782.04
+ Escudo fiscal de los intereses (EFI)		S/ 254.15	S/ 251.81	S/ 249.44	S/ 247.02	S/ 244.55	S/ 242.03	S/ 239.47	S/ 236.88	S/ 234.21	S/ 231.50	S/ 228.74	S/ 225.93	S/ 2,885.70
FLUJO DE CAJA NETO DEL INVERSIONISTA (FCNI)	S/ 69,302.62	S/ 3,718.63	S/ 4,318.63	S/ 12,954.68										

Fuente: Elaboración propia.

Tabla

Flujo de caja del 1er al 5to año de operación:

FLUJO DE CAJA					
Concepto	AÑO 1	AÑO2	AÑO 3	AÑO4	AÑOS
Ventas	S/ 644,338.98	S/ 721,659.66	S/ 772,175.84	S/ 810,784.63	S/ 851,323.86
Costo de producción	S/ 412,108.47	S/ 461,561.49	S/ 493,870.80	S/ 518,564.34	S/ 544,492.55
Personal área producción	S/ 0.00				
Utilidad Bruta	S/ 232,230.51	S/ 260,098.17	S/ 278,305.04	S/ 292,220.29	S/ 306,831.31
Personal de Administración y Ventas	S/ 152,568.00	S/ 155,619.36	S/ 158,731.75	S/ 161,906.38	S/ 165,144.51
Gastos de administración y ventas	S/ 52,525.42	S/ 58,828.47	S/ 61,769.90	S/ 64,858.39	S/ 68,101.31
Depreciación y amortización de intangibles	S/ 11,370.50				
Utilidad Operativa (EBIT)	S/ 15,766.58	S/ 34,279.83	S/ 46,432.90	S/ 54,085.02	S/ 62,214.99
- Impuesto a la renta	S/ 12,550.79	S/ 2,212.91	S/ 13,697.70	S/ 15,955.08	S/ 18,353.42
+ depreciación y amortización de intangibles	S/ 11,370.50				
Flujo de Caja Operativo	S/ 14,586.30	S/ 43,437.43	S/ 44,105.69	S/ 49,500.44	S/ 55,232.06
- Activo fijo			S/ 0.00		
- Gastos preoperativos					
- Capital de trabajo	-S/ 2,917.73	-S/ 1,906.25	-S/ 1,456.92	-S/ 1,529.76	S/ 32,125.06
Ingreso por crédito fiscal IGV de Activos Fijos	S/ 13,831.77	S/ 0.00	S/ 0.00	S/ 0.00	S/ 0.00
FLUJO DE CAJA LIBRE DISPONIBILIDAD (FCLD)	S/ 25,500.34	S/ 41,531.18	S/ 42,648.77	S/ 47,970.67	S/ 87,357.13
+ Préstamos obtenido					
- Amortización de la deuda	S/ 5,649.32	S/ 7,051.49	S/ 8,801.67	S/ 10,986.24	S/ 13,713.02
- Interés de la deuda	S/ 9,782.04	S/ 8,379.88	S/ 6,629.70	S/ 4,445.12	S/ 1,718.34
+ Escudo fiscal de los intereses (EFI)	S/ 2,885.70	S/ 2,472.06	S/ 1,955.76	S/ 1,311.31	S/ 506.91
FLUJO DE CAJA NETO DEL INVERSIONISTA (FCNI)	S/ 12,954.68	S/ 28,571.88	S/ 29,173.17	S/ 33,850.62	S/ 72,432.67

Fuente: Elaboración propia.

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

COK: La rentabilidad mínima exigida por el accionista es del **9.85%**

Cuadro muestra el cálculo del COK:

Fórmula:

$$\beta_{l\text{proy}} = \beta_u \left[1 + (1 - t_{\text{Perú}}) \times \frac{D}{E} \frac{\text{proy}}{\text{proy}} \right]$$

Tenemos:

Beta desapalancada del sector	0.51
Impuesto a la Renta Perú	29.50%
Dproy	40.00%
Eproy	60.00%

$$\beta_{l\text{proy}} = 0.75$$

Tasa libre de Riesgo rf	1.53%
Prima Riesgo de mercado (rm - rf)	8.00%
Riesgo País RP	1.79%

COK proy US\$ = 9.32%

Perú inflación anual esperada S/.	2.50%
USA inflación anual esperada US\$	2.00%

COK proy soles =
$$\frac{(1 + \text{COK US\$}) (1 + \text{inflación anual Perú Soles}) - 1}{(1 + \text{inflación anual USA US\$})}$$

COK proy soles = 9.85%

WACC:

El costo promedio del financiamiento del proyecto en base a la relación deuda/patrimonio es de 12.91% en cuadro se muestra detalle:

INVERSIÓN	Participación	Participación (%)	% Costo	WACC
Financiamiento Terceros	S/ 50,600.78	40%	17.50%	7.00%
Financiamiento Accionistas	S/ 75,901.18	60%	9.85%	5.91%
Inversión Total	S/ 126,501.96	100%		12.91%

Fuente: Elaboración propia.

Cuadro muestra financiamiento por accionista:

Nro de accionistas	5
Accionista 1	S/ 13,860.60
Accionista 2	S/ 13,860.60
Accionista 3	S/ 13,860.60
Accionista 4	S/ 13,860.60
Accionista 5	S/ 13,860.60
TOTAL	S/ 69,303.00

Fuente: Elaboración propia.

8.10. Indicadores de rentabilidad

Como análisis de rentabilidad tenemos que el rendimiento del proyecto en base a la inversión realizada muestra la rentabilidad del negocio. Se muestra en cuadro el valor presente neto de caja de libre disponibilidad y valor presente neto de caja del inversionista donde tenemos que el proyecto produce una TIR del 64.56% en un periodo de 4.03 años y según el valor presente neto del inversionista produce una TIR del 72.71% en un periodo de 3.75 años.

VPN FLUJO DE CAJA DE LIBRE DISPONIBILIDAD	633,927.00
TIR FCLD	64.56%
PRID FCLD	4.030
VPN FLUJO DE CAJA NETO DEL INVERSIONISTA	631,069.00
TIR FCNI	72.71%
PRID FCNI	3.750

Fuente: Elaboración propia.

8.11. Análisis de riesgos

Analizaremos la sensibilidad del proyecto, el análisis por escenario, análisis del punto de equilibrio y los principales riesgos del proyecto:

8.12. Análisis de sensibilidad:

Tenemos los siguientes casos:

- 1).-Cuánto debe ser el COK para que el VPN del FCNI esté en equilibrio (VPN FCNI= 0).
- 2).-Cuánto debe ser el WACC para que el VPN del FCLD esté en equilibrio (VPN FCLD = 0)
- 3).-Cómo varía el VPN del FCNI ante cambios en el COK ?

4).- Realizar análisis multidimensional de variables críticas.

Desarrollamos la igualdad:

	Actual	Nuevo
COK	9.85%	72.71%

Comprobamos:

Periodos	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	
FCNI	-S/ 69,302.62	S/ 12,954.68	S/ 28,571.88	S/ 29,173.17	S/ 33,850.62	S/ 72,432.67	S/ 1,009,500.79

Interpretación:

Para que el valor presente neto del inversionista presente un estado de equilibrio la tasa de descuento de capital (COK) igual a su rentabilidad interna de retorno. Es decir, la tasa debería ser de unos 72.71%

Caso 2: Cuánto debe ser el WACC para que el VPN del FCLD esté en equilibrio (VPN FCLD = 0)

	Actual	Nuevo
WACC	12.91%	64.56%

Comprobamos:

Periodos	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	
FCLD	-S/ 115,504.36	S/ 25,500.34	S/ 41,531.18	S/ 42,648.77	S/ 47,970.67	S/ 87,357.13	S/ 1,217,504.27

VPN actual	S/ 633,927.150
VPN nuevo	0.000

Interpretación:

Para que el valor presente neto del proyecto presente un estado de equilibrio la tasa de descuento de costo de capital (WACC) igual a su rentabilidad interna de retorno. Es decir, la tasa debería ser de unos 64.56%

Caso 3: Cómo varía el VPN del FCNI ante cambios en el COK?

VPN actual del FCNI S/ 633,927.15

VPN nuevo con Equilibrio -

La respuesta del resultado del VPN del FCNI es inversa a la variación de la tasa del COK.

		VPN FCNI
COK	39.85%	S/122,530.65
	29.85%	S/213,019.21
	19.85%	S/364,580.45
	9.85%	S/631,069.10
	7.85%	S/706,492.96
	5.85%	S/792,038.12
	3.85%	S/889,310.81

Interpretación:

La tasa de descuento (COK) en la medida que se incremente, los resultados del VPN serán cada vez menores. Por tanto, en la medida que el costo de capital disminuya, el valor presente neto final será mayor.

Caso 4: Realizar análisis multidimensional de variables críticas.

