



**“PLAN DE MARKETING PARA LANZAMIENTO DEL MENÚ  
DELIVERY PARA PERSONAS INTOLERANTES AL GLUTEN  
DELI FREEDOM - GLUTEN FREE MENÚ DELIVERY”**

**Trabajo de Investigación presentado  
para optar al Grado Académico de  
Magíster en Dirección de Marketing y Gestión Comercial**

**Presentado por**

**Srta. Ana María Albitres Mendo**

**Asesor: Profesor Carlos Sanchís Pedregosa**

**[0000-0002-0943-7335](tel:0000-0002-0943-7335)**

**Lima, febrero de 2020**

Dedico esta tesis a mi familia por su inmenso apoyo durante toda la etapa que duró la maestría, desde el inicio de las clases hasta la culminación de este trabajo de investigación.

Gracias a cada uno de los profesores y compañeros, quienes aportaron en base a su experiencia y conocimiento, durante los cinco ciclos que compartimos.

## Resumen ejecutivo

En el presente trabajo de investigación se propone un plan de marketing para el lanzamiento al mercado limeño de un menú *delivery* para personas que son intolerantes al gluten: DeliFreedom. Es un servicio personalizado de almuerzos para personas intolerantes al trigo, la avena, la cebada y el centeno (TACC), con baja, alta o media sensibilidad al gluten. Se ha considerado a hombres y mujeres que trabajan en las zonas comerciales de San Isidro, Miraflores, San Borja, Surco, Lince, Jesús María y Magdalena, distritos con centros empresariales.

El menú personalizado para personas intolerantes al gluten y a los TACC, DeliFreedom, nace como una solución para este grupo humano, que padecen los síntomas de esta enfermedad sistémica. Ellos buscan una opción confiable con insumos 100 % libres de gluten, para evitar poner en riesgo su salud, debido a la posible contaminación cruzada de los alimentos. Según la Federación de Asociaciones de Celiacos de España, para el colectivo celiaco es importante tener presente que existe la posibilidad de que los alimentos libres de gluten puedan, en algún momento, mezclarse con otros que contengan esta proteína. Al suceder esto, los alimentos dejan de ser aptos para personas celiacas o sensibles al gluten.

El grupo objetivo podrá solicitar su opción de menú cero gluten, tomando un plan (según sus necesidades); ya sea mensual o de dos semanas a través de una plataforma digital, en este caso, la web *responsive*, aquella que se adapta a cualquier dispositivo. A futuro, la web puede complementarse con un aplicativo móvil que será descargado de manera gratuita, a través de AppStore o PlayStore.

Se ha tomado en consideración la preocupación que tienen las personas —sensibles al gluten o con algún tipo de intolerancia a esta proteína— por el cuidado de su dieta, con el objetivo fundamental de preservar su salud. El éxito de este servicio dependerá de probar la higiene, libre contaminación de trazas de gluten, la calidad de los insumos, certificaciones gluten *free* y la puntualidad en el envío de las dietas a las oficinas de los consumidores.

La inversión inicial, con capital propio, será de S/ 52.025,00. El proyecto posee indicadores financieros favorables al tercer año: un VAN de S/46.342,85 y un TIR de 35 %, calculado sobre el mercado meta.

## Índice de contenidos

|  |           |
|--|-----------|
| <b>Índice de tablas.....</b>                                 | <b>ix</b> |
| <b>Índice de gráficos .....</b>                              | <b>x</b>  |
| <b>Índice de anexos .....</b>                                | <b>xi</b> |
| <br>   |           |
| <b>Capítulo I. Introducción.....</b>                         | <b>1</b>  |
| <br>   |           |
| <b>Capítulo II. Análisis y diagnóstico situacional .....</b> | <b>3</b>  |
| 1. Análisis del macroentorno (Pestel) .....                  | 3         |
| 1.1. Económico .....   | 3         |
| 1.2. Sociodemográficos.....                                  | 3         |
| 1.3. Político-jurídico .....                                 | 4         |
| 1.4. Entorno ecológico .....                                 | 5         |
| 1.5. Entorno tecnológico .....                               | 6         |
| 1.6. Conclusiones del análisis del macroentorno .....        | 6         |
| 2. Análisis del microentorno .....                           | 7         |
| 2.1. Diamante de Porter.....                                 | 7         |
| 2.2. Análisis de los clientes .....                          | 8         |
| 2.2.1. Necesidades de los clientes .....                     | 10        |
| 2.2.2. Características de los clientes.....                  | 11        |
| 2.3. Análisis de los competidores.....                       | 11        |
| 2.4. Conclusiones del microentorno.....                      | 13        |
| 3. Análisis interno .....                                    | 14        |
| 3.1. Misión, visión y valores .....                          | 14        |
| 3.2. Organización y estructura .....                         | 15        |
| 3.3. Servicios.....  | 15        |
| 4. Matriz FODA .....   | 15        |
| 5. Análisis situacional .....                                | 16        |

|  |           |
|--|-----------|
| <b>Capítulo III. Investigación de mercados .....</b> | <b>17</b> |
| 1. Objetivos de la investigación de mercado.....     | 17        |
| 1.1. Objetivo principal .....                        | 17        |
| 1.2. Objetivos secundarios .....                     | 17        |
| 2. Metodología .....                                 | 18        |
| 2.1. Fuentes secundarias.....                        | 18        |
| 2.1.1. Estadísticas.....                             | 18        |
| 2.1.2. Estudios .....                                | 18        |
| 2.2. Fuentes primarias .....                         | 20        |
| 2.2.1. Entrevistas a expertos.....                   | 20        |
| 2.2.2. <i>Focus groups</i> .....                     | 21        |
| 2.3. Investigación cuantitativa.....                 | 24        |
| 2.3.1. Encuestas.....                                | 24        |
| 2.3.2. Características de la muestra.....            | 24        |
| 2.3.3. Perfil del encuestado .....                   | 24        |
| 2.4. Estimación de la demanda.....                   | 28        |
| <br>   |           |
| <b>Capítulo IV. Planeamiento estratégico.....</b>    | <b>29</b> |
| 1. Objetivos de marketing .....                      | 29        |
| 2. Estrategias genéricas .....                       | 29        |
| 3. Estrategia de crecimiento .....                   | 30        |
| 4. Estrategia de segmentación .....                  | 31        |
| 4.1. Segmentación demográfica .....                  | 31        |
| 4.2. Segmentación geográfica .....                   | 31        |
| 4.3. Segmentación psicográfica.....                  | 31        |
| 5. Estrategia de posicionamiento.....                | 31        |
| 5.1. ¿Cómo se logrará el posicionamiento? .....      | 32        |
| 6. Estrategia competitiva: diferenciación .....      | 32        |
| 7. Estrategia de marca .....                         | 33        |
| 7.1. Logo .....                                      | 33        |

|  |           |
|--|-----------|
| 7.2. Eslogan.....  | 34        |
| 8. Estrategia de clientes.....                                       | 34        |
| <br>   |           |
| <b>Capítulo V. Tácticas de marketing.....</b>                        | <b>36</b> |
| 1. Estrategia de producto (servicio) .....                           | 36        |
| 1.1. Propuesta de valor.....   | 37        |
| 2. Estrategia de precios .....                                       | 37        |
| 3. Estrategia de plaza .....   | 38        |
| 4. Estrategia de promoción.....                                      | 41        |
| 4.1. Anuncios SEM .....  | 42        |
| 4.2. <i>Email</i> marketing.....                                     | 42        |
| 4.3. Contratación de <i>influencers</i> .....                        | 46        |
| 4.4. Acciones <i>offline</i> .....                                   | 48        |
| 5. Estrategia de personas .....                                      | 49        |
| 6. Estrategia de procesos .....                                      | 50        |
| 6.1. Registro del cliente.....                                       | 50        |
| 6.2. Procesos logísticos y operativos.....                           | 51        |
| <br>   |           |
| <b>Capítulo VI. Implementación y control .....</b>                   | <b>53</b> |
| 1. Presupuesto .....   | 53        |
| 1.1. Gastos de marketing de los tres años .....                      | 55        |
| 2. Proyección de ventas.....   | 55        |
| 2.1. Detalle de estimación de ventas .....                           | 56        |
| 2.2. Presupuesto de costo de producción – Almuerzo Deli Freedom..... | 57        |
| 3. Estados financieros .....   | 57        |
| 3.1. Estado de resultados.....                                       | 57        |
| 3.2. Flujo de caja expresado en soles .....                          | 58        |
| 4. Análisis de la sensibilidad.....                                  | 59        |
| 5. Control .....   | 60        |
| 5.1. Planes de contingencia .....                                    | 60        |

|   |           |
|---|-----------|
| <b>Conclusiones y recomendaciones .....</b> | <b>62</b> |
| 1. Conclusiones .....                       | 62        |
| 2. Recomendaciones.....                     | 63        |
| <br>  |           |
| <b>Bibliografía .....</b>                   | <b>65</b> |
| <b>Anexos .....</b>                         | <b>69</b> |



## Índice de tablas

|           |   |    |
|-----------|---|----|
| Tabla 1.  | Análisis económico del macroentorno.....                                    | 3  |
| Tabla 2.  | Análisis sociodemográfico del macroentorno .....                            | 4  |
| Tabla 3.  | Análisis político-jurídico del macroentorno .....                           | 5  |
| Tabla 4.  | Análisis ecológico del macroentorno .....                                   | 5  |
| Tabla 5.  | Análisis tecnológico del macroentorno .....                                 | 6  |
| Tabla 6.  | Información relevante - <i>focus groups</i> .....                           | 23 |
| Tabla 7.  | Objetivos de marketing.....   | 29 |
| Tabla 8.  | Precios unitarios .....   | 38 |
| Tabla 9.  | Concepto de publicidad .....  | 41 |
| Tabla 10. | Acciones en medios digitales .....  | 42 |
| Tabla 11. | Plan de <i>posts –influencers</i> (lanzamiento) .....                       | 48 |
| Tabla 12. | Remuneraciones – Personal.....  | 50 |
| Tabla 13. | Inversión de activos .....  | 53 |
| Tabla 14. | Depreciación de activos.....  | 53 |
| Tabla 15. | Gastos preoperativos – Personal (en soles) .....                            | 54 |
| Tabla 16. | Presupuesto de marketing y publicidad .....                                 | 54 |
| Tabla 17. | Gastos administrativos.....   | 54 |
| Tabla 18. | Gastos de marketing (tres años).....  | 55 |
| Tabla 19. | Determinación del universo (en habitantes) .....                            | 55 |
| Tabla 20. | Detalle de estimación de demanda – Año 1.....                               | 56 |
| Tabla 21. | Proyección de ventas .....  | 57 |
| Tabla 22. | Precio de venta público - almuerzo S/ 12,9 .....                            | 57 |
| Tabla 23. | Estado de resultados (en soles).....  | 58 |
| Tabla 24. | Flujo de caja (en soles) .....  | 58 |
| Tabla 25. | Escenarios.....   | 59 |
| Tabla 26. | Resumen de escenarios.....  | 59 |
| Tabla 27. | Indicadores - penetración de mercado .....                                  | 60 |
| Tabla 28. | Seguimiento a indicadores de funcionamiento, fidelización y operativos..... | 60 |

## Índice de gráficos

|             |  |    |
|-------------|--|----|
| Gráfico 1.  | Diamante de Porter .....   | 7  |
| Gráfico 2.  | Distribución de mercado estimada .....   | 12 |
| Gráfico 3.  | Organigrama de Deli Freedom .....  | 15 |
| Gráfico 4.  | Análisis FODA .....  | 16 |
| Gráfico 5.  | ¿En qué distrito de Lima trabajas? .....                                       | 25 |
| Gráfico 6.  | ¿Encuentras un restaurante apto y confiable cerca a tu centro de trabajo?..... | 26 |
| Gráfico 7.  | ¿Llevas tu almuerzo preparado desde casa los días de trabajo?.....             | 26 |
| Gráfico 8.  | ¿Por qué llevas tu almuerzo preparado desde casa? .....                        | 27 |
| Gráfico 9.  | Funnels – Demanda .....  | 28 |
| Gráfico 10. | Estrategias genéricas .....  | 30 |
| Gráfico 11. | Logotipo de la marca.....  | 33 |
| Gráfico 12. | Fotos del almuerzo <i>delivery</i> .....                                       | 37 |
| Gráfico 13. | Prototipo web de Deli Freedom (cabecera) .....                                 | 39 |
| Gráfico 14. | Prototipo web de Deli Freedom (cuerpo A) .....                                 | 40 |
| Gráfico 15. | Prototipo web de Deli Freedom (cuerpo B).....                                  | 40 |
| Gráfico 16. | Flujo de distribución.....   | 41 |
| Gráfico 17. | Canal Facebook (cabecera).....   | 43 |
| Gráfico 18. | Canal Facebook (cabecera – galería 1).....                                     | 43 |
| Gráfico 19. | Canal Facebook (cabecera – galería 2).....                                     | 44 |
| Gráfico 20. | Campaña en Facebook (publicación 1) .....                                      | 44 |
| Gráfico 21. | Campaña en Facebook (publicación 2) .....                                      | 45 |
| Gráfico 22. | Campaña en Facebook (publicación 3) .....                                      | 46 |
| Gráfico 23. | Perfil de Instagram Pechufree_glutenfree .....                                 | 47 |
| Gráfico 24. | Perfil de Facebook Mama Celiaca Cero Gluten .....                              | 47 |
| Gráfico 25. | Perfil de Facebook Consultorio Geraldine Maurer.....                           | 48 |
| Gráfico 26. | Flujograma – Registro de cliente y pago de planes .....                        | 50 |
| Gráfico 27. | Flujograma – Procesos .....  | 51 |
| Gráfico 28. | Chef y ayudante de cocina preparan las dietas .....                            | 52 |
| Gráfico 29. | Los repartidores llevan los pedidos a las oficinas de los clientes.....        | 52 |
| Gráfico 30. | Los clientes reciben el paquete en una bolsa ecológica.....                    | 52 |
| Gráfico 31. | Almuerzo con agua frutada en envase de vidrio y cubiertos ecológicos .....     | 52 |

## Índice de anexos

|           |   |    |
|-----------|---|----|
| Anexo 1.  | Prototipos.....   | 70 |
| Anexo 2.  | ¿Qué es la enfermedad celiaca, celiacuía o alergia al gluten?.....                              | 72 |
| Anexo 3.  | ¿Qué se puede comer? .....  | 73 |
| Anexo 4.  | ¿Qué no se debe comer? .....  | 74 |
| Anexo 5.  | Entrevistas a profundidad .....   | 75 |
| Anexo 6.  | Encuesta.....   | 79 |
| Anexo 7.  | Guía de pautas - <i>focus group</i> .....   | 81 |
| Anexo 8.  | Resultados de la encuesta .....   | 82 |
| Anexo 9.  | Canvas .....  | 85 |
| Anexo 10. | Guía para la preparación de platos – Asociación de Celiacos y Sensibles al Gluten del Perú..... | 86 |



## **Capítulo I. Introducción**

La idea de negocio parte de la necesidad que tienen las personas que son intolerantes al gluten (en mayor o menor grado, por lo cual, llevan una dieta libre de gluten), individuos que pertenecen al NSEA y B, que laboran en centros empresariales de San Isidro, Miraflores, San Borja, Surco, Lince, Jesús María y Magdalena, cuyo deseo es encontrar un menú realmente confiable, libre de contaminación cruzada y que sea preparado con insumos estrictamente libres de gluten. Solo así evitarán poner en riesgo su salud, pues la intolerancia al gluten obliga a las personas a eliminar este grupo de proteínas de sus dietas. El gluten se encuentra presente en cuatro cereales: trigo, avena, cebada y centeno(TACC).

Para este grupo, comer fuera de casa representa problemas y temores, debido a la contaminación cruzada en la preparación de los alimentos, que podría generarles síntomas como malestar general, dolores estomacales, indigestión, dolores de cabeza, ente otras molestias. Es por ello que demandan establecimientos donde sirvan alimentos completamente libres de gluten y con certificaciones que los legitimen. En la actualidad, algunas cafeterías especializadas o restaurantes vegetarianos ofrecen este tipo de alimentos, pero no aseguran que sus insumos sean 100 % libres de gluten y existen altas probabilidades de que exista contaminación cruzada. Para el grupo objetivo es muy importante que se garantice que las preparaciones sean libres de contaminación con trazas de gluten, posean buen sabor, exista variedad en las recetas y las opciones sean recomendadas por personas de la comunidad celiaca. También piden que en los locales se realice vigilancia y comprobación de materias primas, manipulación, contaminación cruzada, entre otros.

En este escenario nace la propuesta de DeliFreedom: Gluten Free Menú Delivery para personas intolerantes al gluten, que llevan una dieta libre de gluten y que trabajan en los distritos de Surco, Miraflores, Magdalena, Lince, Jesús María, San Isidro y San Borja. Es un proyecto de negocio que representa una solución confiable al problema que tiene este segmento: brindarle seguridad, ofrecerle un servicio de calidad, de confianza y práctico, el cual le permitirá escoger opciones de almuerzos en planes semanales y mensuales. El menú será repartido a sus oficinas en transporte no contaminante y se usará materiales biodegradables, elaborados con insumos de caña de azúcar, dado el impacto al medio ambiente que generan estos residuos sólidos.

El contacto de los usuarios con la empresa será a través de la web o de las redes sociales para que puedan suscribirse a un plan y disfrutar de menús especializados durante la semana: de lunes a

viernes en horario de 12:00p.m. a 3:00 p.m. El reparto se realizará por medio de transporte ecológico: bicicletas.

Es así como se propone un plan de marketing para el lanzamiento del servicio menú *delivery* para personas con intolerancia al gluten que trabajan en los distritos de San Isidro, Miraflores, San Borja, Surco, Lince, Jesús María y Magdalena. En este trabajo de investigación se realizó el análisis del macroentorno y microentorno, utilizando diferentes matrices que han permitido identificar oportunidades y amenazas, además de fortalezas y debilidades.

Según Sapone (2012), la celiaquía afecta entre el 0,6 % y el 1,0 % de la población mundial, una relación 2,8:1 entre hombres y mujeres, y la edad de aparición es a los 9 años y en la cuarta década de la vida.

Para mantenerse saludables, las personas con algún tipo de alergia al gluten deben llevar una dieta establecida por un especialista, libre de cualquier insumo relacionado a los TACC. Este proyecto se presenta como una solución para este grupo humano que busca alternativas confiables de comida, de lunes a viernes, en horario de refrigerio.

En la presente investigación se detalla el análisis y diagnóstico situacional, el estudio de mercado para conocer las necesidades del segmento meta. Los objetivos de la investigación cuantitativa y cualitativa permitieron establecer los objetivos de marketing y planificar el lanzamiento de Deli Freedom Gluten Free, potenciándolo a través de estrategias del mix de marketing y comprobando la viabilidad del proyecto utilizando un análisis financiero. Finalmente, se exponen las conclusiones y recomendaciones al cierre de la investigación.

## Capítulo II. Análisis y diagnóstico situacional

### 1. Análisis del macroentorno (Pestel)

Se presenta un análisis con el que se identifican las oportunidades y amenazas de la industria mediante la clasificación en cinco factores:

#### 1.1.Económico

Este análisis ayuda a identificar la situación actual de la economía peruana, en temas como segmentación socioeconómica y nivel de gastos familiares, enfocados en el gasto promedio en comida – canasta familiar, entre otros.

**Tabla 1. Análisis económico del macroentorno**

| Aspecto  | Fuente   | Impacto  | Decisión estratégica   |
|--|--|--|--|
| Gasto promedio mensual en alimentos: <ul style="list-style-type: none"><li>• NSB A: S/ 1.529</li><li>• NSE B: S/ 1.448</li><li>• NSE C: S/ 1.268</li></ul>   | Asociación Peruana de Empresas de Inteligencia de Mercados[Apeim](2018)Ingresos y gastos, Lima Metropolitana | Oportunidad:<br>Alto poder económico de las familias de los principales NSE.                                 | Enfocar la estrategia en estos segmentos, pues tienen los recursos y la disposición para conservar su salud.       |
| Gasto promedio en la conservación de la salud <ul style="list-style-type: none"><li>• NSB A: S/ 671</li><li>• NSB B: S/ 357</li><li>• NSB C: S/ 220</li></ul>                                      | Apeim (2018)Ingresos y gastos, Lima Metropolitana  | Oportunidad:<br>Disponen de una suma representativa para gastos relacionados a la conservación de la salud.  | La información valida el enfoque de la estrategia en estos segmentos.  |
| Para el 2020, el Fondo Monetario Internacional (FMI) proyectó que la economía peruana se acelerará y registrará un crecimiento de 4 %, manteniendo la estimación que proyectaron en enero de 2019. | FMI (2019)   | Oportunidad:<br>La economía peruana crecerá para el próximo año, lo cual es muy conveniente para el negocio. | Considerar esta información pues confirma que sí se debe seguir con esta propuesta de alto valor para el segmento. |

Fuente: Elaboración propia 2019.

#### 1.2.Sociodemográficos

En el aspecto social, se ha determinado una amenaza grande al no tener una cifra exacta ni aproximada de la comunidad celíaca.

**Tabla 2. Análisis sociodemográfico del macroentorno**

| Aspecto  | Fuente   | Impacto   | Decisión estratégica   |
|--|--|---|--|
| No hay cifras sobre el número exacto de personas con intolerancia al gluten en el Perú, debido a que la mayoría de médicos no conocen este trastorno en el país y en algunos casos, no se puede diagnosticar.                                  | Asociación de Celiacos y Sensibles al Gluten del Perú (s.f.) | Amenaza:<br>No es posible determinar con exactitud el número de personas con intolerancia al gluten o sensibles al gluten.  | Enfocar la estrategia no solo en personas con intolerancia al gluten que se han realizado una prueba en laboratorio o han sido diagnosticados por médicos especializados, sino incluir también a aquellas que son sensibles o sienten que les cae mal y llevan, por elección propia, una dieta sin gluten. |
| El creciente aumento de personas sensibles al gluten en el Perú está generando que algunos chefs quieran aprender a elaborar platillos especiales para satisfacer la demanda de este grupo poblacional en restaurantes, hospitales y empresas. | Instituto Le Cordon Bleu Perú(2016)                          | Amenaza:<br>Más personas demandan planes alimenticios libres de gluten. Surgirán más ideas de negocio para atender a este segmento. Será un proceso ganarse la confianza de este nuevo público. | Se usarán certificaciones y vigilancia en los procesos para asegurar que no habrá contaminación cruzada en la cocina.  |
| El Perú es el tercer país de América Latina con la mayor cantidad de emprendimientos en fase temprana.   | Global Entrepreneurship Monitor [GEM]2018                    | Oportunidad:<br>El país es una cuna de innovación y emprendedores en potencia.  | Aprovechar el creciente aumento de personas que buscan opciones libres de gluten porque no les cae bien, por su salud y por alimentación saludable.  |

Fuente: Elaboración propia 2019.

### 1.3. Político-jurídico

En el aspecto político jurídico se encontró una oportunidad resaltante: la Asociación de Celiacos del Perú como aliada estratégica, pues es la entidad encargada de fiscalizar y coordinar las certificaciones que potenciarían y acreditarán el negocio como uno de los emprendimientos que usa insumos libres de gluten en la preparación de los planes alimenticios también sin trazas ni nada relacionado con los TACC.



**Tabla 3. Análisis político-jurídico del macroentorno**

| Aspecto  | Fuente   | Impacto   | Decisión estratégica   |
|--|--|---|--|
| La certificación de un producto libre de gluten la da la Asociación de Celiacos y Sensibles al Gluten del Perú. La evaluación es llevada a cabo por un ingeniero de industrias alimentarias en la misma planta de procesos verificando cada ingrediente utilizado, los procesos, la infraestructura, personal kits certificados por la Association of Official Analytical Chemists (AOAC). | Asociación de Celiacos y Sensibles al Gluten del Perú (s.f.) | Oportunidad:<br>La Asociación de Celiacos y Sensibles al Gluten del Perú es la encargada de fiscalizar y dar las certificaciones. | Incorporar a la asociación como aliada estratégica en el proyecto para que brinde orientación sobre los procesos de verificación de cada ingrediente en las empresas (proveedoras) de insumos y preparación (cocina) de planes alimenticios. |

Fuente: Elaboración propia 2019.

#### 1.4. Entorno ecológico

En el aspecto ecológico, se identificó la creciente tendencia mundial por el cuidado del medio ambiente como una gran oportunidad de conexión con los usuarios a través de la preocupación de la conservación del planeta.

**Tabla 4. Análisis ecológico del macroentorno**

| Aspecto   | Fuente                          | Impacto  | Decisión estratégica  |
|---|---------------------------------|--|---|
| El tecnopor y el plástico contaminan terriblemente el medio ambiente, tardan 500 años en desaparecer de la faz de la tierra. Afortunadamente, los envases de caña de azúcar biodegradables comienzan a reemplazar al tecnopor en el Perú; y las bolsas de papel, a las de plástico. | <i>Diario Publimetro</i> (2018) | Oportunidad:<br>Uso de empaques dematerial biodegradable como caña de azúcar, que aunque son más caros, se degradan en meses.  | Usar envases biodegradables en el <i>delivery</i> para mitigar el impacto contaminante del planeta. De esta manera también se conecta con los usuarios que se preocupan por la conservación del medio ambiente. |
| El tráfico lento en Lima hace perder tiempo a las personas al movilizarse.  | Numbeo(2018)                    | Oportunidad:<br>Servicio <i>delivery</i> para que nuestros usuarios no tengan que perder tiempo al movilizarse a un restaurante con local físico. Nuestros repartidores usan transporte ecológico: bicicletas. | Enfocar la estrategia en el beneficio que se ofrece a los clientes de tener su almuerzo 100 % libre de gluten en su oficina y no perder tiempo en el transporte.  |

Fuente: Elaboración propia 2019.

