



**UNIVERSIDAD  
DEL PACÍFICO**

Escuela de  
Postgrado

**“PLAN DE NEGOCIOS PARA IMPLEMENTAR UN NEGOCIO DE  
COMIDA SALUDABLE”**

**Trabajo de Investigación presentado  
para optar al Grado Académico de  
Magíster en Administración**

**Presentado por:**

**Sr. Nestor Enrique Deza Grados**

**Sr. Gustavo Augusto Leon Yi**

**Sr. Aldo Duval Sanchez Rodulfo**

**Sr. Patricio Alonso Sassarini Bustamante**

**Sr. Natan Wolf Waisman Molina**

**Asesor: Profesor Jose Anibal Diaz Ismodes**

**[0000-0001-9216-4974](tel:0000-0001-9216-4974)**

**Lima, septiembre 2023**

Anexo IX. Reporte de Evaluación del Sistema Antiplagio

REPORTE DE EVALUACIÓN DEL SISTEMA ANTIPLAGIO

A través del presente, José Díaz Ismodes deja constancia que el trabajo de investigación titulado *PLAN DE NEGOCIOS PARA IMPLEMENTAR UN NEGOCIO DE COMIDA SALUDABLE* presentado por:

	Nombre del alumno(s)
1	NESTOR ENRIQUE DEZA GRADOS
2	GUSTAVO AUGUSTO LEON YI
3	ALDO DUVAL SANCHEZ RODULFO
4	PATRICIO ALONSO SASSARINI BUSTAMANTE
5	NATAN WOLF WAISMAN MOLINA

para optar al Grado de Maestría en Administración fue sometido al análisis del sistema antiplagio de Turnitin el día 21 de septiembre de 2023 dando el siguiente resultado:

---

INFORME DE ORIGINALIDAD

---

**12%**

INDICE DE SIMILITUD

**11%**

FUENTES DE INTERNET

**2%**

PUBLICACIONES

**5%**

TRABAJOS DEL ESTUDIANTE

---

FUENTES PRIMARIAS

---

## **AGRADECIMIENTOS**

Deseamos expresar nuestro más sincero agradecimiento a los distinguidos profesores, mentores y asesores del CMBA de la Universidad del Pacífico y de ESADE. Sus valiosas enseñanzas, orientación y su vasta experiencia desempeñaron un papel fundamental en la culminación exitosa de este trabajo académico.

## DEDICATORIAS

Dedico este trabajo a mi esposa Marianela, cuyo inquebrantable soporte y aliento constante hicieron posible alcanzar este logro personal y profesional; a mi padre, quien no pudo ver este logro, pero sé que estaría muy orgulloso; y a mis hijos, Fabrizio y Néstor, a quienes les enseñamos con nuestro ejemplo y animamos a perseguir incansablemente sus sueños.

Néstor

Dedicado a mi esposa, cuyo apoyo incondicional me permitió lograr esta importante meta; a mis padres, quienes siempre me alientan y se preocuparon por darme una buena educación; y de manera muy especial a mis hijos, a quienes siempre les deseo lo mejor y anhelo formar con el ejemplo.

Gustavo

Quisiera dedicar el presente trabajo a mi esposa Rosalinn, por su apoyo incondicional; a mi hija Aitana, por su comprensión; y a mis Sres. Padres, por su inspiración a perseverar en el camino personal y profesional.

Aldo

Este trabajo va a dedicado a mi madre, hermano, abuelos, familiares, amigos y a Foncy, por todo el apoyo brindado durante el tiempo que duró la maestría.

Patricio

Este trabajo se lo dedico a mi esposa Lluvica y a mis hijos Briana e Ethan, por su comprensión, paciencia y apoyo constante en este camino para lograrlo. También a mis padres, por su soporte durante todo este proceso.

Natan

## RESUMEN EJECUTIVO

La presente investigación demuestra la existencia de mercado para una empresa que dé servicio a las personas que desean tener una alimentación saludable y nutritiva. También, estima el tamaño de dicho mercado y la demanda, resumiendo la información proveniente de las investigaciones cualitativas y cuantitativas que ayudaron a afinar la idea de negocio inicial y validar las principales hipótesis. Los análisis de los entornos externo e interno, la evaluación de riesgos, de las capacidades y de los factores clave de éxito permitieron confirmar la existencia de un entorno favorable para continuar con la cuantificación de la oportunidad encontrada en el rubro de comida saludable. El modelo de negocio propuesto permite concluir que se tiene un caso de negocio técnicamente factible, económicamente viable y con posibilidades de seguir escalando en tamaño.

Finalmente, luego de analizar los gastos operativos, sueldos y salarios, costos variables y fijos, punto de equilibrio, costo de capital, flujo de caja y estados financieros, se demuestra la viabilidad financiera del proyecto, mostrando un Valor Actual Neto (VAN) positivo de S/106 913 y una Tasa Interna de Retorno (TIR) por encima del costo de capital de 21.21%, donde el *payback* es de 8 años. De igual forma, efectuando un análisis de sensibilidad donde se evaluó un escenario optimista y otro pesimista, también se demostró la viabilidad del proyecto a pesar de las condiciones adversas simuladas de este último.

**Palabras clave:** COMIDA SALUDABLE; NUTRICIÓN; DIETA; DELIVERY; DARK KITCHEN.

## ABSTRACT

This research demonstrates the existence of a market for people who are seeking a healthy and nutritious diet. It also estimates the demand and size of the market by compiling the information from qualitative and quantitative research that helped refine the initial business idea and validate the main hypotheses.

After analyzing the internal and external environment, business risk assessment, our capabilities, and the critical success factors, our research acknowledges that the healthy food sector shows a favorable environment to quantify the investment opportunity. Our business model is technically feasible and economically viable, with the potential to scale up.

Furthermore, we have determined the project's financial viability by analyzing operating expenses, wages and salaries, variable and fixed costs, break-even point, cost of capital, cash flow, and financial statements. Our analysis shows a positive Net Present Value (NPV) of PEN 106,913 and an Internal Rate of Return (IRR) above the cost of capital at 21.21%, with an 8-year payback period. We also conducted a sensitivity analysis by evaluating optimistic and pessimistic scenarios and concluded that the project's viability is not affected even under adverse conditions.

**Keywords:** HEALTHY FOOD; NUTRITION; DIET; DELIVERY; DARK KITCHEN.

## TABLA DE CONTENIDOS

Índice de tablas .....	xi
Índice de gráficos .....	xiii
Índice de anexos.....	xiv
CAPÍTULO I. IDENTIFICACIÓN DE LA OPORTUNIDAD DE NEGOCIO Y LA IDEA DE NEGOCIO A VALIDAR.....	1
1. La preocupación de mantenernos saludables .....	1
2. Oportunidad no cubierta, motivaciones .....	1
3. Idea de negocio .....	1
4. Idea de negocio a validar .....	2
5. Sostenibilidad.....	2
CAPÍTULO II. SONDEO DEL MERCADO .....	3
1. Análisis de la demanda .....	3
2. Análisis de la oferta .....	3
3. Análisis de la necesidad .....	5
CAPÍTULO III. ANÁLISIS DEL ENTORNO.....	6
1. Análisis del contexto o macroentorno.....	6
1.1 Factores políticos.....	6
1.2 Factores económicos .....	6
1.3 Factores socioculturales .....	7
1.4 Factores tecnológicos .....	7
1.5 Factores ecológicos (ambientales) .....	8
1.6 Factores legales .....	8
2. Análisis del microentorno .....	9
2.1 Amenaza de los nuevos competidores o rivales.....	9
2.2 Poder negociador de los clientes .....	9
2.3 Amenaza en lo productos sustitutos .....	10
2.4 Poder negociador de los proveedores.....	10
2.5 Rivalidad entre los competidores actuales .....	11
3. Conclusiones del análisis del entorno .....	11
3.1 Validación y cuantificación de la oportunidad .....	11
3.2 Viabilidad .....	12

3.3 Escalabilidad .....	12
CAPÍTULO IV. DIMENSIONAMIENTO DE LA OPORTUNIDAD Y CRECIMIENTO DEL MERCADO (EVOLUCIÓN).....	13
1. Características y dimensionamiento .....	13
2. Evolución prevista .....	15
3. Líneas de negocio complementarias .....	15
CAPÍTULO V. MODELO DE NEGOCIO Y VENTAJA COMPETITIVA .....	17
1. Propuesta de valor.....	17
2. Modelo de ingresos.....	18
3. Cadena de valor.....	18
4. Ventaja competitiva.....	20
5. Descripción, despliegue de actividades y recursos requeridos .....	21
CAPÍTULO VI. VISIÓN, MISIÓN Y ESTRATEGIA COMPETITIVA .....	22
1. Misión, visión y valores corporativos.....	22
2. Definición de objetivos estratégicos de largo plazo.....	22
3. Estrategia competitiva.....	22
4. Estrategia de crecimiento.....	22
5. Estrategia de activación digital .....	23
CAPÍTULO VII. INVESTIGACIÓN DE MERCADO.....	25
1. Fase exploratoria.....	25
2. Fase descriptiva.....	25
3. Investigación causal y pruebas del mercado .....	26
4. Investigación experimental .....	27
5. Resumen de resultados.....	27
6. Hipótesis por validar .....	29
CAPÍTULO VIII. PLAN DE OPERACIONES.....	30
1. Objetivos y estrategias de Operaciones .....	30
2. Acciones estrategias de Operaciones .....	30
3. Valor real tangible .....	31
4. Desarrollo y diseño de producto y servicio.....	32
5. Cálculo de la demanda operativa .....	34
6. <i>Objectives and key results</i> (OKR) e indicadores de control de servicios .....	35
7. Diseño de instalaciones.....	36
8. Programación de las Operaciones de la empresa y ajustes .....	36

9.	Estrategia de crecimiento operativo.....	37
10.	Actividades preoperativas .....	37
11.	Presupuestos de inversión y capital de trabajo.....	38
CAPÍTULO IX. PLAN DE <i>MARKETING</i> Y VENTAS.....		39
1.	Segmentación y <i>target</i> .....	39
2.	Decisiones sobre producto/servicio .....	41
3.	<i>Marketing mix</i> .....	42
3.1	Proceso .....	42
3.2	Plaza .....	43
3.3	Promoción .....	43
3.4	Personas.....	43
3.5	Posicionamiento .....	43
3.6	Producto .....	44
3.7	Precios .....	44
4.	Estrategia de comunicación .....	44
4.1	Estrategia de marca .....	44
4.2	Identidad y experiencia .....	45
4.3	Plan de comunicación digital .....	45
CAPÍTULO X. PLAN COMERCIAL.....		49
1.	Modelo de ventas .....	49
2.	Fuentes de ingresos, canales, niveles de satisfacción, recurrencia y reclamos.....	49
CAPÍTULO XI. ORGANIZACIÓN Y RECURSOS HUMANOS .....		51
1.	Políticas.....	51
2.	Diseño .....	51
3.	Implementación.....	52
4.	Estructura organizacional.....	53
5.	Salarios.....	53
6.	Captación .....	54
7.	Retención de talento.....	55
8.	Liderazgo .....	55
9.	Clima laboral.....	55
CAPÍTULO XII. RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA (RSC) .....		56
1.	Políticas.....	56
2.	Plan de gestión .....	57