Variaciones

Ventas	15.00%
Costo de producción	-2.00%
Personal área producción	-2.00%
Personal de Administración	-2.00%
Gastos de administracion y v	-2.00%
Costo de financiamiento	-5.00%

Resultados:

WACC	10.80%
COK	9.85%
VPN - WACC - FCLD	633,657
VPN - COK - FCNI	777,771
TIR	94.08%
IR	1222.28%
PRID (años)	4.83

Interpretación:

- El proyecto genera un valor neto presente de S/ 633,357 por una inversión de S/ 69,303 y una rentabilidad promedio anual de 10.80%
- El proyecto genera un valor neto presente de S/ 777,771 por una inversión de S/ 115,514 y una rentabilidad promedio anual de 9.85%
- La rentabilidad que el proyecto genera es de 94.08%
- El valor adicional por cada unidad invertida es de 11.22
- El proyecto se recupera en 4.83 años

8.13. Análisis por escenarios: (por variables)

PROBABILIDADES

Escenario	Crecimiento %	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Perpetuidad
Pesimista	3.63%	11.50%	12.65%	13.92%	15.31%	16.84%	18.52%
Esperado	7.25%	58.50%	58.50%	58.50%	58.50%	58.50%	58.50%
Optimista	9.06%	30.00%	28.85%	27.59%	26.19%	24.66%	22.98%

ESCENARIOS:

Periodo	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	-
Pesimista FCLD		47,866.50	35,146.89	36,299.37	37,493.63	67,783.87	1,127,559.34
Probabilidad		11.50%	12.65%	13.92%	15.31%	16.84%	18.52%
Flujo Pesimista		5,504.65	4,446.08	5,051.06	5,738.96	11,412.87	208,833.74
Esperado FCLD	- 115,504.36	26,680.63	33,631.53	42,648.77	47,970.67	87,357.13	1,292,282.99
Probabilidad		58.500%	58.500%	58.500%	58.500%	58.500%	58.500%
Flujo Esperado		15,608.17	19,674.45	24,949.53	28,062.84	51,103.92	755,985.55
Optimista FCLD		46,544.40	35,373.23	38,274.94	41,439.63	82,409.21	2,334,830.16
Probabilidad		30.00%	28.85%	27.59%	26.19%	24.66%	22.98%
Flujo optimista		13,963.32	10,205.18	10,558.14	10,854.49	20,324.46	536,523.78
Total FE		35,076.14	34,325.71	40,558.73	44,656.30	82,841.25	1,501,343.07
VP del flujo esperado	- 115,504.36	31,063.04	26,924.02	28,175.07	27,474.10	45,138.55	818,051.94

Variación ^FC Pesimista		32,463,230.14	8,553,381.24	9,184,506.29	15,366,357.15	86,342,679.78	17,742,031,119.95
Variación ^FC Esperado		11,245,494.66	26,319,614.92	122,550,586.52	245,764,108.90	1,042,708,886.12	131,563,627,328.00
Variación ^FC Optimista		71,883,189.86	20,595,780.34	28,138,781.99	51,086,765.58	342,392,190.91	528,661,696,643.23
Total variación		115,591,914.67	55,468,776.50	159,873,874.81	312,217,231.62	1,471,643,756.80	677,967,355,091.18
VP Variación		9,521.91	5,841.77	8,783.53	10,870.99	20,902.69	448,647.58

WACC	12.91%
E(VPN) =	861,324
VP DE LA VARIANZA	504,568
z	-1.7071
PROBABILIDAD DE RENTABILIDAD	4.39%

La probabilidad de que el proyecto no presenta pérdida es de $(100-4.39\%)= 95.61\%$

	Base	Pesimista	Optimista
Crecimiento de ventas (anual perpetuidad)	7.25%	3.63%	9.06%
VPN - FCLD	633,927	583,802	1,177,171
TIR - FCLD	64.56%	65.35%	81.72%

8.11.3 Análisis de punto de equilibrio:

Para realizar el punto de equilibrio debemos analizar las unidades vendidas por año:

Periodos	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Menú vegetariano	570,240	638,669	683,376	717,544	753,422
Menú light	190,080	212,890	227,792	239,181	251,141
TOTAL	760,320	851,558	911,167	956,726	1,004,562

Asimismo, la proporción de las unidades vendidas y tenemos la proporción por producto:

Proporción:					
Menú vegetariano	75.00%	75.00%	75.00%	75.00%	75.00%
Menú light	25.00%	25.00%	25.00%	25.00%	25.00%

Hallamos los costos fijos obtenidos del proyecto:

Costos Fijos:					
Personal de Administración	152,569	155,619	158,732	161,906	165,145
Gastos de Adm. Y Ventas	52,525	58,828	61,770	64,858	68,101
TOTAL	205,094	214,447	220,502	226,764	233,246

Hallamos los costos por proporción de producto vendido:

Costos de Proporción					
Menú vegetariano	153,820	160,836	165,376	170,074	174,934
Menú light	51,273	53,612	55,125	56,691	58,311

Identificamos el margen de contribución según los precios de venta de los productos – su costo y tenemos el margen de contribución por producto:

Precios:					
Menú vegetariano	18	18	18	18	18
Menú light	12	12	12	12	12
Costos:					
Menú vegetariano	10.9	10.9	10.9	10.9	10.9
Menú light	8.9	8.9	8.9	8.9	8.9
Margen de contribución:					
Menú vegetariano	7.1	7.1	7.1	7.1	7.1
Menú light	3.1	3.1	3.1	3.1	3.1

Conociendo el margen de contribución por producto hallamos el punto de equilibrio en unidades y la cantidad promedio mensual por producto:

PUNTO DE EQUILIBRIO EN UNIDADES					
PRODUCTO	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Menú vegetariano	21,665	22,653	23,292	23,954	24,639
Menú light	16,540	17,294	17,782	18,287	18,810
CANTIDAD PROMEDIO MENSUAL					
Menú vegetariano	1,806	1,888	1,942	1,997	2,054
Menú light	1,379	1,442	1,482	1,524	1,568

8.14. **Principales riesgos del proyecto (análisis cualitativo):**

Dentro del análisis cualitativo de los riesgos del proyecto, tenemos:

- Ingreso de nuevos competidores: Si bien el servicio que brinda la empresa es nuevo en el mercado, podrían aparecer competidores que brinden el mismo servicio, para ello deberemos posicionar la marca en el mercado local.
- Disminución de demanda de clientes: Podría existir la posibilidad de que la demanda de clientes disminuya por optar por productos alternativos, como la comida chatarra, comida rápida, o las comidas tradicionales de alto consumo local como chifas, pollo a la brasa, comida marina, entre otros. Por ello, buscaremos fidelizar a nuestra clientela, y posicionar la marca de acuerdo a su diferenciación y valor agregado. Brindaremos un servicio de calidad que satisfaga las necesidades del público objetivo, de acuerdo al servicio que brindaremos.
- Cambio en las legislaciones laborales: Es probable que pueda existir un cambio en la Legislación, sobre todo tributaria, que varíe la tasa de Impuesto General a las Ventas e Impuesto a la Renta, lo que definitivamente variará los resultados esperados, en el mejor de los casos positivamente y en el peor escenario de forma negativa.

CONCLUSIONES

Se Posterior a realizar el análisis del mercado tenemos que la estrategia de precio basada en el valor percibido, los clientes potenciales valoran más la calidad del producto, su valor nutritivo y sabor por ello la estrategia de precios que emplea el proyecto MIKHUNNA será el neutral, pues la estimación de su valor de venta será en base a la diferenciación de los productos ofrecidos frente a los competidores y satisfacer la demanda del mercado.

Después de analizar los resultados obtenidos en la Landing page, las visitas orgánicas de la página de Facebook, y el resultado de las entrevistas obtenidas para nuestros emprendedores y clientes potenciales tenemos dentro de las conclusiones de la validación del negocio:

En la landing de clientes finales de 180 visitantes, 76 se registraron. Ello representa un porcentaje de conversión del 42,22%.

En la landing de restaurantes emprendedores de 124 visitantes, 41 se registraron. Ello representa un porcentaje de conversión del 33.06%.

Las landing realizadas a los dos tipos de clientes del proyecto Mikhuna cuentan con un porcentaje de aprobación aceptable.

Las conclusiones del plan económico financiero del negocio son las siguientes:

Escenario Inicial:

- El Proyecto genera un valor neto presente FCLD ascendente en S/. 633,927 por una inversión de S/ 115,504 y una rentabilidad de 9.85%
- La rentabilidad que el proyecto genera es de 64.56%
- El valor por cada unidad invertida del proyecto es de S/ 6.49
- El proyecto se recupera en 4.03 años
- El proyecto genera un valor neto presente del FCNI S/ 631,069 por una inversión de 69,303 y una rentabilidad promedio anual de 12.91%
- La rentabilidad que el proyecto genera es 72.71%
- El valor adicional por cada unidad invertida del proyecto es de S/ 10.11

- El proyecto se recupera en 3.75 años

Escenario Propuesto:

- El Proyecto genera un valor neto presente FCLD ascendente en S/. 633,657 por una inversión de S/ 69,303 y una rentabilidad de 10.80%
- El Proyecto genera un valor neto presente FCNI S/. 777,771 por una inversión de S/. 115,504 y una rentabilidad de 9.85%
- La rentabilidad que el proyecto genera es de 94.08%
- El valor por cada unidad invertida del proyecto es de S/ 11.22
- El proyecto se recupera en 4.83 años

La probabilidad de que el proyecto NO presente pérdida es de: 95.61%

Conclusiones generales:

El trabajo de investigación que presentamos nos ha permitido conocer que existe una problemática para los nuevos emprendedores que desean ingresar al mercado. Por lo cual hemos identificado una oportunidad de negocio, haciendo uso de la tecnología por un costo accesible, presentarles una plataforma virtual que les permita mostrar sus productos y llegar a muchas más personas.

Mikhunna es una propuesta innovadora que plantea dar solución a un problema existente que afecta a los emprendedores. Por ello, se han empleado estrategias que contribuyan para brindar un servicio de alta calidad resaltando los beneficios de todos los productos y la manera sencilla y práctica para obtenerlos.