## 1.5. Entorno tecnológico

En el aspecto tecnológico, se identificó la realidad del desempeño del uso de *smartphones*, uso de aplicativos y el comportamiento de compra *online* del consumidor peruano. Se visualiza un creciente potencial de compra a través de aplicativos móviles.

**Tabla 5. Análisis tecnológico del macroentorno**

| Aspecto  | Fuente                     | Impacto   | Decisión estratégica  |
|--|----------------------------|---|---|
| El desarrollo de aplicativos móviles crece a ritmo de 50 % al año y representará un mercado cercano a los S/ 50 millones este año, según la consultora Perú Apps.  | Consultora Perú Apps(2018) | Oportunidad:<br>Las soluciones digitales a través de celulares se están expandiendo y generan rentabilidad. | Se iniciará con una web <i>responsive</i> que luego de unos meses se desplegará en un aplicativo para la venta de los planes alimenticios para personas celíacas y sensibles al gluten. |
| El 79,4 % de los peruanos realiza sus compras <i>online</i> por influencia de las redes sociales, mientras que 11,4 % lo hace por anuncios en portales de noticias, 4,9 % confía en los envíos por <i>mailing</i> , según la Cámara de Comercio de Lima (CCL). | CCL(2018)                  | Oportunidad:<br>La población peruana que compra <i>online</i> debido a <i>push</i> en las redes sociales.   | Integrar en la estrategia: publicidad en redes sociales como Facebook e Instagram, segmentando de acuerdo con el público objetivo.  |
| Según el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), el 79,6 % que usa internet lo hace a través del celular.  | INEI(2018)                 | Oportunidad:<br>Mercado con facilidad de acceso a internet en dispositivos móviles.                         | Desarrollar un aplicativo para la venta de los planes alimenticios.   |

Fuente: CCL 2018, INEI 2018. Elaboración propia 2019.

## 1.6. Conclusiones del análisis del macroentorno

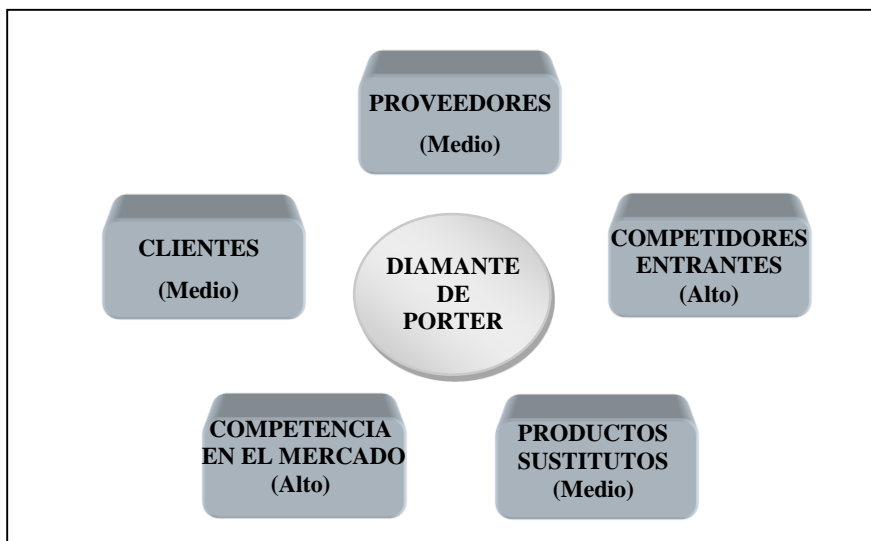
En general, luego de analizar los cinco factores desarrollados en el macroentorno, se concluye que existen mayores oportunidades que amenazas para implementar una aplicación digital móvil a futuro sobre planes alimenticios para personas intolerantes al gluten. Se presenta una gran amenaza: no saber la cantidad exacta de población, puesto que no existe un estudio que respalde o se aproxime a un número determinado de personas con intolerancia al gluten, pero se toma como oportunidad incluir a un público con sensibilidad al gluten que no ha sido diagnosticado pero presenta molestias al consumir productos TACC.

## 2. Análisis del microentorno

### 2.1. Diamante de Porter

Se analizará el microentorno del mercado utilizando las cinco fuerzas de Porter.

**Gráfico 1. Diamante de Porter**



Fuente: Elaboración propia 2019.

- Poder de negociación de los proveedores (medio)

La excelencia de los servicios va a depender de la eficiencia y compromiso de los proveedores (insumos y distribuidores). El número de proveedores que poseen certificaciones internacionales es reducido, pero gracias a la globalización ya se están implementando con mayor frecuencia, debido al aumento de consumidores de alimentos orgánicos. Por ello, es necesario ser cuidadosos en la elección de las empresas que apoyarán en los procesos de surtido de insumos, de atención al cliente y motorizados.

- Poder de negociación de los clientes (medio)

El servicio es exclusivo según sus necesidades y enfocado en su salud principalmente. Al existir pocas opciones en alimentación fuera del hogar confiables para personas intolerantes al gluten, las sitúa en una posición de poder de negociación medio, pues también pueden elegir servicios

sustitutos. Debido a que su salud está en riesgo, están dispuestos a pagar más por su tranquilidad, por la seguridad y confianza a través de la higiene en la preparación de los alimentos (0 contaminación cruzada), insumos 100 % libres de gluten, de alta calidad y practicidad en los procesos de distribución y entrega. Estos son los tributos que Deli Freedom ofrece en los planes quincenales y mensuales que brinda a sus clientes.

- Competencia en el mercado (alto)

Los competidores directos son los restaurante y las cafeterías especializadas, que son recomendadas por amigos o conocidos dentro de la comunidad celiaca. El público celiaco se guía mucho por referencias de amigos o conocidos que son celíacos y han experimentado ya en restaurantes. Entre las opciones más confiables para ellos se encuentra Huh Natural & Real Food, Veda, restaurante vegano gluten *free*, La Libre Gluten Free Bakery, Tamashi, Twins café, La casa de Violeta o también llamado La Casa del Celiaco (cafetería gluten *free*) y Mamá Ceque ofrecen opciones libres de contaminación cruzada, por ello son recomendados en la comunidad celíaca.

- La amenaza de productos sustitutos (medio)

Un gran número de sustitutos están disponibles en internet: productos dirigidos a este segmento, que se venden por páginas webs a nivel mundial, redes sociales, videos con orientación para personas con intolerancia al gluten, pero que son considerados poco confiables.

- Amenaza de nuevos competidores entrantes (alto)

Como idea de negocio, es fácil la entrada de nuevos competidores. Cualquiera puede iniciarse negocio sin tener licencia de algún tipo o certificaciones (cero regulaciones). Se considera que la amenaza de nuevos entrantes es alta, porque es relativamente sencillo adquirir las certificaciones respectivas. La diferenciación de la competencia se basa en un adecuado manejo de atención al cliente y por recomendaciones de boca a boca, tanto en el mundo real como el *online*. Así se conseguirán nuevos clientes.

## **2.2. Análisis de los clientes**

Luego del análisis de macroentorno, se determinaron dos tipos de clientes:

El cliente, hombre o mujer de 25 a 45 años que padece intolerancia al gluten y ha sido diagnosticado por un médico o nutricionista especializado que le recomendó la dieta libre de gluten debido a su afección. Es el que busca dietas saludables para poder sobrellevar la intolerancia al gluten. En algunos casos, un gastroenterólogo le diagnosticó la enfermedad, en otros no porque la enfermedad a veces no presenta síntomas.

Las personas que trabajan en una oficina situada en los distritos de San Isidro, Miraflores, San Borja, Surco, Lince, Jesús María y Magdalena, quienes buscan 100 % de confiabilidad en opciones libres de TACC.

La enfermedad celíaca es la intolerancia permanente a un conjunto de proteínas denominadas prolaminas, presentes los TACC. Según la Asociación de Celiacos y Sensibles al Gluten del Perú (2019), el trigo es la proteína de cereales como trigo, cebada, centeno que daña el intestino de personas sensibles, motivo por el cual se ha generado la necesidad de asegurar que los alimentos libres de gluten que se adquieren no generen daño con pequeñas trazas que puedan contener los ingredientes utilizados en la preparación, así como en la contaminación cruzada que puede generarse en la planta de producción.

La denominación “sin gluten” o “gluten free”, así como el símbolo característico de la espiga con un símbolo de negación, solo puede indicarse en los empaques que han pasado por un proceso de certificación, debido a que la salud de las personas sensibles está en juego. El hecho de elaborar productos con harinas o ingredientes que naturalmente no contienen gluten no brinda el 100 % de seguridad de no estar contaminado con gluten.

De acuerdo con la Asociación de Celiacos de Madrid (2019), la intolerancia al gluten aparece en las personas que tienen predisposición (genes HLA) para sintetizar una proteína que posee la capacidad de unirse anormalmente a las prolaminas. De este modo, la mucosa intestinal se inflama y no absorbe los nutrientes necesarios para que la persona pueda desenvolverse con total normalidad.

Los posibles síntomas de la celiaquía son los siguientes:

- Pérdida del apetito y peso, diarrea crónica, distensión abdominal, náuseas, vómitos, estreñimiento, pérdida de masa muscular, retraso del crecimiento o anemia, caída del cabello, granitos en la piel y alteración en el carácter. Sin embargo, tanto en niños como en adultos, los síntomas pueden ser atípicos o estar ausentes, lo cual dificulta el diagnóstico.

Para Blanca Esteban Luna de la Asociación de Celiacos de Madrid, la mayor parte de los celiacos (a nivel mundial) llevan una dieta estricta sin gluten, acuden a bares, comen en restaurantes cuando la ocasión se les presenta, hacen una vida completamente normalizada, crecen y se desarrollan como cualquier otra persona no celíaca.

Asimismo, Geraldine Maurer, presidenta de la Asociación de Celiacos y Sensibles al Gluten del Perú, afirma que para obtener el éxito de un negocio dirigido a este grupo humano se debe asegurar al máximo la carencia de gluten, así como opciones adicionales para personas sensibles a otros alimentos como lácteos, huevos, u otros.

Se considera también al cliente con sensibilidad al gluten, persona de 25 a 55 años que posee un grado de intolerancia menor al gluten, no se ha hecho pruebas, no ha pasado consulta con ningún especialista, pero siente que no le caen bien los productos que contengan gluten o los TACC, por eso los evita. Los síntomas son parecidos a la celiaquía y el diagnóstico suele ser difícil de determinar. La recomendación es la misma: seguir una dieta sin gluten. Estos clientes son hombres o mujeres que laboran en oficinas localizadas en centros empresariales ubicados en los distritos de San Isidro, Miraflores, San Borja, Surco, Lince, Jesús María y Magdalena, y buscan opciones confiables libres de gluten en el mercado.

Ambos se encuentran en el ratio de clientes de Deli Freedom Gluten Free Menú Delivery, pues buscan opciones libres de gluten sin contaminación cruzada y practicidad en la entrega de los mismos. Sin embargo, en esta primera etapa, solo se tomará en cuenta a los que son intolerantes. La investigación probará si están dispuestos a pagar más por la calidad y garantía de los productos o preparados sin gluten que estén libres de contaminación cruzada.

### **2.2.1. Necesidades de los clientes**

- Tener la confianza de que no ha habido ningún tipo de contaminación cruzada en los alimentos.
- Clientes cuentan con poco tiempo disponible para ir a los restaurantes que consideran confiables.
- Les gustaría probar comida más apetitosa, sabores más variados en el estilo saludable.
- Las certificaciones de los insumos y procesos.
- Practicidad y seguridad en el servicio de alimentos (están dispuestos a pagar un poco más por ello)”.

### 2.2.2. Características de los clientes

- Prefieren llevar su comida preparada desde casa porque no confían en los restaurantes con opciones libres de gluten.
- Suelen comprar *online* desde sus *smartphones* o buscar ofertas en supermercados como Wong y Vivanda, sobre todo en productos de origen europeo que representan, para ellos, más confianza y se rigen a los estándares de calidad que necesitan.
- Compran productos libres de gluten en las bioferias ecológicas.
- Son más mujeres las que se dedican a buscar mayor variedad en productos. Se aburren de los panes o galletas de arroz sin sabor.
- Realizan actividad física con regularidad.
- Se preocupan por el medioambiente.
- A algunos les gusta cocinar para ellos mismos, pero a otros no, por la falta de tiempo por las actividades que desarrollan.
- Cuidan su salud por encima de todo.
- Uso del celular para revisar sus redes sociales, leer sobre información relacionada con la celiacía, dietas bajas en sal, intolerancia a la lactosa y otras alergias por ello; buscan dietas bajas en sal, cero azúcar y cocina muy saludable, cero preservantes.
- Son personas que desean mejorar su calidad de vida a través de una dieta libre de gluten, también se cuidan de la lactosa y de la sal.
- Su estilo de vida es sofisticado y moderno.

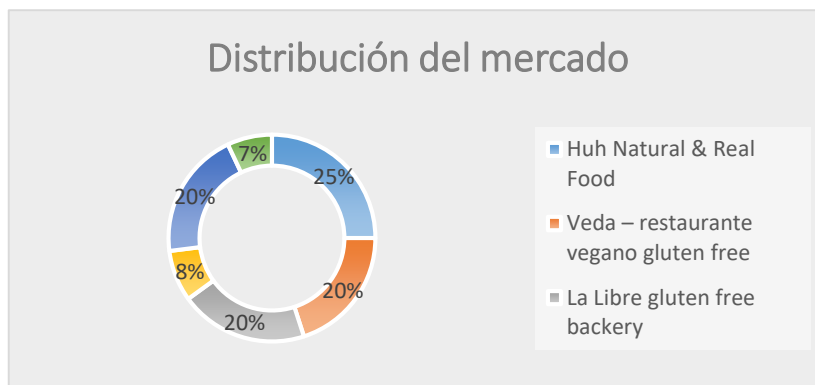
### 2.3. Análisis de los competidores

El mercado presenta una oferta que está concentrada de esta forma:

- Huh Natural & Real Food (25 % - 2019): Ubicado en Miraflores, es muy recomendado entre la comunidad de Perú libre de gluten, y otros grupos en internet. Lo dirige Kristina Kisner, quien elabora premezclas de bizcochos, panes y postres (su especialidad). Ella comparte recetas y son muy populares en los grupos de Facebook.
- Veda – restaurante vegano gluten free (20 % - 2019): Restaurante de comida vegana con insumos orgánicos y libre de gluten, sigue los principios de la comida ayurvédica de origen hinduista. Ofrece pizzas, platos a la carta, hamburguesas y venta de productos como *snacks*, chocolates orgánicos y libres de gluten. Está ubicado en Miraflores.

- La Libre gluten free bakery (20 % -2019): Es una cafetería, salón de té, ubicada en Santiago de Surco. Es más popular por sus postres y panes. No ofrece almuerzos en el local, pero por interno se pueden hacer a pedido.
- Tamashi (8 % - 2019):Es un restaurante de comida oriental, ubicado en el distrito de San Borja. Tiene opciones libres de gluten y es recomendado por su buena atención, pero algunas personas entrevistadas indicaron que sus platos son de precios altos. Ofrece delivery a través de Uber Eats.
- Twins café (20 % - 2019):Ubicado en Barranco.Ofrece almuerzos, pero su fuerte son los panes, los postres y las tortas. Lo dirige Alessandra Perona y su especialidad es la panadería y pastelería.
- Mamá Ce Alimentación Saludable (7 % - 2019):Ubicado en La Molina. Lo dirige Carmen Collao, ella es intolerante al gluten y menciona que por eso su público se identifica con ella. Elabora postres, tortas a pedido, helados fritos, trufas. Carmen es bloguera, tiene una comunidad extensa de seguidores intolerantes y sensibles al gluten. Ella escribe en su blog sobre sus experiencias personales y su día a día.

## Gráfico 2. Distribución de mercado estimada



Fuente: Elaboración propia 2019.

Luego de investigar a los restaurantes mencionados, estos son los principales hallazgos:

- Ofrecen opciones confiables libres de contaminación cruzada, por ello son recomendados entre la comunidad de celíacos o intolerantes a los TACC.
- Todos son cafeterías especializadas que ofrecen panes y postres, preparados por los dueños. A excepción de Veda que es un restaurante vegano, libre de gluten y vende productos naturistas también.



- Solo en algunos casos ofrecen comida a domicilio. Huh Natural & Real Food, Veda, La Libre GF, Mamá Ce hacen *delivery* de dietas a pedido.
- Huh Natural & Real Food usa productos orgánicos, al igual que Veda.
- Ninguno posee las certificaciones de la Asociación de Celiacos y Sensibles al Gluten del Perú.
- Todos poseen tienda física.
- Los precios de los platos van de 18 a 30 soles en promedio.
- Todos han sido los más recomendados en la lista de restaurantes confiables<sup>1</sup> para comer en Lima Metropolitana.

Los competidores indirectos son las tiendas naturistas que ofrecen productos libres de gluten, los restaurantes vegetarianos y tradicionales que han incluido en sus cartas opciones sin TACC, pero no cuidan la contaminación cruzada de los alimentos.

#### **2.4. Conclusiones del microentorno**

En conclusión, se encontró un microentorno altamente competitivo. Son las marcas que no son propiamente restaurantes, sino cafeterías; algunas de ellas ofrecen *delivery* de dietas, pero su fuerte es la elaboración de panes, hamburguesas y postres libres de gluten.

Se considera que el poder de negociación de los proveedores es medio y si se pretende ganar una porción del mercado de las opciones confiables por el segmento objetivo se debe tener mucho cuidado en elegir a las empresas que acompañarán los procesos y proveerán los insumos.

La amenaza de nuevos entrantes representa un nivel alto para el emprendimiento, ya que, como idea de negocio, es fácil la entrada de nuevos competidores. Cualquiera puede iniciar su negocio sin tener licencia de algún tipo o certificaciones (cero regulaciones). Es relativamente sencillo adquirir las certificaciones respectivas, solo realizar el pago para que el organismo que las ofrece envíe a alguien a verificar los insumos y la forma de preparación de los alimentos.

En este caso, la ventaja diferencial será la practicidad en el servicio, la rapidez de entrega; asegurar el 100 % de confiabilidad en insumos libres de contaminación cruzada, así como también en los procesos, el manejo de alimentos y la cocción. Se realizará una adecuada gestión de atención al cliente para lograr recomendaciones de boca a boca, tanto en el mundo real como en

---

<sup>1</sup> Lista que circula en las comunidades virtuales en Facebook, donde las personas que sufren de intolerancia al gluten las recomiendan.

el *online*. Solo así se conseguirá ganar clientes satisfechos que recomienden a otros de la comunidad celíaca.

### **3. Análisis interno**

#### **3.1. Misión, visión y valores**

- Misión

Contribuir a que las personas intolerantes al gluten que trabajan cuenten con opciones de menús variados, sabrosos y confiables, 100 % libres de gluten; sin preocuparse por los cuidados de su alimentación mientras están laborando.

- Visión

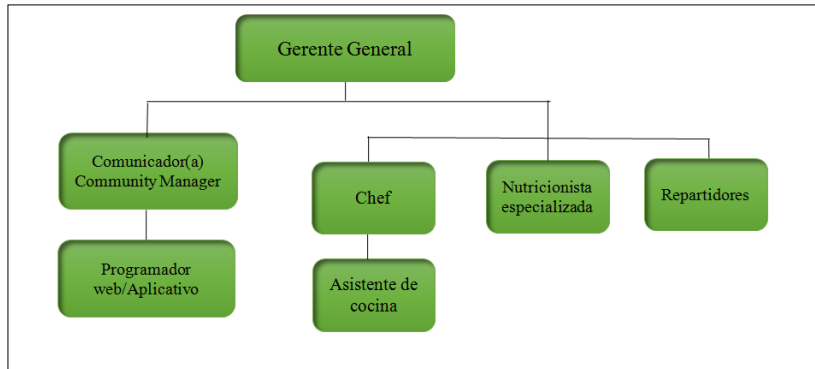
Ser la empresa líder en el rubro de almuerzos *delivery* con opciones libres de gluten confiables para las personas celíacas que trabajan en las principales ciudades del Perú: Lima, Trujillo y Arequipa.

- Valores

- Innovación: Mejorar los servicios para ofrecer mejores soluciones a nuestros clientes.
- Respeto: Hacia nuestros clientes y proveedores, así como a nuestros empleados.
- Honestidad: Trabajamos de manera ética, siendo 100 % transparentes a través de nuestras acciones y deberes.
- Pasión: Vivimos apasionados con lo que hacemos: satisfacer las necesidades de nuestros clientes y verlos felices.
- Vocación de servicio: Nos esforzamos en trabajar lo mejor posible para ofrecerles a nuestros clientes una experiencia única.
- Compromiso: Con nuestros clientes, facilitar la vida de las personas que padecen de esta enfermedad a través de nuestra labor diaria.

### 3.2. Organización y estructura

Gráfico 3. Organigrama de Deli Freedom



Fuente: Elaboración propia 2019

### 3.3. Servicios

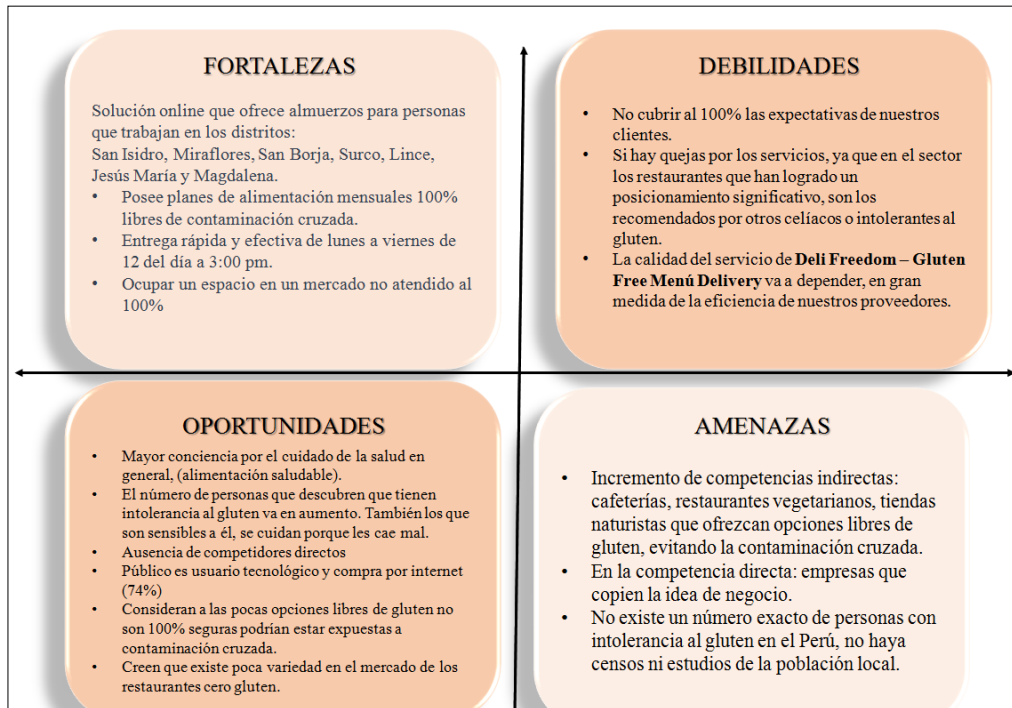
Deli Freedom Menú Delivery Gluten Free ofrecerá planes quincenales y mensuales de menú especializado para personas que sufran algún tipo de intolerancia o alergia a los TACC, oficinistas que trabajen en centros empresariales de los distritos: San Isidro, Miraflores, San Borja, Surco, Lince, Jesús María y Magdalena.

Los menús se entregarán de lunes a viernes de 12:00 p.m. a 3:00 p.m. Las redes sociales como WhatsApp, Facebook e Instagram serán usadas como canal de atención al cliente y para publicar la carta semanal de los menús. Los repartos se realizarán usando transporte ecológico: bicicletas; y serán entregados en las oficinas de los clientes. Los planes serán cancelados por adelantado a través de la web usando tarjeta débito o de crédito.

## 4. Matriz FODA

El resultado del análisis FODA es el siguiente:

#### Gráfico 4. Análisis FODA



Fuente: Elaboración propia 2019.

#### 5. Análisis situacional

Luego de realizar los diferentes análisis relacionados a la viabilidad del proyecto, se ha demostrado que el público que padece de algún tipo de intolerancia al gluten es un grupo humano con necesidades de opciones 100 % libres de contaminación cruzada, que presenten variedad y versatilidad en sus menús. Requieren servicios de calidad, seguridad en los insumos, rapidez de entrega sin tener que movilizarse ellos a los pocos restaurantes confiables que conocen, sino que la comida llegue a ellos en un solo clic con la confianza de que serán almuerzos 100 % libres de gluten y recomendados por los expertos, los influenciadores de la comunidad celíaca o intolerante a los TACC.

Este proyecto busca satisfacer las necesidades de este grupo objetivo que padece de algún tipo de intolerancia al gluten y brindarle servicios de calidad y confianza que permitan lograr clientes felices y satisfechos, que recomienden el menú entre todos los miembros de las comunidades celíacas que existen en las redes sociales y fuera del mundo *online*.

## **Capítulo III. Investigación de mercados**

### **1. Objetivos de la investigación de mercado**

#### **1.1. Objetivo principal**

El objetivo principal de la presente investigación es estimar la viabilidad del desarrollo del negocio mediante la planificación de los recursos para lograr satisfacer las necesidades del segmento elegido: personas con intolerancia al gluten que trabajan y que por falta de tiempo no van a los pocos restaurantes confiables, 100 % libres de contaminación cruzada, que existen en el mercado.