CAPÍTULO XIII. ASPECTOS JURÍDICOS .....	58
1. Aspectos legales para considerar .....	58
2. Leyes, requerimientos, y normatividad del negocio .....	58
3. Términos y condiciones .....	58
4. Tributación, obligaciones sociales y Ley de Promoción.....	59
5. Seguros.....	59
6. Confidencialidad y protección de datos de clientes .....	59
CAPÍTULO XIV. PLAN ECONÓMICO Y FINANCIERO .....	60
1. Supuestos y políticas.....	60
2. Análisis del punto de equilibrio .....	60
3. Estados financieros y flujo de caja.....	61
4. Estructura del financiamiento .....	61
5. Análisis de sensibilidad y simulación financiera .....	61
6. Planes de contingencia.....	62
CAPÍTULO XV. RIESGOS Y PLANES DE CONTINGENCIA.....	64
1. Riesgos del negocio .....	64
2. Riesgos de la demanda.....	64
3. Riesgos operativos .....	65
4. Riesgos legales y regulatorios.....	65
5. Riesgos externos .....	65
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....	66
1. CONCLUSIONES .....	66
2. RECOMENDACIONES.....	68
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	69

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Factores del entorno político .....	6
Tabla 2. Factores del entorno económico .....	6
Tabla 3. Factores en el entorno socioculturales .....	7
Tabla 4. Factores en el entorno tecnológico.....	8
Tabla 5. Factores en el entorno económico (ambiental) .....	8
Tabla 6. Factores en el entorno legal.....	8
Tabla 7. Factores Externos Clave.....	11
Tabla 8. Criterios de factibilidad del negocio .....	12
Tabla 9. Mercado potencial.....	13
Tabla 10. Mercado disponible.....	13
Tabla 11. Mercado efectivo.....	14
Tabla 12. Estimación de platos consumidos por día .....	14
Tabla 13. Ventas de Manzana Verde 2019 .....	15
Tabla 14. Estimación venta anual futura.....	15
Tabla 15. Importancia de tener postres saludables.....	15
Tabla 16. Estimación de postres por año .....	16
Tabla 17. Estimación crecimiento de postres keto.....	16
Tabla 18. Objetivos estratégicos .....	22
Tabla 19. Controles de calidad en los procesos críticos.....	34
Tabla 20. Base para la estimación de la demanda operativa.....	34
Tabla 21. Estimación de la demanda operativa a corto mediano y largo plazo .....	35
Tabla 22. Resumen demanda área operativa a corto, mediano y largo plazo .....	35
Tabla 23. OKR – <i>Objective and key results</i> , indicadores .....	35
Tabla 24. Gastos de actividades preoperativas .....	37
Tabla 25. Gastos de actividades operativas.....	38
Tabla 26. Segmentación .....	40
Tabla 27. Propuesta carta fija.....	41
Tabla 28. Segmento consumidor.....	42
Tabla 29. Propuesta carta de postres .....	42
Tabla 30. Objetivos y estrategias de la activación digital .....	46
Tabla 31. Medio para comunicar por segmento objetivo.....	47

Tabla 32. <i>Pains and gains</i> del modelo de negocio propuesto.....	47
Tabla 33. Ingresos estimados ventas por año (soles).....	50
Tabla 34. Estructura salarial (soles).....	54
Tabla 35. Tabla de valoración de riesgos.....	64

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1. Propuesta de valor y mapas de empatía por segmento .....	17
Gráfico 2. Método de Gas .....	18
Gráfico 3. Cadena de valor - NutreDeli .....	19
Gráfico 4. Proceso de pedido de comida para <i>delivery</i> actual .....	32
Gráfico 5. Proceso de entrega de pedido de comida de NutreDeli .....	32
Gráfico 6. Ejemplo de cocina implementada completa .....	36
Gráfico 7. Nuestro logo: NutreDeli ® .....	44
Gráfico 8. Organigrama corporativo propuesto .....	53

## ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1. Plan del trabajo de investigación.....	74
Anexo 2. Tamaño de muestra.....	75
Anexo 3. <i>Marketing</i> digital.....	76
Anexo 4. Cálculos financieros.....	78
Anexo 5. Costeo de un plato de comida saludable.....	80
Anexo 6. Plan de gestión de riesgos y riesgos residuales.....	82

# CAPÍTULO I. IDENTIFICACIÓN DE LA OPORTUNIDAD DE NEGOCIO Y LA IDEA DE NEGOCIO A VALIDAR

## 1. La preocupación de mantenernos saludables

Perú tiene la bendición de poseer una amplia variedad de comida y es reconocido a nivel internacional por ello. Sin embargo, muchos de los problemas de salud se deben a una mala alimentación. Es sabido que problemas como la obesidad, hipertensión arterial, diabetes, entre otros, son desórdenes originados muchas veces por la carencia de una nutrición adecuada. El problema de sobrepeso y obesidad no es solo un problema del país sino que se ha convertido en un problema de salud global.

## 2. Oportunidad no cubierta, motivaciones

El 49% de los peruanos busca seguir algún tipo de régimen alimenticio (Nielsen, 2016a). A pesar del compromiso con la salud, no siempre es sostenible cocinar los alimentos los 365 días del año, por lo que, lamentablemente, el comprar comida fuera de casa representa casi siempre romper la dieta y un aumento del gasto en alimentación, al ser fuera del hogar (Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI], s.f.).

Hay una tendencia creciente de hábitos saludables en los sectores A/B según Ipsos (Ipsos Perú, 2019) y, de acuerdo con esta investigación, hay pocos restaurantes que ofrecen una carta balanceada conforme con los requerimientos nutricionales.

Por otro lado, hay un incremento sustancial de las ventas *on-line* de hasta 720% en los últimos cinco años (Euromonitor International, 2023a), situándose en un 9.2% del total de las ventas para el 2022 frente a un 1% en el 2017.

## 3. Idea de negocio

El proyecto busca contribuir con la sociedad dando alternativas que permitan mantener o mejorar la calidad nutricional ayudando a los clientes de la empresa a mantener una vida más saludable, ofreciéndoles alternativas alimenticias en su día a día, alineadas a sus requerimientos dietéticos y nutricionales en formato pedido a domicilio *spot*. Se ofrecerán alternativas gastronómicas con control de calorías, carbohidratos y/o proteínas que requieren el uso de la innovación para el desarrollo de platillos tradicionales con ingredientes alternativos que cumplan con los requerimientos ofrecidos.

Otro elemento importante de la propuesta de valor, es que en este mundo cada vez más agitado, nuestro tiempo es cada vez más escaso y valorado, pues la mayoría de las personas no tiene tiempo para preparar sus alimentos. Desde adquirir los insumos hasta la planificación y la ejecución, pueden tomar mucho tiempo que se podría dedicar a tener una mejor calidad de vida. El proyecto desea darles a las personas mayor tiempo libre, proveyéndolas de una alimentación saludable sin consumir su valioso tiempo buscando la entrega de sus pedidos en un tiempo no mayor de treinta minutos.

#### **4. Idea de negocio a validar**

Se validará que existe(n) un(os) segmento(s) de la población interesado(s) en adquirir una nutrición saludable, y que hay oportunidad de satisfacerlo(s) de manera apropiada y oportuna en contraste con empresas similares dedicadas a este rubro. Parte de la validación consiste en confirmar la existencia de un mercado y segmentos objetivo, con suficiente nivel de demanda a satisfacer y, en consecuencia, que hay una oportunidad de incursionar en este rubro con una propuesta de valor rentable, viable, sostenible y con oportunidades de crecimiento.

#### **5. Sostenibilidad**

La propuesta está también alineada con la tendencia mundial de cuidado de la salud y sostenibilidad alineada con el Objetivo de Desarrollo Sostenible (ODS) 3, de mejora de la salud y el modelo de negocio sostenibles. De igual forma, se alinea con el ODS 12, respecto a la producción y consumo responsables y con la estrategia y plan de acción sobre la promoción de la salud de la Organización Panamericana de la Salud en el contexto de los ODS 2019-2030 de las Naciones Unidas.

## CAPÍTULO II. SONDEO DEL MERCADO

### 1. Análisis de la demanda

La industria de los restaurantes viene creciendo sostenidamente en los últimos años. Dados los nuevos hábitos de las personas y su ajetreado ritmo de vida, muchos prefieren obtener comida fuera de casa por la facilidad que conlleva obtenerla. Esta modalidad permite evitar la compra de insumos y preparación de los alimentos (Nielsen, 2016b).

Tomando datos de un estudio de Euromonitor, la facturación de la industria de servicios de alimentación en el año 2022 fue de 30 000 millones de soles, y se esperaba que para el año 2023 tenga un crecimiento cercano al 8% (pospandemia), y llegará a un valor mayor a los 33 000 millones de soles (Euromonitor International, 2023a).

Se observa mucho potencial en esta industria dado el constante crecimiento del sector (exceptuando los años de pandemia) y las tendencias del consumidor que cada día busca comida de manera más práctica, tal como se ha mencionado en los párrafos anteriores.

Para este proyecto de plan de negocio, se está considerando que el servicio será destinado a la zona de Lima Metropolitana, por lo que se debe considerar su población total. La última estimación sobre la ciudad de Lima es que cuenta con más de 10 millones de habitantes (INEI, 2023). Esta información inicial servirá más adelante a la hora de empezar a hacer el cálculo de mercado potencial y disponible, así como la segmentación del público objetivo.

### 2. Análisis de la oferta

Para un primer análisis general, se ha decidido segmentar la industria de los restaurantes sobre la base de los dos modelos de negocios indicados en el estudio de Euromonitor (Euromonitor International, 2023a):

- **Restaurantes *on-line*:** Estos no tienen un lugar físico donde ir a consumir los alimentos, y la venta de la comida es 100% *delivery* o *pick up*. Actualmente representan el 10% del sector, con una alta tasa de crecimiento en los últimos años.
- **Restaurantes *off-line*:** Estos tienen un local físico donde las personas pueden ir a comprar y consumir sus alimentos. Representan el 90% de la industria.