BIBLIOGRAFÍA

Alimentación colectiva (s.f) En Diccionario De Gastronomía.com.

<https://diccionariodegastronomia.com/word/alimentacion-colectiva/>

Alva, C., Reyes, C y Villanes, N. (2016). *Propuesta de mejora en la logística de entrada en una empresa agroexportadora.*

<https://repositorioacademico.upc.edu.pe/bitstream/handle/10757/273770/CAIva.pdf?sequence=2&isAllowed=y>

América Noticias (2013). *¿Irás a Mistura?: Estos son los restaurantes que estarán en la feria gastronómica.* <https://www.americatv.com.pe/noticias/espectaculos/iras-mistura-estos-son-losrestaurantes-que-estaran-en-la-feria-gastronomica-n116908>

Banco Mundial (2020). *Contaminación atmosférica: confinada pero no detenida por la COVID-19.* <https://www.bancomundial.org/es/news/immersive-story/2020/07/01/air-pollution-locked-down-by-covid-19-but-not-arrested>

Cámara de Negocios de Lima (2020). *El negocio de la comida vía apps de delivery.*

<https://lacamara.pe/el-negocio-de-la-comida-via-online/>

Diario Gestión (2020). *Solo 800 de 220 mil restaurantes de Lima tienen certificación de saludables.* <https://archivo.gestion.pe/noticia/287810/solo-800-220-milrestaurantes-lima-tienen-certificacion-saludables?ref=gesr>

Díaz, A.R. y Sánchez, A.F. (2019). *Plan de logística de distribución para la empresa 3SS LTDA.*

<https://repository.unilibre.edu.co/bitstream/handle/10901/9398/Tesis%20Ver.%20Final%20Plan%20Log%C3%ADstico%20de%20Distribuci%C3%B3n.pdf?sequence=1>

El Colegio de Nutricionistas del Perú (2020). *Recomendaciones para una alimentación saludable durante la cuarentena.* <https://cnp.org.pe/colegio-de-nutricionistas-brinda-recomendaciones-de-alimentacion-saludable-durante-la-cuarentena/>

El País (2019). *Las empresas que ofrecen comida a sus empleados son más productivas.* https://cincodias.elpais.com/cincodias/2019/09/12/fortunas/1568304594_170467.html

El Peruano. (15 de marzo de 2020). *Decreto Supremo que declara Estado de Emergencia Nacional por las graves circunstancias que afectan la vida de la Nación a*

consecuencia del brote del COVID-19.

<https://busquedas.elperuano.pe/normaslegales/decreto-supremo-que-declara-estado-de-emergencia-nacional-po-decreto-supremo-n-044-2020-pcm-1864948-2/>

El Peruano. (13 de octubre de 2020). *Encuesta Perú: Enfermedades No Transmisibles y Transmisibles 2019*. <https://elperuano.pe/noticia/105312-mas-del-60-de-peruanos-mayores-de-15-anos-sufre-de-sobrepeso-u-obesidad#:~:text=Actualidad-.M%C3%A1s%20del%2060%25%20de%20peruanos%20m>

Espinoza, W. y Becerra, E. (2017). *Control de inventario y gestión logística de la empresa fábrica de polos Bustamante Jaén-2017*.

<https://repositorio.uss.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12802/4324/Espinoza%20Oblitas%20-%20Becerra%20Delgado.pdf?sequence=1>

Gestión. (17 de septiembre de 2019). *Datum Internacional y Red win. Encuesta de: Percepción general de salud - % de personas que se consideran saludables según género*.

<https://gestion.pe/economia/empresas/que-tan-saludables-son-los-habitos-de-los-peruanos-noticia/>

Gestión (18 de abril de 2021). *Perú se ubica en el tercil inferior a nivel mundial en cobertura y calidad de infraestructura digital*. <https://gestion.pe/economia/peru-se-ubica-en-el-tercil-inferior-a-nivel-mundial-en-cobertura-y-calidad-de-infraestructura-digital-noticia/?ref=gesr>

Gómez, V.B. (2015). *Plan estratégico logístico para una Pyme*.

<https://www.ridaa.unicen.edu.ar/xmlui/bitstream/handle/123456789/1418/Valeria%20Beatr%C3%ADz%20G%C3%B3mez.PDF?sequence=1&isAllowed=y>

Horna, C; Lopex, A; Matias, C; Oscanoa, A (2015). *Plan Estratégico de la Gastronomía*.

http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/20.500.12404/14925/HORNA_L_O_PEZ_PLAN_GASTRONOMIA.pdf?sequence=1&isAllowed=y

INEI. (2021, 29 de mayo). *El 39,9% de peruanos de 15 y más años de edad tiene al menos una comorbilidad*. <https://www.inei.gob.pe/prensa/noticias/el-399-de-peruanos-de-15-y-mas-anos-de-edad-tiene-al-menos-una-comorbilidad-12903/>

INEI. (2020). *Encuesta de opinión sobre el impacto del covid-19 en las empresas*.

www.inei.gob.pe

Ley N° 30021, *Ley de Promoción de la Alimentación Saludable* (11 de agosto del 2021).

[Decreto Supremo que aprueba el Reglamento de la Ley N° 30021, Ley de Promoción de la Alimentación Saludable-DECRETO SUPREMO-N° 017-2017-SA](#)

Organización Mundial de la Salud (2021). *Cronología de la respuesta de la OMS a la COVID-19.* <https://www.who.int/es/news/item/29-06-2020-covidtimeline>

ANEXOS

Anexo 1: Ficha de entrevistas – Emprendedores en crecimiento

Entrevista Nro. 1 – Mike Motta – 36 años/ San Isidro / Nombre del Negocio: Manzana Verde	
HALLAZGO	<ul style="list-style-type: none">✓ Atendemos pedidos por delivery de personas que trabajan y/o viven en el distrito de San Isidro, San Miguel y Bellavista que cuidan mucho su alimentación.✓ Precisa que la recomendación de su servicio es lo que le permite captar nuevos clientes, el no maneja redes o portales. Inició su servicio de venta de comida atendiendo el servicio de comida a un call center.✓ Si nos interesaría llegar a más personas y hacernos conocidos.✓ Cuenta con la asesoría de un nutricionista para la elaboración de los platos que ofrece a sus clientes y así cumplir con sus expectativas.✓ Llevamos 4.5años en el mercado.✓ Nos hicimos conocidos a través de la recomendación de nuestros clientes.✓ Lo que más valoran los clientes es la calidad de los insumos y la variedad de los platos que ofrecemos.✓ Mi carta cuenta con un promedio de 30 platos.✓ Si me interesaría porque el objetivo que tenemos es crecer y abarcar un mayor mercado.
RESULTADO	Cliente potencial que quiere hacerse conocido en el mercado, su negocio ya cuenta con 4.5 años y quiere expandir su negocio a través de terceros ya sea empleando las herramientas virtuales de las redes sociales o que les recomienden el servicio.
Link	https://youtu.be/vfU0FKOUXIY

Entrevista Nro. 2– Mauricio Vilela Robledo – 36 años/ San Miguel / Nombre del Negocio:
La sazón de la tía.

HALLAZGO	<ul style="list-style-type: none">✓ Atiende pedidos de manera presencial y por delivery de personas que trabajan y/o viven en el distrito de San Miguel que cuidan de su alimentación y le gusta comer bien.✓ No sé cómo hacerme conocido, nos hacemos conocidos a través de la recomendación de nuestros clientes habituales.✓ Si le interesa llegar a más personas y hacerse conocido.✓ No cuenta con la asesoría de un nutricionista para la elaboración de los platos que ofrece a sus clientes y cumplir con sus expectativas. Sus platos saludables son cualquier corte de carne a la plancha con ensalada fresca y/o sugerencia del cliente. Platos calientes y frescos.✓ Su negocio lleva 8 años en el mercado.✓ Impulsó su negocio por medio de recomendación de sus vecinos.✓ Lo más valorado por sus clientes es la calidad de los insumos y la variedad de los platos que ofrece.✓ Mi carta cuenta con un promedio de 25 platos en carta y extras según sugerencias del cliente.✓ Si me interesaría porque quiero crecer y hacerme conocido.
RESULTADO	En la actualidad las personas cuidan mucho su alimentación y de la buena sazón, si al cliente le atiendes bien y si la comida es agradable regresa. Me gustaría crecer más y si es a través de un tercero contrataría el servicio. Nuestro compromiso es satisfacer al cliente y que nos recomiende.
Link	https://youtu.be/zOdGA_EAv1U

Entrevista Nro. 3– Marianela Romero – 55 años/ Callao / Nombre de Negocio: Buen
Apetito.