#### **1.2. Objetivos secundarios**

- Analizar el sector *delivery* para comida libre de gluten
- Determinar el perfil del consumidor intolerante al gluten
- Perfil demográfico: edad, distrito de residencia, NSE, género
- Conocer sus características
- Sus hábitos de compra
- Determinar las zonas geográficas donde labora el público objetivo
- Conocer las actividades que el público objetivo realiza en sus tiempos libres
- Conocer cuáles son los atributos que más valoran en el servicio
- Conocer las necesidades no satisfechas del segmento elegido
- Validar la propuesta de valor con el público objetivo establecido
- Medir el nivel de agrado entre ellos
- Determinar los aspectos positivos de la propuesta
- Determinar los aspectos negativos de la propuesta
- Conocer el precio que están dispuestos a pagar
- Conocer la forma de pago preferida
- Conocer la frecuencia de pago preferida
- Estimar la demanda
- Evaluar si la propuesta es viable

## **2. Metodología**

Se realizaron dos tipos de investigación: la exploratoria, que proporcionó los datos cualitativos con el análisis de fuentes secundarias. Se usaron también las técnicas de *focus groups* en dos grupos de 6 personas cada uno. El primer grupo de personas con intolerancia al gluten que se han sido diagnosticados a través de exámenes y el siguiente grupo de personas que no han sido diagnosticados pero consideran que tienen sensibilidad al gluten y a los TACC.

Se realizaron cuatro entrevistas a expertos para comprender la situación del sector y la investigación concluyente, a través de encuestas y observación en las cafeterías.

### **2.1. Fuentes secundarias**

#### **2.1.1. Estadísticas**

- Crecimiento del *e-commerce* (*Diario Gestión* 2017)

Sobre la base de un estudio de Ipsos, el *Diario Gestión* (2017c) indica que casi 2 millones de peruanos realizan sus compras *online* desde su celular, el 58 % de los consumidores *online* adquieren productos y servicios a través de compras por internet.

- Comportamiento del comprador en línea (Ipsos 2017)

Perfil del comprador en línea, qué compra, qué servicios y productos consume.

#### **2.1.2. Estudios**

- Estudio Consumer Life de GFK (Comex Perú- Euromonitor 2017)

Esta investigación establece cuáles son los principales valores de los peruanos como motivadores en la relación de las personas con las marcas y categorías. También deja claro que el vínculo emocional entre las marcas y los consumidores se intensifica cuando hay afinidad de valores. De esta manera incluso se puede predecir el comportamiento futuro del consumidor.

Se cubren temas como el estado de ánimo de la población, el tiempo libre y el estilo de vida, los valores personales, el cuidado personal, la salud y el bienestar, el consumo de bebidas, la compra de productos; la actitud hacia la vida, el consumo de medios, la adopción de tecnología y la economía. Los datos se basan en la investigación sobre el Perú urbano, elaborada por GFK (2017), con 2.080 encuestas a nivel nacional.

- Global Digital Future in Focus (Comscore 2018)

Esta investigación proporciona una mirada sobre el uso de la PC o computadora de escritorio, el *smartphone* y la *tablet* en todo el mundo. Explica, también, la participación móvil (y de aplicaciones) en el total del tiempo y audiencia digital en mercados internacionales, incluida la evolución del uso del celular. Asimismo, señala la elección de plataforma y el equilibrio demográfico de las categorías de contenido individual, incluida una actualización sobre dónde se produce más el comportamiento relacionado con *mobile first*. Asimismo, indica cómo se produce la consolidación del medio digital y que no es un motivo de alarma para el mediano y largo plazo. Además, menciona cómo es actualmente el panorama de aplicaciones internacional y dónde ocurre el crecimiento.

- Tendencias de consumo (Euromonitor Internacional 2017)

El bienestar es considerado por muchos consumidores como símbolo de estatus, especialmente a medida que la importancia de los bienes materiales ha ido declinando como indicador de logros.

“Llevar una vida saludable se está convirtiendo en un símbolo de estatus a medida que más consumidores presumen de su pasión por el bienestar al pagar por sesiones boutique para estar en forma, ropa ‘athleisure’, alimentos con propiedades saludables y vacaciones saludables lujo”, concluye Kasriel-Alexander (2017), en el estudio de Euromonitor Internacional 2017.

- La evolución del *e-commerce* (Diario El Comercio 2017)

Según el *Diario El Comercio* (2017), el nuevo comprador *online* peruano tiene entre 25 y 34 años, es mayoritariamente del nivel socioeconómico B, con educación superior completa; cuenta con una tarjeta de crédito y es mujer. Destaca en el sector, la evolución de este comprador digital, con un perfil de conocedor e investigador, que posee más confianza en las transacciones *online*, que compara más, opina más y es mucho más exigente. En resumen, se trata de un cambio positivo,

porque con sus exigencias permite que se desarrollen mejores servicios y productos a medida de sus expectativas.

- Delivery *online* de comida saludable creció 30% en Lima (LimaDelivery 2016)

Según Santiago Antúnez de Mayolo, gerente general de LimaDelivery (2016), la compañía recibió el mes de agosto 30 % más pedidos de comida saludable que en agosto del año anterior. Destaca que los distritos que más crecieron fueron San Isidro, Miraflores, Lince, La Molina y Surquillo, debido a la mayor cantidad de restaurantes que se han abierto en esa zona y que brindan el servicio de *delivery*. De acuerdo con el experto, esta categoría es estacional, puesto que se registran mayores ventas de platos saludables en verano; sin embargo, esto se va equilibrando al pasar de los meses.

## **2.2. Fuentes primarias**

### **2.2.1. Entrevistas a expertos**

El detalle de las entrevistas se encuentra en el anexo 5. A continuación se presentan los principales hallazgos:

La nutricionista Geraldine Mauer, presidenta de la Asociación de Celiacos y Sensibles al Gluten del Perú, indica que es básico tener una cocina libre de contaminación cruzada: usar vajilla nueva, ollas e implementos de primera calidad. Asimismo, recomienda que una o dos personas se encarguen de la preparación de los menús: una que elabore el plan del tipo de dieta por día y otra que se encargue de supervisar exactamente el tipo de alimento que se ingresa o se pide dependiendo del requerimiento. Además, sugiere que la persona encargada de elaborar las combinaciones debe ser especialista en nutrición.

En cuanto al chef que dirija todo el manejo de la producción, puede ser solo uno y se podría aumentar a dos dependiendo de la cantidad de platos a preparar y el número de personas de apoyo que se necesitan.

Por su parte, Cristina Kisner, dueña de Huh Natural & Real Food, recomienda centrarse en las personas que son sensibles al gluten y no considerar a los celiacos probados o que se han realizado una prueba que confirma sus síntomas.



Asimismo, Alessandra Crovetto, dueña de Foodies Gluten Free y *coach* de alimentación, afirma que el éxito de este negocio se basa en entender a fondo la enfermedad celíaca, la intolerancia al gluten y las alergias. Según Crovetto, si uno lo entiende a profundidad y hace que sus colaboradores también lo aprendan, es más difícil tener éxito con los productos.

Por último, Carmen Collao, bloguera celiaca que posee el negocio Mama Cé comida saludable, recomienda ganar la confianza del público intolerante al gluten a través de la calidad de los insumos y el sabor. Esto es muy importante, porque Collao menciona que el público celiaco es muy exigente y duda mucho antes de confiar en un negocio de comida; por ello es fundamental brindarle seguridad a través de los insumos y demostrándole que no hubo contaminación cruzada en la preparación de los alimentos.

### **2.2.2. Focusgroups**

Se realizaron 2 *focus* de posibles consumidores. Se reunió a dos grupos de 6 personas: hombres y mujeres de 30 a 55 años, 3 mujeres y 3 hombres porque en el estudio se considera ambos sexos. Los participantes fueron personas que trabajan en los distritos de San Isidro, Surco y Miraflores.

El objetivo de las reuniones fue conocer al público intolerante al gluten, sus necesidades, sus gustos y su comportamiento habitual. También se habló sobre su disponibilidad de probar el almuerzo *delivery*, qué aportes, cómo les gustaría recibir las opciones de menús, la presentación, qué atributos valorarían más en la comida. Se aplicó la guía, (ver anexo 7) con estos temas para poder profundizar en los diversos aspectos de interés de la investigación.

- Hallazgos de los *focus groups*
  - Valoran mucho a su salud: sentirse bien.
  - Les importa las certificaciones porque les da confianza, no desean poner en riesgo de su salud.
  - Anhelan encontrar más opciones donde comer. Mencionan que todavía hay pocos lugares donde comer, les gustaría encontrar mayor variedad de sitios confiables (libres de contaminación cruzada).
  - Cuidan mucho lo que van a ingerir porque podría poner en riesgo su salud. No es un tema de moda o tendencia.

- Se han resignado a comer en los pocos restaurantes que existen (mencionan cinco de confianza nada más en toda Lima) y por practicidad llevan su comida preparada en casa pero este procedimiento les quita mucho tiempo (a los que se cocinan).
- Por desconfianza y miedo a la contaminación cruzada, prefieren cocinar ellos mismos o pedirle a su compañero, pareja o empleado de casa que les prepare una dieta libre de gluten.
- Desean llevar una vida común, normal, a pesar de sus limitaciones o restricciones en la comida.
- Se frustran por no encontrar mayor variedad en las opciones existentes. Consideran que aún hay pocas opciones en el mercado.
- Cuando van a comer al restaurante recomendado lo hacen solo los fines de semana o en una ocasión especial porque consideran que los costos son altos para comer allí diariamente. Otros por las ubicaciones de los restaurantes y las distancias entre sus hogares o centros de trabajo, piensan que pierden tiempo al ir de un lado a otro.
- Un punto que es muy importante es el sabor: Tienen la idea de que comer sin gluten o saludable es bajo en sal, sin condimentos, sin sabor, como un sacrificio. Lo ideal es que tenga buen sabor y sea variado.
- Compran productos especializados en las bioferias ecológicas de distritos como Miraflores, San Isidro, Barranco y Magdalena.
- Mantienen una postura ecológica, les preocupa la conservación del medio ambiente, por lo cual incluyen en sus hábitos diarios: reciclaje, reúso, uso de productos de limpieza, de aseo personal que van en sintonía con esta postura.

**Tabla 6. Información relevante - focus groups**

| ¿Qué es lo que requiere?  | ¿Cómo lucen?   | Frasas que mencionaron:   | ¿Cómo se actualiza de los últimos temas o información sobre intolerancia al gluten?   |
|---|--|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Desea fervientemente que existan más opciones seguras</b> (libres de contaminación cruzada) para no poner en riesgo su salud.</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Se mantienen delgados, ligeramente más pálidos si se los compara con otra persona que no es celiaca. Al eliminar el gluten de su dieta por un tema de salud, les es difícil subir de peso.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Desearía llevar una vida sin tener que cuidarme tanto. Una vida más normal.</b></li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Se mantiene actualizado sobre los productos y servicios para celiacos (que lee en blogs o se guía por la información que comparten en comunidades virtuales de celiacos o intolerantes al gluten).</li> </ul>  |
|   | <p>Hace deporte, se cuida y frente a los demás intenta demostrar que lleva una vida como la de cualquier otra persona.</p>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Tener libertad para comer sin preocuparse de sus alergias o limitaciones.</b></li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Tiene amigos celiacos en redes sociales más que en la vida diaria con los que comparte recetas, información de utilidad como apps, recomendaciones de restaurantes, marcas de objetos de aseo personal como jabones, cremas, etc. y medicinas, también.</li> </ul> |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• En el mercado peruano, existe oferta de productos para celiacos, importados de Europa y Estados Unidos, como insumos para preparar pero hay pocos restaurantes libres de gluten confiables.</li> </ul> | <p><b>Frasas que mencionaron:</b></p>  | <p><b>¿Cómo te sientes en relación a llevar una vida libre de los TACC?</b></p>   |   |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Solo el VEDA en Miraflores que es vegano y el HUH está localizado en este distrito.</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>No es muy práctica la vida de un celiaco, según mencionan el costo de vida es caro por los altos costos de la alimentación.</b> Cuesta 3 veces más que la de un no celiaco.</li> </ul>             | <p>Se determinó una frustración, muy fuerte, que tienen <b>cuando no encuentran algo que comer y tienen que comer solo verduras o arroz.</b> Algo poco elaborado (sin sabor), es decir, algo para salir del paso.</p>           |   |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Muy pocos cerca a sus lugares de trabajo. Van a los restaurantes pero para eventos especiales o para celebrar algo pero no regularmente.</li> </ul>  | <p>A menudo, se frustran por no encontrar lugares donde comer si no prepararon su comida en casa.</p>  | <p>*Esto nos ayuda a determinar la importancia del sabor, que sea rico, variado, pero considerando las otras alergias que tienen como intolerancia a la lactosa y a la comida muy condimentada, a las frutas secas también.</p> |   |

Fuente: Elaboración propia 2019.

## **2.3. Investigación cuantitativa**

### **2.3.1. Encuestas**

La investigación cuantitativa empleada es de tipo descriptivo a través de encuestas escritas (ver anexo 6), cuyo objetivo fue recoger y analizar datos de forma organizada para obtener resultados representativos del público objetivo.

### **2.3.2. Características de la muestra**

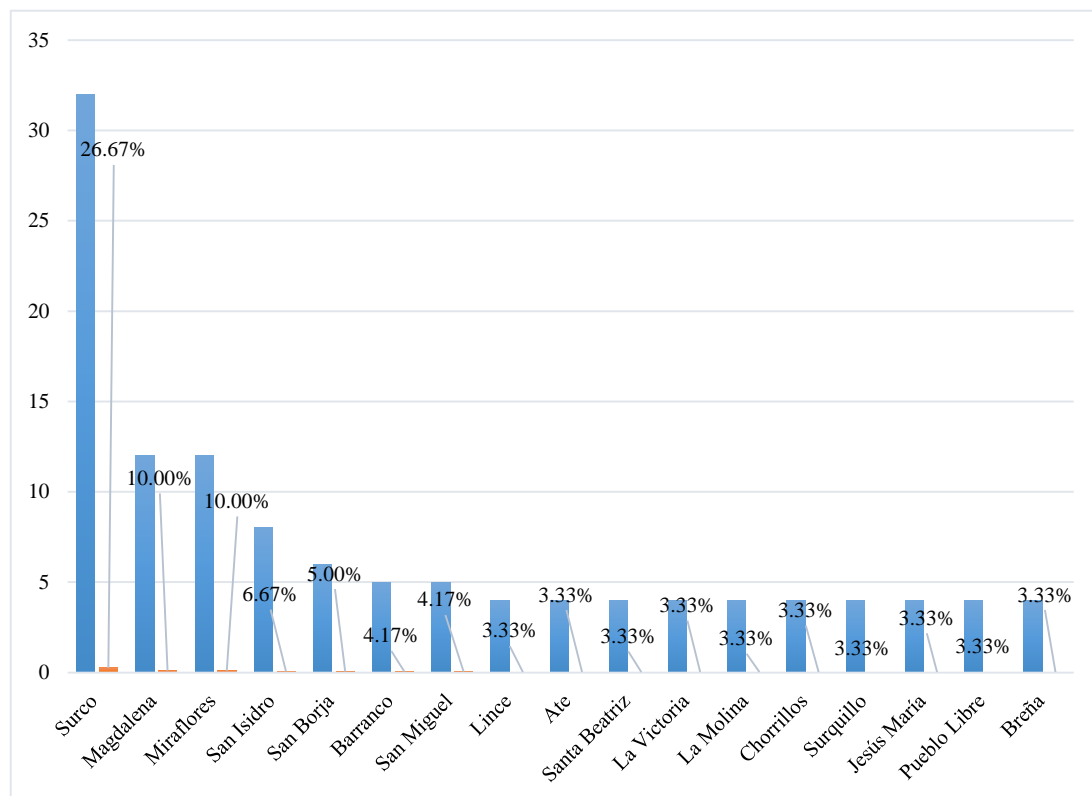
- Tamaño de muestra: 150 encuestas
- Margen de error: +/-5,0 %
- Nivel de confianza: 95 %
- Público objetivo: Hombres y mujeres de 25 a 45 años que padecen algún tipo de intolerancia al gluten y que trabajen en los distritos de San Isidro, Miraflores, San Borja, Surco, Lince, Jesús María y Magdalena; del NSE A y B

Cabe resaltar que las encuestas se hicieron en ferias ecológicas de los distritos de Miraflores y San Borja, tiendas y restaurantes especializados los más votados por la comunidad celiaca en Lima, que son visitados por el público objetivo con intolerancia al gluten, oficinistas que laboran en distritos con centros empresariales.

### **2.3.3. Perfil del encuestado**

Las personas encuestadas son hombres y mujeres, entre 25 y 45 años, que sufren intolerancia al gluten en algún grado, y trabajan en los distritos de San Isidro, Miraflores, San Borja, Surco, Lince, Jesús María y Magdalena, zonas con centros empresariales. Pertenecen a los niveles socioeconómicos A y B.

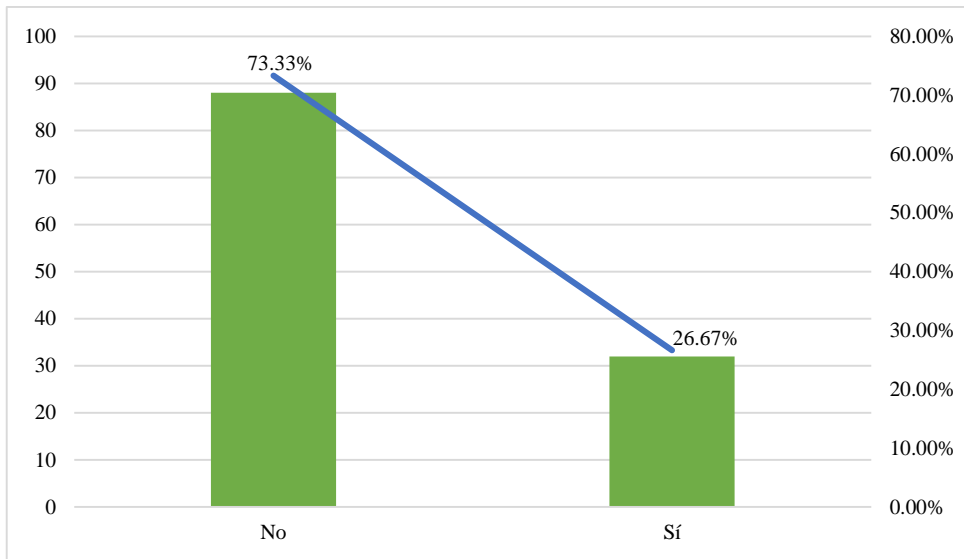
**Gráfico 5. ¿En qué distrito de Lima trabajas?**



Fuente: Elaboración propia 2019.

Casi el 30 % de la muestra trabaja en Surco; el 10 %, en Magdalena; el 10 %, en Miraflores; el 6,70 %, en San Isidro; el 5 %, en San Borja; y el 4,2 %, en Barranco. Queda comprobado que existe un mercado potencial en estas zonas empresariales.

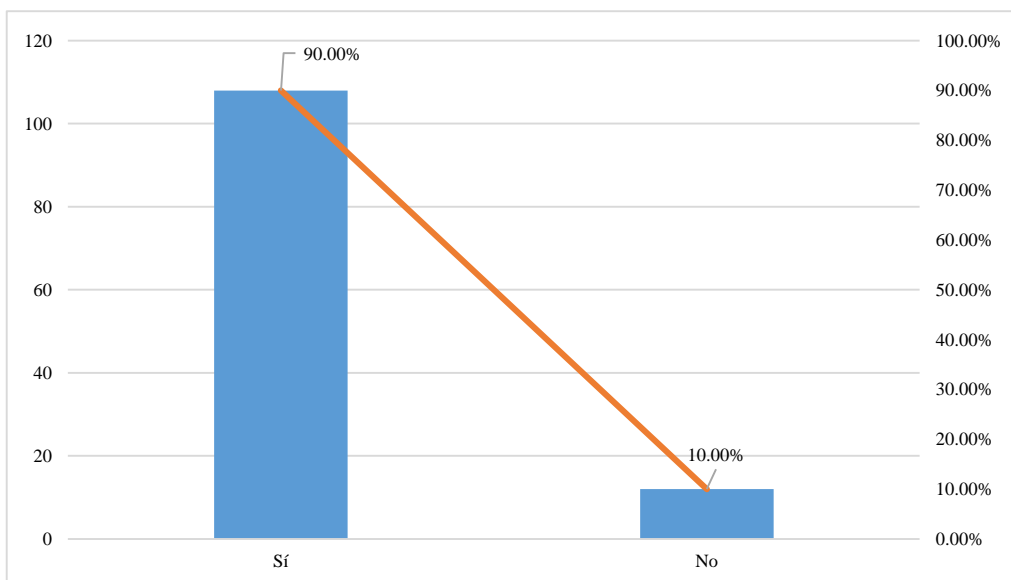
**Gráfico 6. ¿Encuentras un restaurante apto y confiable cerca a tu centro de trabajo?**



Fuente: Elaboración propia 2019.

Más del 70 % manifestó que no encuentra un restaurante apto y confiable cerca de su oficina. Los que sí, pertenecen al grupo que trabajan en Miraflores y otros en Surco.

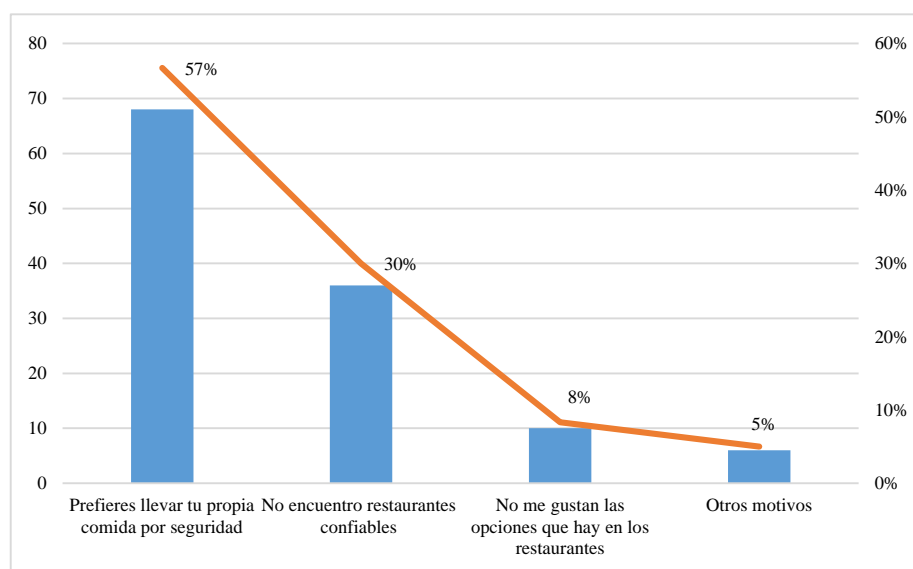
**Gráfico 7. ¿Llevas tu almuerzo preparado desde casa los días de trabajo?**



Fuente: Elaboración propia 2019.

En esta pregunta mencionaron que el 90 % lleva su almuerzo preparado por su propia seguridad y porque no encuentran restaurantes 100 % confiables.

**Gráfico 8. ¿Por qué llevas tu almuerzo preparado desde casa?**



Fuente: Elaboración propia 2019.

- Hallazgos de las encuestas

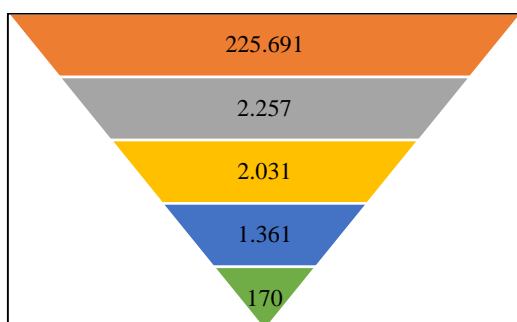
- El público objetivo valora mucho la higiene en la manipulación de alimentos, así como también en la cocción. La comida libre de contaminación cruzada es una necesidad para ellos, desconfían de las opciones que hay en el mercado, debido al problema de la contaminación con trazas de gluten, pues puede generarles algún trastorno digestivo. Por ello, prefieren visitar restaurantes recomendados por otras personas con intolerancia al gluten y los TACC.
- Valoran mucho las recomendaciones y comentarios entre personas que tengan la misma intolerancia, las comunidades virtuales de intolerantes o celíacos del Perú en Facebook.
- El 87 % de encuestados indica que prepara sus alimentos desde casa porque no está seguro de encontrar una opción confiable en el mercado.
- La mayoría (el 90 % está decidido a probar el servicio) y solo el porcentaje restante no se anima a comprarlo.
- Casi el 70 % está dispuesto a pagar de 10 a 15 soles por el almuerzo *gluten free* diariamente.
- Entre los atributos que más valoran están los insumos: que sean 100 % *gluten free* (57 %) y que sea rico y nutritivo (17 %).

## 2.4. Estimación de la demanda

El cálculo de la demanda se llevó a cabo en base al Market Report (2019) de CPI compañía peruana de estudios de mercados y opinión pública, Lima Metropolitana posee una población total de 10.580.90 personas, constituyendo así el mercado total, mercado potencial considerando solo a los distritos elegidos: San Isidro, Miraflores, San Borja, Surco, Lince, Jesús María y Magdalena. Contamos con 954.700 habitantes.

Según la categoría Lima Moderna - Estructura Socioeconómica AB, CPI (2019) menciona que el 76,80 % de la población es 733 210 si solo tomamos los segmentos por edad (25 a 55 años), tenemos un total de 33141, de los cuales la población económicamente activa ocupada según el INEI, Instituto Nacional de Estadística e Informática (2018) representa el 68,10 %, como resultado total el universo a 225 691 personas entre hombres y mujeres.

### Gráfico 9. Funnels - Demanda



Fuente: Elaboración propia 2019.