Después de la pandemia por COVID-19, la mayoría de los restaurantes *off-line* incluyeron la venta por *delivery* dada la coyuntura. Algunos incluso tuvieron que migrar al modelo de restaurante *on-line* para seguir operando y sobrevivir a la crisis. Según el Ministerio de Comercio Exterior y Turismo, actualmente el 80% de los restaurantes con sede física cuentan con el servicio de venta por *delivery* (COMEX PERÚ, 2022).

Con respecto a los tipos de restaurantes, hay infinidad de clasificaciones (por tipo de comida, por precio, por tamaño de local, etc.). Dada esta gran cantidad de clasificaciones, los investigadores de este trabajo han optado por categorizar los tipos de restaurante bajo un criterio propio que permita estructurar mejor las ideas a trabajar en el presente informe. La clasificación es la siguiente:

- **Restaurantes comunes:** Estos son restaurantes en su mayoría no especializados. La carta es variada, y mayormente venden un plato menú que varía diariamente que tiene un menor costo. En algunos casos, solo se vende platos menú y no hay opción a elegir otro aparte de estos. Los platos disponibles mayormente son preparaciones muy populares en el país, con predominancia de comida criolla. Al no tener una especialidad de comida, mayormente el *ticket* es menor comparado con otro tipo de restaurantes.
- **Restaurantes especializados:** Estos restaurantes se enfocan en contar con un tipo de especialidad de comida, y su oferta gastronómica se limita a esta. Hay una gran variedad de especialidades (comida china, comida italiana, comida criolla, comida japonesa, etc.) por lo que la oferta es bastante amplia. Mayormente cuentan con ofertas diarias tipo menú, aunque esto no es mandatorio en todos. Su *ticket* es un poco mayor que el de los restaurantes especializados y su calidad también.
- **Restaurantes *gourmet*:** Estos restaurantes son aún más especializados que los anteriormente descritos. En este caso, además de la atención en el sabor y calidad de la comida, ponen mucho énfasis en lo que es la atención al cliente, ya que su interés es brindar una “experiencia completa al consumidor”. El *ticket* de esta clase de restaurantes es el más alto, pero dada la alta especialización, calidad en los insumos, atención personalizada y locación del restaurante, los consumidores de alto poder adquisitivo optan por concurrir a estos restaurantes.
- **Restaurantes *fast food*:** Esta clase de restaurante se enfocan en un tipo de comida específica, y no tienen una gran variedad de opciones en el menú. Normalmente son parte de una cadena de restaurantes (con procesos industrializados e insumos

estandarizados), y se caracterizan por tener comida no muy saludable pero bastante sabrosa. El *ticket* es ligeramente más bajo que el de un restaurante especializado, en algunos casos acercándose a un restaurante de tipo común.

- **Restaurante de comida saludable:** Este tipo de restaurante es bastante nuevo, y también es bastante de nicho. Estos restaurantes se encargan de ofrecer una oferta gastronómica a ciertos grupos de personas con necesidades específicas de alimentación. En este tipo podemos encontrar a los restaurantes veganos, por ejemplo. En este caso, tienen un *ticket* más alto que el promedio de restaurantes, sin llegar a ser tan alto como el de los restaurantes *gourmet*.

### **3. Análisis de la necesidad**

Dadas las tendencias actuales de cuidado de la salud y personal, se observa que los consumidores cada día están buscando más opciones de comida saludable (Ipsos Perú, 2019). En concordancia con el estudio de Ipsos, ya se puede encontrar en el mercado opciones para la compra de comida saludable (en cada una de sus variedades) y también lugares donde se logra comprar los insumos necesarios para preparar esta clase de alimentos. Se observa que este nicho de alimentación saludable tiene un potencial de crecimiento interesante.

El presente trabajo está basado en esta necesidad, el plan de negocio de un servicio de venta de comida saludable por un modelo *on-line*.

## CAPÍTULO III. ANÁLISIS DEL ENTORNO

### 1. Análisis del contexto o macroentorno

El análisis PESTEL ha permitido evaluar los factores ambientales y el entorno externo considerados en la propuesta de valor.

#### 1.1 Factores políticos

A nivel gubernamental se han tomado múltiples acciones en los últimos años en el ámbito del cuidado y promoción de la salud, en especial con la implementación del mercado de todos los alimentos con rombos que alertan sobre el exceso de azúcar, sodio y grasas que ha contribuido a generar mayor conciencia sobre la necesidad de alimentarse saludablemente.

El contexto actual de inestabilidad política y seguridad si bien genera un ambiente poco propicio para las inversiones, a la vez puede ser un factor a favor de los pedidos por *delivery* versus la salida a restaurantes por considerarse menos seguro.

A nivel de burocracia y flexibilidad de las leyes laborales son indicadores que determinan la baja competitividad a nivel nacional no genera un ambiente favorable a las nuevas inversiones.

**Tabla 1. Factores del entorno político**

Variables políticas	Tendencia de la variable	Impacto probable	Fuente	Oportunidad / Amenaza
Salud	Implementación de la ley y de los rombos de salud en todos los productos alimenticios y la mayor conciencia del público en general en evitar el excesivo consumo de azúcares, grasas, sodio y grasas trans	Aumento en la búsqueda de alimentos preparados que cumplan con los requerimientos de alimentación saludable	Ley 30021, Ley de Promoción de la Alimentación Saludable para Niños, Niñas y Adolescentes. DS-017-2017-SA, Manual de advertencias publicitarias	O
	Tendencia creciente en consumo de comida saludable	Aumento del mercado e interés en cuidado de la salud	Ipsos Perú (2019)	O
Situación Política Actual	Crisis de representación, convulsión social y huelgas	La inseguridad desalienta la salida a restaurantes y fomenta el pedido de comida por <i>delivery</i>	Bazo (2023)	O
	El 63% declara que compra por <i>delivery</i> para no salir de su casa		Ipsos Perú (2022)	O
Laboral	Regulación laboral que limita el régimen de contratación temporal	Limitación flexibilidad en la subcontratación en especial al inicio de las actividades	Ley 27711 – Ley del Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo	A
Burocracia	Alta burocracia a nivel nacional, corrupción estabilidad política	Demora y altos costos en licencias y permisos	IMD (2023)	A
Agrícola	Atracción de inversión a las actividades agrícolas fuera de Lima y Callao	Disponibilidad de insumos en cantidad y calidad	Ley 27360 de Promoción del Sector Agrario DS 007-2019-MINAGRI	O

Fuente: Elaboración propia 2023.

#### 1.2 Factores económicos

Los factores económicos más relevantes son la tendencia de una recuperación económica y expectativa del crecimiento del consumo privado provenientes de flexibilización total de las medidas sanitarias y la todavía la creciente inflación en los insumos de preparación producto de la escases de fertilizantes y soya que podría generar una la potencial recesión pueden desincentivar la disposición a gastar dinero en comida versus prepararla por sí mismas, situación que es menos sensible en los niveles socioeconómicos (NSE) A/B.

Sin embargo, producto de la pandemia se ha generado una mejor aceptación de la compra de productos y comida por *delivery*.

**Tabla 2. Factores del entorno económico**

Variables económicas	Tendencia de la variable	Impacto probable	Fuente	Oportunidad / Amenaza
Impuestos	Reducción de la tasa impositiva llamada tasa especial temporal del IGV denominado “8% del IGV para rescatar el empleo”	Uso de crédito fiscal con la tasa del IGV 18%. Mitigación del efecto de inflación en los alimentos y carencia de fertilizantes	Ley 31556	O
Crecimiento Económico	Recuperación económica pospandemia y normalización de los hábitos de gasto en 2023	Incremento de estimado de gastos en los privados a nivel pre-pandemia no recuperados totalmente en el 2023 producto de la quinta ola	Banco Central de Reserva del Perú ([BCRP], 2022)	O
<b>Crecimiento E-commerce</b>	Crecimiento de las compras por aplicativo en Perú y de compras de comida por <i>delivery</i>	Mayor acceso y aceptación de las compras de comida rápida por aplicativo	Ipsos Perú (2022)	O
Gasto Alimentación	En general más de un tercio de los ingresos familiares se destinan a alimentación en Lima metropolitana	Poder económico de las familias NSB A y NSE B y su acceso a las plataformas digitales determinan el enfoque de la empresa	Ipsos Perú (2022) Asociación Peruana de Empresas de Inteligencia de Mercados ([Apeim], 2020)	O
Inflación	Todavía creciente inflación a nivel nacional y global	Incremento de los precios de los insumos importados y nacionales	BCRP (2022)	A

Fuente: Elaboración propia 2023.

### 1.3 Factores socioculturales

La nueva empresa puede verse influenciada por diferentes factores socioculturales que deben revisar los hábitos y comportamientos del consumidor y que influyen positiva y negativamente la decisión de compra. Uno de los factores más relevantes son las costumbres asociadas a la variedad de ingredientes, sabores peruanos y técnicas culinarias. Estas pueden afectar la aceptación de los platos modificados que cumplan con el sabor, cantidad y al mismo tiempo suplan los requisitos de calorías y carbohidratos especificados. La tendencia a consumir más *delivery* los fines de semana. Adicionalmente “para la mayoría de limeños, llevar una vida saludable representa cuidar su alimentación y hacer actividad física” (Ipsos Perú, 2019, p. 12).

**Tabla 3. Factores en el entorno socioculturales**

VARIABLES SOCIOCULTURALES	Tendencia de la variable	Impacto probable	Fuente	Oportunidad / Amenaza
Sobrepeso	El 60% de los encuestados reconoce padecer alguna enfermedad relacionada con el sobrepeso.	Potencial mercado en los sectores encuestados.	Encuesta “Comida Saludable” SurveyMonkey® elaboración propia	O
Sabor Peruano	Orgullo peruano por su gastronomía. La comida peruana tiene una variedad de ingredientes y sabores difíciles de convertir en plato saludable	Sobreexpectativa sobre el sabor y la cantidad saludable	World Travel Award (2022)	A
En Familia	El peruano tiende a comer en familia, no solo. Las ollas comunes y la pachamanca son expresiones de esta tendencia	Oportunidad de atender más de un plato por cada conversión	Ministerio de Cultura, Cánepa, Hernández, Biffi y Zuleta (2011)	O
Promoción Comida Saludable	Estrategia y plan de acción sobre la promoción de la salud de la Organización Panamericana de la Salud - ODS 2019-2030	Promoción del cuidado de la salud alienta a buscar opciones saludables de alimentación	Organización Panamericana de la Salud ([OPS], 2022)	O
Fin de semana	“El 83% de las compras se compran el fin de semana”	La mayoría de las compras <i>spot</i> se hacen los fines de semana. El modelo híbrido podría tomar esta realidad para fomentar la compra de planes	Ipsos Perú (2022, p. 13)	A

Fuente: Elaboración propia 2023.