HALLAZGO	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Cuenta con un punto de venta ubicado en Callao y medios sociales de la marca (Facebook) ✓ Debido a la coyuntura se les ha complicado captar nuevos clientes porque hay una resistencia de muchas personas de visitar el local. ✓ Desea incrementar sus ventas dando a conocer la calidad de sus productos. ✓ Trabajan con un nutricionista amigo que garantiza la calidad de sus productos y los beneficios que estos les ofrecen. ✓ La marca lleva tres años en el mercado. ✓ Inició con la publicidad boca a boca entre sus clientes que fueron los que recomendaron la marca ahora cuentan con cuentas en redes sociales y un número WhatsApp. ✓ Lo más valorado por sus clientes es la variedad de sus platos y la calidad de la atención que brindan. ✓ Cuidan mucho el control de calidad de los productos que ofrecen. ✓ Mi carta cuenta con un promedio de 35 platos en carta y extras a preparar según solicitud de cliente. ✓ Si me interesaría porque me interesa crecer y hacerse conocido.
RESULTADO	<p>Se observa la tendencia de las personas por la necesidad de consumir alimentos sanos con bajo contenido de azúcares, sal y grasas. Se pudo validar también que existe una reducida variedad de marcas que ofrecen estos productos a precios no muy elevados y de fácil acceso y la preferencia del consumo se distingue por la calidad del producto y servicio.</p>
Link	<p>https://youtu.be/vfU0FKOUXIY</p>

Entrevista Nro. 4– Juan Pablo Sáname – 38 años/ San Miguel/ Negocio: Fresco & Natural

HALLAZGO	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Normalmente atiende a personas que viven y/o trabajan en San Miguel (empresas, bancos y tiendas). ✓ Precisa que la recomendación de su servicio es entre comensales y en su página de Facebook, mantiene
----------	---

	<p>constante contacto por wasap con sus clientes.</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Desea incrementar sus ventas dando a conocer la calidad de sus productos. ✓ Trabaja sin nutricionista solo con guía alimentaria. ✓ La marca lleva 2.5 años en el mercado. ✓ Inició con la publicidad boca a boca entre sus clientes que fueron los que recomendaron la marca ahora cuentan con cuentas en redes sociales y un número WhatsApp. ✓ Lo más valorado por sus clientes es la variedad de sus platos y la calidad de la atención que brindan. ✓ Cuidan mucho el control de calidad de los productos que ofrecen. ✓ Mi carta cuenta con un promedio de 20 platos en carta y jugos y ensaladas. ✓ Si me interesaría porque me interesa crecer y hacerse conocido.
RESULTADO	<p>Cliente Potencial interesado en hacerse conocido, tiene clientes ya identificados en negocios cercanos a Plaza San Miguel. Prepara alimentos según guía nutricionista.</p>
Link	<p>https://youtu.be/-fjBW6JLGes</p>

<p>Entrevista Nro. 5 – Eliana Tagle – 46 años/ San Isidro / Marca Fak food fitness</p>	
HALLAZGO	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Atiende pedidos de delivery de personas que trabajan y/o viven en el distrito de San Isidro y cuidan mucho su alimentación. ✓ Indica que es complicado poder acceder a más clientes por no contar con los medios adecuados debido a la pandemia. ✓ Desea poder dar a conocer a más personas su marca y ampliar su cartera de clientes. ✓ Cuenta con la asesoría de un nutricionista para la elaboración de los platos que ofrece a sus clientes y

	<p>cumplir con sus expectativas.</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Su marca lleva un año en el mercado. ✓ Impulsó su negocio por medio de sus redes sociales personales (Facebook e Instagram) ✓ Lo más valorado por sus clientes es la calidad de los insumos y la variedad de los platos que ofrece. ✓ Considera que es muy importante poder acceder a otras herramientas para poder dar a conocer su marca y poder ampliar su negocio.
RESULTADO	<p>La venta de comida saludable no se da en muchos lugares y mucho menos ofrecen variedad a un costo no muy elevado. Por lo cual las personas interesadas en este tipo de comida encuentran muchas limitaciones para poder encontrar almuerzos que cumplan con sus exigencias en un tiempo adecuado.</p>
Link	<p>https://drive.google.com/file/d/1sv-U3nEI240b3HgC7YDUtnw8R-eYnvrU/view?usp=sharing</p>

Entrevista Nro. 6 – Elvis Ramírez – 39 años/ San Isidro / Marca Los sabrosos de la naturaleza

HALLAZGO	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Sus clientes son las personas que trabajan y/o viven en el distrito de San Isidro (centro empresarial) mediante delivery ✓ Indica que para dar a conocer sus platos realizan degustaciones y repartía volantes en la actualidad se encuentra limitado por el tema de la pandemia. ✓ Una de sus metas es expandirse para recuperarse económicamente y poder establecer su marca. ✓ Al inicio de su negocio contaba con la asesoría de un nutricionista y en la actualidad trabaja con la información obtenida, experiencia y sugerencia de sus clientes. ✓ Su marca lleva dos años en el mercado. ✓ Se dio a conocer por medio de amistades que fueron los que comunicaron a sus compañeros y/o amigos de trabajo sobre los platos que ofrecía. ✓ Lo más valorado por sus clientes es la manera como
----------	---

	<p>atiende sus requerimientos, la preocupación por cumplir sus exigencias y la calidad.</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Debido a la coyuntura ofrece cuatro platos diferentes a sus clientes por el alza de los insumos. ✓ Le interesa poder contar con una opción diferente para dar a conocer su marca y poder captar más clientes que prueben los platos que ofrece.
RESULTADO	<p>En la actualidad las personas cuidan mucho su alimentación porque acceden a mayor información en los medios digitales y están en constante búsqueda de marcas que puedan brindarles la seguridad y atender las necesidades que tienen en el momento adecuado sin mucho esfuerzo ni tiempo. Asimismo, indicó que las personas prefieren acceder a publicidad en medios digitales.</p>
Link	<p>https://drive.google.com/file/d/1nCYQhFp4c1KMLsXNqzopet51uC51Ws6P/view?usp=sharing</p>

Entrevista Nro. 7 – Ángelo Ríos – 35 años/ San Borja / Marca Estación 93

HALLAZGO	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Cuenta con un punto de venta ubicado en San Borja y medios sociales de la marca (Facebook e Instagram) ✓ Debido a la coyuntura se les ha complicado captar nuevos clientes porque hay una resistencia de muchas personas de visitar el local. ✓ Desea incrementar sus ventas dando a conocer la calidad de sus productos. ✓ Trabajan con nutricionistas conocidos que garantizan la calidad de sus productos y los beneficios que estos les ofrecen. ✓ La marca lleva cinco años en el mercado. ✓ Inició con la publicidad boca a boca entre sus clientes que fueron los que recomendaron la marca ahora cuentan con cuentas en redes sociales y un número WhatsApp. ✓ Lo más valorado por sus clientes es la variedad de sus platos y la calidad de la atención que brindan. ✓ Cuidan mucho el control de calidad de los productos que ofrecen.
----------	---

	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Indica que le interesan todas las herramientas que le permitan optimizar tiempo y recursos.
RESULTADO	<p>Se valida la existencia de la tendencia de las personas por la necesidad de consumir alimentos sanos con bajo contenido de azúcares, sal y grasas. Se pudo validar también que existe una reducida variedad de marcas que ofrecen estos productos a precios no muy elevados y de fácil acceso.</p>
Link	<p>https://drive.google.com/file/d/1swqaPr1PFMOyIaYPzkNvzAcknt5319L/view?usp=sharing</p>

Entrevista Nro. 8 – Adelaida Balbín – 35 años/ San Borja / Marca Snack saludable	
HALLAZGO	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Normalmente atiende a personas que viven y/o trabajan en San Borja (empresas, bancos y tiendas) ✓ Se ve reducida la manera de dar a conocer su marca porque ya no se realizan ferias donde promocionar sus productos. ✓ Desea abarcar más distritos para expandir su marca. ✓ Para la elaboración de sus platos trabajaba al inicio con profesionales del tema en la actualidad trabaja con la información recabada y consultas de información en redes sociales. ✓ La marca lleva dos años en el mercado. ✓ El medio que utilizó para dar a conocer su marca fueron las redes sociales especialmente Facebook. ✓ Considera que sus clientes valoran mucho la retroalimentación de la experiencia que viven al consumir sus productos. ✓ La carta que presenta a sus clientes es variada y trata de cambiarla constantemente para que los clientes se sientan contentos. ✓ Considera que es muy importante poder contar con una alternativa tecnológica no muy costosa para dar a conocer sus productos.
RESULTADO	<p>La inclinación actual de las personas por investigar e informarse del contenido de los alimentos que consumen es muy importante ya que eso ocasiona la búsqueda de alternativas que cumplan esos</p>

	requisitos. Por otro lado, los negocios de comidas se han ido adecuando para cumplir con estas exigencias del mercado actual.
Link	https://drive.google.com/file/d/1EbqcGCz1bYzvzmA7CUTzkISv1y259ZH4/view?usp=sharing

Entrevista Nro. 9 – Felicidad Figueroa Lujan – 45 años/ Surquillo / Las delicias de Felicidad	
HALLAZGO	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Normalmente vende sus productos por “boca a boca” o promociona por las redes sociales a través del servicio delivery. ✓ La baja promoción por los medios digitales y no ser tan conocida en su zona es un problema para poder llegar a más clientes. ✓ Quiere llegar a más clientes en su zona y distritos aledaños para que su negocio crezca. ✓ Antes de la pandemia se asesoraba con un nutricionista, pero a raíz de ello ahora se asesora a través de videos por canales de YouTube de diferentes nutricionistas, y de chefs reconocidos con la finalidad de mejorar la preparación de sus platos. ✓ La marca familiar lleva 3 años en el mercado. ✓ El medio que utilizó para dar a conocer su marca fue “de boca a boca” por familiares y amistades, luego empezó a utilizar las redes sociales como Facebook e Instagram. ✓ Sus clientes valoran y se sienten satisfechos con sus platos, ya que son recurrentes en los pedidos que le realizan. ✓ Presenta una carta variada donde el cliente puede elegir el plato de su preferencia. ✓ Acepta la ayuda de un medio digital para poder llegar a más clientes y expandirse con su marca familiar.
RESULTADO	<p>En la actualidad, sin duda los medios digitales como las redes sociales son el medio más usado para promocionar los productos/servicios de comida saludable. A veces por falta de inversión o conocimiento no son bien aprovechados. Por ello, se deben implementar los medios digitales para llegar a más clientes.</p>