- Universo: Población económicamente activa ocupada (INEI 2018) de los distritos de San Isidro, Miraflores, San Borja, Surco, Lince, Jesús María y Magdalena.
- Filtro 1: El 1 % según Sapone (2012) presentan intolerancia al gluten y a los TACCS.
- Filtro 2: Según la encuesta, la disposición de compra es del 90 %.
- Filtro 3: Según la encuesta, el 67 % está de acuerdo con el precio de 10 a 15 soles.
- Filtro 4: Según Roger, el 12,5 %.
- 170 habitantes (hombres y mujeres que trabajan en distritos de San Isidro, Miraflores, San Borja, Surco, Lince, Jesús María y Magdalena).

## Capítulo IV. Planeamiento estratégico



## 1. Objetivos de marketing

Para lograr que Deli Freedom Gluten FreeMenú Delivery sea viable es muy importante realizar una promoción adecuada de la propuesta de valor del servicio en el lanzamiento de la marca, y generar confianza en los clientes a través de degustaciones y de campañas de comunicación con *influencers* que respalden la calidad y seguridad de los insumos y los procesos en la cocina.

Se busca posicionar a Deli Freedom Gluten FreeMenú Delivery como una opción segura para las personas que poseen algún tipo de intolerancia al gluten, que trabajan en San Isidro, Miraflores, San Borja, Surco, Lince, Jesús María y Magdalena, y que buscan almuerzos variados, apetitosos y, sobre todo, libres de contaminación cruzada.

**Tabla 7. Objetivos de marketing**

| Objetivo  | Indicador   | Corto plazo<br>1 año | Mediano<br>plazo<br>2 años | Largo<br>plazo<br>3 años |
|---|---|----------------------|----------------------------|--------------------------|
| Conseguir que la marca sea conocida por el segmento meta                    | Encuestas por mail para evaluar el <i>Brand awareness</i>   | 35 %                 | 45 %                       | 50 %                     |
| Lograr seguidores en Facebook e Instagram                                   | Estadísticas de Facebook e Instagram anuales  | 6K                   | 11K                        | 16K                      |
| Conseguir recomendaciones de clientes dentro de las comunidades celiacas    | Menciones: Tags en Facebook e Instagram, en las comunidades de Facebook y blogs   | 40 %                 | 68 %                       | 80 %                     |
| Incrementar la participación en el mercado de restaurantes libres de gluten | % <i>market share</i>   | 20 %                 | 25 %                       | 30 %                     |
| Medir la satisfacción de los usuarios                                       | Monitoreo de redes sociales: comentarios positivos, neutros y negativos relacionados a los servicios. Encuestas de satisfacción | 70 %                 | 80 %                       | 90 %                     |

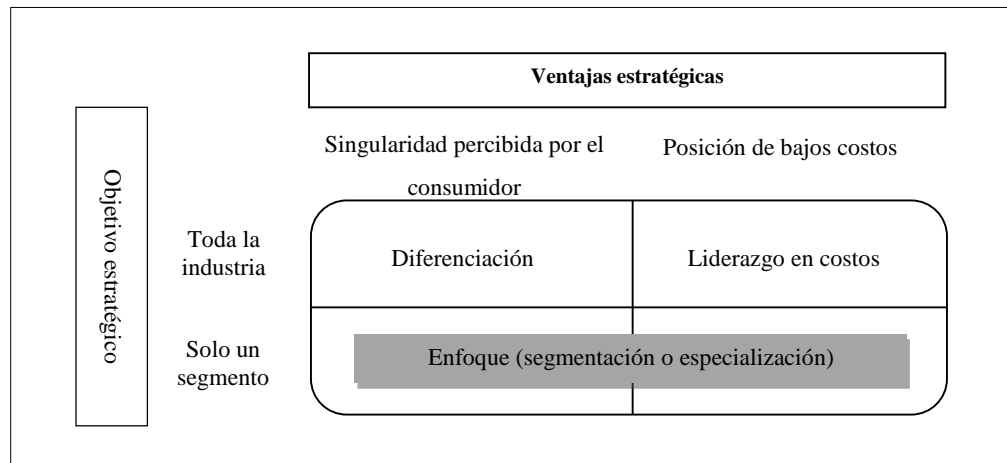
Fuente: Elaboración propia 2019

## 2. Estrategias genéricas

La estrategia que se utilizará en el proyecto de investigación será la de diferenciación, enfocada en un segmento específico. La propuesta se enfocará en las necesidades del segmento de personas que padecen de algún tipo de intolerancia al gluten y que trabajan en San Isidro, Miraflores, San Borja, Surco, Lince, Jesús María y Magdalena, brindándoles opciones de menús, libres de gluten y de contaminación cruzada, con certificaciones que respalden los procesos. Los repartos se

realizarán a través de bicicletas a las oficinas de los clientes de lunes a viernes de 12:00 p.m. a 3:00 p.m., respetando los horarios y la entrega puntual, generando así confianza y seguridad en cada compra.

### Gráfico 10. Estrategias genéricas



Fuente: Elaboración propia 2019.

### 3. Estrategia de crecimiento

Para la estrategia de crecimiento, se usará la matriz de Ansoff, también denominada matriz producto-mercado. Esta herramienta permite determinar la dirección estratégica de la propuesta:

- Estrategias de corto y mediano plazo: penetración de mercado y posicionamiento
  - Realizar el lanzamiento de la marca.
  - Capturar el excedente del consumidor y asegurar los costos fijos.
  - Plan de comunicación en medios digitales para hacer conocida la marca.
  - Se firmarán alianzas estratégicas con proveedores de insumos libres de gluten.
  - Se creará una aplicación como canal de venta.
  - Ampliar los días de atención: sábado y domingo contratando más personal.
- Largo plazo: desarrollo de producto y de mercado
  - Se ampliará el número de distritos de cobertura para el delivery. Abarcar nuevos sectores de Lima Metropolitana, porque a corto plazo solo se distribuirán los almuerzos en San Isidro, Miraflores, San Borja, Surco, Lince, Jesús María y Magdalena.
  - Expandir el negocio a las principales ciudades del Perú: Arequipa y Trujillo.

- Los usuarios podrán acceder a nuevos beneficios, se ampliarán las opciones de los menús, se incluirán postres.
- Se distribuirá planes que incluyan desayunos y cenas o meriendas.
- Se dará vales de descuento por recomendación a la comunidad cuando esté bien constituida.

#### **4. Estrategia de segmentación**

La segmentación es muy importante para la idea de negocio, puesto que es determinante para evaluar la viabilidad del mismo. Según la teoría de Kotler y Keller (2012), existen cuatro bases de segmentación de mercado: geográfica, demográfica, psicográfica y conductual. Para delimitar al público objetivo se tomaron las siguientes variables:

##### **4.1.Segmentación demográfica**

Deli Freedom Gluten Free Menú Delivery apunta a personas que padecen algún tipo de intolerancia al gluten, de 25 a 45 años, que trabajan en San Isidro, Miraflores, San Borja, Surco, Lince, Jesús María y Magdalena, pertenecientes al NSE A y B, pues disponen de un poder adquisitivo alto, son tecnológicos y activos en redes sociales a través de sus *smartphones*.

##### **4.2.Segmentación geográfica**

El grupo humano que padece celiacía vive en Lima y labora en zonas con edificios empresariales, en San Isidro, Miraflores, San Borja, Surco, Jesús María, Lince y Magdalena.

##### **4.3.Segmentación psicográfica**

Hombres y mujeres con algún tipo de intolerancia al gluten y a los TAAC que buscan alternativas confiables en alimentación, que sean 100 % libre de gluten y de buen sabor, soluciones prácticas, rápidas para sus almuerzos en el trabajo.

#### **5. Estrategia de posicionamiento**

Deli Freedom busca posicionarse en la mente del grupo objetivo como el menú *delivery* gluten *free* más confiable, hecho con insumos 100 % libres de gluten, con platos apetitosos y en

una excelente presentación, que llegan a la comodidad de la oficina con puntualidad durante la semana laboral. El pedido se realiza a través de la web, el aplicativo y las redes sociales.

Cabe resaltar que la marca tiene especial cuidado en contribuir con la conservación del medio ambiente. Se usarán envases de material biodegradable para los almuerzos y el *delivery* se realizará en transporte ecológico: bicicletas.

### **5.1. ¿Cómo se logrará el posicionamiento?**

La propuesta de valor está enfocada en el cliente, en cubrir esa necesidad no atendida del público celiaco que trabaja y no lleva su almuerzo preparado encasa, el cual debe resignarse a comer algo con temor a que le caiga mal.

A través del plan de marketing de lanzamiento, que comunique los atributos del servicio, basado en estrategias digitales en redes sociales, pues el público se guía por las recomendaciones de personas con las mismas características, *insight* encontrado en los *focus groups*.

El grupo humano al que se está apuntando valora intensamente la seguridad de comer una preparación 100 % libre de gluten; en segundo lugar, aprecia mucho el sabor en los almuerzos, platos variados y nutritivos, pues, debido a sus limitaciones, casi siempre come insípido y sin variedad (hallazgo determinado en las encuestas y los *focus groups*), por lo cual se procurará brindarles lo que están buscando. El 57 % de los encuestados desea que los insumos sean 100 % gluten *free* y un 17 % que la comida sea rica y nutritiva.

Asimismo, en la investigación cualitativa se determinó a las personas que son líderes de opinión para la comunidad gluten *free* de Lima. Se contará con la participación de ellos como *influencers* que contribuirán con sus recomendaciones a generar la seguridad y confianza que necesitan encontrar los clientes en los servicios.

## **6. Estrategia competitiva: diferenciación**

La ventaja competitiva es brindar un servicio único cubriendo las necesidades del público objetivo: seguridad en los insumos, cero contaminación cruzada, practicidad en los procesos, enfoque en el cliente y rapidez en la entrega. Se ofrecen planes quincenales y mensuales de almuerzos. No existe otro competidor directo o indirecto que ofrezca un servicio similar.

## 7. Estrategia de marca

La construcción del concepto de marca es esencial para lograr el posicionamiento esperado. A continuación, se describe la personalidad de la marca:

Si Deli Freedom– Gluten Free Menú Delivery se convirtiera en una persona, ¿cómo sería? Sería una mujer muy saludable, de 30 años, dinámica, inquieta, preguntona, juvenil, versátil; que ama investigar y cuestionar todo lo que llega a sus manos. Es insegura, se guía por pruebas, lógicas. Dice “ver para creer”. En su tiempo libre, le gusta practicar deporte. También, se siente segura en su círculo de amigos que son intolerantes al gluten. Le gusta el cuidado del medio ambiente, recicla, usa productos de marcas que usen insumos o recursos de manera sostenible, pensando en la conservación del medio ambiente. Está dispuesta a pagar un poco más por la calidad de lo que come porque cuida su salud por encima de todo.

La personalidad de la marca debe reflejarse en el logo, en cada pieza de la línea gráfica, en toda la parte de promoción y comunicación. Se parte desde el nombre. Según los *insights* encontrados en los *focus groups*, Deli Freedom- Gluten Free recoge los atributos que busca el grupo meta: comida de buen sabor y variedad; tener la libertad de comer sin preocuparse por la contaminación cruzada o la calidad de los insumos. El nombre es corto y fácil de recordar, está en inglés, pues la frase *glutenfree* es mundialmente conocida. Para el público objetivo es muy importante que esta frase esté presente en el logo.

### 7.1. Logo

#### Gráfico 11. Logotipo de la marca



Fuente: Elaboración propia 2020.

El logo incluye la palabra “Deli”, hace referencia a la comida deliciosa que busca el público objetivo, lleva el color marrón, asociado al isotipo que es el símbolo internacional de insumos o comida sin gluten. La palabra “*Freedom*” significa libertad en inglés y recoge el deseo esencial del público celiaco o intolerante al gluten de sentirse libre al comer sin preocuparse por insumos contaminados con trazas de TACC. Se escogió el color morado porque, según Suárez (2015), refleja el lujo, la creatividad y el estatus, atributos que se relacionan con las variables psicográficas del grupo humano seleccionado.

## **7.2. Eslogan**

El eslogan resalta el *insight* hallado en una sesión de *focus group*: la necesidad del público objetivo de poseer libertad a la hora de comer sin preocuparse de sus alergias a los TACC. Ataca directo al dolor del segmento: tener que vivir una vida llena de restricciones debido a su intolerancia al gluten: “Siéntete libre de comer rico y sin TACC”.

## **8. Estrategia de clientes**

Deli Freedom Gluten Free Menú Delivery es una marca nueva. En la etapa de lanzamiento, se busca atraer a clientes primarios: público celiaco o con algún grado de intolerancia al gluten, que trabaja en centros empresariales de los distritos de San Isidro, Miraflores, San Borja, Surco, Jesús María, Lince y Magdalena, que desea encontrar opciones libres de gluten, garantizando cero contaminación cruzada. Entonces, la solución es el servicio *delivery* de almuerzos deliciosos, libres de gluten y preparados con insumos certificados, que llegarán a las oficinas de los clientes con puntualidad, de lunes a viernes, durante el horario de refrigerio.

Asimismo, indirectamente se llegará a otro segmento que no es público meta pero sí puede sumarse: hombres y mujeres preocupados por su peso corporal, que llevan un estilo de vida saludable, que no sufren de intolerancias al gluten pero lo evitan y han decidido sumarse a la tendencia *gluten free*, y laboran en los distritos que cubriremos con el *delivery*: San Isidro, Miraflores, San Borja, Surco, Lince, Jesús María y Magdalena.

Se captará a los clientes a través de los canales de comunicación *online*: campañas en redes sociales, recomendaciones de *influencers* en comunidades virtuales de celíacos e intolerantes al gluten y a través del marketing en buscadores web (SEM por sus siglas en inglés). A nivel *offline*, se realizará degustaciones en ferias laborales y ferias ecológicas de los distritos seleccionados,

pues en los *focus groups* se detectó que son los lugares que frecuentan para comprar alimentos. En todos esos canales se comunicará la propuesta de valor de Deli Freedom Menú Delivery Gluten Free.

La siguiente etapa será fidelizar a los clientes a través de servicios adicionales enfocados en sus gustos y aficiones. Se brindará a los consumidores de planes mensuales con más de dos meses de antigüedad, minipresentes por sus cumpleaños: un *cupcake* o porción de torta, a modo de detalle especial por su día. Tortas o pastelería libre de gluten, elaborados por *influencers* reconocidas en el mundo celiaco o *gluten free*: PechuFree – bloguera *gluten free*, dedicada a la pastelería libre de trazas de TACC.

Después del tercer mes de permanencia, al cliente se le obsequiará una tarjeta virtual con la que podrá acumular puntos, para luego canjearlos por *mugs*, tomatodos, agendas y servicios de paquetes turísticos *full days* fuera de Lima que incluyan alimentación *gluten free*.

A los clientes con más de diez meses de permanencia se les premiará por su preferencia con un sorteo de vales para sus *hobbies* favoritos: becas para centros de yoga, entrenamientos funcionales, meditación, paseos *full days*, sorteos de comida *gluten free* por dos semanas gratis, cremas y productos de aseo personal: jabones, champú libre de gluten de marcas reconocidas y valoradas por ellos, entre otros beneficios acordes a sus gustos y preferencias.

Se emplearán las redes sociales como canal de atención al cliente para resolver dudas, para escucharlo, atender reclamos, recibir sugerencias e incorporarlas en los servicios. A través de estas redes se va a medir la satisfacción de los usuarios, monitoreando los comentarios positivos, neutros y negativos relacionados con los servicios.

## **Capítulo V. Tácticas de marketing**

El objetivo es llegar a los clientes meta, que conozcan la marca y posicionar a Deli Freedom Menú Delivery Gluten Free como la opción 100 % libre de gluten más confiable y segura. Para lograrlo, se desarrollarán las siguientes estrategias de marketing mix.

### **1. Estrategia de producto (servicio)**

Deli Freedom Menú Delivery Gluten Free ofrece almuerzos 100 % libres de gluten, de rico sabor y variedad en las recetas, diseñados por nutricionistas especializados, que se repartirán de lunes a viernes, en horario de refrigerio, en las oficinas de los distritos de San Isidro, Miraflores, San Borja, Surco, Lince, Jesús María y Magdalena.

A continuación, se presentan los planes:

- Plan quincenal de 10 días: El plan incluye 5 almuerzos especializados libres de gluten a la semana  $\times 2 = 10$  almuerzos.
- Plan mensual de 20 días: El plan incluye 5 almuerzos especializados: libres de gluten a la semana  $\times 4 = 20$  almuerzos.

El menú consta de un plato de fondo y agua frutada o una bebida herbal. Los repartos se realizarán a través de bicicletas o monopatín a las oficinas de los clientes, de lunes a viernes, de 12:00 p.m. a 3:00 p.m., respetando los horarios y la entrega puntual. De esta manera se les brindará seguridad y confianza en cada compra.

Los usuarios podrán realizar sus pedidos primero registrándose en la página web [www.delifreedom.com.pe](http://www.delifreedom.com.pe), canal principal donde llenarán sus datos para generar un perfil y recopilar data importante de cada cliente en cuanto a gustos y preferencias, y así establecer las dietas (nutricionista). Desde la web podrán elegir el plan y cancelar por adelantado, ya sea con tarjeta de débito o de crédito.

Las redes sociales (WhatsApp, Facebook e Instagram) servirán como canales de atención al cliente para dar respuestas a sus dudas y para publicar la carta de menú semanal. En el caso de los posibles clientes que deseen tomar el menú diario, se les tomará el pedido de lunes a viernes, de 9:30 a.m. a 11:00 a.m.

Los envases que se usará para los envíos de los menús serán de material biodegradable, hechos de bagazo de caña de azúcar.



## Gráfico 12. Fotos del almuerzo *delivery*



Fuente: Revista Sommelier s.f., Pinterest s.f.

### 1.1.Propuesta de valor

Deli Freedom Gluten Free Menú Delivery nace como una solución a la necesidad no satisfecha del cliente, persona que trabaja y que sufre algún tipo de intolerancia al gluten que busca opciones en el mercado: almuerzos 100 % libres de gluten (libres de contaminación cruzada – certificación de la Asociación de Celiacos y Sensibles al Gluten del Perú),(ver anexo 10).

Se ofrecerá platos de carta variada, nutritivos y de buen sabor (rica sazón),(ver anexos 3 y 4). Se utilizarán insumos frescos y libres de gluten que cuenten con certificaciones que los respalden. Todo esto hace de Deli Freedom una alternativa especializada a su ritmo y estilo de vida, pues en la actualidad no existe un servicio tan personalizado con estas características.

### 2. Estrategia de precios

Para establecer el precio de los planes se considera que este sería un lanzamiento de un servicio nuevo, personalizado, específico para este grupo humano. Se toman como guía principalmente los hallazgos de la encuesta, el valor que le da el cliente, pues el 67 % de las personas encuestadas optó por el precio de S/ 10 a S/ 15, por lo cual el precio unitario es de S/ 12,90. Es un precio competitivo pues otros *deliverys* de comida saludable, como por ejemplo Manzana Verde, *delivery* de comida a oficina para bajar, ganar o mantener el peso, mantiene ese precio por menú.

El valor agregado es que los almuerzos *delivery* Deli Freedom Gluten Free serán elaborados bajo la guía de nutricionistas especializadas en celiacía, en los cuales se utilizarán insumos con certificación libre de gluten. Envases biodegradables que contribuyen a la conservación del medio ambiente, preocupación de los usuarios y pilar básico de este emprendimiento.

**Tabla 8. Precios unitarios**

| 10 a 15 soles           | 15 a 20 soles | 20 a 25 soles | 25 a 30 soles |
|-------------------------|---------------|---------------|---------------|
| 67 % de los encuestados | 20 %          | 8 %           | 6 %           |

Fuente: Elaboración propia 2020.

Se ofrecerán planes quincenales y mensuales:

- Plan quincenal de 10 días: El plan incluye 5 almuerzos especializados libres de gluten a la semana x 2 = 10 almuerzos. El menú consta de 1 plato de fondo y agua frutada o bebida herbal. El precio es de S/ 129.
- Plan mensual de 20 días: El plan incluye 5 almuerzos especializados: libres de gluten a la semana x 4 = 20 almuerzos. El menú consta de 1 plato de fondo y agua frutada o bebida herbal. El precio es de S/ 258.

Los precios de los planes serán pagados por adelantado a través de la web. Las personas que quieran tomar el menú por un día, lo podrán hacer pagando directamente en la cuenta de la empresa en el Banco de Crédito del Perú (BCP).

### **3. Estrategia de plaza**

El canal principal a través del cual el público objetivo podrá tener acceso a *delivery* de menú *glutenfree* será a través de la web *responsive* que a futuro puede convertirse en una aplicación gratuita que podrá descargar desde el Play Store (Android) o el Apple Store (iOS).

Las funciones de la web *responsive*, es decir, que se adapta a todo tipo de dispositivo electrónico, son las siguientes:

- Registro de usuarios: Visitar la web [www.delifreedom.com.pe](http://www.delifreedom.com.pe) e ingresar sus datos, continuar con Facebook o Gmail para completar los datos básicos rápidamente y así ahorrar tiempo. Se preguntará al usuario si tiene alguna otra alergia además de la relacionada a la intolerancia al gluten, pues la mayoría de personas con algún grado de celiaquía también son intolerantes a la lactosa, tienen alergia al pescado o a las nueces; consumen alimentos bajos en sal y llevan una dieta vegetariana o vegana. Es necesario conocer las preferencias de los usuarios para que las nutricionistas establezcan el plan mensual de dietas de manera general y el equipo de cocina las elabore diariamente.

- Elección del plan: El siguiente paso es la elección del plan quincenal o semanal. Luego, el usuario deberá ingresar la opción de pago (tarjeta débito o crédito).
- Galería de fotos de la amplia variedad de platos y en el blog se compartirá recetas fáciles y rápidas de fin de semana que podrán descargar o ver tutoriales en el canal de YouTube.
- Enlace a las redes sociales con tips o información relevante para el público objetivo: recopilada en las comunidades de celíacos e intolerantes al gluten de Perú que existen en Facebook.
- Recomendaciones de nutricionistas especializados y bloggers, personas populares en las comunidades virtuales *online* que existen en las redes sociales y ciberespacio.
- Testimonios de clientes satisfechos relacionados a su experiencia consumiendo los almuerzos Deli Freedom Gluten Free Menú Delivery.

**Gráfico 13. Prototipo web de Deli Freedom (cabecera)**



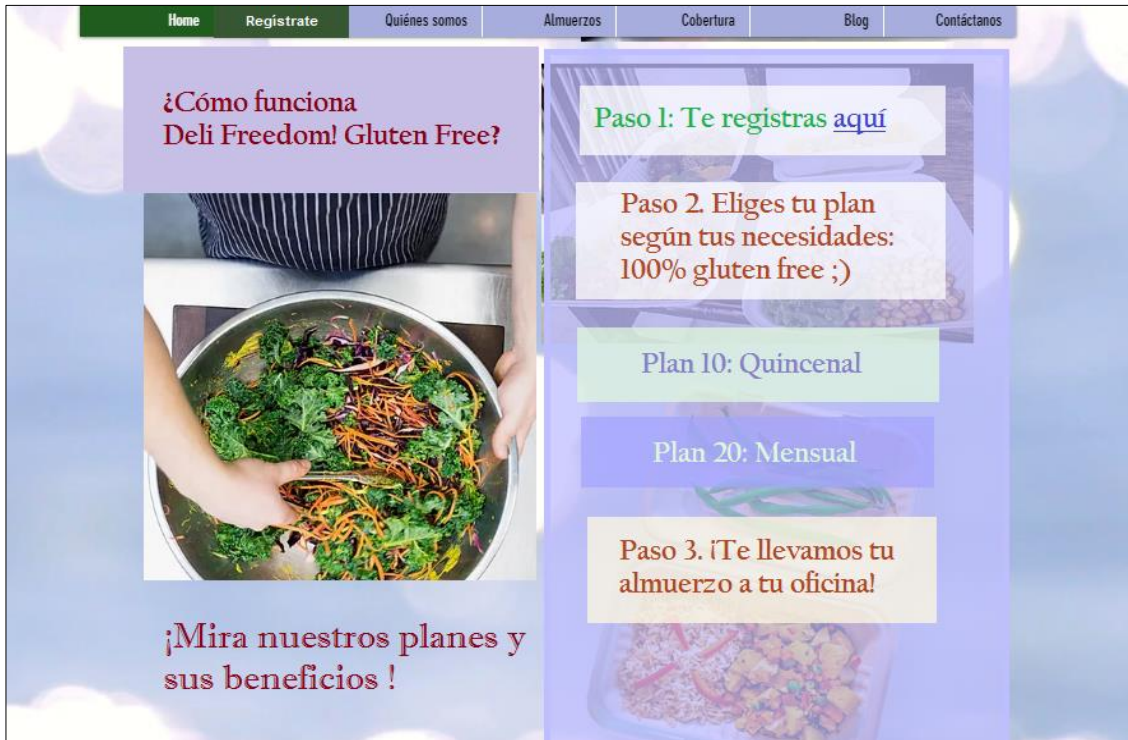
Fuente: Elaboración propia 2020.

Gráfico 14. Prototipo web de Deli Freedom (cuerpo A)



Fuente: Elaboración propia 2020.

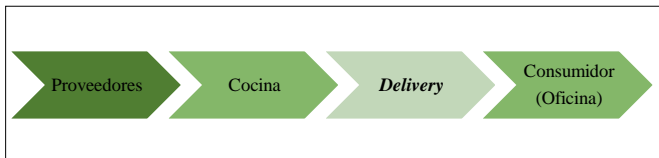
Gráfico 15. Prototipo web de Deli Freedom (cuerpo B)



Fuente: Elaboración propia 2020.

Se busca direccionar todo el proceso de venta, validación de pagos y servicio de entrega en un solo canal, así todo será más práctico y rápido para los clientes. El objetivo es facilitarles la vida, valorando su tiempo.