### 1.4 Factores tecnológicos

Algunos de los factores tecnológicos que pueden influenciar el modelo de negocio por un lado el crecimiento sostenido de las ventas on-line, el creciente acceso a internet, la mayor disponibilidad de *dark kitchen* y las empresas que proveen plataformas de pedidos y *delivery* y en contraposición los riesgos y confianza de los clientes en exponer sus datos de tarjetas de crédito y otra información personal durante las transacciones en línea.

**Tabla 4. Factores en el entorno tecnológico**

VARIABLES TECNOLÓGICAS	TENDENCIA DE LA VARIABLE	IMPACTO PROBABLE	FUENTE	OPORTUNIDAD / AMENAZA
E-Commerce	“En Perú se estima 7.8 millones de compradores por internet. Alimentación fue una de las categorías que más se compraron y se estima siga creciendo en el 2023. El 79% de los encuestados ha comprado alimentación por internet”.	Se requiere multicanales de venta <i>on-line</i> para cubrir la proporción actual: 74% vía <i>web</i> , 58% vía <i>Apps</i> , 43% vía redes sociales y 29% vía WhatsApp®	Ipsos Perú (2022, p. 15)	O
Conectividad	Aumento de la conectividad crecerá 5.2% en Perú en 2023	Mejora en el acceso a comunicaciones vía <i>web</i> y celular y con ello a las plataformas de compra por internet	Andina - Agencia Peruana de Noticias (2021)	O
Ciberseguridad	Privacidad de Datos y uso de plataformas que cumplan estándares internacionales de ciberseguridad	Pérdida de reputación de la empresa en caso los datos de clientes sean expuestos	ISO/IEC 27001 y 27002	A
Aplicativos	Uso de aplicativos especializados ( <i>out of the box</i> ) para asegurar la precisión de los pedidos de los clientes y el <i>delivery</i>	Uso de una plataforma especializada probada reduce el riesgo de errores que aumenta si se desarrolla una aplicación propia	<a href="https://www.ordering.co/">https://www.ordering.co/</a> <a href="https://orders.co">https://orders.co</a> <a href="https://www.take.app">https://www.take.app</a>	O
Analítica de datos	Big Data e IA está disponible para mejorar la predicción estimado de pedidos	Elaborar estrategias de predictibilidad, expansión e innovación.	Microsoft PyMEs (s.f.).	O
<i>Dark kitchen</i>	Alquiler de <i>dark kitchen</i> para disminuir inversión inicial	Asegurar costos mínimos de ingreso al mercado comparado con un restaurante físico y flexibilidad para crecimiento	Chávez (2022).	O

Fuente: Elaboración propia 2023.

### 1.5 Factores ecológicos (ambientales)

Los factores ambientales también pueden afectar nuestro modelo de negocio, ser saludable es consistente con la búsqueda de ser más saludables por lo que el cumplimiento de asuntos ambientales debe convertirse en una ventaja competitiva alineada a los objetivos de desarrollo sostenible.

**Tabla 5. Factores en el entorno económico (ambiental)**

VARIABLES AMBIENTALES	TENDENCIA DE LA VARIABLE	IMPACTO PROBABLE	FUENTE	OPORTUNIDAD / AMENAZA
Plástico	Eliminación de plástico de un solo uso	Mayores costos iniciales y riesgos de derrames de alimentos en envases de papel reciclable	Ley N°30884 que elimina plástico de un solo uso	A
Residuos	Disposición adecuada de residuos y promover el uso de envases amigables con la salud y el medio ambiente	Oportunidad de alinear los principios de medio ambiente y salud.	D.L. 1278 MINAM N.T.P. 900.058.2019	O

Fuente: Elaboración propia 2023.

### 1.6 Factores legales

Las licencias y los permisos en Perú quitan competitividad debido al exceso de burocracia que generan demoras en la puesta en marcha de los nuevos negocios. La normativa se puede usar como una palanca. En general se debe tener bastante cuidado en no infringir involuntariamente los derechos de propiedad de autor asociadas con recetas, diseños de menús, fotos de internet, logos, *branding* y material de *marketing*.

**Tabla 6. Factores en el entorno legal**

VARIABLES LEGALES	TENDENCIA DE LA VARIABLE	IMPACTO PROBABLE	FUENTE	OPORTUNIDAD / AMENAZA
Licencias y permisos	Licencias y permisos municipales requeridos para el local administrativo y cada uno de los <i>dark kitchens</i> identificados: Permisos de funciona miento, permisos Digemid, certificados de defensa civil. Regulaciones de Salud y Seguridad en el ambiente de trabajo	Retrasos en trámites, implementación, puesta en marcha	Ley 29783, DS 005-2012-TR Salud y Seguridad en el Trabajo El reglamento de Restaurantes DS 025-2004-MINCETUR Norma Técnica Sanitaria 142-MINSA/2018/DIGESA y la RM-822-2018/MINSA	A
Estándares y Normas	Exigencia en el cumplimiento de estándares	Aseguramiento de calidad al nivel de competidores establecidos	R.M. N°363-2005/MINSA Norma sanitaria de funcionamiento de restaurantes y servicios afines Mincetur (2013). Norma ISO 22000:2018 – Sistemas de gestión de la inocuidad de los alimentos – Requisitos para cualquier organización en cadena alimentaria	O
Derechos de autor y del consumidor	Información correcta para los consumidores y competencia copiando recetas y modelo de negocios.	Acciones Legales	Instituto Nacional de Defensa de la Competencia y de la Protección de la Propiedad Intelectual ([Indecopi], 2022)	A
Impuestos	Pago oportuno de impuestos y obligaciones fiscales. Pagos de impuestos IGV, impuestos municipales	Aprovechar mecanismos de promoción a restaurantes	Ley 31556 que reduce el IGV de 18% a 8% hasta el 31 de diciembre del 2024	O

Fuente: Elaboración propia 2023.

En conclusión, se observan oportunidades relevantes y en mayor cantidad a ser tomadas estratégicamente. Las amenazas requieren en la mayoría de casos minimizarlas con mayor planificación y acciones de bloqueo a ser ejecutadas muchas de ellas en la etapa de implementación y pre-operación del nuevo negocio.

## **2. Análisis del microentorno**

La propuesta de negocio se ubica en el sector servicios, específicamente en el de servicios de alimentación. Para realizar una adecuada evaluación del microentorno, se ha definido que la empresa brindará servicios B2C. Por lo tanto, la propuesta de valor alcanza hasta la puerta del cliente. Adicionalmente, el rubro será enmarcado al de la venta de alimentos saludables preparados, enviados a su destino por *delivery*.

Se usará el análisis de las cinco fuerzas de Porter para evaluar el microentorno.

### **2.1 Amenaza de los nuevos competidores o rivales**

En general, la valla de ingreso en el sector de comida en el Perú es relativamente baja y la probabilidad de copia del modelo y/o recetas relativamente alta en comida típica, hay más de 1 247 restaurantes pertenecientes a cadenas en Perú (Euromonitor International, 2023a). Si se adiciona la relativamente baja inversión al no requerir locales físicos por el modelo inicial de restaurantes *dark kitchen*, esto aumenta significativamente la posibilidad de aparición de competidores nuevos.

Sin embargo, la creación de un modelo que incluye la innovación y desarrollo permanente de recetas detrás de una marca alineada 100% a los valores de cuidado de la salud, una propuesta de valor centrada en el cliente, una logística de reparto efectiva y eficiente, y aseguramiento de la frescura de las preparaciones son capacidades claves a adquirir que dificultan el ingreso de competidores del mismo nivel y del mercado objetivo.

En conclusión, a pesar de que la amenaza es media, si se aseguran los elementos diferenciadores descritos, la amenaza de los nuevos competidores puede ser mitigada.

### **2.2 Poder negociador de los clientes**

El mercado de comida saludable en crecimiento (Ipsos Perú, 2019) generará en el mediano plazo una mayor cantidad de opciones y con ello un mercado cada vez más competitivo. La investigación de los competidores muestra una baja cantidad de restaurantes cien por ciento saludables con alimentos recién preparados y alineados con los segmentos identificados.

El proceso de mejora continua, la inversión en la investigación y desarrollo de nuevos platillos saludables, muy visualmente atractivos, de buen sabor y adaptada a la comida local ayudarán a asegurar la preferencia y lealtad de nuestros clientes frente a nuevas opciones que naturalmente seguirán apareciendo en el mercado. En conclusión, la diferenciación y la poca oferta actual dejan poco poder en los clientes para presionar por bajos precios.

### **2.3 Amenaza en lo productos sustitutos**

La propuesta de valor puede encontrar en la adición de opciones saludables en los menús de los restaurantes tradicionales que usan *delivery* una amenaza media-alta. Estos restaurantes tienen bien determinada la marca, sus procesos de *delivery* optimizados y la logística más bien resuelta por su tamaño.

Sin embargo, muy pocos restaurantes tienen una división de investigación y desarrollo que les permita fácilmente convertir sus menús a probadamente saludables. Por lo que la valla para la mayoría de restaurantes independientes es alta. La consistencia con su misión y valores, la variedad y la calidad del menú son características que los posibles sustitutos no tienen. No se compite a nivel de platos, se compite a nivel de empatía con los clientes.

### **2.4 Poder negociador de los proveedores**

El poder negociador viene de tres fuentes principales:

- a) Suministro de insumos de preparación: Existe una variedad amplia de proveedores e insumos relativamente favorable, por lo que al momento el poder negociador es bajo, excepto en condiciones de estacionalidad, por ser algunos insumos importados.
- b) Recursos humanos: Es la clave del desarrollo de nuevas recetas, componente clave creativo y de inspiración constante para renovar permanentemente la carta. Valla de entrada alta para los nuevos posibles competidores del mercado. Aquí hay tres roles claves: el *chef* creativo, el nutricionista que especifica los insumos/cantidad adecuados y el servicio de atención al cliente, cuya cara visible es el asesor de entrega. El poder negociación del *chef* es alto y puede poner en riesgo la rentabilidad del negocio.
- c) Alquiler de locales y *dark kitchens*: La reactivación pospandemia puede aumentar la demanda de *dark kitchen*, con ello, el potencial incremento de tarifas que se pagarían por alquiler y/o tasa pagada por plato. El poder de este proveedor es medio a alto. Conviene estratégicamente evaluar regularmente el valor de desarrollar locales propios para contrarrestar esta potencial amenaza.

En conclusión, se requiere establecer relaciones sólidas con proveedores confiables y comprometer al recurso humano en la búsqueda permanente de diferenciarse de cualquier nuevo jugador del mercado.