LINK	https://soundcloud.app.goo.gl/7n3Zo
Entrevista Nro. 10 – Julia Sedano – 42 años/ Surquillo / Juguería “de Julia”	
HALLAZGO	<ul style="list-style-type: none"> ✓ En la actualidad vende sus productos a través del servicio por delivery ✓ Consideran que la coyuntura actual es un factor importante para no llegar a más clientes debido al temor por el contagio. ✓ Quieren llegar a más clientes para generar más ventas y expandir su marca. ✓ No se asesora con un nutricionista ya que cuenta con conocimiento en comida saludable. ✓ Cuenta con 5 meses en el mercado. ✓ Promociona sus productos a través de las redes sociales. ✓ Sus clientes valoran los protocolos de seguridad que brindan al entregar sus productos, recién preparados y con buen empaque. ✓ Presenta una carta variada de productos que comparte a través de las redes como WhatsApp o Facebook ✓ Estaría dispuesta a escuchar la propuesta para promocionar sus productos a través de un medio digital.
RESULTADO	<p>En la actualidad, el servicio delivery es muy usado debido a la pandemia, por ello se deben implementar todos los protocolos de seguridad para garantizar una óptima entrega al cliente. También, se debe incluir asesoramiento de un nutricionista para ampliar la carta para los clientes.</p>
LINK	https://soundcloud.app.goo.gl/go9Ft
Entrevista Nro. 11 – Julissa Chávez – 27 años/ Comas / Embarcadero	

<p>HALLAZGO</p>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ En la actualidad vende sus productos a través del servicio solo por delivery y pedido. ✓ Toma como oportunidad la coyuntura actual para llegar a más clientes por las redes sociales. ✓ Quieren expandirse a nivel del cono Norte ✓ Usualmente cuenta con el asesoramiento de un nutricionista, muy aparte de ello cuenta con conocimientos de cocina y nutrición. ✓ Cuenta con 1 año en el mercado a raíz. ✓ Promociona sus productos a través de las redes sociales. ✓ Sus clientes valoran su puntualidad en la entrega y la calidad de sus productos. ✓ Cuenta con una carta no tan variada con 6 o 7 platos promocionales. ✓ Le parece genial la idea de poder implementar un canal digital el cual le ayudará a llegar a más ventas.
<p>RESULTADO</p>	<p>Los medios digitales son fundamentales para la comercialización y promoción de alimentos y más aún en la coyuntura en la que nos encontramos, por ello los emprendedores toman como medio más factible las redes. Además, se debe contar con una carta variada de platos para poder atraer más clientes.</p>
<p>LINK</p>	<p>https://soundcloud.app.goo.gl/go9hh</p>
<p>Entrevista Nro. 12 – Ana Vásquez – 30 años/ Comas / El placer de comer sano</p>	

HALLAZGO	<ul style="list-style-type: none"> ✓ En la actualidad vende sus productos a través del servicio solo por delivery por medio de Rappi o Globo. ✓ No encuentra dificultades para ofrecer su servicio ya que sus clientes la recomiendan cada que prueban su servicio. ✓ Se quiere expandir por las redes sociales, innovando con la presentación de nuevos platos saludables ✓ No cuenta con el asesoramiento de un nutricionista, pero cuenta con conocimientos de gastronomía. ✓ Cuenta con un año en el mercado. ✓ Empezó el negocio mediante su familia, “boca a boca” y ahora cuenta con su página por redes sociales. ✓ Sus clientes valoran la calidad e innovación de sus productos. ✓ Cuenta con una carta variada, siempre innovando en nuevas recetas o platos. ✓ Le parece genial y factible la idea de llegar a más clientes por medio de un canal digital
RESULTADO	<p>La calidad de sus productos e innovación le generan recomendaciones de sus clientes, por ello, se promociona por redes sociales para llegar a más personas, además, la innovación constante genera una fidelidad de sus clientes. Cabe resaltar que la implementación de un canal digital para aumentar las ventas sería un plus importante para expandir el negocio.</p>
LINK	<p>https://soundcloud.app.goo.gl/TkBNe</p>

Entrevista Nro. 13 – Vilma Vásquez Rojas – 57 años/ San Juan de Lurigancho/Emprendedor

<p>HALLAZGO</p>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Prepara comidas saludables de casa, lo hace por delivery. ✓ Uno de los problemas es el precio, por los insumos orgánicos que utiliza más natural, para poner lo mejor para sus clientes, por lo que los incrementa los precios. ✓ Si le gustaría, porque así podrían incrementar sus ingresos y atender a más clientes. ✓ Indica que, si fue asesorada por un nutricionista, para balancear las comidas y servir lo mejor para el cliente. ✓ Lleva brindando este servicio desde hace ocho meses aproximadamente. ✓ Porque hacía actividades, de boca a boca, vieron la calidad de los ingredientes que iba en cada plato con una buena presentación. ✓ Lo que más valoran es la puntualidad, la presentación y la variación de los platos. ✓ Manifiesta que si le interesaría, porque aumenta sus ingresos, se hace más conocida, daría más trabajo y crecería como emprendedora.
<p>RESULTADO</p>	<p>Se valida ya que a los consumidores les agrada la comida saludable y están dispuestos a pagar un poco más, lo cual prepara y envía el pedido por delivery. Que, si fue asesorada por un nutricionista, lleva atendiendo ocho meses, se hace conocida por diferentes actividades que realiza, de boca en boca. Lo que más valoran los clientes es la puntualidad y la variación de platos y que si le interesaría un medio digital para promocionar su servicio y podría incrementar sus ingresos.</p>
<p>Link</p>	<p>https://youtu.be/tAtJElu_3co</p>

Entrevista Nro. 14 – Julissa Cerna Morales– 31 años/ Lima-Cercado/Emprendedor

HALLAZGO	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Vende servicios de alimentación saludable por vía WhatsApp, arman los menús y lo comparten con sus clientes por ese medio. ✓ Refiere que el problema, es principalmente el precio por la coyuntura política y el incremento de los insumos. ✓ Si le interesa mucho que llegue los servicios que ofrece a más personas. ✓ Cuando iniciaron el emprendimiento fue asesorada por un nutricionista, actualmente lo hacen en base de la experiencia y a las sugerencias de sus propios clientes. ✓ El servicio que brinda es desde hace nueve meses. ✓ Empezó con propagandas a través de WhatsApp al celular de amigos y así fueron recomendando y ahora tienen una pequeña página en Instagram. ✓ Consideran la calidad de sus productos, presentación y la puntualidad en las entregas. ✓ La carta que ofrece si es variada, arman el menú de lunes a sábado y el cliente sabe lo que van a entregar, los platos no se repiten. ✓ Si le interesaría mucho si le ofrecen para promocionar el servicio en medios digitales.
RESULTADO	<p>Es positivo, tiene acogida, vende alimentación saludable a través de WhatsApp a sus clientes, si le gustaría que llegue a más personas, Al inicio fue asesorada por una nutricionista y tiene nueve meses en el rubro. La propaganda lo hace a través del WhatsApp, ahora tiene una página por Instagram. Asimismo, los clientes consideran la calidad de sus productos y la puntualidad en las entregas, los platos no se repiten y si le interesaría promocionar el servicio en medios digitales.</p>
Link	<p>https://youtu.be/7aEuIBL06pU</p>

Entrevista Nro. 15 – Anselma Chirinos Rivera – 32 años/ San Juan de Lurigancho/Emprendedor

HALLAZGO	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Indica que lo hace por intermedio del delivery, para hacer llegar su producto al consumidor. ✓ Se puede decir que hay más consumidores de alimentos altos en grasas, por la falta de orientación para poder comer sano, lo cual manifiesta brindar buena orientación tanto en la alimentación y salud. ✓ Si le interesa porque así podría dar a conocer sus productos y aprender de las sugerencias de personas que consumen el producto que vende ✓ Si, porque este tipo de alimentación se requiere de la asesoría de un nutricionista para poder brindar un servicio adecuado a los consumidores ✓ Están próximos a cumplir un año en el emprendimiento. ✓ Más que todo es la calidad, la frescura de los alimentos y el servicio que brinda para hacer llegar a los consumidores. ✓ Indica que si tiene una variedad de platos, que se adaptan a la necesidad y al gusto de los clientes y trata de innovar los potajes para no caer en la rutina. ✓ Su marca de comida fue dándolo a conocer por amistades, boca a boca y haciendo publicaciones por sus redes sociales. ✓ Sí, porque así llegarán a más personas y se haría conocido el tipo de alimentación que ofrecen a diario.
RESULTADO	<p>Los consumidores requieren más información sobre alimentación saludable y están interesados para ir mejorando en forma adecuada su salud. Para ello contribuyen los emprendedores en brindar orientación en la preparación de comida saludable y están dispuestos a promocionar los servicios en medios digitales para mayor cobertura y generar mejores ingresos.</p>
Link	<p>https://youtu.be/5M_J9oDUgn0</p>