### Gráfico 16. Flujo de distribución



Fuente: Elaboración propia 2020.

El servicio de *delivery* es también uno de los puntos de contacto con el cliente, por lo cual es muy importante aplicar un buen manejo de atención al cliente. Las personas que realizarán este servicio deben ser amables y cordiales al entregar los menús en las oficinas de los clientes.

La zona de cobertura durante el primer año son los distritos de San Isidro, Miraflores, San Borja, Surco, Lince, Jesús María y Magdalena.

### 4. Estrategia de promoción

El objetivo de la estrategia de promoción es dar a conocer la propuesta de valor de Deli Freedom Gluten Free Menú Delivery al público meta, captar nuevos clientes, retenerlos y fidelizarlos. Gracias a los *insights* hallados en la investigación cualitativa: entrevistas a profundidad y *focusgroups*, se estableció el concepto del proyecto: Deli Freedom.

**Tabla 9. Concepto de publicidad**

|                           |   |
|---------------------------|---|
| <b>Insight inspirador</b> | Soy intolerante al gluten, necesito cuidarme del gluten porque si consumo algo que contenga trazas del mismo pongo en riesgo mi salud, me pongo mal por días. Como no encuentro opciones 100 % confiables, prefiero llevar mi almuerzo preparado desde casa, aunque me quita tiempo, pero no me puedo arriesgar a comer algo que esté contaminado con gluten. Por otro lado, la comida que existe no es variada y no es muy rica. |
| <b>Beneficio</b>          | Un servicio de menú delivery gluten free 100 % libre de contaminación cruzada, con una variedad de recetas muy agradables, preparadas con bajo nivel de sal y con insumos orgánicos que serán repartidos de lunes a viernes en horario de almuerzo en las oficinas de los distritos de San Isidro, Miraflores, San Borja, Surco, Lince, Jesús María y Magdalena.  |
| <b>Razón para creer</b>   | La marca será avalada por certificaciones de la Asociación de Celiacos y Sensibles al Gluten del Perú, será recomendada por personajes representativos para la comunidad de celiacos e intolerantes de gluten como blogueros, nutricionistas especializados y con alta credibilidad en el medio.  |

Fuente: Elaboración propia 2020.

Este mensaje será comunicado a través de los siguientes canales:

**Tabla 10. Acciones en medios digitales**

| Canal               | Funciones   | Objetivo                        | Frecuencia                               | KPI  |
|---------------------|---|---------------------------------|--|--|
| Web oficial         | Informar sobre los servicios ofrecidos, información relevante, lograr suscripciones de planes   | Recordación                     | Las 24 horas                             | # de visitas<br># de clics en planes<br># de clics en crear usuario<br># de clics en blog                      |
| Cuenta en Facebook  | Anuncios que vinculen a la web/ videos con pauta pagada sobre los atributos de Deli Freedom, testimoniales, tips de la nutricionista/ información relevante para el <i>target</i>   | Recordación/<br><i>branding</i> | 1 <i>post</i> al día                     | # de seguidores<br># de <i>likes</i> por publicación<br># de alcance<br># de interacciones<br># de comentarios |
| Cuenta en Instagram | Compartir <i>posts</i> con buenas fotos sobre atributos de la marca, videos testimoniales, compartir las historias de los <i>influencers</i> o compartir las menciones de los clientes satisfechos con sus almuerzos, eventos en ferias laborales, degustaciones en las ferias ecológicas | Recordación/<br><i>branding</i> | 2 <i>posts</i> al día                    | # de seguidores<br># de me encanta por publicación<br># de menciones   |
| WhatsApp            | Compartir la web<br>Atención al cliente/responder consultas/ preguntas frecuentes/ventas  | Venta/atención al cliente       | De lunes a viernes en horario de oficina | # de consultas<br># de llamadas<br># de quejas   |

Fuente: Elaboración propia 2020.

#### 4.1. Anuncios SEM

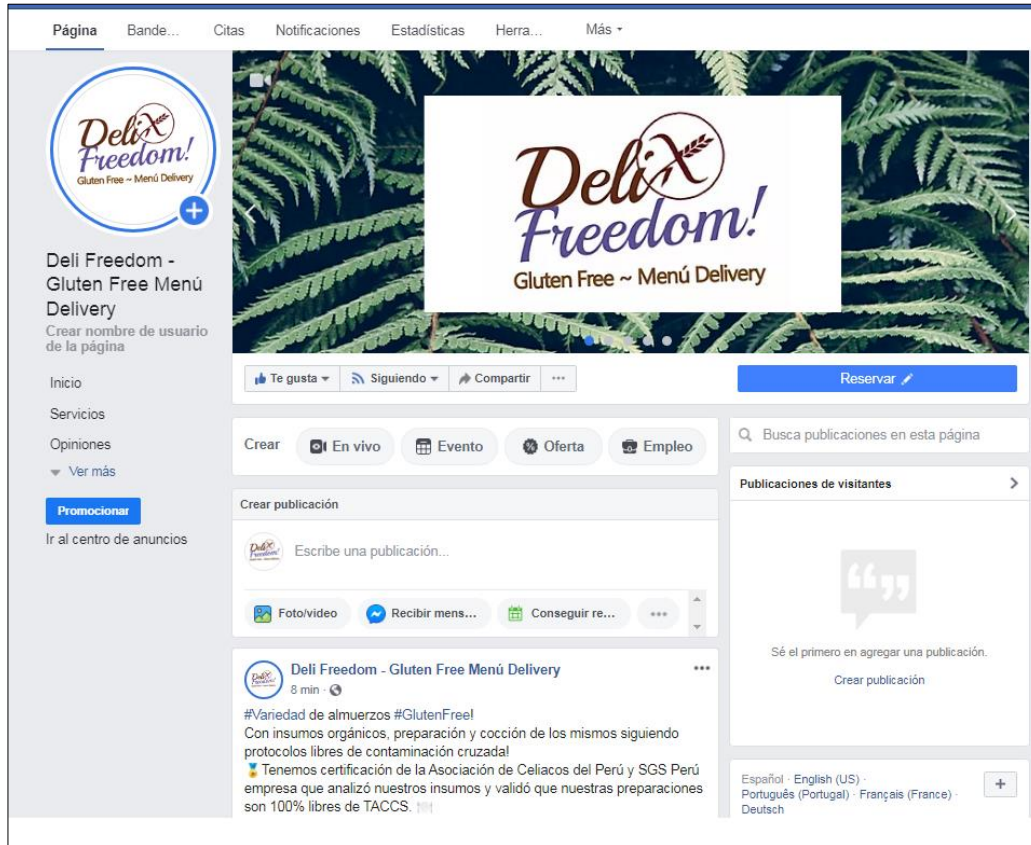
Se comprará las siguientes *key words*: *gluten free*, celiacos, alimentación saludable, *delivery* saludable. Quincenalmente, estas palabras serán monitoreadas y evaluadas según sus resultados. Estas acciones se realizarán con el objetivo de alcanzar personas del grupo objetivo con intereses o que busquen información relacionada con las palabras clave.

#### 4.2. Email marketing

Esta herramienta apuntará a lograr que las personas que vieron los anuncios en los medios digitales, visitaron la web o se suscribieron al blog, se decidan a tomar uno de nuestros planes. La base de datos integra los datos de la suscripción gratuita para el blog donde se publicará dos veces por semana: recetas sencillas, síntomas de la intolerancia al gluten, productos de aseo personal, cremas aptas para celiacos o información relevante para el *target*. Se contratará el

servicio de acuerdo con la lista de usuarios, pero como línea de base considerarse a 2.000 destinatarios. Existen empresas que ofrecen servicios gratuitos hasta ese tope.

**Gráfico 17. Canal Facebook (cabecera)**



**Gráfico 18. Canal Facebook (cabecera – galería 1)**



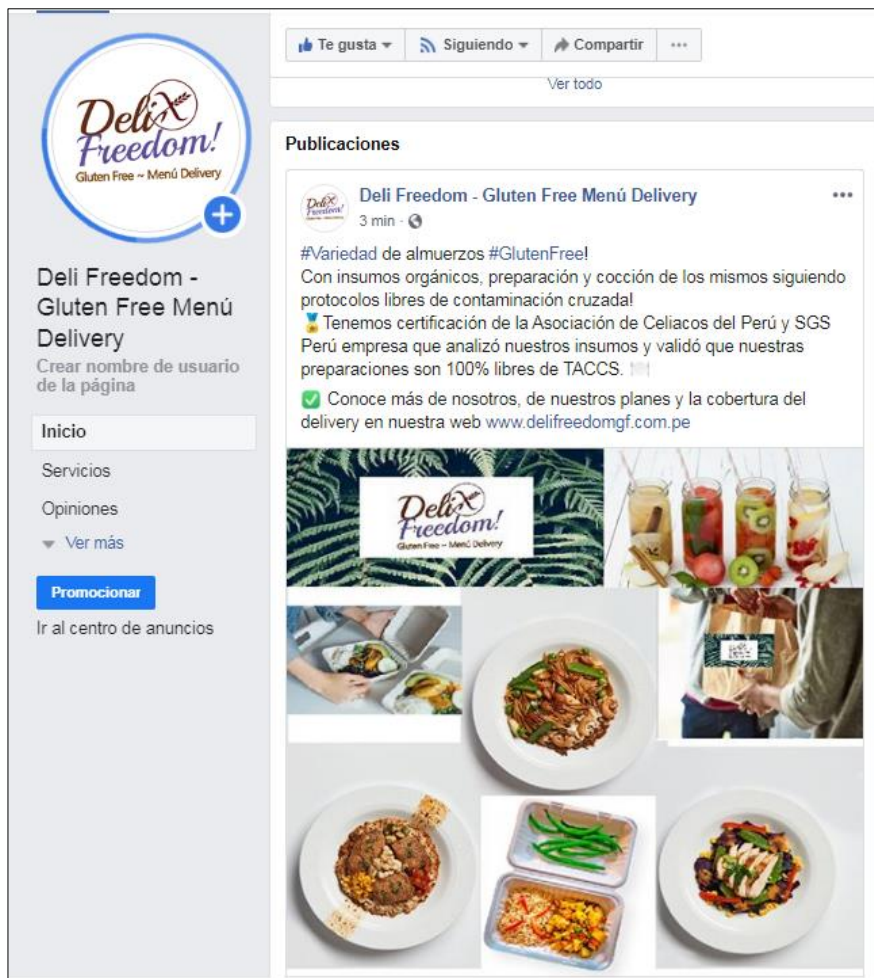
Fuente: Elaboración propia 2020.

Gráfico 19. Canal Facebook (cabecera – galería 2)



Fuente: Elaboración propia 2020.

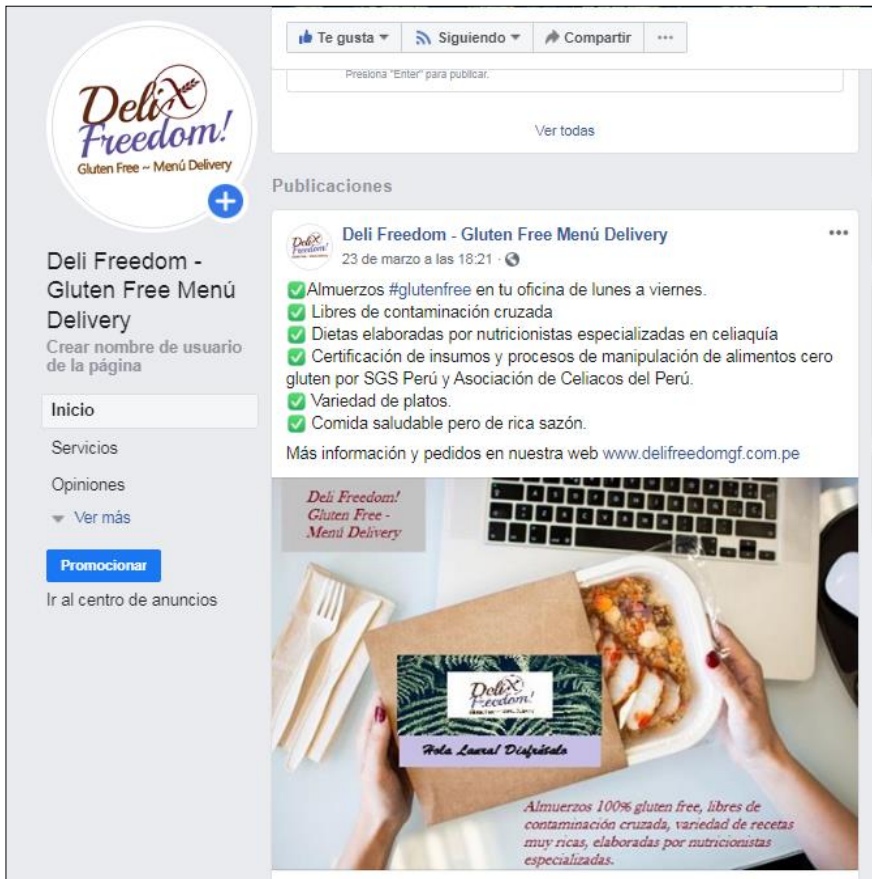
Gráfico 20. Campaña en Facebook(publicación 1)



Fuente: Elaboración propia2020.

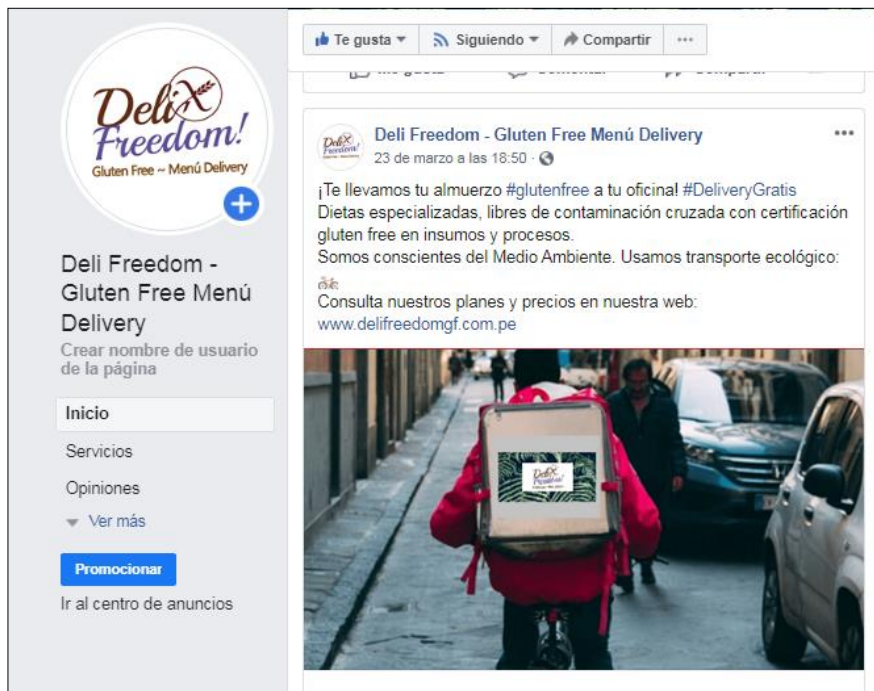


Gráfico 21. Campaña en Facebook (publicación 2)



Fuente: Elaboración propia2020.

## Gráfico 22. Campaña en Facebook (publicación 3)



Fuente: Elaboración propia2020.

### 4.3. Contratación de *influencers*

El grupo objetivo se guía por las recomendaciones de otros celíacos, por lo cual se optará por hacer anuncios pagados que promocionen la marca desde las cuentas personales de *influencers* celíacos o relacionados a este segmento, en las comunidades virtuales de celíacos e intolerantes al gluten como Celíacos Perú, Gluten Free Perú, Perú sin gluten, Alimentación saludable sin gluten en Perú, Celíacos del Perú Unidos. Se escogerá a las figuras más representativas y con mayor credibilidad.

- PechuFree\_Glutenfree, Anika Weinstein con 42 mil seguidores en Instagram, bloguera dedicada a la pastelería sin gluten.

### Gráfico 23. Perfil de Instagram Pechufree\_glutenfree



Fuente: Instagram 2020.

- Mamá CeliacaCero Gluten: Carmen Collao Podio con 1.890 seguidores, tiene calificación 4,9 de 5 en su *fanpage*. Es mamá bloguera dedicada a la pastelería y a dietas especializadas de forma casera para niños con autismo, paleo, síndrome de Down. Dicta talleres de pastelería auspiciados por la marca Universal.

### Gráfico 24. Perfil de Facebook Mama Celiaca Cero Gluten



Fuente: Facebook 2020.

- Geraldine Maurer, nutricionista especializada en celiaquía con 4.700 seguidores en Facebook, es *coach* de nutrición. Actualmente es la presidenta de la Asociación de Celiacos y Sensibles al Gluten del Perú. Tiene 4,6 de puntuación sobre 5 en su *fanpage*.

**Gráfico 25. Perfil de Facebook Consultorio Geraldine Maurer**



Fuente: Facebook 2020.

**Tabla 11. Plan de posts –influencers (lanzamiento)**

| Página o blog               | Nombre               | Costo de publicación/historia/video | Frecuencia de publicaciones semanales | Frecuencia de publicaciones mensuales | Total |
|-----------------------------|----------------------|-------------------------------------|---------------------------------------|---------------------------------------|-------|
| Pechufree                   | Anika Weinstein      | Post: S/500<br>Historia: S/250      | 1                                     | 2 posts<br>2 historias                | 1.500 |
| Mamá Celiaca cero Gluten    | Carmen Collao        | Post S/500                          | 1                                     | 3 posts                               | 1.500 |
| Consultorio Geraldine Mauer | Lic. Geraldine Mauer | Post S/500<br>Video: S/800          | 1                                     | 2 posts<br>1 video                    | 1.800 |

Fuente: Elaboración propia 2020.

#### 4.4. Acciones offline

- Relaciones públicas: Pagaremos publirreportajes en revistas relacionadas al estilo de vida saludable: *Bien de Salud* y una nota en la revista *Somos* del *Diario El Comercio*. En la etapa del lanzamiento, realizaremos las publicaciones para obtener mayor alcance en nuestro público objetivo y conseguir que nuestro proyecto Deli Freedom sea conocido por nuestro segmento meta.
- Con el propósito de atraer clientes potenciales, participaremos en ferias laborales, brindando degustaciones en los edificios empresariales de mayor número de oficinas de los distritos: San Isidro, Miraflores, San Borja, Surco, Lince, Jesús María y Magdalena.

- Participación en ferias ecológicas, a través de degustaciones, los fines de semana: Bioferia de Miraflores, Eco Market San Isidro (calle Miguel Dasso) y Barranco en la Av. San Martín, pues en los focus group detectamos que son los lugares que frecuentan para comprar alimentos. (2 fines de semana al mes – etapa lanzamiento).
- Premios por cumpleaños. En la etapa de fidelización: recompensaremos la preferencia de nuestros clientes, por lo cual, regalaremos a nuestros consumidores con más dos meses de antigüedad, mini presentes por sus cumpleaños: un cupcake o porción de torta, a modo de detalle especial por su día. Tortas o pastelería libre de gluten, elaborados por influencers reconocidas en el mundo celiaco o gluten free: PechuFree – bloguera gluten free, dedicada a la pastelería libre de trazas de TACC.
- Cuponera de puntos: A partir del tercer mes de permanencia, nuestro cliente se le enviará una tarjeta virtual donde podrá acumular puntos con nosotros, para luego canjearlos por mugs, tomatodos, agendas y hasta servicios de paquetes turísticos full days fuera de Lima que incluyan alimentación *gluten free*.
- Sorteos de vales: A los clientes de más de 10 meses de permanencia, se les premiará por su preferencia, con sorteo de vales para sus hobbies favoritos: becas para centros de yoga, entrenamientos funcionales, meditación, paseos full days, sorteos de comida gluten free por dos semanas gratis, cremas y productos de aseo personal: jabones, champú libre de gluten de marcas reconocidas y valoradas por ellos, entre otros beneficios que vayamos encontrado en base a sus gustos y preferencias.

Se detallará los costos de cada acción en el presupuesto de marketing del siguiente capítulo.

## **5. Estrategia de personas**

Los colaboradores que participarán durante todo el proceso preoperativo, administrativo, comunicativos, de producción y de reparto deberán estar alineados a la filosofía de Deli Freedom: misión, visión y valores. Apuntamos al logro de objetivos de marketing y el crecimiento esperado del proyecto como empresa. Al ser un emprendimiento, los contratos serán por servicios.

**Tabla12. Remuneraciones – Personal**

| Remuneraciones (en soles)                                     |                  |                   |
|---|------------------|-------------------|
| Personal  | Pago mensual     | Anual             |
| Gerente General   | 3.500,00         | 42.000,00         |
| Programador web/app   | 2.500,00         | 30.000,00         |
| Comunicador/ <i>Community manager</i>                         | 2.000,00         | 24.000,00         |
| Nutricionista especializada asesoría en dietas especializadas | 1.000,00         | 12.000,00         |
| Chef  | 3.000,00         | 36.000,00         |
| Asistente de cocina   | 1.000,00         | 12.000,00         |
| Repartidores (3)  | 500,00           | 18.000,00         |
| <b>Gastos Personal S/</b>                                     | <b>13.500,00</b> | <b>174.000,00</b> |

Fuente: Elaboración propia 2020.

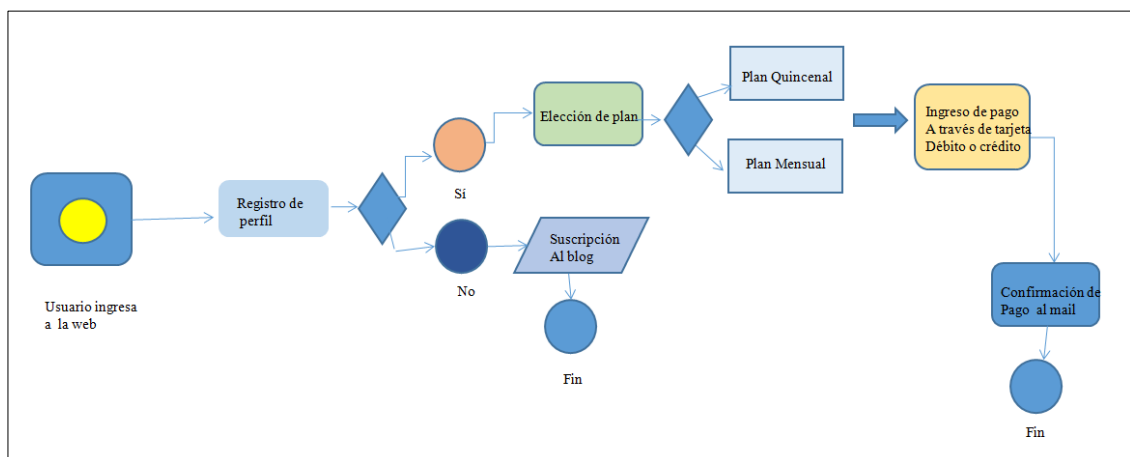
## 6. Estrategia de procesos

La propuesta contempla los siguientes procesos:

### 6.1.Registro del cliente

En primer lugar, el registro del cliente. Se inicia desde que el cliente potencial ve los anuncios publicitarios o por recomendación de boca a boca, ingresa a la web [www.delifreedomgf.com.pe](http://www.delifreedomgf.com.pe), registra sus datos de perfil e indica si es celíaco o intolerante, y sus preferencias de consumo. El siguiente paso es la elección del plan quincenal o semanal. Luego de la elección, el usuario deberá ingresar la opción de pago (tarjeta de débito o crédito).

**Gráfico 26. Flujograma – Registro de cliente y pago de planes**



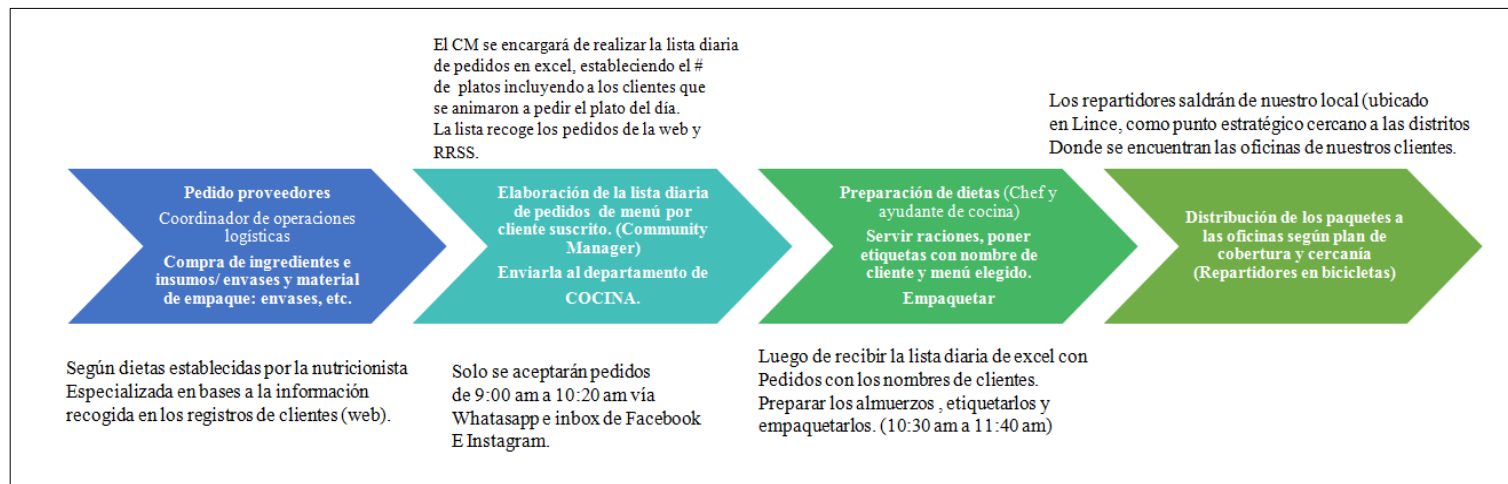
Fuente: Elaboración propia 2020.