## 2.5 Rivalidad entre los competidores actuales

Los potenciales competidores actuales están centrados en proveer comida saludable por suscripción semanal o mensual tales como: Manzana Verde® y Getup!®. También hay opciones de platos saludables por *delivery* dentro del menú de restaurantes tradicionales, normalmente solo ensaladas y pocos competidores en postres de keto. Para el tamaño del mercado saludable por *delivery*, la intensidad de la competencia es relativamente baja, pues se evidencia pocas opciones disponibles. Las pruebas de producto/servicio hechos a GetUp! y Manzana Verde, evidencian: baja calidad de servicio, menú fijo mensual con baja personalización, poco flexible, poca cantidad y con preparación hecha muchas horas antes, se recibe en condiciones no frescas y hasta refrigeradas.

## 3. Conclusiones del análisis del entorno

Balance entre Oportunidades y Amenazas de la propuesta de negocio y evaluación EFE, no exhaustivos.

**Tabla 7. Factores Externos Clave**

Factores Externos Clave			Importancia Ponderación	Clasificación Evaluación	Calificación Ponderada
<b>Fuerza</b>					
<b>OPORTUNIDADES</b>					
O-01	Clientes	Implementación de ley de rumbos	0.03	3	0.09
O-02	Clientes	Tendencia creciente comida saludable	0.11	3	0.33
O-03	Competidores	Inseguridad en las calles	0.02	2	0.04
O-04	Sustitutos	Incremento de compras en línea y el <i>e-commerce</i>	0.06	3	0.18
O-05	Proveedores	Disponibilidad de insumos y promoción del sector agrario	0.07	3	0.21
O-06	Nuevos competidores	Reducción de tasa impositiva temporal 8%	0.02	2	0.04
O-07	Nuevos competidores	Recuperación económica pospandemia	0.07	3	0.21
O-08	Nuevos competidores	Poder económico familias NSE A/B	0.10	3	0.30
O-09	Clientes	Incremento del sobrepeso y obesidad	0.09	3	0.27
O-10	Clientes	60% de la población padece de condición asociada a sobrepeso y alimentación	0.08	3	0.24
O-11	Clientes	Tendencia a comer en grupo y acompañado	0.07	3	0.21
O-12	Clientes	Promoción del cuidado de la salud ODS	0.04	2	0.08
O-13	Competidores	Alto crecimiento de la compra de comida por internet o canales <i>on-line</i>	0.08	3	0.24
O-14	Clientes	Aumento de la conectividad y acceso a internet	0.05	3	0.15
O-15	Clientes	Uso de aplicativos para <i>delivery</i> y CRM listos para usar	0.02	2	0.04
O-16	Nuevos competidores	Uso de Big Data e AI para mejorar predicción de la demanda	0.02	3	0.06
O-17	Competidores	Uso de <i>dark kitchen</i> para crecer flexiblemente el mercado	0.04	2	0.08
O-18	Clientes	Disposición adecuada de residuos y de empaques sostenible y amigables con el medio ambiente	0.01	2	0.02
O-19	Competidores	Cumplimiento de estándares y normas	0.01	1	0.01
<b>AMENAZAS (THREATS)</b>					
T-01	Proveedores	Baja flexibilidad laboral en Perú	0.04	1	0.04
T-02	Nuevos competidores	Burocracia y demora en obtención de licencias y permisos	0.06	1	0.06
T-03	Proveedores	Subida precios por inflación por COVID-19, Niño u otros factores externos	0.02	2	0.04
T-04	Proveedores	Subida de costos por estacionalidad local	0.07	1	0.07
T-05	Clientes	Sobre Expectativa de sabor de platos tradicionales	0.15	3	0.45
T-06	Clientes	Compras Spot solo los fines de semana	0.19	3	0.57
T-07	Clientes	Robo de datos confidenciales y robos cibernéticos	0.17	2	0.34
T-08	Competidores	Eliminación de plástico de un solo uso	0.03	3	0.09
T-09	Competidores	Derechos de autor, acciones legales	0.15	3	0.45
T-10	Proveedores	Robo de recetas y competencia desleal	0.12	2	0.24
Total			100.0%		5.15

Fuente: Elaboración propia 2023.

Para determinar la importancia de la ponderación hemos usado el proceso de análisis jerárquico de Saaty y de encuesta de 172 y 45 preguntas, respectivamente para estimar la importancia de la ponderación.

Como parte el análisis y evaluación de los factores externos (EFE) obtenemos un puntaje de 5.15 encima de la media de 2.5 que nos da una indicación que el análisis externo ofrece condiciones muy favorables para continuar desarrollando la idea de negocio.

### 3.1 Validación y cuantificación de la oportunidad

A continuación, se resumen las variables que aseguran la validación de la oportunidad elaborado con la primera corrida de la evaluación financiera hecha con información de alto nivel:

#### Factibilidad:

Basada en la corrida de alto nivel hecha al inicio del proyecto y que se actualizan en el presente documento:

**Tabla 8. Criterios de factibilidad del negocio**

criterio	Variable	Fuente
Demanda	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tendencia comida saludable crecientes</li> <li>• Tendencia en cuidado de la salud creciente</li> <li>• Despliegue de la ODS 3 a nivel mundial</li> <li>• Competencia incipiente y segmentos no cubiertos</li> <li>• Nivel de personalización media-alta y diferenciación</li> <li>• Demanda estimada entre: 46 000 y 63 000</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Capítulo Estimación de la Demanda</li> </ul>
Ingresos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ventas estimadas entre PEN 1 500 000 y PEN 2 000 000</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Capítulo Estimación de Crecimiento</li> </ul>
Egresos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Costos fijos aproximados de PEN 1 046 000</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Capítulo Financiero</li> <li>• Capítulo Operaciones</li> <li>• Capítulo Recursos Humanos</li> </ul>
Financieros	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Capital: 500 000 PEN</li> <li>• EBIDTA: 7.25%</li> <li>• TIR: 21.21%</li> <li>• VAN: 106 913</li> <li>• <i>Payback</i>: 8 años</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Capítulo Financiero</li> </ul>
Legal	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cumplimiento de regulación sanitaria y buenas prácticas de preparación de alimentos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Plan de Operaciones</li> </ul>
Riesgos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Riesgo de negocio: medio-bajo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Análisis de sensibilidad de caso de negocio</li> <li>• Plan de identificación de riesgos</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia 2023.

### 3.2 Viabilidad

El plan de negocios propuesto tiene identificados las capacidades, habilidades y conocimientos para implementar los procesos que permiten atender confiablemente las necesidades de los clientes que consolidan este plan de negocios.

El plan de RR.HH. debe asegurar la adquisición de recursos humanos con las habilidades duras y blandas para asegurar el cumplimiento de la visión y la misión de la empresa.

El plan de gestión de riesgos asegura reducir los riesgos típicos del negocio.

### 3.3 Escalabilidad

El modelo de negocios se basa de dos centros de producción iniciales. Pero en función a la demanda y área geográfica tiene la posibilidad de crecer y escalarlos mejorando los costos unitarios conforme se consolida el negocio.

## CAPÍTULO IV. DIMENSIONAMIENTO DE LA OPORTUNIDAD Y CRECIMIENTO DEL MERCADO (EVOLUCIÓN)

### 1. Características y dimensionamiento

Se considera que el mercado potencial son los 1.38 millones de la población de los sectores A y B de la ciudad de Lima (población total, más de 10 millones de habitantes) (INEI, 2020). Con estos datos se procede a calcular el mercado potencial sobre la base de los usuarios de entre 20 a 65 años:

**Tabla 9. Mercado potencial**

Descripción	Porcentaje	Total
1. Población potenciales clientes (A y B)		1 379 880
2. Porcentaje de población entre 20 y 65 años en Lima.	59.48%	
3. Mercado Potencial:		820 753

Fuente: Elaboración propia 2023

Y una vez realizado este cálculo, se procede con la estimación del mercado disponible:

**Tabla 10. Mercado disponible**

Descripción	Porcentaje	Total
1. Mercado Potencial (INEI, 2020) - Sexo, Edad, NSE, Geográfico y Estilo de Vida		820 753
2. Porcentaje de personas que tiene concepto de llevar una vida y alimentación saludable (Ipsos Perú, 2019).	88%	
3. Personas que están dispuestas a pagar más de 35 soles por un pedido de <i>delivery</i> (Investigación de mercado propia - Capítulo VII)	32%	
4. Gente que pide servicio de <i>delivery</i> muy frecuentemente y frecuentemente (Investigación de mercado propia - Capítulo VII)	37%	
5. Consumidores dentro del segmento familiar saludable, <i>fit</i> y keto (investigación de mercado propia - Capítulo VII)	72%	
Mercado Disponible = Mercado potencial x(f1)x(f2)x(f3)x(f4)x(f5)		61 571

Fuente: Elaboración propia 2023.

Es importante mencionar que no se consideró un factor de personas en tránsito de los distritos, ya que se cubre la mayor parte de los distritos de Lima según el público objetivo. Al ser un servicio *delivery*, se tiene la creencia de que el tema de personas en tránsito es despreciable a la hora de calcular el mercado efectivo.

Con el mercado disponible, se calculará el mercado meta considerando una cuota de mercado de 3.5%.

**Tabla 11. Mercado efectivo**

Descripción	Porcentaje	Cantidad
Mercado disponible (personas que se alimentan saludablemente)		61 571
Cuota de mercado efectivo Porcentaje de personas interesadas en comprar alimentos saludables por <i>delivery</i> (Investigación de mercado propia - Capítulo VII)	52%	
Mercado efectivo (intención de compra)		32 017
Cuota de mercado meta	3.5%	
Mercado meta (% de mercado que se deseamos alcanzar)		1 120

Fuente: Elaboración propia 2023.

Tener en cuenta que estos 1 120 consumidores son una cuota de mercado del “mercado meta”. Dado que estamos hablando de un modelo de negocio de venta de comida que no tiene un modelo de suscripción, estos 1 120 consumidores pueden ir variando, tomando clientes de la base total de 61 571 clientes disponibles, ya que algunos días podrán optar por nuestro servicio, y otros días podrán optar por otras opciones.

Con este punto aclarado y definido este mercado meta, vamos a determinar la cantidad de platos a vender de manera mensual y anual usando datos de nuestra propia investigación de mercado (Capítulo VII):

**Tabla 12. Estimación de platos consumidos por día**

Frecuencia de Compra Semanal	Consumo platos semanal	Consumo platos mensuales	% Perfil consumidor	Mercado Meta	Platos Consumidos al mes	Platos Consumidos al día
1-2 veces	1.5	6	54%	1 120	3 629	121
3-4 veces	3.5	10	32%	1 120	3 584	119
5-6 veces	5.5	22	7%	1 120	1 725	57
7 veces o más	7	28	7%	1 120	2 195	73
Total	16.5	66	100%	1 120	11 133	371

Fuente: Elaboración propia 2023.