Entrevista Nro. 16 – Jhon Castillo Reyes– 32 años/ Carabayllo/Emprendedor

HALLAZGO	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Ofrecen catálogo de manera virtual por WhatsApp, hacen grupos agregando a nuevos clientes y comparten el menú del día. ✓ No cuentan con publicidad como volantes, paneles, más aprovechan los conocidos, boca a boca y los que pasan por el lugar a pedir el servicio ✓ Si le interesa porque podrían crecer un poco más, han implementado cosas y esperan que pase la pandemia para que pueda mejorar el panorama actual. ✓ Al principio lo estaban haciendo con un especialista en nutrición. Algunos de sus clientes practican deporte otros son instructores de gimnasios y tienen algunas solicitudes bien específicas con su dieta. ✓ Lleva brindando el servicio de comida desde hace diez meses aproximadamente. ✓ Comenzó con un grupo de amigos, compartiendo información por WhatsApp, se mandaba el menú del día a algunos compañeros, todo cerca al negocio, a veces estaban bien ocupados en la elaboración de los platos y se hacía un poco difícil las entregas que se hacía por delivery, de todas formas, se cumplían con los pedidos. ✓ Son exigentes con el tiempo, es importante la puntualidad, han tratado que sea una fortaleza el tema del sabor y la nutrición. ✓ Hay variación de platos cada cuatro a cinco días, y cuatro platos diferentes en el día, algunos son especiales. El gusto del cliente es comer diferente. ✓ Si le interesaría porque, ayudaría un montón en promocionar los servicios en redes sociales.
RESULTADO	Cada vez los consumidores finales se preocupan por su salud, quienes realizan ejercicio físico y lo complementan con alimentación saludable, están conscientes de comer sano y son más exigentes al pedir el menú del día.
Link	https://youtu.be/LxoJq2JFPMQ

Anexo 2: Ficha de entrevistas – Cliente final

Entrevista Nro. 1– Jasón Alarcón León. Callao/ Empleado/ Cliente final.	
HALLAZGO	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Tengo lugares identificados de comida saludable y no tan saludable, si se me antoja algo busco en la web o algún conocido y me apersono o solicitar delivery. ✓ A veces no hay mucha variedad, así que comer saludable o lo preparas en casa o comes lo de siempre. ✓ Regularmente. ✓ Preparo mi alimentación, intentando hacerlo de forma balanceada y cuando como en la calle trato de no mezclar papa y arroz (lo común). ✓ El tiempo máximo que podría esperar es de 30 minutos para recibir su pedido porque tiene una hora de refrigerio en el trabajo. ✓ El medio que utiliza para buscar alternativas de estos productos son las redes sociales y/o mensajes de texto al celular. ✓ Lo que más valora es la calidad de los insumos, la presentación y que cumplan con los protocolos de bioseguridad. ✓ Considera que es muy importante poder realizar el pago por medios digitales sin contacto.
RESULTADO	<p>Cliente Potencial que busca nuevas alternativas de negocios que expendan comida saludable, ve muy rutinario la comercialización de esta comida, desearía le llegase más información.</p>
Link	<p>https://youtu.be/tqOU18QxPcY</p>

Entrevista Nro. 2 – Ricardo Moran Pujalla. Callao/ Empleado/ Cliente final	
HALLAZGO	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Tengo lugares identificados de comida saludable, si se me antoja adicional a buscar en la web solicitó delivery. ✓ No hay mucha variedad es así que comer saludable o lo preparas en casa o comes lo de siempre. ✓ Regularmente. ✓ Como lo que hay, ya sea una ensalada, un pollo o carne a la

	<p>plancha, etc.</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ El tiempo máximo que podría esperar es de 30 minutos para recibir su pedido porque tiene una hora de refrigerio en el trabajo. ✓ El medio que utiliza para buscar alternativas de estos productos son las redes sociales y alguna publicidad en los paraderos o avenidas. ✓ Lo que más valora es la calidad de los insumos, la presentación y que cumplan con los protocolos de bioseguridad. ✓ Considera que es muy importante poder realizar el pago por plataformas digitales seguras.
RESULTADO	Se identifica poca variedad de comida saludable identificada por el cliente. Consume lo que encuentra. Puede esperar no más de 30 minutos. Valora la calidad de la comida e insumos.
Link	https://youtu.be/IFmxLcDV2nM

Entrevista Nro. 3 – Fahima Orrego – 30 años/ San Miguel/ Ejecutiva comercial /Cliente final	
HALLAZGO	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Tengo lugares identificados de comida saludable y no tan saludable, si se me antoja algo busco en la web o algún conocido y me apersono o solicitar delivery. ✓ A veces no hay mucha variedad, así que comer saludable o lo preparas en casa o comes lo de siempre. ✓ Regularmente. ✓ Consumo lo que encuentro en la calle, voy asiduamente a un restaurante, pero ahora por temas del Covid todo es delivery. ✓ El tiempo máximo que podría esperar es de 20 minutos para recibir su pedido porque tiene una hora de refrigerio en el trabajo. ✓ El medio que utiliza para buscar alternativas de estos productos son las redes sociales. ✓ Lo que más valora es la calidad de los insumos, la presentación y que cumplan con los protocolos de

	<p>bioseguridad.</p> <p>✓ Considera que es muy importante poder realizar el pago por medios digitales seguros y conocidos.</p>
RESULTADO	<p>Cliente Potencial que busca variedad de lugares que expenden comida saludable valora la calidad de la preparación de la comida. Se siente segura con medio de pagos digitales conocidos.</p>
Link	<p>https://youtu.be/iK8O3UZvhIo</p>

<p>Entrevista Nro. 4 – Harry Cahuata – 42 años/ San Isidro/ Jefe de OT /Cliente final</p>	
HALLAZGO	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Ha empezado a llevar un régimen alimenticio para bajar de peso y sentirse cómodo. ✓ Poca variedad al momento de elegir una alternativa. ✓ Casi siempre suele tener problemas para encontrar comida saludable. ✓ En ocasiones opta por traer comida de su casa en la medida que disponga de tiempo. ✓ Tiene un tiempo de 60 minutos para almorzar por lo cual solo podría esperar máximo 40 minutos para recibir su pedido. ✓ Valora mucho el tema nutricional y los protocolos que deben cumplir para su elaboración. ✓ Le gustaría encontrar presentaciones variadas ✓ Al momento de realizar la entrega deben cumplir con todos los protocolos de bioseguridad. ✓ Deben ofrecer alternativas de pago sin contacto por seguridad.
RESULTADO	<p>Se observa la necesidad de comer saludable por temas de salud y sentirse cómodo. En el mercado se conocen pocas alternativas de comida saludable. En muchas ocasiones se prepara la alimentación en casa por no contar con variedad de lugares de comida saludable, se espera cerca de 30 minutos a 40 minutos como máximo para la atención vía delivery. Validan la calidad en la preparación de</p>

	alimentos y en la normas de bioseguridad.
Link	https://youtu.be/IFmxLcDV2nM

Entrevista Nro. 5 – Adriana Curi – 30 años/San Borja/Administradora /Cliente final	
HALLAZGO	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Normalmente consume comida saludable baja en grasas ✓ Solicita recomendaciones a sus compañeras de trabajo o realiza búsquedas por internet. ✓ Las opciones a las que accede son muy reducidas y que cumplan con las medidas de bioseguridad. ✓ Considera que sería muy útil contar con una plataforma donde ofrecen variedad de estos productos sin perder tiempo. ✓ El tiempo máximo que podría esperar es de 30 minutos para recibir su pedido porque tiene una hora de refrigerio en el trabajo. ✓ El medio que utiliza para buscar alternativas de estos productos son las redes sociales. ✓ Lo que más valora es la calidad de los insumos, la presentación y que cumplan con los protocolos de bioseguridad. ✓ Considera que es muy importante poder realizar el pago por medios digitales sin contacto.
RESULTADO	Se evidencia un problema al momento de adquirir alimentos saludables porque en la actualidad es muy reducida la oferta que ofrecen a un costo adecuado. Debido a la pandemia la preocupación de los clientes es que las marcas que puedan atender sus requerimientos cumplan con todos los protocolos de bioseguridad.
Link	https://drive.google.com/file/d/1xtl24Hu7mz1xABYlftu-4mPVa_YOOxaR/view?usp=sharing

Entrevista Nro. 6 – Fiorella Martinez – 35 años/ Surco/ Administradora /Cliente final	
HALLAZGO	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Cuida mucho su alimentación por lo que consume alimentos saludables. ✓ Realiza la búsqueda de información en páginas, redes sociales o supermercados. ✓ En muchos casos no hay variedad en los locales más conocidos y el costo es muy elevado. ✓ Le gustaría que existan más alternativas para elegir. ✓ Opina que para recibir su pedido solo podría esperar un máximo de 30 minutos por el horario de trabajo que tiene. ✓ Utiliza los medios digitales para acceder a información de comida saludable y/o recomendaciones. ✓ Indica que valora mucho la calidad de los insumos que utilizan para la elaboración de los platos. ✓ Le interesa mucho el control de calidad del producto que va a consumir. ✓ Es muy importante la variedad de los platos que presenten.
RESULTADO	Se evidencia que existe un problema para realizar una compra de alimentos saludables por la difusión reducida que existe en el mercado. Para que el cliente pueda encontrar los platos que desea pierde mucho tiempo.
Link	https://drive.google.com/file/d/1-9I8upTb-FxveWaR-ZkffCYpG_KaJ-tc/view?usp=sharing

Entrevista Nro. 7 – Tania Hamada – 39 años/ San Borja/ Ejecutiva comercial /Cliente final	
HALLAZGO	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Suele controlar mucho los alimentos que consume debido a su preocupación por su salud. ✓ Indaga por amistades y/o realiza búsquedas por internet. ✓ Normalmente siempre al momento de buscar información solo muestran alternativas de comida rápida alta en grasas por lo que le toma mucho más tiempo poder encontrar lo que desea. ✓ Le gustaría poder acceder a alternativas de forma más rápida y más variedad.