## 6.2. Procesos logísticos y operativos

A continuación, se detallan los cuatro procesos: pedido a proveedores, elaboración de la lista de pedidos, preparación de las dietas y distribución y entrega de paquetes.

Nota: Todos los procesos están direccionados a la etapa de cierre: cuando el cliente recibe su almuerzo en la oficina (12:00 p.m. a 3:00 p.m.)

**Gráfico 27. Flujograma – Procesos**



Fuente: Elaboración propia 2020.

**Gráfico 28. Chef y ayudante de cocina preparan las dietas**



Fuente: Instituto San Giorgio s.f.

**Gráfico 29. Los repartidores llevan los pedidos a las oficinas de los clientes**



Fuente: Elaboración propia 2019.

**Gráfico 30. Los clientes reciben el paquete en una bolsa ecológica**



Fuente: Elaboración propia 2019.

**Gráfico 31. Almuerzo con agua frutada en envase de vidrio y cubiertos ecológicos**



Fuente: Revista Sommelier s.f., Pinterest s.f.

**Capítulo VI. Implementación y control**



## 1. Presupuesto

El proyecto es nuevo en el mercado, por lo cual se debe realizar una inversión de activos tangibles e intangibles extensa. En las siguientes tablas se muestra de manera detallada cada rubro y depreciación de equipos tangibles e intangibles durante los tres primeros años.

**Tabla13. Inversión de activos**

| Inversión de activos tangibles e intangibles (en soles) |          |                  |                     |
|---|----------|------------------|---------------------|
| Concepto  | Cantidad | Valor total      | Rubro               |
| Cocina  | 1        | 1.500,00         | Equipos             |
| Juego de ollas de acero inoxidable                      | 3        | 900,00           | Artículos de cocina |
| Juego de sartenes de acero inoxidable                   | 2        | 500,00           | Artículos de cocina |
| <i>Bowls</i> de acero                                   | 3        | 90,00            | Artículos de cocina |
| Juego de cucharones                                     | 3        | 60,00            | Artículos de cocina |
| Congeladora   | 2        | 4.000,00         | Equipos             |
| Utensilios de limpieza                                  | 10       | 30,00            | Artículos de cocina |
| Horno eléctrico   | 1        | 300,00           | Equipos             |
| Mesas de trabajo  | 2        | 1.200,00         | Mobiliario          |
| Escritorio  | 1        | 270,00           | Mobiliario          |
| Juego de sillas   | 1        | 200,00           | Mobiliario          |
| Impresora   | 1        | 530,00           | Equipos             |
| PC de escritorio  | 1        | 1.200,00         | Equipos             |
| <i>Laptop</i>   | 1        | 3.500,00         | Equipos             |
| Mochilas para repartidores                              | 3        | 150,00           | Distribución        |
| Bicicletas  | 3        | 120,00           | Distribución        |
| Uniformes personal cocina                               | 2        | 130,00           | Uniformes           |
| Art. Limpieza y aseo/escobas/recogedores/trapeadores    | 4        | 45,00            | Aseo                |
| Desarrollo de la web                                    | 1        | 3.500,00         | Intangible          |
| <i>Software</i> oficina                                 | 1        | 300,00           | Intangible          |
| <i>Hosting</i> y dominio                                | 1        | 600,00           | Intangible          |
| <b>Total S/</b>   |          | <b>19.125,00</b> |                     |

Fuente: Elaboración propia 2020.

**Tabla 14. Depreciación de activos**

|                      | Depreciación |          |          |                |
|----------------------|--------------|----------|----------|----------------|
|                      | Año 1        | Año 2    | Año 3    | Valor residual |
| Equipos              | 1.874,70     | 1.874,70 | 1.874,70 | 0              |
| Intangibles          | 440,00       | 440,00   | 440,00   | 1.320,00       |
| Total de equipos     | 7.030        |          |          |                |
| Total de intangibles | 4.400        |          |          |                |

Fuente: Elaboración propia 2020.

A continuación, se presenta el detalle de gastos preoperativos, que incluyen gastos de personal, operaciones, de marketing, alquileres, entre otros, antes del lanzamiento.

**Tabla 15. Gastos preoperativos – Personal (en soles)**

| <b>Gastos preoperativos - etapa 0 (en soles)</b>              |                 |
|---|-----------------|
| Personal  | Etapas 0        |
| Comunicador/Community manager                                 | 2.000,00        |
| Nutricionista especializada asesoría en dietas especializadas | 1.000,00        |
| Comunicador/Community manager                                 | 2.000,00        |
| <b>Gastos Personal S/</b>                                     | <b>5.000,00</b> |

Fuente: Elaboración propia 2020.

**Tabla 16. Presupuesto de marketing y publicidad**

| <b>Presupuesto de marketing y publicidad - etapa 0 (en soles)</b>        |              |                    |
|--|--------------|--------------------|
| Medios   | Pago mensual | Etapas 0 (3 meses) |
| Campaña de lanzamiento   |              |                    |
| Video tutorial/servicios   | 1.500,00     | 1.500,00           |
| Fotos profesionales de platos  | 2.500,00     | 2.500,00           |
| SEM  | 2.800,00     | 2.800,00           |
| <i>Influencers</i>   | 4.800,00     | 4.800,00           |
| Email marketing  | –            | –                  |
| Relaciones públicas (publirreportajes en revistas de salud y tendencias) | 2.000,00     | 2.000,00           |
| Degustaciones en ferias laborales  | 3.500,00     | 3.500,00           |
| Degustaciones en ferias ecológicas                                       | 2.000,00     | 4.000,00           |
| Pauta pagada en Instagram  | 350,00       | 350,00             |
| Pauta pagada en Facebook   | 200,00       | 450,00             |
| <b>Total S/</b>  |              | <b>21.900,00</b>   |

Fuente: Elaboración propia 2020.

**Tabla 17. Gastos administrativos**

| <b>Gastos Administrativos -etapa 0 (en soles)</b> |              |                   |
|---|--------------|-------------------|
| Servicios   | Pago mensual | Etapas 0 (3meses) |
| Alquiler cocina para instalar equipos y decorar   | 2.500,00     | 2.500,00          |
| Servicios (luz, agua, internet, celulares)        | 450,00       | 900,00            |
| Material oficina                                  | 100,00       | 200,00            |
| Asesoría legal y financiera                       | 1.200,00     | 2.400,00          |
| <b>Total S/</b>                                   |              | <b>6.000,00</b>   |

Fuente: Elaboración propia 2020.

Dado que la inversión de activos tangibles e intangibles es de S/ 19.125 y añadiendo los gastos preoperativos, marketing y administrativos S/32.900, el resultado es una inversión inicial de S/ 52.025. Se usará capital propio, por lo que no se realizará ningún préstamo bancario.

## 1.1. Gastos de marketing de los tres años

En la siguiente tablase resumen los tres años en gastos de marketing. En el primer año, la inversión será de S/ 33.150 para las acciones de marketing, aproximadamente el 10 % del ingreso por ventas anual del mismo año.

**Tabla 18. Gastos de marketing (tres años)**

| <b>Presupuesto de marketing y publicidad - para tres años (en soles)</b> |                  |                  |                  |                  |
|--|------------------|------------------|------------------|------------------|
|  | Etapa 0          | Año 1            | Año 2            | Año 3            |
| Acciones   | 1.500,00         | 3.000,00         | 6.000,00         | 4.000,00         |
| Video tutorial/servicios   | 2.500,00         | 2.500,00         | 3.000,00         | 2.000,00         |
| Fotos profesionales de platos  | 2.800,00         | 2.800,00         | 3.200,00         | 3.500,00         |
| SEM  | 4.800,00         | 8.500,00         | 4.800,00         | 6.000,00         |
| <i>Influencers</i>   | -                | 1.200,00         | 1.600,00         | 1.800,00         |
| Email marketing  | -                | 1.200,00         | 1.600,00         | 1.800,00         |
| Relaciones públicas (publirreportajes en revistas de salud y tendencias) | 2.000,00         | 4.000,00         | 3.000,00         | 2.000,00         |
| Degustaciones en ferias laborales  | 3.500,00         | 3.500,00         | 4.000,00         | 4.500,00         |
| Degustaciones en ferias ecológicas                                       | 4.000,00         | 4.500,00         | 3.200,00         | 4.100,00         |
| Pauta pagada en Instagram  | 350,00           | 1.050,00         | 1.260,00         | 1.638,00         |
| Pauta pagada en Facebook   | 450,00           | 600,00           | 820,00           | 1.066,00         |
| Mantenimiento web  | -                | 1.500,00         | 1.800,00         | 2.100,00         |
| <b>Total marketing S/</b>  | <b>21.900,00</b> | <b>33.150,00</b> | <b>32.680,00</b> | <b>32.704,00</b> |

Fuente: Elaboración propia 2020.

## 2. Proyección de ventas

Tomando en cuenta la demanda estimada y considerando los siguientes datos:

**Tabla 19. Determinación del universo (en habitantes)**

| <b>Población - Lima Metropolitana</b>       |            |
|---|------------|
| Población total                             | 10.580,90  |
| Distritos elegidos para el lanzamiento      |            |
| Santiago de Surco                           | 360.400    |
| San Borja                                   | 122.900    |
| Miraflores                                  | 107.800    |
| Magdalena                                   | 156.500    |
| San Isidro                                  | 65.500     |
| Lince                                       | 59.600     |
| Jesús María                                 | 82.000     |
| Total                                       | 954.700    |
| Lima Moderna - Estructura Socioeconómica AB |            |
| CPI –Apeim 2019                             | 76,80 %    |
|   | 733.209,60 |
| Población económicamente activa ocupada     |            |
| INEI 2018                                   | 68,10 %    |
| Universo                                    | 499.315,74 |

|                 |  |            |
|-----------------|--|------------|
| <b>Filtro 1</b> | 1 % según Sapone - intolerantes al gluten                            | 2.257      |
| <b>Filtro 2</b> | Según la encuesta: por disposición a la compra: 90 %                 | 2.031      |
| <b>Filtro 3</b> | Según la encuesta: el 67 % de acuerdo con el precio de 10 a 15 soles | 1.361      |
| <b>Filtro 4</b> | Según Roger, el 12,50 %  | <b>170</b> |

Fuente: Elaboración propia 2020.

Dado que el ticket promedio mensual es de S/ 258, pues el menú diario cuesta S/ 12,90 bajo el supuesto de afiliación al plan de 20 días (mensual), el ingreso anual por ventas sería de S/ 394.224,00 el primer año. No se está considerando el número de usuarios que adquieran el plato diario en la proyección de ventas mensual ni anual.

**Tabla 20. Detalle de estimación de demanda – Año 1**

| Mes       | Número de clientes | Ticket mensual  | Ingresos mensuales |
|-----------|--------------------|-----------------|--------------------|
| Enero     | 90                 | 258             | 23.220,00          |
| Febrero   | 92                 | 258             | 23.736,00          |
| Marzo     | 100                | 258             | 25.800,00          |
| Abril     | 101                | 258             | 26.058,00          |
| Mayo      | 106                | 258             | 27.348,00          |
| Junio     | 115                | 258             | 29.670,00          |
| Julio     | 140                | 258             | 36.120,00          |
| Agosto    | 144                | 258             | 37.152,00          |
| Setiembre | 149                | 258             | 38.442,00          |
| Octubre   | 155                | 258             | 39.990,00          |
| Noviembre | 166                | 258             | 42.828,00          |
| Diciembre | 170                | 258             | 43.860,00          |
|           |                    | <b>Total S/</b> | <b>394.224,00</b>  |

Fuente: Elaboración propia 2020.

## 2.1. Detalle de estimación de ventas

Se ha tomado como supuesto la tasa de crecimiento anual de 30 %, de acuerdo con LimaDelivery (2016), tal como lo mencionó Santiago Antúnez de Mayolo, gerente general de dicha empresa, quien también refiere que los distritos que más crecieron fueron San Isidro, Miraflores, Lince, La Molina y Surquillo. Son las comunas donde labora el público objetivo.

Para el 2019, se está tomando como supuesto el crecimiento anual de 40 % como mínimo.

**Tabla 21. Proyección de ventas**

| Proyección de ventas | Año 1 | Año 2 | Año 3 |
|----------------------|-------|-------|-------|
|----------------------|-------|-------|-------|

|                                  |                   |                   |                   |
|----------------------------------|-------------------|-------------------|-------------------|
| <b>Tasa de crecimiento anual</b> | 0                 | 40 %              | 45 %              |
| # almuerzos gluten free          | 30.560            | 42.784            | 44.312            |
| Precio de venta (C/IGV)          | 12,9              | 12,9              | 12,9              |
| <b>Ventas anuales S/</b>         | <b>394.224,00</b> | <b>551.913,60</b> | <b>571.624,80</b> |

Fuente: Elaboración propia 2020.

## 2.2. Presupuesto de costo de producción – Almuerzo Deli Freedom

Para el presupuesto se estimó un costo promedio de S/ 4,23 para el almuerzo diario, el cual representa el 40 % del precio de venta sin IGV.

**Tabla 22. Precio de venta público - almuerzo S/ 12,9**

|                       |          |      |      |
|-----------------------|----------|------|------|
| Almuerzo              | S/ 12,90 |      |      |
| sin IGV               | S/ 10,58 |      |      |
| Descartables          | 0,70     |      |      |
| Botella reciclable    | 0,18     |      |      |
| Almuerzo              | 3,35     |      |      |
| Costo promedio S/     | 4,23     |      |      |
| Costo promedio S/     |          | 4,23 | 40 % |
| Margen de ganancia S/ |          | 6,35 | 60 % |

Fuente: Elaboración propia 2020.

## 3. Estados financieros

### 3.1. Estado de resultados

En la siguiente tabla se muestra el cálculo del estado de resultados del proyecto considerando todos los costos, gastos e ingresos proyectados durante tres años.

**Tabla 23. Estado de resultados (en soles)**

| <b>Estado de resultados</b>                    |                    |                   |                   |
|--|--------------------|-------------------|-------------------|
| <b>En soles</b>                                | <b>Año 1</b>       | <b>Año 2</b>      | <b>Año 3</b>      |
| Cientes por año                                | 1528               | 2139              | 2216              |
| Ingreso por ventas                             | 394.224,00         | 551.913,60        | 571.624,80        |
| Costo de ventas                                | 157.689,60         | 220.765,44        | 228.649,92        |
| <b>Utilidad bruta</b>                          | <b>236.534,40</b>  | <b>331.148,16</b> | <b>342.974,88</b> |
| Gastos operativos/administrativos              |                    |                   |                   |
| Personal                                       | 174.000,00         | 177.480,00        | 181.029,60        |
| Administrativos                                | 53.500,00          | 54.570,00         | 55.661,40         |
| Marketing                                      | 33.150,00          | 32.680,00         | 32.704,00         |
| Depreciaciones                                 | - 2.314,70         | - 2.314,70        | - 2.314,70        |
| <b>Utilidad operativa (antes de impuestos)</b> | <b>- 21.800,90</b> | <b>68.732,86</b>  | <b>75.894,58</b>  |
| Impuesto a la renta                            | -                  | -                 | -                 |
| <b>Utilidad después de impuestos</b>           | <b>- 21.800,90</b> | <b>68.732,86</b>  | <b>75.894,58</b>  |
| Utilidad bruta/ventas                          | 60%                | 60%               | 60%               |
| Utilidad operativa/ventas                      | -6%                | 12%               | 13%               |
| Utilidad neta/ventas                           | -6%                | 12%               | 13%               |

Fuente: Elaboración propia 2020.

En esta proyección, se observa el primer año en negativo pero a partir del segundo año, se aprecia un crecimiento de 12 % de la utilidad operativa y para el tercer año del 13 %.

### 3.2. Flujo de caja expresado en soles

Los detalles del flujo de caja se muestran en la siguiente tabla.

**Tabla 24. Flujo de caja (en soles)**

| <b>Flujo de caja (en soles)</b>   |                    |                    |                   |                   |
|-----------------------------------|--------------------|--------------------|-------------------|-------------------|
| <b>En soles</b>                   | <b>Año 0</b>       | <b>Año 1</b>       | <b>Año 2</b>      | <b>Año 3</b>      |
| Ingreso por ventas                | -                  | 394.224,00         | 551.913,60        | 571.624,80        |
| <b>Total ingresos</b>             | <b>-</b>           | <b>394.224,00</b>  | <b>551.913,60</b> | <b>571.624,80</b> |
| Costo de ventas                   | -                  | 157.689,60         | 220.765,44        | 228.649,92        |
| Gastos operativos/administrativos |                    |                    |                   |                   |
| Personal                          | 5.000,00           | 174.000,00         | 177.480,00        | 181.029,60        |
| Administrativos                   | 6.000,00           | 53.500,00          | 54.570,00         | 55.661,40         |
| Marketing                         | 21.900,00          | 33.150,00          | 32.680,00         | 32.704,00         |
| Depreciaciones                    | -                  | - 2.314,70         | - 2.314,70        | - 2.314,70        |
| Inversión en activos              | 19.125,00          |                    |                   |                   |
| Impuesto a la renta               | -                  | -                  | -                 | -                 |
| <b>Total costos</b>               | <b>52.025,00</b>   | <b>416.024,90</b>  | <b>483.180,74</b> | <b>495.730,22</b> |
| <b>Flujo de caja</b>              | <b>- 52.025,00</b> | <b>- 21.800,90</b> | <b>68.732,86</b>  | <b>75.894,58</b>  |
| VAN                               | 46.342,85          |                    |                   |                   |
| Tasa de descuento anual           | 7%                 |                    |                   |                   |
| TIR                               | 35%                |                    |                   |                   |

Fuente: Elaboración propia 2020.

#### 4. Análisis de la sensibilidad

Tabla 25. Escenarios

| <b>Escenario pesimista</b> |                    |             |           |            |
|----------------------------|--------------------|-------------|-----------|------------|
|                            | Variación en venta | 4%          | 4%        | 4%         |
| <b>Flujo de caja</b>       | - 52.025,00        | - 8.720,36  | 27.493,14 | 30.357,83  |
| VAN                        | - 10.635,76        |             |           |            |
| Tasa de descuento anual    | 7%                 |             |           |            |
| TIR                        | -2%                |             |           |            |
| <b>Escenario esperado</b>  |                    |             |           |            |
| <b>Flujo de caja</b>       | - 52.025,00        | - 21.800,90 | 68.732,86 | 75.894,58  |
| VAN                        | 46.342,85          |             |           |            |
| Tasa de descuento anual    | 7%                 |             |           |            |
| TIR                        | 35%                |             |           |            |
| <b>Escenario optimista</b> |                    |             |           |            |
|                            | Variación en venta | 40%         | 40%       | 40%        |
| <b>Flujo de caja</b>       | - 52.025,00        | - 30.521,26 | 96.226,00 | 106.252,41 |
| VAN                        | 84.328,59          |             |           |            |
| Tasa de descuento anual    | 7%                 |             |           |            |
| TIR                        | 52%                |             |           |            |

Fuente: Elaboración propia 2020.

Tabla 26. Resumen de escenarios

| Variable                    | Escenario   |             |             |
|-----------------------------|-------------|-------------|-------------|
|                             | Pesimista   | Esperado    | Optimista   |
| Ventas Deli Freedom 1er año | - 8.720,36  | - 21.800,90 | - 30.521,26 |
| VAN al final del 3er año    | - 10.635,76 | 46.342,85   | 84.328,59   |
| TIR                         | -2%         | 35%         | 52%         |

Fuente: Elaboración propia 2020.

Luego de analizar los escenarios, se concluye lo siguiente:

- El pesimista posee indicadores financieros no favorables, un TIR de -2 % y un VAN de - 10.635,76, los cuales reflejan un flujo de caja negativo para los 3 años, etapa de evaluación del proyecto.
- El esperado fue proyectado sobre la base de los hallazgos de fuentes secundarias, relacionadas al sector y al estudio de mercado. Este sería el escenario más probable.
- El optimista tiene los indicadores financieros más favorables. Se obtiene más de lo proyectado, un TIR de 52 % y un VAN de S/84.328,59.





## 5. Control

Los indicadores que se usará para llevar el control del proyecto son los siguientes:

**Tabla 27. Indicadores - penetración de mercado**

| Responsable | Frecuencia | KPI                                  |
|-------------|------------|--------------------------------------|
| Publicidad  | Diaria     | # de visitas a la web                |
| Publicidad  | Diaria     | # de impresiones - web               |
| Publicidad  | Diaria     | #clics en planes                     |
| Publicidad  | Diaria     | #clics en crear usuario              |
| Publicidad  | Diaria     | #clics en blog                       |
| Publicidad  | Diaria     | # de fans en Facebook e Instagram    |
| Publicidad  | Diaria     | # de likes por publicación           |
| Publicidad  | Diaria     | #Alcance de las publicaciones        |
| Publicidad  | Diaria     | #Interacciones                       |
| Publicidad  | Diaria     | #comentarios                         |
| Ventas      | Diaria     | # de personas que crearon su cuenta  |
| Ventas      | Diaria     | # clientes que se afiliaron a planes |

Fuente: Elaboración propia 2020.

**Tabla 28. Seguimiento a indicadores de funcionamiento, fidelización y operativos**

| Responsable    | Frecuencia | KPI  |
|----------------|------------|--|
| Marketing      | Mensual    | # de planes cancelados                             |
| Marketing      | Mensual    | # de planes mensuales                              |
| Marketing      | Mensual    | # de planes quincenales                            |
| Marketing      | Mensual    | # de menús diarios                                 |
| Marketing      | Trimestral | Rentabilidad de campañas de marketing              |
| Marketing      | Mensual    | Nivel de satisfacción en la venta y postventa      |
| Operaciones    | Mensual    | # de entregas de delivery a tiempo                 |
| Operaciones    | Trimestral | # de afiliaciones con proveedores                  |
| Operaciones    | Trimestral | # de cancelaciones de afiliaciones con proveedores |
| Administración | Mensual    | Flujo de caja mensual                              |
| Administración | Trimestral | Estado de resultados                               |

Fuente: Elaboración propia 2020.

### 5.1. Planes de contingencia

Frente a eventualidades o situaciones que afecten el cumplimiento de los objetivos, se proponen los siguientes planes de contingencia:

- Si no se llega a las ventas proyectadas:
  - Modificar los planes según las preferencias y requerimientos de nuestro público objetivo, en base a los *feedbacks* recogidos a través de nuestros canales de comunicación, para generar mayor valor a nuestros servicios.
  - Afinar las estrategias de retención y fidelización de nuestros clientes según las necesidades y demandas de nuestro grupo objetivo.
  - Recurrir a aplicaciones y web para delivery para llegar a clientes potenciales: personas que llevan un estilo de vida saludable y que están interesados en la tendencia gluten free aunque no sean intolerantes. Lograremos mayor visibilidad de la marca y ahorro de costos en repartidores.
- Si sale al mercado un servicio muy parecido: Renovación, adaptación a las necesidades del público objetivo son las claves para mantener una propuesta de valor centrada en el cliente.
- Si se cae el sistema (web): Como la web juega el papel más importante en el modelo de negocio, se debe tener especial cuidado: monitoreo y mantenimiento mensual de la web, servidor de alojamiento, entre otros.

## Conclusiones y recomendaciones

### 1. Conclusiones

- Se halló que el mercado de personas intolerantes al gluten o celíacos no ha sido analizado a detalle; no existen datos exactos de la cantidad de habitantes con esta patología ni sensibilidad hacia el gluten en el Perú. Solo existen datos generales, basados en estudios sobre pacientes celíacos hechos en España. Dado que esta patología, en muchos casos, no presenta síntomas, se necesitan exámenes muy específicos para su confirmación. Muchas personas no saben que sufren de esta intolerancia al gluten, lo cual no permite calcular el tamaño total de mercado de este grupo humano.
- Actualmente, la tendencia del cuidado de la salud y la alimentación saludable está en auge y muchas personas se están sumando a adoptar hábitos saludables de alimentación. Existen estudios que indican que el gluten no es saludable para el ser humano, porque se pega en los intestinos y no permite la correcta absorción de los nutrientes, por lo cual un gran grupo de consumidores, aunque no sean intolerantes al gluten, lo evitan en sus comidas. Este segmento de personas son los clientes potenciales. Con ellos, aumentan las posibilidades de crecimiento, así como de rentabilidad.
- Se confirmó que no existe una oferta similar en el mercado de intolerantes y celíacos que solucione el problema de no tener dónde comprar su almuerzo de lunes a viernes mientras trabajan y con la seguridad de que los alimentos sean 100 % libres de gluten y de que no haya existido contaminación en los procesos de manipulación de los insumos. Esto asegura que la propuesta de valor de Deli Freedom cubra las necesidades específicas de un segmento que no ha sido atendido.
- Los indicadores de resultados financieros resultan favorables a partir del segundo año, pues muestran el crecimiento de la utilidad al 12 % y para el siguiente año el crecimiento registra un punto más. Posee un VAN de S/46.342,85 y un TIR de 35 % al tercer año, lo cual prueba la viabilidad del proyecto.
- Si bien existen restaurantes que ofrecen opciones para celíacos o sensibles al gluten en el mercado, no son 100 % *gluten free* y este grupo humano corre muchos riesgos de afectarse, pues probablemente los alimentos se contaminen con trazas de gluten al no tener la higiene

requerida para estos casos. Esto revalida la necesidad del público objetivo de contar con un servicio 100 % *gluten free*, beneficiando el desarrollo del emprendimiento.