Usando este valor diario de 371 platos, el resumen de ventas sería el siguiente:

Platos vendidos por día	371 platos
Platos vendidos por mes	11 130 platos
Platos vendidos por año	133 560 platos

De manera comparativa, se ha revisado información brindada por Manzana Verde® sobre sus ventas en abril de 2019 (Manzana Verde, 2019).

**Tabla 13. Ventas de Manzana Verde 2019**

Abr-19	Platos al mes	Platos al día	Revenue (USD)
	7 500	250	9 500

Fuente: Elaboración propia 2023

Ellos están hablando de unos 250 platos diarios a los pocos meses de operación (5 meses). Dado que su negocio empezó como un pequeño *startup*, creemos que, al terminar el primer año de curva de *startup*, es factible lograr el número de 371 platos vendidos por día.

## 2. Evolución prevista

Una vez calculado el número de platos al año, se estima la proyección anual:

**Tabla 14. Estimación venta anual futura**

Descripción	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030
Venta anual 2024 (Platos)	73 560						
Crecimiento		4.83%	4.94%	4.98%	4.98%	5.01%	5.01%
Venta anual futura (Platos)		133 560	140 158	147 138	154 456	162 204	170 330

Fuente: Elaboración propia 2023.

Tomar nota que el primer año no se muestra el 100% de capacidad de venta platos anuales ya que se considera una curva de arranque del proyecto con crecimiento gradual mes a mes de la venta. Importante mencionar que se ha considerado una tasa promedio anual de crecimiento de las ventas basado en el último estudio de Euromonitor International sobre el mercado de comida en Perú (Euromonitor International, 2023a).

## 3. Líneas de negocio complementarias

Como parte de la oferta de productos, además de los platos principales se piensa ofrecer en algún momento del desarrollo del proyecto postres saludables para complementar el portafolio.

Una vez que ya se determinaron la cantidad de platos principales, se procede a estimar la cantidad de postres saludables que potencialmente se podrían vender.

Según la investigación de mercado (Capítulo VII), solo el 18% de usuarios considera importante que el negocio tenga en la oferta:

**Tabla 15. Importancia de tener postres saludables**

Importancia de tener postres saludables	Porcentaje
Muy importante	18%
Importante	36%
Algo importante	24%
Poco importante	14%
No es importante	9%
Total, general	100%

Fuente: Elaboración propia 2023.

Basado en esto, se asumirá que solo el 18% de compras incluirá compra de postres saludables:

**Tabla 16. Estimación de postres por año**

<b>Platos vendidos por día</b>	371 platos
<b>% de compra postres</b>	18%
<b>Postres vendidos por día</b>	67 postres
<b>Postres vendidos por mes</b>	2 010 postres
<b>Postres vendidos por año</b>	24 120 postres

Fuente: Elaboración propia 2023.

Sobre esta base se calcula el crecimiento programado de la venta de postres usando la misma tasa de crecimiento usada en los platos principales:

**Tabla 17. Estimación crecimiento de postres keto**

<b>Descripción</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>	<b>Año 6</b>	<b>Año 7</b>
Venta anual (postres)	24 120						
Crecimiento		4. 83%	4. 94%	4. 98%	4. 98%	5. 01%	5. 01%
Venta anual futura (postres)		25 285	26 534	27 855	29 243	30 708	32 246

Fuente: Elaboración propia 2023.

# CAPÍTULO V. MODELO DE NEGOCIO Y VENTAJA COMPETITIVA

## 1. Propuesta de valor

Para la propuesta de valor de NutreDeli se usó el método de Gas que consiste en alinear la propuesta a los segmentos de mercado a los que la empresa estará enfocada.

La propuesta de valor general de todo el negocio consiste en: Proponer alternativas alimenticias nutritivas, frescas y de buen gusto de alta calidad únicas e innovadoras elaboradas por el *chef* creativo de la empresa que ayudarán a aquellos clientes de los segmentos familiar saludable, keto y *fit* que desean comer comida saludable con control de calorías, carbohidratos, control de porciones adecuadas, así como también ayudarán a relajarse y entretenerse, descubriendo nuevos sabores o disfrutando de los favoritos, para reducir o evitar comidas no saludables o tener que cocinar y que a su vez les permitan ahorrar tiempo para no cocinar y poder hacer otras cosas, ahorrar dinero a través de descuentos y cupones, así como pedir la comida de forma rápida y cómoda desde un aplicativo propio, la página web, WhatsApp o el *call center* todos los días del año 24/7 con un servicio de atención al cliente excepcional y entrega rápida por los asesores de entrega en 30 minutos, con todos los alimentos en empaque *premium* de buen sellado, antiderrames, robustos, de buena presencia y manteniendo todo ordenado dentro de ellos.

Asimismo, de forma específica, las propuestas de valor por segmento serán las siguientes:

**Gráfico 1. Propuesta de valor y mapas de empatía por segmento**

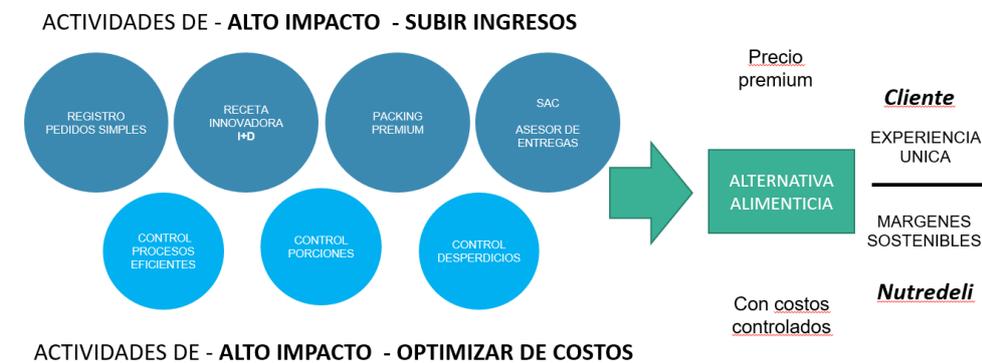
PROPUESTA DE VALOR SEGMENTO: FAMILIAR SALUDABLE	PROPUESTA DE VALOR SEGMENTO: KETO	PROPUESTA DE VALOR SEGMENTO: FIT
<p><b>Nuestras</b> alternativas alimenticias <b>ayudarán a aquellos</b> consumidores del segmento de comida familiar saludable que desean comer saludablemente y <b>quieren</b> mantener controlado su peso, con porciones razonables y descubrir nuevos sabores o comer sus comidas favoritas <b>para</b> reducir o evitar comidas no saludables, tener que cocinar y tener las calorías bajo control y <b>que puedan</b> ahorrar tiempo para hacer otras cosas y pedir de forma rápida y cómoda a través de su <i>App</i> o página web o <i>call center</i> todos los días 24/7.</p>	<p><b>Nuestras</b> alternativas alimenticias <b>ayudarán a aquellos</b> consumidores del segmento keto que desean comer saludablemente y <b>quieren</b> mantener controlado su peso, en ketosis con porciones razonables. Así también descubrir nuevos sabores o comer sus comidas favoritas <b>para</b> reducir o evitar comidas no saludables, tener que cocinar y tener los carbohidratos bajo control, con ahorro de tiempo para hacer otras cosas y pedir de forma rápida y cómoda a través de su <i>App</i> o página web o <i>call center</i> todos los días 24/7.</p>	<p><b>Nuestras</b> alternativas alimenticias <b>ayudarán a aquellos</b> consumidores del segmento fit que desean comer saludablemente y <b>quieren</b> mantener controlado su peso, con porciones razonables y con las proteínas necesarias. Así también descubrir nuevos sabores o comer sus comidas favoritas <b>para</b> reducir o evitar comidas no saludables o con exceso de calorías y tener que cocinar, con ahorro de tiempo para hacer otras cosas y pedir de forma rápida y cómoda a través de su <i>App</i> o página web o <i>call center</i> todos los días 24/7.</p>

Fuente: Elaboración propia 2023.



### Gráfico 3. Cadena de valor - NutreDeli

#### CADENA DE VALOR - NUTREDELI



ACTIVIDADES DE - ALTO IMPACTO - OPTIMIZAR DE COSTOS

Fuente: Elaboración propia 2023.

La cadena de valor de NutreDeli está basada en actividades críticas que serán el soporte de toda la propuesta claramente diferente a la actual industria. La preparación de nuestro personal hará que el servicio de atención sea extraordinario desde el primer momento que toma contacto con la empresa incluso después de haber adquirido y recibido el producto. Nuestro servicio de atención al cliente y la innovación serán claves. Los tiempos de entrega serán máximo de 30 minutos a cualquier punto, con la intención de lograr que plato llegue fresco y a temperatura ideal para consumirlo.

Las actividades de alto impacto que generan valor estarán enfocadas en:

- Atención al cliente.
- Producto con porción y sabor adecuado en un empaque *premium*.
- Colocado de pedidos de fácil ingreso, seguimiento.
- Creación de alternativas alimenticias únicas elaboradas por *chef* y nutricionista.

Las actividades de alto impacto en el manejo de la optimización de costos, que ayudarán a mejorar los márgenes y hacerlos sostenibles en el tiempo, estarán enfocadas en:

- Control de porciones precisas, cuyo objetivo es optimizar la producción.
- Costos de alimentos razonables acordes con la elaboración de la creación de las alternativas alimentarias que ofreceremos buscan más frescura que precio cómodo.
- Bajo nivel de desperdicios y rechazos de pedidos, a través del manejo eficiente de atención al cliente, así como el uso de asesores de entrega que estarán más comprometidos con la empresa y haciendo control adicional de pedidos antes de enviarlos, minimizando errores.

#### 4. Ventaja competitiva

La fuente de ventaja competitiva está en la elaboración de las alternativas alimenticias únicas que darán experiencias nuevas que los clientes valorarán, estos productos llegarán en empaques únicos en el medio, claramente diferenciados que a su vez cuidarán la frescura de los alimentos. Los detalles marcarán la diferencia. La elaboración de las opciones alimentarias estarán a cargo de nuestros *chefs* y nutricionistas que serán los que hagan las innovaciones constantemente, haciendo uso de sus mejores habilidades para tal fin. Toda esta experiencia será reforzada por una atención al cliente única y excelente, no vista antes, intentando ofrecer un 100% de cobertura de las necesidades del cliente en el momento y pensando siempre en mejorar los productos y servicios a futuro.

Buscaremos a través de nuestra ventaja competitiva el máximo rendimiento sobre el capital invertido. Más detalle se puede ver en el capítulo XIV: Plan económico y financiero.