	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Su pedido debe llegar como máximo en 30 minutos por el horario que debe cumplir. ✓ El medio que utiliza para realizar la búsqueda de comida saludable son los medios digitales. ✓ Le interesa mucho la presentación y que los insumos sean frescos ✓ Considera que es muy importante la seguridad y las alternativas que le puedan brindar para realizar el pago.
RESULTADO	Indica que lleva un estilo de vida saludable, se preocupa por cumplir un régimen alimenticio adecuado consumiendo alimentos saludables bajos en grasa. Asimismo, indica que le gustaría poder acceder a mayor información de manera más rápida. Está muy interesada en la presentación y variedad que le puedan ofrecer.
Link	https://drive.google.com/file/d/13wbPRnBDdgrpIgc0cmRBS7sZj-hlv6A5/view?usp=sharing

Entrevista Nro. 8 – Ángela Hamada – 42 años/ San Borja/ Ejecutiva comercial /Cliente final

HALLAZGO	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Ha empezado a llevar un régimen alimenticio para bajar de peso porque hace poco se convirtió en mamá. ✓ Realiza búsquedas por internet o solicita referencias a compañeras de trabajo. ✓ Poca variedad al momento de elegir una alternativa. ✓ Casi siempre suele tener problemas para encontrar comida saludable. ✓ En ocasiones opta por traer comida de su casa en la medida que disponga de tiempo. ✓ Tiene un tiempo de 45 minutos para almorzar por lo cual solo podría esperar máximo 30 minutos para recibir su pedido. ✓ Valora mucho el tema nutricional y los protocolos que deben cumplir para su elaboración. ✓ Le gustaría encontrar presentaciones variadas ✓ Al momento de realizar la entrega deben cumplir con todos los protocolos de bioseguridad.
----------	--

	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Deben ofrecer alternativas de pago sin contacto por seguridad.
RESULTADO	<p>Se valida que existe una problemática para poder acceder a alimentos saludables, porque no se encuentran con facilidad. Los medios digitales son los más utilizados para buscar información y acceder a alternativas. Es muy importante el tiempo de entrega para los clientes por el tiempo que disponen.</p>
Link	<p>https://drive.google.com/file/d/1FN-oNWM63zoD_Nu42a5tKZkxuQuLYJ0a/view?usp=sharing</p>

Entrevista Nro. 9 – Isabel Figueroa – 30 años/ Surquillo / Coordinadora de almacén /Cliente final

HALLAZGO	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Utiliza los medios digitales como Google o redes para encontrar información sobre comida saludable. ✓ Es dificultoso encontrar ingredientes saludables o platos saludables, ya que no son comunes por su zona. ✓ Es recurrente el problema de encontrar puntos o establecimientos de comida saludable cercanos. ✓ En la actualidad, los familiares la ayudan a encontrar productos saludables. ✓ La venta de productos saludables debería ser más comercial, concurrida y variada, en los mercados o puntos de comida. ✓ Si se encuentra en el trabajo esperaría 30 minutos como máximo, y si estuviera en casa podría esperar el tiempo necesario siempre y cuando haya una comunicación de por medio. ✓ Debido a la pandemia utiliza las redes sociales como Instagram, Facebook, YouTube o Telegram. ✓ Valora los beneficios que brindan estos productos en la salud, estados de ánimo de su persona. ✓ Empatía, confianza, atención rápida y eficiente, contando con todos los protocolos de seguridad.
RESULTADO	<p>No se cuenta con establecimientos de comida saludable cercanos a</p>

	<p>su zona, le gustaría que por su lugar de trabajo haya más puntos de venta de comida saludable. Además, le gustaría que le brinden un servicio empático, con una atención eficiente con los protocolos de seguridad establecidos.</p>
LINK	<p>https://soundcloud.app.goo.gl/6sR5W</p>
<p>Entrevista Nro. 10 – Manuel Yañez – 29 años/ Comas / Psicólogo /Cliente final</p>	
HALLAZGO	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Encuentra sus productos en el supermercado o mercado cerca aledaños a su zona. ✓ El problema más frecuente es no encontrar productos frescos, o frutas seleccionadas, debido a su escasez. ✓ La solución para este problema es cambiar de receta o ir a algún punto de comida. ✓ El tiempo estimado para él es de aproximadamente 30 minutos. ✓ Si el no cocina, el medio que utiliza son las páginas web ✓ Valora los beneficios para la salud de los alimentos saludables, ya que tiene problemas dermatológicos, además, valora que estos alimentos le dan más energía ✓ Confianza en el medio de pago por medio de tarjetas, además, una atención empática, limpieza y el ambiente del punto de venta.
RESULTADO	<p>El problema más frecuente que presenta es no encontrar alimentos frescos y del día. Lo que más valora de estos alimentos son los beneficios para su salud, ya que cuenta con problemas dermatológicos. Asimismo, valora la seguridad que le brindan al pagar y la limpieza.</p>
LINK	<p>https://soundcloud.app.goo.gl/K4PNE</p>
<p>Entrevista Nro. 11 – Dariela Torres – 26 años/ Comas / Atención al cliente /Cliente final</p>	
HALLAZGO	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Busca recomendaciones por medio de aplicaciones para encontrar algún punto cercano. ✓ No hay puntos cercanos de venta de comida saludable, ya

	<p>que se encuentra lejos de su zona.</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ El problema de la lejanía de puntos de comida saludable es recurrente. ✓ No encuentra una solución, pero opta por el servicio delivery. ✓ La solución para este problema es el acceso a más puntos de ventas, y además incentivar por medio de las redes el consumo de comida saludable. ✓ Los medios que utiliza son las redes sociales, google maps. ✓ Valora los beneficios que brindan los alimentos para la salud. ✓ El tiempo aproximado de espera para un servicio delivery es 1 hora como máximo. ✓ Deberían ser menos costosos y contar con una carta variada, innovar en nuevos platos para incentivar su consumo.
RESULTADO	Usualmente busca puntos cercanos de comida por Google maps, ya que no encuentra puntos cercanos a su zona. Sugiere que los alimentos saludables sean menos costosos y con más puntos de venta cerca de su zona.
LINK	https://soundcloud.app.goo.gl/pmDTC
Entrevista Nro. 12 – Alonso Galdós – 29 años/ Comas / Asistente de almacén /Cliente final	
HALLAZGO	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Suele comprar por medio de centros comerciales, o a veces por delivery. ✓ El tiempo de demora, a veces la escasez de algún producto, ✓ El problema que principalmente tiene es el poco tiempo para preparar sus alimentos y opta por el servicio delivery ✓ Desea mejorar sus tiempos para no descuidar su alimentación saludable. ✓ El tiempo promedio de espera para un delivery es de 1 hora aproximadamente. ✓ Busca números de contacto por medio de google. ✓ Lo que más valora son los beneficios que brindan los alimentos para su salud, mejora su estado de ánimo, le brindan más energía.

	<ul style="list-style-type: none"> ✓ La presentación del producto, el tiempo de entrega y recibir productos frescos.
RESULTADO	<p>Compra por medio de centros comerciales o delivery, el problema que más frecuente es el tiempo de espera y la escasez de los productos saludables. Además. Lo que más valora es los beneficios que brindan los alimentos para su salud como el mejorar el estado de ánimo, indica que le da más energía.</p>
LINK	<p>https://soundcloud.app.goo.gl/roq2R</p>

Entrevista Nro. 13 – Martín Salinas Chávez – 36 años/La Molina/Cliente final

HALLAZGO	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Generalmente llama a una empresa de delivery que está cerca a su casa ✓ Hay poca comercialización de comida saludable en Lima, algunas veces está sectorizado que no llega al Distrito que estoy. ✓ Ocurre con mucha frecuencia. ✓ Consumo otros platos a la carta, porque no tengo a la mano negocios que vendan comida saludable. ✓ Que se incrementaran en la zona, porque siempre es bueno este tipo de comidas. ✓ Si se hace la llamada a la hora del almuerzo, está dispuesto a esperar 35 minutos o se hace el pedido de un día para otro, con anticipación ✓ Se realiza la búsqueda por internet o Facebook, lo que más valora de la comida saludable, es nutritivo te ayuda a mantenerte bien, ahora por el tema de la pandemia cuidar la alimentación y no estar comiendo cualquier cosa. ✓ Que ofrezcan buenos protocolos de seguridad
RESULTADO	<p>Se puede decir que hay poca oferta de comida saludable en la zona, lo que hace difícil su adquisición, cuidan su alimentación y sobre</p>

	todo los protocolos de bioseguridad que se debe cumplir de acuerdo a las normas.
Link	https://www.youtube.com/watch?v=yR-dHEmgPAg

Entrevista Nro. 14 – Martha de Lama Portocarrero– 45 años/ Surco/ Bellavista – Callao/Ciente final	
HALLAZGO	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Revisa las redes sociales y solicita delivery, muy poco va a comer a los restaurantes por el tema de la pandemia ✓ A veces no encuentra el sitio adecuado, no hay un lugar específico que tenga, debería haber más lugares donde se venda comida saludable. ✓ Algunas veces ocurren estos problemas de encontrar comida saludable, pocos restaurantes. ✓ Revisa donde siempre suele comprar o de lo contrario se prepara algo en casa, ya que no encuentra lo que quiere. ✓ Le gustaría que hubiera más lugares exclusivos de comida saludable, donde uno pueda escoger las combinaciones que desea comer, a veces dicen que son restaurantes de comida saludable, pero no es total, porque le agregan otros insumos que dejan de ser saludables. Debería de haber un lugar específico. ✓ Estaría dispuesta a esperar de 40 a 45 minutos aproximadamente. ✓ Busca información por redes sociales, ya que hay muy pocos lugares que venden comida saludable ✓ Lo que valora es la combinación, si es de fruta o de verduras y los demás ingredientes que le agregan. ✓ Que ofrezcan variedades de platos, combinaciones, que lleguen con los protocolos de bioseguridad, buena atención y sobre todo que cumplan con el tiempo de entrega.
RESULTADO	Se puede evidenciar que existen dificultades para encontrar y comprar comida saludable, así como poca difusión y muy pocos

	restaurantes que se dedican a estos tipos de alimentos saludables. El consumidor espera más información en diferentes canales digitales.
Link	https://youtu.be/XFntvaoYwfQ