- En la investigación cuantitativa y cualitativa se encontró que la idea de negocio es aprobada por el segmento meta y existe una disposición positiva para probarla.
- La propuesta de valor está centrada en cubrir la necesidad del consumidor celiaco que trabaja, quien teme comer algo contaminado con trazas de gluten y actualmente no encuentra en el mercado una solución para sus almuerzos de lunes a viernes en el trabajo. Muchas veces va a restaurantes tradicionales y selecciona con temor los platos, que no contengan gluten pero nada asegura que estén libres de contaminación cruzada. En consecuencia, pone en riesgo su salud. Por ello, en la mayoría de los casos se resigna a llevar su almuerzo desde casa, lo cual le resulta inconveniente pues demanda tiempo.
- Cuando la marca haya alcanzado posicionarse en la mente de los consumidores como el aliado en la solución a su necesidad, se ampliarán los servicios enfocados en los clientes, ofreciéndoles planes completos: desayunos, almuerzos y cenas, además de paquetes o servicios turísticos *full day* que incluyan alimentación *gluten free*: desayuno, almuerzo y cena. Estas salidas permitirán el acercamiento entre los miembros del segmento meta, pues luego de investigar a este grupo, se observó que las comunidades son muy activas en redes sociales pero no hay empresas especializadas en brindarles soluciones recreativas, solo se limitan a ofrecerles productos o insumos *gluten free*.

## **2. Recomendaciones**

- Es fundamental para conseguir el éxito de Deli Freedom asegurar al máximo la higiene en los procesos de manipulación alimentos para garantizar la carencia de gluten, porque esta es la preocupación máxima de los clientes, pues les genera trastornos digestivos de alta intensidad según su nivel de intolerancia al gluten.
- Mantener una relación muy cercana con el consumidor, a través de un servicio al cliente de calidad; prestar atención a sus necesidades y adaptar los productos (planes alimenticios) a las exigencias y demandas del cliente, de manera que pueda percibir a la marca como un aliado en su vida, como un amigo. Así se generará mayor valor para la marca.

- Promover la recompra de servicios (clientes fidelizados) optimizando los planes alimenticios de acuerdo con el *feedback* que se obtenga a través de los canales de atención al cliente.
- Expandir las zonas de cobertura: más sectores de Lima Metropolitana, llegar a todos los sectores del NSE C luego de haber alcanzado un posicionamiento considerable en el segmento meta actual.
- Realizar investigaciones de mercado en ciudades grandes del Perú como Arequipa y Trujillo para analizar la viabilidad del proyecto en esas zonas.
- Si se encuentra resultados positivos, llevar el modelo de negocio a Arequipa y Trujillo después del segundo año de operaciones, luego de consolidar a la empresa como la mejor de entrega de planes alimenticios para personas celíacas en Lima.
- El servicio debe ser evaluado contantemente, a través de encuestas de satisfacción luego de haber recibido el almuerzo: al cliente se le enviará un *link* para que llene una pequeña encuesta y envíe sus sugerencias o reporte algún reclamo por WhatsApp. Se atenderán las quejas o reclamos de manera inmediata y con especial cuidado en implementar las mejoras de servicio que sugiera el consumidor.

## Bibliografía

Agencia Peruana de Noticias (2016). “Chefs peruanos incursionan en la gastronomía para celíacos y diabéticos”. Fecha de consulta: 08/11/2019. Disponible en: <<https://andina.pe/agencia/noticia-chefs-peruanos-incursionan-la-gastronomia-para-celios-y-diabeticos-613593.aspx>>.

Alerta Nutricional(2018). “Cómo hacer chucrut”. Fecha de consulta: 11/10/2019. Disponible en: <<https://alertanutricional.org/chucrut-fermentados.html>>.

Alerta Nutricional (2016).“Intolerancias alimentarias”.Fecha de consulta: 20/01/2020. Disponible en: <<https://alertanutricional.org/intolerancias-alimentarias.html>>.

Asociación de Celíacos e Intolerantes al Gluten del Perú(s.f.). “ABC de la celiaquía”.Fecha de consulta: 25/09/2019. Disponible en: <<https://celiacosperu.org/abc-de-la-celiaquia.html>>.

Asociación de Celíacos e Intolerantes al Gluten del Perú(s.f.).*Guía para cocineros*.Fecha de consulta: 25/09/2019. Disponible en: <<https://celiacosperu.org/cocinasingluten.html>>.

Asociación de Celíacos e Intolerantes al Gluten del Perú(s.f.).*Solicitudes a organismos del Estado*. Fecha de consulta: 25/09/2019. Disponible en: <<https://celiacosperu.org/normativa.html>>.

Asociación de Celíacos en Madrid (s.f.).*Consejos generales*. Fecha de consulta: 10/11/2019. Disponible en: <<https://www.celiacosmadrid.org/comer-sin-gluten/fuera-de-casa/consejos-para-viajar/consejos-generales/>>.

Asociación Peruana de Empresas de Inteligencia de Mercado (2018). Nivel Socioeconómico 2018 – Lima Metropolitana. Fecha de consulta: 11/01/2020. Disponible en: <<http://www.apeim.com.pe/wp-content/themes/apeim/docs/nse/APEIM-NSE-2018.pdf>>.

Banco Central de Reserva del Perú (2018).*Tasa de descuento BCR – Liquidez y crédito al sector privado*. Fecha de consulta: 02/02/2020. Disponible en: <<https://estadisticas.bcrp.gob.pe/estadisticas/series/anuales/resultados/PM06051MA/html>>.

Cámara de Comercio de Lima(2018).*Oportunidades comerciales de los insumos sin gluten*. Fecha de consulta: 25/09/2019. Disponible en: <[https://www.camaralima.org.pe/repositorioaps/0/0/par/r835\\_3/comercio%20exterior.pdf](https://www.camaralima.org.pe/repositorioaps/0/0/par/r835_3/comercio%20exterior.pdf)>.

Celiaco on line (s.f.).“Significado del etiquetado”. Fecha de consulta: 01/10/2019. Disponible en:<<http://www.celiaconline.org/dieta-sin-gluten/simbolos-leyendas-sin-gluten-los-alimentos-significado-del-etiquetado/>>.

Celiaquia.info (2018). “Qué son los alimentos sin TACC”. Fecha de consulta: 05/11/2019. Disponible en:<<https://celiaquia.info/alimentos-sin-tacc>>.

Clima de cambios PUCP (2018). “El tecnopor: la amenaza invisible”. Fecha de consulta: 09/11/2019. Disponible en:<<https://www.pucp.edu.pe/climadecambios/noticias/el-tecnopor-la-amenaza-invisible/>>.

Comex Perú (2017). *Viento en popa para el e-commerce*. Fecha de consulta: 10/09/2019. Disponible en: <<https://www.comexperu.org.pe/en/articulo/viento-enpopa-para-el-ecommerce>>.

Comex Perú- Euromonitor (2017). “Estudio Consumer Life de GFK. Influencers 2017 de GFK”.Fecha de consulta: 11/09/2019 Disponible en: <<https://www.gfk.com/es-pe/insights/pressrelease/influencers-desde-el-digital-al-valor-de-marca/>>.

Compañía Peruana de Estudios de Mercado y Opinión Pública (2019). “Market Report: Perú Población 2019”. Fecha de consulta: 11/12/2019. Disponible en: <[http://cpi.pe/images/upload/paginaweb/archivo/26/mr\\_poblacional\\_peru\\_201905.pdf](http://cpi.pe/images/upload/paginaweb/archivo/26/mr_poblacional_peru_201905.pdf)>.

Diario Gestión (2018a). “Penetración de smartphones en Perú casi se triplicó en últimos cuatro años”. Disponible en: <<https://gestion.pe/economia/empresas/penetracion-smartphones-perutriplico-ultimos-cuatro-anos-225607>>.

Diario Gestión (2018b). “El consumidor peruano se transforma ahora es más impaciente y acelerado. Estudio de Ipsos ‘El Hábitat del shopper peruano’”. Fecha de consulta: 11/09/2019. Disponible en: <[https://www.ipsos.com/sites/default/files/ct/publication/documents/2018-04/gestion\\_pdf-2018-04\\_04.pdf](https://www.ipsos.com/sites/default/files/ct/publication/documents/2018-04/gestion_pdf-2018-04_04.pdf)>.

Diario Gestión (2018c). “ CCL: Casi 80% de peruanos compra online por influencia de las redes sociales”. Fecha de consulta: 09/11/2019. Disponible en: <<https://gestion.pe/economia/ccl-80-peruanos-compra-online-influencia-redes-sociales-nndc-248960>>.

Diario Gestión(2017). “Las 10 principales tendencias globales de consumo para el2017”. Fecha de consulta: 07/09/19. Disponible en: <<https://gestion.pe/tendencias/conoce-10-principales-tendencias-globales-consumo-2017-126718>>.

Diario Perú21 (2018). “Retail: ¿en qué gastan su dinero los consumidores peruanos?”. Fecha de consulta: 09/11/2019. Disponible en:<<https://peru21.pe/economia/retail-gastan-dinero-consumidores-peruanos-nndc-422596>>.

Diario Publimetro (2018). “Envases de caña de azúcar biodegradables comienzan a reemplazar al tecnopor en Perú”. Fecha de consulta: 08/11/2019. Disponible en:<<https://publimetro.pe/actualidad/noticia-envases-cana-azucar-biodegradables-comienzan-reemplazar-tecnopor-peru-79830>>.

El Comidista del Diario El País (2016). “¿Eres celiaco, alérgico intolerante? Estas apps te harán la vida más fácil”. Fecha de consulta: 03/11/2019. Disponible en:<[https://elcomidista.elpais.com/elcomidista/2016/11/18/articulo/1479468480\\_404639.html](https://elcomidista.elpais.com/elcomidista/2016/11/18/articulo/1479468480_404639.html)>.

Instituto Nacional de Estadística e Informática (2018). “Situación del Mercado Laboral en Lima Metropolitana”. Fecha de consulta: 11/12/2019. Disponible en:<[https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/04-informe-tecnico-n04\\_mercado-laboral-ene-feb-mar2018.pdf](https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/04-informe-tecnico-n04_mercado-laboral-ene-feb-mar2018.pdf)>.

Ipsos (2017). Comportamiento del comprador en línea (11/03/2017). Fecha de consulta:10/09/2019. Disponible en: <<https://www.ipsos.com/sites/default/files/2017-03/ECommerce.pdf>>

Kotler, Phillip y Keller, Kevin Lane (2016). *Dirección de Marketing*. 15ªed. México D.F.: Pearson México.

Perú Retail (2019). “La odisea de los consumidores celiacos para conseguir alimentos libres de gluten en supermercados del Perú”. Fecha de consulta: 12/12/2019. Disponible



en:<<https://www.peru-retail.com/odisea-consumidores-celiacos-conseguir-alimentos-libres-gluten-supermercados-peru>>.

Parra- Medina, Rafael (2013).“Prevalenciadeenfermedadceliacaen Latinoamérica: Revisión sistemática delaliteraturaymeta-análisis”. Fecha de consulta: 08/11/2019. Disponible en:<<https://core.ac.uk/download/pdf/86441465.pdf>>.

Supermercado online Día(s.f.). “Consumidor sin gluten”. Fecha de consulta: 02/11/2019. Disponible en:<<https://www.dia.es/compra-online/consumidor-sin-gluten-espana>>.

Supermercado online Día (s.f.).“Perfil del consumidor celiaco”. Fecha de consulta: 02/11/2019. Disponible en:<<https://blog.dia.es/descubre-el-perfil-del-consumidor-celiaco-con-nuestra-infografia/>>.

## **Anexos**

## Anexo 1. Prototipos

Web responsive, adaptable de diversos dispositivos



Fuente: Elaboración propia 2020.

Fanpage

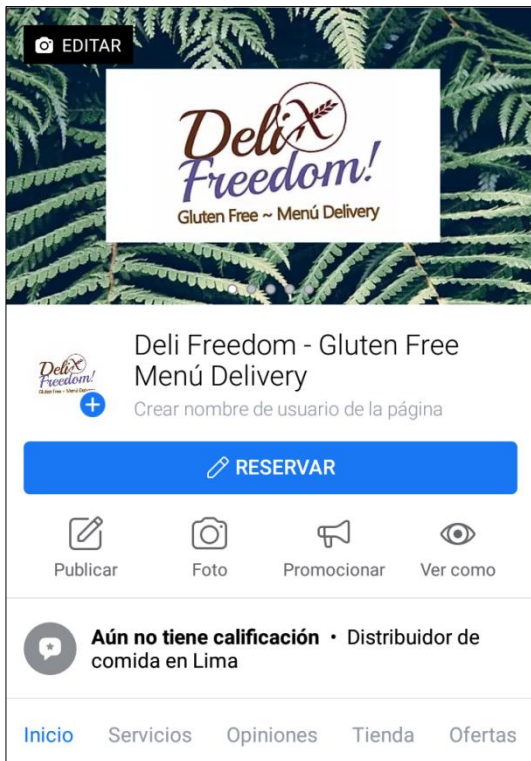


Fuente: Elaboración propia 2020.

## Historias en Facebook



## Prototipo de fan page de Deli Freedom





Fuente: Elaboración propia 2020.

## Anexo 2. ¿Qué es la enfermedad celiaca, celiacía o alergia al gluten?

Es un trastorno que ocasiona problemas en el intestino cuando se consume gluten una proteína que se encuentra en el trigo, cebada, centeno y posiblemente la avena. El gluten —se podría decir— es como un tóxico para la gente con esta intolerancia, ya que destruye la vellosidad intestinal. Esta es una enfermedad hereditaria y auto inmunitaria.

Por cada celiaco diagnosticado, se estima que hay 10 sin diagnóstico. Este trastorno únicamente se trata con la exclusión total del gluten de la dieta.

Síntomas: Un 40 % de personas con celiacía no presentan ningún síntoma. Y los síntomas que una persona puede tener son muy, pero muy variados, no se encasillan en uno solo, por ello es llamada la enfermedad del camaleón por algunos especialistas, los más comunes son:

- Gastritis crónica
- Reflujo
- Estomatitis

- Aftas recurrentes
- Diarreas
- Estreñimiento
- Rinitis, Asma
- Inflamación Ocular

#### Trastornos autoinmunes secundarios

- Osteoporosis
- Anemia
- Artritis reumatoide
- Trastornos tiroideos
- Fertilidad en hombres y mujeres
- Trastornos mentales
- Permeabilidad intestinal
- Pérdida de esmalte dentario
- Diabetes tipo 1
- Los trastornos autoinmunes e inflamatorios son 10 veces más frecuentes en celíacos.
- Baja estatura
- Trastornos neurológicos como: pérdida de sensibilidad en manos y pies, epilepsia por calcificaciones cerebrales.
- Candidiasis intestinal
- Cánceres gástricos
- Linfoma No Hodkings
- Dermatitis herpetiforme

Este tipo de alergias son difíciles de identificar, esto significa que puedes estar consumiéndolas cotidianamente y no notar claramente cuál de los alimentos te está generando inflamación. Los síntomas más comunes son inflamaciones del sistema digestivo, gastritis, colon irritable, dermatitis, artritis, problemas del comportamiento entre muchos otros.

#### **Anexo 3. ¿Qué se puede comer?**

- Cereales: maíz, arroz, quinua, kiwicha.
- Todos los tubérculos: papa, yuca, camote, olluco, etc.

- Puede consumir fideos chinos de arroz o de menestras(*greenbeans, broadbeans*)
- Todas las carnes: pescados, mariscos, pollo, res, cerdo, avestruz, etc.
- Todas las frutas y verduras. Pero se debe analizar si el plátano, la piña o la manzana les caen mal, ya que podrían también ser sensibles a una de ellas.
- Todas las leguminosas o menestras: lentejas, pallares, garbanzos, frejoles, etc.
- Oleaginosas: almendras, pecanas, nueces, entre otras.
- Aceites: de preferencias sacha inchi, soya, lino, pero se pueden utilizar todos.
- Lácteos: algunas personas pueden consumirlos pero no todas, ya que muchos celíacos pueden ser intolerantes a la lactosa por el daño gástrico causado o también pueden ser alérgicas a la proteína de la leche, la caseína o la lacto albúmina.

#### **Anexo 4. ¿Qué no se debe comer?**

- Alimentos que contengan trigo, cebada, centeno, avena, kamut, triticale como: pan, fideos, galletas, incluidos los alimentos integrales, bizcochos, sopas de sobre o que contengan harina de trigo, guiso de trigo, pan de cebada, avena, por posible contaminación cruzada con la harina de trigo.
- Evitar margarinas y frituras (por el alto contenido de grasas trans pro-inflamatorias)
- No debe consumir pan de maíz, camote o centeno de panaderías ya que se preparan con trigo al 60 % y 40 % maíz o camote.
- Se evitarán las siguientes bebidas: cerveza, malta, bebidas, malteadas, agua de cebada.

Términos que Indican alto contenido de Gliadina-Gluten. Las personas con intolerancia al gluten no deben consumir los productos que en sus etiquetas señalen la utilización de las siguientes materias primas:

- Almidón de trigo
- Cereales de trigo
- Emulsificantes
- Estabilizadores
- Harina de Trigo
- Harina Enriquecida de trigo
- Malta
- Saborizante a malta
- Saborizantes con nomenclatura E-

- Proteína vegetal hidrolizada: (E-1404, E-1410, E-1412, E-1413, E-1414, E-1420, E-1422, E1440, E-1442, E-1450)
- levadura de cerveza
- Extracto de levadura (preguntar al fabricante si contiene gluten)
- Sillao (salvo que indique no contener gluten)

Alimentos que naturalmente no contienen gluten pero que pueden estar contaminados con gluten:

- Edulcorantes, pueden llevar almidones.
- Especias, ya que pueden contaminarse durante los procesos, sobre todo la que se vende a granel, de preferencia adquirir especias con el símbolo libre de gluten.
- Vinagre, el vinagre destilado No contiene gluten, así como tampoco el vinagre balsámico y vinagres derivados de manzana y arroz.
- Las harinas que naturalmente no contienen gluten pueden estar contaminadas con gluten, por ejemplo: maicena, harina de alverjas, harina de quinua, harina de maíz, de yuca, arroz, entre otras. Por ello se debe siempre solicitar el símbolo que indique ser libre de gluten.

## **Anexo 5. Entrevistas a profundidad**

- Lic. ND. Mg. Geraldine Maurer, presidenta de la Asociación de Celiacos y Sensibles al Gluten del Perú

– Una dieta libre de gluten es perfectamente viable y nutritiva, no genera deficiencias nutricionales, es simplemente vivir sin un grupo de cereales que pueden ser reemplazados por otros. Recomendaciones de dietas en la web <https://celiacosperu.org/dieta-inca.html>.

¿Qué considerarías fundamental en un negocio de delivery de almuerzos para personas celiacas, para que la gente de la comunidad celiaca de Lima lo quiera probar? ¿Para que tenga éxito?

– Asegurar al máximo la carencia de gluten así como para muchas personas otras sensibilidades como opciones sin lácteos, huevos, u otros alimentos que pueden generar sensibilidad como opciones adicionales.

Desde tu experiencia, ¿qué cantidad aproximada de celiacos hay en Lima, sé que no hay cifras exactas pero un aproximado?

– No hay estadísticas, debemos ser como México me da la impresión, que es más del 1%

- Cristina Kisner, dueña de Huh Natural & Real Food



En tu experiencia con los servicios que ofreces, ¿cómo describirías a las personas celiacas, qué rasgos fundamentales o características de ellos podrías mencionar?

- Tienes que diferenciar la celiacía de la sensibilidad al gluten. Mucha gente tiene sensibilidad al gluten no celiaca y la única solución es llevar una dieta libre de gluten. Por cada celiaco diagnosticado hay 10 sin diagnosticar, y como existen más de 200 síntomas diferentes para la celiacía pues es bastante amplio el diagnóstico. Hay personas que se le ponen rojos los ojos nada más... otros que se van en síntomas intestinales, otros en piel, etc. La característica más común se podría decir que es la intestinal, síntomas como náuseas, diarreas, vómitos, hinchazón de barriga, gases, etc. Si el diagnóstico de la celiacía o intolerancia es en un estado avanzado normalmente esa persona también será intolerante a la lactosa. También se diagnostica a través de una enfermedad derivada de una celiacía o intolerancia no diagnosticada a tiempo, puede ser una autoinmune, un cáncer, etc...

¿Tú eres celiaca? ¿Cómo nació Huh Natural & Real Food?

- Mi segunda hija tiene un problema con el gluten, no sé si es celiaca o intolerante porque nunca le hice el análisis genético. Se diagnosticó a través de cuadro clínico. Huh nació por mi necesidad de encontrar productos deliciosos sin riesgo de tener contaminación cruzada.

¿Cómo defines a tus clientes? ¿Consideras que son más personas con celiacía las que van a tu cafetería o son personas que no tienen específicamente el problema de la celiacía pero que se cuidan del gluten? ¿Cuáles pesan más los intolerantes o los sensibles? En porcentajes, me interesa mucho esta cifra en aproximado porque no hay data específica.

- La mitad de los que nos visitan son celíacos o intolerantes, y la otra mitad son personas que quieren dejar el gluten por prevención o que tienen alguna otra enfermedad como autoinmune, cáncer, candidiasis etc. y están buscando opciones más saludables.

¿Cuál consideras que es el factor de éxito de tu negocio, he escuchado muy buenos comentarios sobre tu trabajo y que es muy confiable en cero contaminación cruzada?

- Primero creo que si haces algo, tienes que hacerlo bien. Y sin gluten significa exactamente eso, en hacer el trabajo de hormiga, perfecto para evitar cualquier riesgo de contaminación cruzada, no nos basamos en la palabra de nadie, análisis mandan para cualquier proveedor que quiera ingresar a trabajar con nosotros. Y segundo, sabor. La gente tiene el concepto de que comer sin gluten o saludable es feo, es un sacrificio, y en mi casa no es así, comemos delicioso, sin gluten sin lácteos y orgánico.

¿Conoces algún delivery para personas celiacas? Solo almuerzos, no consideremos tortas, postres o helados. ¿Ustedes en Huh lo ofrecen? si es así podrías detallar como es el servicio y qué es lo que buscan tus clientes: variedad, seguridad en los insumos, que la sazón sea apetitosa, variedad?

¿Qué consideras que valoran más? Si no conoces alguna opción de delivery de almuerzos libres de gluten en el mercado (no local físico, solo servicio delivery), ¿qué características del servicio consideras que debería tener para satisfacer las necesidades del público celiaco?

- Nosotros trabajamos por delivery a través de apps como Ubereats, Rappi, y domicilios. Pero para eventos especiales aceptamos pedidos de tortas y demás productos que se coordinan directamente y el cliente asume el costo de envío si es que este no supera los 300 soles de compra. Muy pronto también lanzaremos nuestro servicio de almuerzos y desayunos. No conozco ningún lugar que sea confiable ni rico además de Tamashii.

Según tu experiencia, ¿qué consideras fundamental en un negocio de delivery de almuerzos para personas celiacas? ¿Para que la gente de la comunidad celiaca de Lima lo quiera probar? y para que tenga éxito?

- Yo creo que existen dos bandos: el celiaco que solo le importa eliminar el gluten de la dieta porque no le queda otra y el celiaco intolerante y persona con algún tipo de enfermedad que quiere comer saludable para estar bien o como prevención. La segunda opción es mi mercado. Al primero solo le importa que sea barato y no tenga gluten y el segundo va a valorar lo que están pagando. Así que todo depende de cómo enfoques tu negocio, quieres explotar el mercado y ganar plata o tienes una pasión y un estilo de vida y quieres contribuir con ese grupo de gente que busca lo mismo que tú.

Usas certificaciones en tu negocio, en tus insumos, ¿cuáles son?

- Utilizo insumos con certificación orgánica. No tengo interés en certificar mis productos aún.
- ¿Qué medios utilizas para llegar a tus clientes? ¿Cuáles son los más efectivos para tu negocio?
- Redes sociales, boca a boca.

- AlessandraCrovetto

En tu experiencia como *coach* en alimentación, ¿has tenido pacientes con intolerancia al gluten, personas celiacas?

- Sí, bastantes.

Si es así, ¿cómo describirías a las personas celiacas, qué rasgos fundamentales o características de ellos podrías mencionar?

- Mucho malestar a nivel de aparato digestivo, migrañas, problemas de piel.

¿Conoces algún delivery para personas celiacas? Solo almuerzos, no consideremos tortas, postres o helados. ¿Cuál es? Lo podrías detallar.

- La Casa de Violeta es más una cafetería aunque no hace específicamente servicios de *delivery*.

Si no conoces alguna opción de delivery de almuerzos libres de gluten en el mercado, ¿qué características del servicio consideras que debería tener para satisfacer las necesidades del público celiaco?

- No contaminación cruzada.

Según tu experiencia, ¿qué consideras fundamental en un negocio de delivery de almuerzos para personas celiacas? ¿Para que la gente de la comunidad celiaca de Lima lo quiera probar? ¿Para que tenga éxito?

- Comida casera que te asegure que es libre de contaminación cruzada.

¿Cómo nació Foodies gluten free?

- A raíz de mi hija, es celiaca y la diagnosticamos hace 12 años, en ese entonces no había nada en Lima libre de Gluten, era muy difícil. Por lo cual me dediqué a estudiar y aprender.

¿Cuál consideras que es el factor de éxito de tu negocio (foodies gluten free)?

- Gracias.... por el momento estamos en pausa (debido a mi trabajo como *coach* en una empresa de alimentación saludable) así que nos tomaremos un tiempo...Parte del éxito es entender a fondo la enfermedad celiaca, intolerancia al gluten y alergias. Si no lo entiendes a profundidad y haces que tus colaboradores también lo aprendan creo yo es más difícil tener el éxito con los productos.

¿Qué medios utilizas para llegar a tus clientes? ¿Cuáles son los más efectivos para tu negocio?

- Definitivamente las redes sociales.

- Carmen Collao – Mama Ce

¿Cómo defines a tus clientes? ¿Cómo es el público?

- El público intolerante y celiaco es muy cuidadoso, curioso y muy exigente.