En un entorno tan volátil, incierto, complejo y ambiguo, toda empresa de venta de alimentos es como un castillo valioso que necesita ser protegido de su “competencia” a través de “fosos” que rodeen y protejan al castillo. Dichos fosos, que en su más profunda esencia son alianzas estratégicas funcionales entre los diferentes *stakeholders*, deben ser lo más amplios y profundos posible para evitar que sus enemigos puedan tomarlo por asalto.

En ese sentido, la empresa de venta de alimentos saludables debería idealmente contar con cercos estratégicos de protección que le permitan fortalecer al máximo su ventaja competitiva/comparativa, protegiendo su negocio de aquellos que desean hacer usufructo ilegal/injusto de sus actividades. El primer cerco está conformado por los colaboradores de la compañía que son los guardianes de la cultura, la calidad, los estándares y *know-how* del producto y servicio que se brinda. En el siguiente cerco encontramos a los proveedores que se convierten en aliados estratégicos al estar a la altura de las exigencias de la demanda. Luego vienen los clientes leales que son aquellos que recomiendan y consumen los productos de la empresa de manera periódica y si hubiera algún desafío la defienden frente a los opositores. Sin embargo, es importante remarcar que la noción de “cercos” es usada como símbolo de fortaleza de ventaja competitiva y no como una connotación excluyente, defensiva o restrictiva que impide la expansión hacia los *stakeholders* y en particular hacia las comunidades de comida saludable.

En NutreDeli, todo aquello que la hace única y valiosa serán las alternativas alimentarias únicas, así como la excelente atención al cliente, con la preocupación de que la experiencia de compra de los alimentos sea perfecta.

## **5. Descripción, despliegue de actividades y recursos requeridos**

En el capítulo VIII: Plan de Operaciones se puede ver con detalle el despliegue de estas operaciones y todas las actividades. Así como los recursos que se necesitarán para ofrecer una experiencia adecuada al cliente.

El despliegue de actividades se dará desde el punto de vista estratégico, que buscará hacer sostenible la inversión a través de la constante innovación, la cual descansará en nuestro *chef* y nutricionista en la elaboración de alternativas alimenticias únicas y de buen sabor siendo una de las fuentes de ventaja competitiva que tendremos.

Desde el punto de vista operativo, NutreDeli contará con una estructura de procesos alineados a los puntos fuertes de ventaja competitiva, reforzando las actividades de alto impacto hacia el cliente y al interior de la empresa. Las cocinas, así como el tratamiento de alimentos desde que llegan a los locales hasta ser entregados al cliente deberán ser tratados de forma impecable, para mantener frescura, temperatura, orden y *packing* adecuados.

## CAPÍTULO VI. VISIÓN, MISIÓN Y ESTRATEGIA COMPETITIVA

### 1. Misión, visión y valores corporativos

#### Nuestra misión

Crear valor para todos nuestros grupos de interés, innovando y transformando la alimentación tradicional en preparados saludables para cuidar tu salud, con los más altos estándares de calidad, sustentabilidad e higiene.

#### Nuestra visión

Ser la empresa más recordada por su propuesta innovadora en alimentación saludable, con un enfoque centrado en el cliente que ha impactado positivamente en sus hábitos alimenticios y, en consecuencia, en su salud y calidad de vida.

#### Valores corporativos

VALORES	INTENCIÓN
Salud y sostenibilidad	Cuidamos tu salud, fomentamos un estilo de vida y hábitos saludables. Usamos envases reciclables y practicas sostenibles.
Innovación	Fomentamos la innovación en la búsqueda incansable de nuevas formas de mejorar nuestro servicio introduciendo platos novedosos.
Integridad	Somos transparentes y brindamos la información nutricional detallada de los ingredientes que usamos en nuestros platos
Excelencia en el servicio	Consideramos a nuestros clientes en el centro del nuestro servicio, brindamos un servicio excepcional para asegurar la satisfacción de nuestro servicio

### 2. Definición de objetivos estratégicos de largo plazo

Tabla 18. Objetivos estratégicos

PERSPECTIVA	OBJETIVO	ESTRATEGIA	ACCIONES	KPI
Accionista	Para el primer año alcanzar el punto de equilibrio. Para el segundo año alcanzar un EBITDA conservador al mercado	1. Transformar platos tradicionales en saludables 2. Segmentación del cliente potencial. 3. Estimación de la demanda. 4. Análisis permanente de la competencia.	Análisis e investigación de estudios de mercado. Medir el impacto en el mercado del presupuesto de <i>Marketing</i> .	EBITDA >5%
Clientes	Alcanzar los más altos estándares de atención al cliente del mercado.	1. Implementación efectiva del presupuesto de <i>Marketing</i> . 2. Optimización de canales de distribución. 3. Implementación de plataforma digital ( <i>App</i> )	Realizar <i>tracking</i> de seguimiento al cliente. Analizar los canales de atención al cliente para implementar las acciones correctivas	NPS 95%
Colaborador	Lograr un compromiso superior de todo el equipo. Construir una cultura y clima laboral óptimo en la compañía.	Alineamiento de los 03 tipos de sueldos 1. Sueldo Económico 2. Sueldo Emocional 3. Sueldo Espiritual	1. Programa de incentivos y beneficios. 2. Programa de reconocimiento al colaborador. 3. Programa de alineamiento de propósito personal. 4. Programa rediseño y control procesos	ICL 80%

Fuente: Elaboración propia 2023.

### 3. Estrategia competitiva

La estrategia competitiva consiste en el uso de la innovación, la investigación y el desarrollo de platos tradicionales “saludables” en contraposición a los mismos platos que preparados de forma convencional son más bien poco saludables por su alto contenido calórico, alto contenido en carbohidratos y azúcares. Para ello, en adición a una organización centrada en el cliente se requiere unir las capacidades de un *chef* con las de un nutricionista para proponer alternativas de solución que cumplan con la promesa de salud y valor de nuestra misión.

### 4. Estrategia de crecimiento

Producto de la diferenciación propuesta y el uso de la investigación y desarrollo como fuentes de valor para nuestro negocio, la estrategia corporativa es la de crecimiento orgánico centrado en desarrollar nuestras capacidades para ampliar nuestra cartera de productos. que inicialmente oferta solo almuerzos y cenas, a ofertar desayunos, *snacks*, postres saludables e incluso cubrir nuevos segmentos como el orgánico, libre de gluten, etc.

En adición se prevé más allá del periodo de evaluación, el crecimiento geográfico a nivel de otras ciudades del Perú. El primer año se visualizan tres fases bien marcadas como se muestra:

FASE	ACCIONES
<b>Penetración (Modo push)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li><b>Diseño de activación digital:</b> Identificación, segmentación y estrategia a seguir para dar a conocer la marca dentro de un entorno 100% digital</li> <li><b>Marketing dirigido:</b> Despliegue de la estrategia usando redes sociales para dirigir el <i>marketing</i> al área geográfica cercana a los cuatro locales <i>dark kitchen</i></li> <li><b>Promociones y fidelización:</b> Promociones y código de descuento por número de referidos para los primeros clientes.</li> </ul>
<b>Desarrollo (Modo pull)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li><b>Creación de menús y diferenciación:</b> Ampliar el número de menús para minimizar el <i>churn</i> adaptando la primera propuesta escuchando las sugerencias y retroalimentación de los clientes</li> <li><b>Sociedades estratégicas:</b> Asegurar referencias positivas con <i>influencers</i> de comida saludable reconocidos y fomentar los <i>likes</i> en las redes sociales de acuerdo con la segmentación. Evaluar participación en entrevistas en revistas, y medios de comunicación masivas</li> <li><b>Asegurar la experiencia diferenciada:</b> Asegurar de entender los requerimientos y los puntos de fricción para adaptar el modelo de negocio a los clientes más exigentes.</li> </ul>
<b>Consolidación (Modo pull)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li><b>Aseguramiento de calidad consistentes:</b> Aseguramiento de la consistencia de la calidad en la cadena de valor y búsqueda de certificación en tan asegure la reputación.</li> <li><b>Expansión geográfica:</b> Escoger las mejores opciones de expansión entre mismo modelo mayor área geográfica, misma área geográfica pero otros segmentos (ejemplo orgánico) o una mezcla de ellas.</li> <li><b>Fortalecimiento de marca:</b> Desplegar una estrategia que resalte la presencia de marca alineada con los valores, y diferenciación creada asegurando la fidelidad de los clientes</li> </ul>

## 5. Estrategia de activación digital

La estrategia de activación digital es fundamental para el logro de los objetivos de la “nueva empresa” cuyo lanzamiento y presencia en redes es crítico debido al modelo de negocio basado en *dark kitchen*, cuya producción y entrega de alimentos se realiza a través de pedidos en línea e inicialmente sin restaurante en formato físico.

Nuestro modelo de negocio requiere posicionar la nueva marca mediante el uso de *marketing* digital en redes sociales y requiere cumplir los siguientes objetivos a nivel de activación digital:

### **Captación:**

- a) Ampliar la notoriedad y mantener presencia en redes sociales: con buena imagen de una empresa de comida saludable para posicionar la nueva marca y así aumentar el número de seguidores en el rubro salud y comida saludable.
- b) Aumentar el tráfico a las plataformas creadas y así fomentar las ventas: El número de visitas puede ayudar a generar más pedidos y, en consecuencia, aumentar ventas.

### **Conversión:**

- a) Aumento de las conversiones en línea: la visualización de promociones atractivas y la eliminación de la fricción al momento de decidir por una compra.
- b) Asegurar una buena experiencia al cliente durante el proceso de compras: el diseño de las plataformas debe asegurar el proceso de pedido, la velocidad de entrega, la precisión de los pedidos, la facilidad para repetir los pedidos y la atención al cliente.

### **Fidelización:**

- a) Generar reseñas positivas y recomendaciones: Las reseñas positivas de clientes satisfechos ayudan a generar confianza en nuevos clientes y mejorar el posicionamiento de la nueva marca
- b) Establecer estrategias de *retargeting* y minimizar el *churn*: Para mantener la masa de clientes fidelizados.
- c) Evaluación del comportamiento de la competencia: Para revisar la estrategia y establecer el marco de competencia con los potenciales competidores existentes y por crearse.

## **Alineamiento con la segmentación**

El plan de *marketing* digital debe responder a la segmentación y estrategia de objetivos a seguir alineado con la estrategia propuesta y los Canvas por segmento.