Entrevista Nro. 15 – Katherine Delgado Huamán – 33 años/ Villa María del Triunfo/Cliente final	
HALLAZGO	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Principalmente busca las opciones de conocidos y familiares que hayan frecuentado el lugar o también por redes sociales. ✓ Podría ser que no den lo que ofrecen, los ingredientes adecuados que muestran en sus cartas. ✓ Es poco frecuente que le hayan sucedido problemas para encontrar comida saludable. ✓ Resuelve el problema conversando con las personas encargadas del lugar, que sean más serios en los productos que ofrecen. ✓ Podría esperar el pedido de 40 a 50 minutos aproximadamente. ✓ Busca información por redes sociales y de personas que le recomienden del lugar que hayan visitado. ✓ Se valora la comida sana, sobre todo en estos momentos de pandemia Covid 19 se recomienda comer alimentos saludables ✓ Que llegue el producto puntual, con los protocolos de seguridad y que sean frescos del día.

RESULTADO	Se preocupa que los insumos sean frescos y del día, busca información para adquirir comida saludable para mantenerse bien más aún cuidarse de contraer el virus del Covid 19.
Link	https://youtu.be/oxYzDMsmido

Entrevista Nro. 16 – Luis Cerna Rojas – 30 años/ San Juan de Lurigancho/Cliente final	
HALLAZGO	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Normalmente busca por internet, porque así nomás no se encuentran, son pocos los restaurantes que están dedicados a la venta de comidas saludables ✓ El problema es la distancia de los establecimientos donde se encuentran estos tipos de comida, en algunos casos no manejan los mismos precios ✓ Al principio no tenía mucho conocimiento de los lugares que expenden comida saludable y que son escasos. ✓ Ahora que ya conozco trato de ir a esos lugares o pedir delivery, algunos casos recomendados algunos sitios y probar diferentes platos saludables. ✓ En mi zona conocer los lugares que ofrecen estos tipos de alimentos y consumirlos con mayor frecuencia. ✓ Estaría dispuesto a esperar el pedido de 40 a 50 minutos aproximadamente, la mayoría de pedidos por delivery manejas estos rangos de tiempo.

	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Busca por Facebook, por recomendaciones de otras personas y amistades. ✓ Por el alto contenido de vitaminas, proteínas, por las actividades físicas que realiza y por el virus del Covid 19 que te obliga a comer más sano y a cuidarse más sobre la alimentación. ✓ Que sea el producto de buena calidad, buena atención y que cumplan los protocolos de bioseguridad.
RESULTADO	<p>Se concluye, que los consumidores tienen dificultad en encontrar un establecimiento de expendio de comida saludable y son pocos al alcance de la mayoría de las comensales que cuidan su salud y desean comer sano. Las personas buscan información y hacen sus pedidos por internet y otros canales que les demora más tiempo de lo debido. Asimismo, muchas personas a consecuencia de la pandemia del virus del Covid 19 están optando por comer saludable, que es una manera de cuidarse.</p>
Link	https://youtu.be/DmoopJ45XGw

Entrevista Nro. 17 – Carlos López – 25 años/ Callao/Cliente final

HALLAZGO	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Busca ofertas de venta de comida saludable cerca de su hogar. ✓ En el aplicativo que usa actualmente para adquirir este tipo de comida no cuenta con muchas opciones.
----------	--

	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Si no encuentra opciones de venta de comida saludable busca preparar este tipo de alimentación por su propia cuenta ✓ Le interesa la opción de encontrar tips nutricionales y dietas personalizadas en una aplicación que se encargue de publicitar este tipo de comida. ✓ Estaría dispuesto a esperar el pedido hasta 45 minutos aproximadamente. ✓ Busca información de venta de comida saludable por redes sociales, YouTube. ✓ Valora la calidad y precio en un plato de comida saludable. ✓ Para sentirse seguro al momento de realizar una compra prefiere que sus datos personales no corran el riesgo de ser mal utilizados.
<p>RESULTADO</p>	<p>Se concluye, que el consumidor no tiene muchas alternativas que se dediquen a la venta de este tipo de alimentación. Le resulta atractiva la idea de encontrar una plataforma que se dedique especialmente a mostrar a emprendedores que se dediquen a la preparación de este tipo de comida. Asimismo, le interesa encontrar en la misma plataforma tips nutricionales y dietas personalizadas. El consumidor busca información del tipo de comida por redes sociales y YouTube.</p>
<p>Link</p>	<p>https://www.youtube.com/watch?v=SVCKIaBKhGU</p>

Entrevista Nro. 18 – Michael Flores – 23 años/ Callao/Cliente final

HALLAZGO

- ✓ Busca ofertas de venta de comida saludable por aplicativos y que se encuentren cercados a su vivienda.
- ✓ El problema que encuentra al adquirir este tipo de comida es que en el aplicativo que usa no contiene muchas opciones que se dediquen esencialmente a la venta de comida saludable.
- ✓ Encontrar comida saludable actualmente le resulta complicado porque percibe que son muy pocos los negocios que se dedican a la preparación de este tipo de comida.
- ✓ Le gustaría que los restaurantes posicionados en el mercado ofrecieran comida saludable.
- ✓ Estaría dispuesto a esperar el pedido entre 20 a 30 minutos aproximadamente.
- ✓ Busca información de venta de comida saludable por recomendación de amigos o familiares.
- ✓ Valora el sabor y los ingredientes con lo cual se prepara el plato.
- ✓ Para sentirse seguro al momento de realizar una compra prefiere las recomendaciones de otros clientes.

RESULTADO

Se concluye, que el consumidor encuentra pocas opciones de venta de comida saludable en la aplicación que usa en la actualidad. Percibe que los negocios de venta de comida saludable no son lo suficiente como para atender la demanda existente. Le gustaría que los negocios posicionados y reconocidos ofrecieran dentro de su carta comida saludable. Está

	dispuesto a esperar por el servicio de delivery entre 20 a 30 minutos. El consumidor busca información del tipo de comida saludable por familiares o amigos de su círculo social.
Link	https://www.youtube.com/watch?v=qNxKMuvxpo

Entrevista Nro. 19 – Liz Palomino – 37 años/ Callao/Cliente final	
HALLAZGO	<ul style="list-style-type: none"> ✓ No encuentra que exista muchos negocios que vendan comida saludable. ✓ El problema que encuentra al adquirir este tipo de comida es que los precios son muy altos. ✓ Si no encuentra ofertas de comida saludable asequibles y no cuenta con los ingredientes para preparar un plato, opta por cambiar de tipo de comida. ✓ Le gustaría que exista mayor demanda de venta de comida saludable. ✓ Estaría dispuesto a esperar por él una hora como máximo. ✓ Busca información de venta de comida saludable por recomendación de amigos que ya hayan consumido en un determinado negocio. ✓ Valora el tema del precio en la compra de un plato de comida saludable. ✓ Al momento de realizar una compra

	prefiere el pago contra entrega.
RESULTADO	Se concluye, que el consumidor no encuentra muchas opciones en venta de comida saludable. El problema que encuentra al momento de comprar comida saludable es que los precios son elevados. En caso de no encontrar una oferta asequible en la venta de comida saludable, opta por adquirir otro tipo de comida. Le gustaría que exista mayor demanda de este tipo de comida. El cliente está dispuesto a esperar como máximo 1 hora por el delivery. El consumidor valora el precio al momento de comprar comida saludable.
Link	https://www.youtube.com/watch?v=Iax8UI9zbnY

Entrevista Nro. 20 – Irwin Ruiz – 31 años/ Callao/Cliente final	
HALLAZGO	<ul style="list-style-type: none"> ✓ El consumidor considera que la variedad de platos de comida saludable que se ofrecen en algunos negocios no es atractiva. ✓ El problema que encuentra al adquirir este tipo de comida es que los negocios dedicados a este segmento quedan muy lejos de su domicilio. ✓ Le gustaría que exista mayor variedad de venta de comida saludable cerca de su hogar. ✓ Cuando el consumidor desea adquirir comida saludable tiene que

	<p>desplazarse hacia otros distritos lejanos al suyo.</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Estaría dispuesto a esperar por el pedido entre 30 a 45 minutos. ✓ Busca información por internet y redes sociales. ✓ Valora que el plato de comida contenga ingredientes frescos.
<p>RESULTADO</p>	<p>Se concluye, que el consumidor considera que la variedad de platos de comida saludable no es atractiva en los negocios actuales. Al momento de querer adquirir un plato de comida saludable en la mayoría de casos tiene que desplazarse por varios minutos para encontrar un restaurante. Le gustaría que exista mayor variedad de platos de comida saludable. El consumidor valora que los ingredientes con los que se preparan los platos de comida saludable sean frescos.</p>
<p>Link</p>	<p>https://www.youtube.com/watch?v=xOePNanPwIM</p>