¿Qué valoran más de los servicios que ofreces?

- Valoran mucho que realmente no tengan gluten, tomando los cuidados de no existir contaminación cruzada, que tengan buen sabor y que el precio no sea demasiado excesivo. Les agrada encontrar a alguien que comprenda su dieta, como soy celiaca se sienten identificados. Lo más fuerte para un celiaco es cuando te diagnostican y tienes que entender y asimilar tu nueva condición. Los celiacos tomamos suplementos para estar bien de salud y las vitaminas y medicinas que tomamos tampoco deben contener gluten. Por ejemplo, yo tomo ácido fólico sin gluten (importado) y mis vitaminas. Los celiacos nos descalcificamos más rápido que el resto de las personas, y sufrimos de osteoporosis. Tenemos la piel seca. Todos los celiacos somos diferentes, unos somos más sensibles, existen los celiacos alérgicos, unos celiacos son intolerantes a la lactosa y otros no, otros celiacos son intolerantes

al maíz y otros alérgicos al huevo, los que la tienen más complicada son los celíacos diabéticos.

## **Anexo 6. Encuesta**

1. ¿Eres celíaco?

- a) Sí
- b) No

2. ¿Qué nivel de intolerancia al gluten y a los TACC tienes?

- a) Muy intolerante
- b) Medianamente intolerante
- c) Poco intolerante
- d) Me cuido por precaución

3. ¿Tienes alguna otra alergia o enfermedad que restrinja tu dieta? Indícala, por favor.

4. ¿Trabajas en qué distrito de Lima?

- a) Miraflores
- b) San Isidro
- c) San Borja
- d) Magdalena
- e) Otro

5. ¿Dónde vive?

- a) Miraflores
- b) San Isidro
- c) San Borja
- d) Magdalena
- e) Otro

6. ¿Vives con...?

- a) Solo(a)
- b) Con mi pareja o esposo (a)
- c) Con mis padres
- d) Con otros familiares
- e) Con amigos

7. ¿Quién prepara tus alimentos?

- a) Tú
- b) otra persona lo hace por ti
- c) prefieres comer en un restaurante

8. ¿Encuentras un restaurante apto cerca al lugar de trabajo?

- a) Sí
- b) No

9. ¿Cuántos restaurantes aptos para celíacos conoces? Mencionalos, por favor.

10. ¿Cuál es el que tú prefieres? ¿Por qué?

11. ¿Con qué frecuencia vas a ese restaurante a la semana de trabajo?
- 1 vez a la semana
  - 2 veces a la semana
  - 3 veces a la semana
  - De lunes a viernes
12. ¿Llevas tu almuerzo preparado desde casa los días de trabajo?
- Sí
  - No
13. ¿Por qué lo haces?
- No encuentras restaurantes confiables
  - Prefieres llevar tu propia comida por seguridad
  - No te gustan las opciones que hay cerca.
  - Otro
14. ¿Consumirías productos que no tengan certificación internacional libre de gluten?
- Sí
  - No
  - No te importa
15. ¿Te gustaría tener opción delivery 100% libre de gluten?
- Sí
  - No
16. ¿Con qué frecuencia pedirías el delivery 100% libre de gluten?
- 3 veces a la semana
  - De lunes a viernes
  - Por dos semanas
  - Todos los días del mes
  - Otro
17. ¿Qué precio estarías dispuesto a pagar por un almuerzo delivery?
- De 10 a 15 soles
  - De 15 a 20 soles
  - De 20 a 25 soles
  - De 25 a 30 soles
18. ¿Qué plan te gustaría tomar para que te llegue tu almuerzo a la oficina de L - V?
- Quincenal (recibir tu almuerzo de Lunes a Viernes x 2 semanas)
  - Mensual (recibir tu almuerzo de Lunes a Viernes x 4 semanas)
  - Trimestral
19. ¿Qué características o atributos te gustaría encontrar en el almuerzo delivery? Puede marcar más de una opción
- Que sea rico y nutritivo
  - Orgánico
  - Vegetariano
  - Vegano
  - Que los insumos sean 100 % gluten free
  - Certificaciones
  - Empaque y utensilios eco amigables con el medio ambiente

## **Anexo 7. Guía de pautas -focus group**

### 1. Introducción

Buen día, mi nombre es... estoy realizando un trabajo de investigación sobre el perfil del consumidor celiaco o intolerante al gluten. Me gustaría conversar con ustedes sobre los siguientes puntos.

Desarrollo:

Para romper el hielo:

Cuénteme brevemente su nombre y a qué se dedican.

Comportamiento habitual:

Me gustaría conocer por ejemplo cómo es un día en la vida de (nombre de cada uno)

¿Eres celiaco o intolerante al gluten?

¿Cómo lo descubriste?

¿Cómo ha cambiado tu vida después de que te enteraste o descubriste que tenías intolerancia al gluten?

¿Qué te gusta hacer durante el día?

¿Cuál es el mayor reto o dificultad en tu día a día?

¿Quién prepara los alimentos para ti?

¿Dónde compras productos o insumos para comer?

¿Cuáles son tus favoritos?

Sobre los lugares (restaurantes, cafés, cafeterías, etc.) donde comes. Encuentras negocios que ofrezcan opciones para intolerantes al gluten? Cuéntame a cuáles vas.

Si no hay un restaurante que ofrezca opciones libres de gluten, ¿qué haces?

¿Te acomodas a las opciones que hay cerca? ¿Vas a restaurantes tradicionales?

¿Qué opciones te gustaría ver en el mercado?

Sobre nuestro servicio:

Si existiera un *delivery* gluten free, ¿lo probarías?

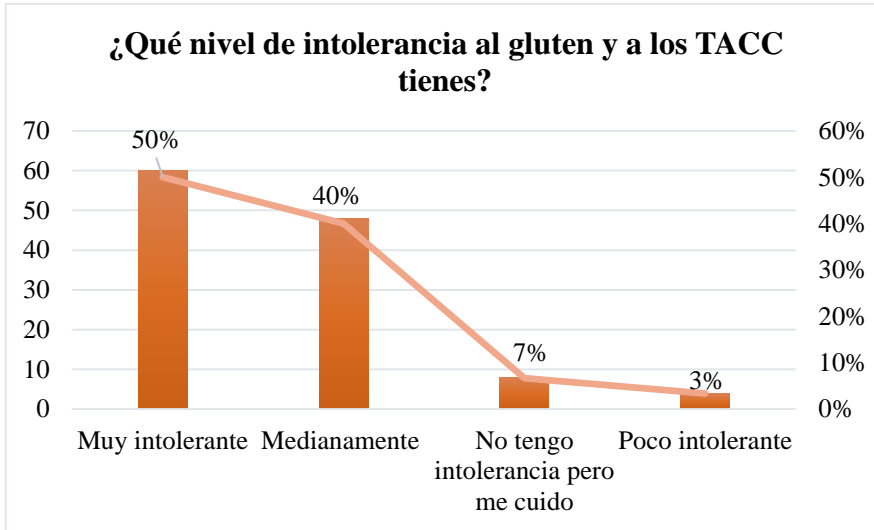
¿Qué tipo de plato te gustaría probar?

¿Desayuno, almuerzo o cena?

Si es almuerzo lo que solicitas, ¿cómo te gustaría que fueran las presentaciones?, las porciones?, ¿qué características o atributos te gustaría que tenga este plato? ¿Cómo te gustaría recibirlo? ¿En dónde, en tu casa o dónde?

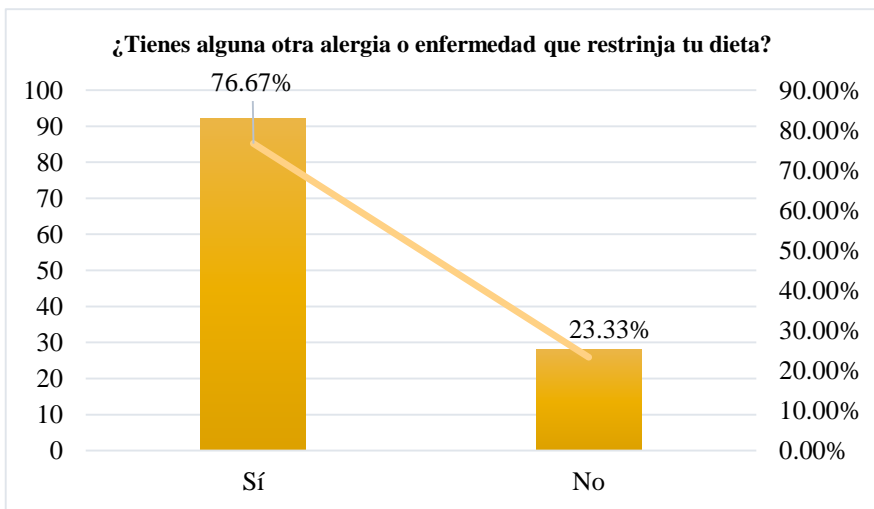
¿Cómo te gustaría enterarte de ese *delivery*? ¿A través de qué canales de comunicación o medios?

**Anexo8. Resultados de la encuesta**



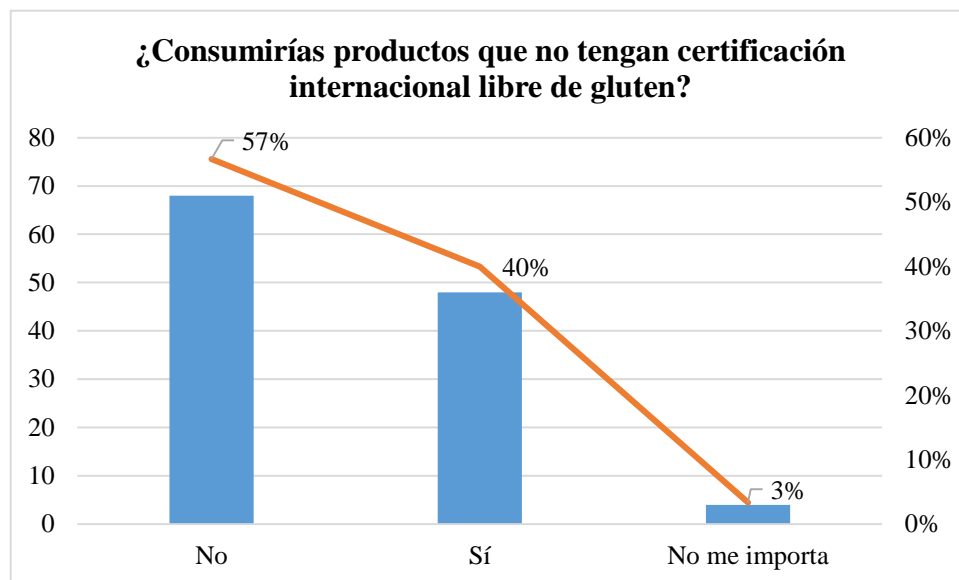
Fuente: Elaboración propia 2019.

El 50 % de la muestra es muy intolerante, el 40 % medianamente intolerante al gluten. Si se suma ambas cantidades: el 90 % de todos los encuestados.



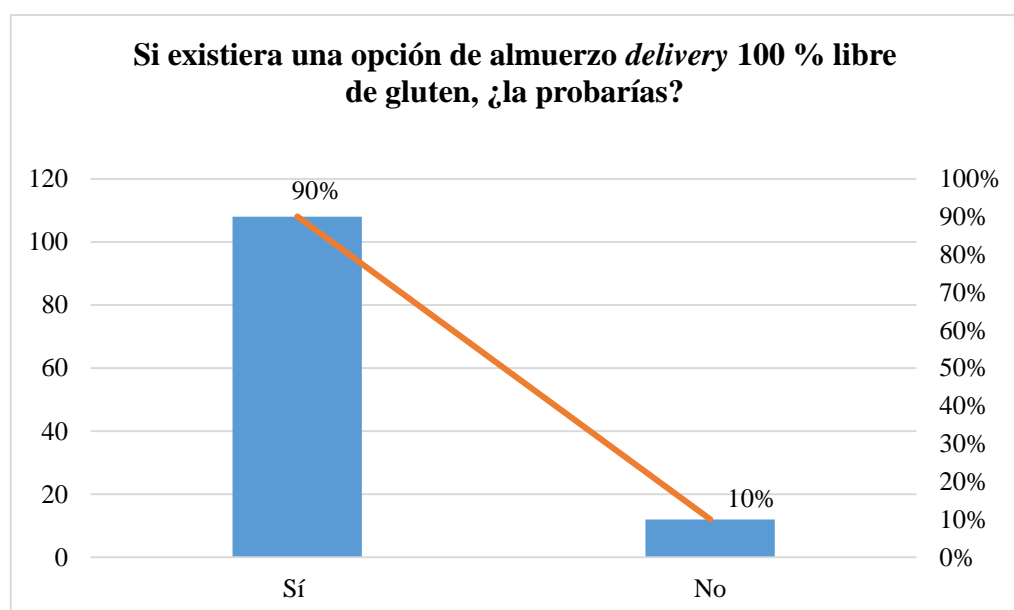
Fuente: Elaboración propia 2019.

Casi el 80 % de encuestados tiene alergias, entre las más recurrentes son intolerancia a la lactosa, el ajonjolí y a la comida muy condimentada. Esto servirá para establecer las opciones de menú diario.



Fuente: Elaboración propia 2019.

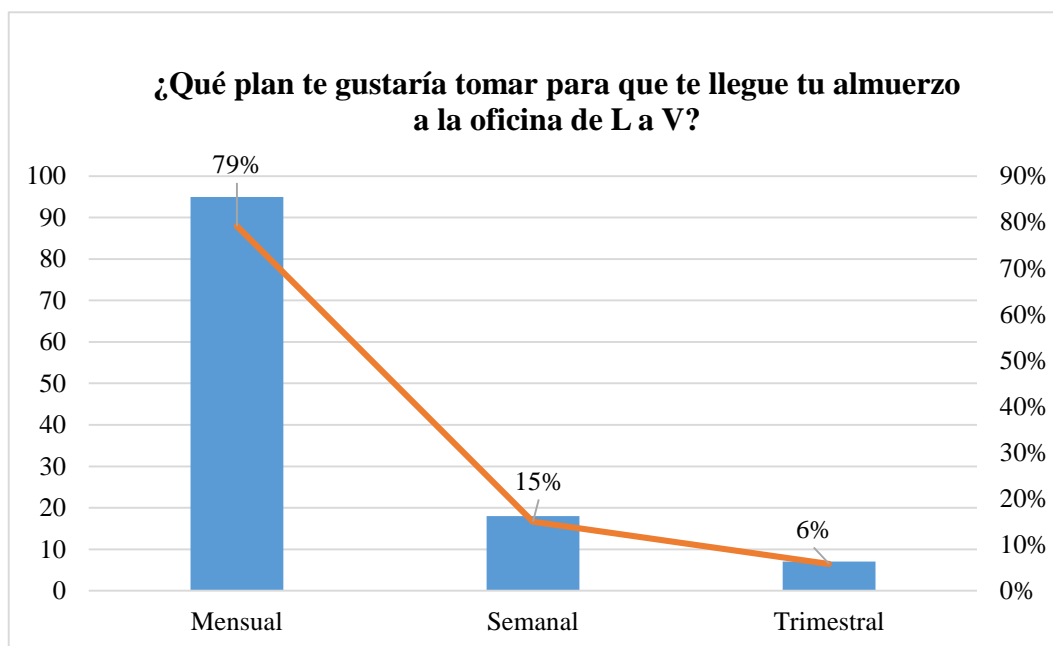
El 57 % considera necesario que los insumos posean certificación gluten free para poder comer alimentos con seguridad, mientras que al 48 % los comería aunque no tengan certificaciones.



Fuente: Elaboración propia 2019.

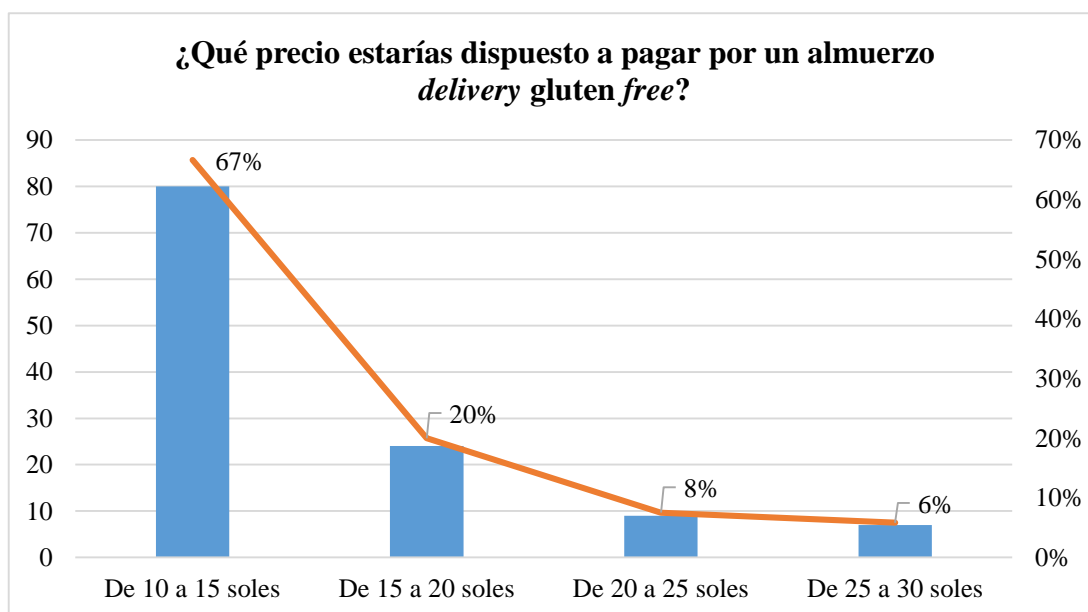


El 90 % de la muestra estaría dispuesto a probar nuestro almuerzo *delivery*, frente a un 10 % que no.



Fuente: Elaboración propia 2019.

Casi el 80 % preferiría los planes mensuales, el 15 % se inclina por los planes semanales, mientras que solo el 6 % desea un plan trimestral.



Fuente: Elaboración propia 2019.

Más del 65 % de encuestados indica que está dispuesto a pagar de 10 a 15 soles por el almuerzo *delivery* diario, hallazgo que permitirá establecer el precio unitario del menú especializado.

## Anexo 9. Canvas



Fuente: Elaboración propia 2019.

Para la realización de esta investigación, se usó la técnica de *lean startup*: el *business model* Canvas, la cual permitió plasmar el modelo de negocio. Gracias a esta herramienta se pudo tener una visión concreta de los aspectos que se debe analizar.

## Anexo 10. Guía para la preparación de platos – Asociación de Celiacos y Sensibles al Gluten del Perú

### ¿EXISTEN ALIMENTOS LIBRES DE GLUTEN EN EL MERCADO?

Si son fáciles de reconocer mediante los símbolos internacionales sin gluten. Sin embargo, se desaconseja el consumo de productos especiales para celiacos, que contienen almidón de trigo, ya que aunque estén etiquetados "sin gluten" pueden contener más de 20 ppm (partes por millón) de gluten, cantidad que puede afectar de manera negativa a muchos celiacos.



### ALIMENTOS PERMITIDOS

Cereales: Arroz, maíz, quinoa, kiwicha, entre otros libres de gluten  
 Carnes: Todas  
 Frutas y verduras: Todas  
 Leguminosas y tubérculos: Todo  
 Espesantes: Chuño y maicena

### ALIMENTOS CON LOS QUE SE DEBE TENER CUIDADO

Panes de camote o centeno en panaderías, por lo general usan harina de trigo en un porcentaje elevado, alrededor del 60% del producto. La intolerancia a la lactosa es común en personas celiacas. Se debe tener cuidado con los yogurts, ya que pueden tener gluten (leer etiqueta). Evitar margarinas y frituras, debido al alto contenido de grasas trans presentes. Muchos productos industrializados (pasta de dientes, lápiz labial, productos farmacéuticos) pueden tener gluten.

### ALIMENTOS PROHIBIDOS

- Trigo (harina, almidón y cereales)
- Avena
- Cebada
- Centeno
- Tricale
- Kamut
- Emulsificantes
- Estabilizadores
- Malta
- Proteína vegetal hidrolizada (E1404, E1410, E1412, E1413, E1414, E1420, E1450)
- Vinagre de vino
- Levadura o extracto de levadura

## Cómo cocinar sin GLUTEN



 Celiacos - Perú  
 celiacosperu.org  
 Telf: 221-1342



Fuente: Asociación de Celiacos Perú s.f.

### ¿QUÉ ES LA CELIAQUÍA?

La enfermedad celíaca es un trastorno hereditario y autoinmune que ocasiona daños en el intestino cuando se consume algún cereal con gluten, proteína presente en el trigo, avena, cebada y centeno (TACC). El gluten produce, en los enfermos celiacos, una atrofia de las vellosidades del intestino delgado que conlleva una mala absorción de los nutrientes de los alimentos (proteínas, grasas, hidratos de carbono, sales minerales y vitaminas).

En la actualidad la incidencia de esta patología se cifra aproximadamente en el 1% de la población. Sin embargo, el porcentaje de personas no diagnosticadas es muy alto. Alrededor del 40% de las personas con celiaquía no presentan ningún síntoma, a pesar de tener un daño grave en la mucosa intestinal. Por lo cual, la presentación clínica de la enfermedad se divide en 3:

**Clásica:** Fundamentalmente síntomas gastrointestinales como: diarrea crónica, estreñimiento, distensión abdominal, anemia, deficiencia de vitamina B12 y gastritis.

**Atípica:** Síntomas no gastrointestinales como: cansancio, dermatitis, síntomas neurológicos como falta de sensibilidad en manos y pies, inflamación hepática.

**Silente:** No hay síntomas

Actualmente, se han identificado muchas enfermedades secundarias a la celiaquía: tales como desnutrición, trastornos de coagulación, osteoporosis, anemia, cánceres gástricos, cánceres hematológicos, entre otras.

### ¿CUÁL ES EL TRATAMIENTO?

El único tratamiento para tratar la celiaquía es mediante una dieta 100% libre de gluten. Asimismo, últimos estudios demuestran mejoras sustanciales de una dieta libre de gluten también en pacientes no celiacos con inflamación intestinal crónica.

### ¿CÓMO ASEGURAR UNA DIETA 100% LIBRE DE GLUTEN?

Resulta **INDISPENSABLE** leer las etiquetas de los productos, ya que la mayoría de veces el gluten está oculto. La presencia de gluten en la dieta, aún en pequeñas cantidades, aumenta el riesgo de padecer graves efectos secundarios a largo plazo. Así mismo, se debe evitar la contaminación cruzada con gluten, la cual ocurre cuando las materias primas libres de gluten (MPLG) entran en contacto con aquellos que presentan gluten (MPCG) y dejan de ser aptas para celiacos. Para evitar la contaminación con gluten se deben asegurar las correctas medidas en los siguientes procesos:

- **1) Recepción:** Se deberá asegurar la procedencia del producto, ya que es posible que esté contaminado antes de adquirirlo. En muchos países el cultivo de avena se alterna con el cultivo del trigo y se contamina con gluten. Por lo cual, la avena tampoco es apta para celiacos. Así mismo, compartir líneas productivas o maquinarias entre cereales aptos para celiacos y los que tienen gluten no es factible. Un ejemplo son los molinos donde se elaboran las diversas harinas, donde el riesgo de contaminación es alto.
- **2) Almacenamiento:**

#### Medidas para evitar la contaminación cruzada durante la recepción de alimentos.

Se deberá garantizar certificados de ausencia de gluten en MPLG. Estos productos deberán contener niveles inferiores a 20ppm de gluten.

El proveedor deberá garantizar, también por escrito, la ausencia de contaminaciones cruzadas en las materias primas que aporta el producto.

Las materias primas con gluten (MPCG) y las libres de gluten (MPLG) deberán almacenarse con las correctas medidas de higiene para evitar la contaminación entre ellas. Estas precauciones habrá que tomarlas tanto para las materias primas almacenadas a temperatura ambiente, como a temperatura de refrigeración y congelación.

#### Medidas para evitar la contaminación cruzada durante el almacenamiento de alimentos.

Las MPCG se almacenarán separadas de las MSPG. Deberá existir una distancia mínima entre ellas de al menos 1 metro o un tabique de separación o disponer de estanterías físicamente separadas. Las MSPG deberán estar correctamente identificadas o rotuladas para evitar errores. Si se va a utilizar el mismo refrigerador, definir una bandeja exclusiva para las MSPG y para MPCG y cubrir aquellos productos que no estén envasados. Además, las MSPG deberán ir en la bandeja superior. Una vez elaborados los productos sin gluten se guardarán en termos y/o bandejas selladas. Correctamente identificados y separados de los MCG.

- **3) Manipulación de los alimentos:**

El personal de cocina juega un rol fundamental, ya que una inadecuada preparación de alimentos conlleva a poner en riesgo la salud del celiaco.

#### Medidas para evitar la contaminación cruzada mediante la manipulación de alimentos.

Realizar cambio de ropa de trabajo y aseo personal antes de trabajar con productos libres de gluten

Asegurar que las superficies y utensilios (sartenes, ollas, batidoras, cubiertos, platos, entre otros) estén perfectamente limpios para evitar que no queden restos de gluten.

Las preparaciones con gluten deben elaborarse y cocinarse antes que las demás. Bajo ninguna circunstancia use un aceite donde se frieron alimentos con gluten, ya que éste estará contaminado. Lo mismo ocurre con el agua de cocción.

Se deben implementar ciertos utensilios exclusivos para cocinar sin gluten como: colador, espumadera, palo de amasar y tostadora.

Si se cocinan en el horno al mismo tiempo una preparación apta para celiacos y otra que pueda tener gluten, deberán cocinarlos en diferentes recipientes y la preparación libre de gluten deberá ser cubierta para no contaminarla.