- (Ver Anexo 3: *Marketing* digital - Canvas Familiar saludable)
- (Ver Anexo 3: *Marketing* digital - Canvas Keto)
- (Ver Anexo 3: *Marketing* digital - Canvas *Fit*)

Como parte gestión digital del negocio se han considerado presupuestos anuales para el manejo del *Customer Relationship Management* (CRM), tales como la optimización de búsquedas SEO, presupuestos para el uso de la BD de Ordering.Co como motor de analítica de los hábitos, preferencias y gustos de los clientes para mejora de la propuesta de valor y el *MailChimp*® y WhatsApp como medios para mantener un contacto personalizado con los clientes. (Ver Anexo 3: *Marketing* digital - Estimación de la inversión en redes sociales y Anexo 3: *Marketing* digital - Presupuesto de *marketing* digital).

## **CAPÍTULO VII. INVESTIGACIÓN DE MERCADO**

### **1. Fase exploratoria**

El plan de investigación de mercado ha contemplado la implementación de una fase exploratoria con fuentes secundarias, en la cual se revisaron trabajos de investigación en temas de negocios de alimentación y nutrición; de igual modo, bases de datos demográficos del INEI, así como reportes de Ipsos, informes del estado de salud de la población de dicha consultora de investigación de mercados; también, información relevante del Ministerio de Salud (Minsa) y compañías privadas de seguros de salud. Asimismo, páginas web, revistas y libros relacionados con temas de alimentación saludable y nutrición. El objetivo fue cumplido al obtener las bases necesarias que permitan contrastar y nutrir las fuentes primarias. Entre las técnicas utilizadas se encuentran visitas presenciales y virtuales a centros de información claves para el levantamiento de información.

### **Principales hallazgos**

A partir de la implementación de fuentes secundarias en la investigación, se ha podido comprender que el negocio de comida saludable en Lima está en la fase de crecimiento. Todos los indicadores evaluados e investigados han permitido confirmar una tendencia positiva hacia el alza continua, siendo además una tendencia mundial. Actualmente, existe una preocupación muy alta por mantener una alimentación saludable (Ipsos Perú, 2019) (Ipsos Perú, 2022). No obstante, son pocas las alternativas que encontramos en el mercado peruano que están orientadas a satisfacer estos requerimientos.

Con dicha información, podremos trabajar mucho mejor con las fuentes primarias y así definir qué funciona, qué no y qué es lo que más necesita el mercado. Asimismo, podremos definir los potenciales usuarios y segmentos. De esta manera, ahora sabemos que actualmente existe una alta demanda de alimentos saludables y que las ofertas aún no se acoplan a las necesidades y requerimientos del consumidor. Conociendo esta información, podemos lograr una propuesta diferenciadora del resto de propuestas de los potenciales competidores del mercado limeño. Finalmente, la información obtenida nos permitirá validar el modelo de negocio de comida saludable a seguir e ir definiendo el nicho de mercado al cual dirigir nuestra propuesta.

### **2. Fase descriptiva**

Respecto a la fase descriptiva, se realizó una investigación en 02 etapas: la primera fue

cualitativa, a través de la técnica de observación de negocios de comida saludable y entrevistas a profundidad a comensales y/o usuarios, expertos nutricionistas, dueños de comercios similares, motorizados de *delivery* y consumidores potenciales. La segunda fue cuantitativa, mediante encuestas *on-line*. La determinación de la muestra del mercado se realizó de acuerdo con los lineamientos estadísticos establecidos, donde mantuvimos un margen de error del 5% y un margen de confiabilidad del 95%. (Ver el Anexo 1: Plan de trabajo de investigación).

La investigación exploratoria cualitativa juega un papel sumamente importante para descubrir y validar percepciones en el análisis del sector de alimentación saludable. En esta etapa cualitativa, han sido identificados hábitos, patrones de conducta y tendencias de los clientes, los cuales serán confirmados en la siguiente etapa de investigación. Existe la oportunidad de ser transparentes con los clientes, brindando información sobre el contenido nutricional de su compra, lo cual usualmente no reciben y desconocen. Esto sería percibido como un valor real tangible.

Dado que el perfil de usuarios de consumo de comida saludable no es el mismo, será oportuno plantear un modelo de segmentación y emplear la investigación cualitativa para conocer a profundidad las preferencias, gustos, precios dispuestos a pagar, etc. de cada segmento.

La encuesta debe ayudar a evaluar la validez de ambos modelos de negocio antes mencionados y la secuencia de implementación en el caso de que ambos tengan posibilidades de crecer a futuro. Resulta oportuno prestar atención a los canales de comunicación en cada uno de los segmentos, cuáles tienen tendencia a seguir creciendo y cuáles no. Los canales de comunicación son críticos para lograr la adquisición del producto, atraer a nuevos clientes y dar seguimiento posterior a fin de retenerlos. Es posible considerar no dirigir la propuesta de negocio a un público con restricciones alimentarias por alergénicos, pues pequeños riesgos de contaminación cruzada en el manejo de insumos, proceso de elaboración de alimentos y despacho podrían exigir manejar un modelo de negocio más complejo.

### **3. Investigación causal y pruebas del mercado**

Se procedió a identificar el universo a estudiar y, a partir de este, definir la muestra a analizar. De esta manera, se inició el proceso de encuesta.

En el Perú, hay 33.7 millones de peruanos distribuidos en sus 24 departamentos. En Lima Metropolitana existen más de 10 millones de habitantes. El presente proyecto se enfoca en los habitantes de niveles socioeconómicos alto y medio alto que se encuentren entre los 16 y 65 años (INEI, 2020).

Dado que conocemos la cantidad de población, lo más aproximada posible, de acuerdo con la información brindada por el Estado, para el cálculo de la muestra utilizaremos la ecuación que permitirá definir una población finita.

PARÁMETROS	VALORES
Población Total (N)	1,754,850
Estadístico (Z)	1.96
Probabilidad de éxito (p)	0.5
Probabilidad de Fracaso (q)	0.5
Error (e)	0.05
Tamaño de Muestra	384
Numerador	1,685,358
Denominador	4,388

$$n = \frac{Z^2 \cdot p \cdot q \cdot N}{NE^2 + Z^2 \cdot p \cdot q}$$

Z=Nivel de confianza  
 N=Población-Censo  
 p= Probabilidad a favor  
 q= Probabilidad en contra  
 e= error de estimación  
 n= Tamaño de la muestra

Se contactó de manera virtual a través de una encuesta diseñada en Survey Monkey®.

#### 4. Investigación experimental

Basados en la información y el conocimiento ya existentes, obtenidos mediante la investigación en fase exploratoria y descriptiva sustentadas en la experiencia práctica, se desarrollará un nuevo servicio de comida saludable con altos estándares que supere la satisfacción del cliente.

#### 5. Resumen de resultados

Para el desarrollo de encuestas, se estimó una muestra de 384 personas; sin embargo, se pudo aplicar a 500, de las cuales, luego de una revisión, quedaron para analizar un total de 444 encuestas. De esta manera, luego de analizar la información recabada, obtuvimos los siguientes hallazgos:

##### Conclusiones respecto a los análisis de datos sociodemográficos

La encuesta dio como resultado más datos de personas entre los 21 a 60 años, abarcando el 94% de la muestra. Asimismo, los encuestados entre 31 a 60 años fueron los más representativos, con un 82.92% de la muestra. La relación entre hombres y mujeres fue de 45.79% y 54.21%.

Los distritos que más contestaron las preguntas fueron los de Chorrillos y Surco como principales, luego San Borja, San Isidro, Miraflores, San Miguel, La Molina y Magdalena. Todos los distritos son parte de la característica demográfica que delimita el público objetivo de la propuesta de negocio.

Respecto a la actividad laboral de los encuestados, el 22.52% trabaja de forma remota, mientras que el 77.47%, de forma presencial. Esto nos indica que un porcentaje significativo ha migrado al trabajo remoto. Asimismo, se puede observar que el 63.11% de los encuestados trabaja en los distritos definidos para nuestro público objetivo, mientras que el resto, fuera de estos

distritos. Este dato es muy importante, dado que confirma que una cantidad importante se mueve dentro de los distritos de nuestro público objetivo, reforzando la posibilidad de abrir un *dark kitchen* o las operaciones en alguno de estos distritos objetivo. Cabe precisar que Chorrillos, San Isidro, Surco y Miraflores son los distritos donde hay más personas trabajando entre los 31 a 60 años y seguidamente se encuentran San Borja y Jesús María.

### **Conclusiones respecto a las preguntas de la encuesta**

Respecto a los indicadores de frecuencia de compras por *delivery*, se puede observar que el 61.38% de los encuestados compra por *delivery* de 1 a 2 veces por semana; el 17.57%, de 3 a 4 veces por semana y el 3.4%, de 5 a 6 veces por semana, habiendo un total de 82.35% en compras por *delivery*. Esto confirma que el sistema de compra por *delivery* se mantiene y es importante en la compra de alimentos, en todas las edades y con una frecuencia de 1 a 4 veces por semana como costumbre. Esto corrobora que tener un formato de venta de comida por *delivery* es una propuesta sólida, actual y viable. Asimismo, explica que el ingreso de operadores de comida por *delivery* con DIDI®, el año pasado, no fue casualidad, pues este formato se encuentra en crecimiento. En este sentido, la presente propuesta de negocio considerará el *delivery* como una parte estratégica en la venta de comida saludable.

Con relación a lo que está dispuesto a gastar un potencial consumidor de comida cuando la pide por *delivery*, se puede observar que, por un lado, un 34.15% está dispuesto a pagar más de 35 soles. Por otro lado, un 53.21%, en un rango de 15 a 34 soles.

Las personas dispuestas a pagar por plato de comida entre 10 a 20 soles equivalen al 74.25% y entre 21 a 30 soles, al 23.26%. Siendo el rango de 21 a 60 años el más representativo.

Sobre la preocupación de la condición física, se sabe que un 55.69% “siempre se preocupa” y un 40.59% “a veces se preocupa”, sumando ambos un total de 96.28%. Esto refuerza la propuesta de negocio de comida saludable, pues esta se encuentra en concordancia con la preocupación de hacer ejercicios u otras actividades físicas que ayudan a mantener la salud.

Con respecto al sobrepeso, el 39.35% indicó que tiene este problema. De ese total, el 37.37% está entre las edades de 21 a 60 años. Este es un indicador importante, dado que representa un motivo por el cual estas personas podrían escoger planes de comida saludable para dar solución a dicho problema.

Del total de encuestados, solo un 5.44% presenta problemas de obesidad, la mayoría entre 31 y 60 años.

## **6. Hipótesis por validar**

Existe un segmento de la población interesado en adquirir una nutrición saludable, pero no todas las empresas dedicadas a este rubro satisfacen estos requerimientos de forma apropiada, pues algunas de ellas no brindan los productos o el servicio de forma adecuada y otras no llegan a sus clientes objetivo, existiendo una gran oportunidad de incursionar en este rubro con una propuesta de negocio rentable y de valor.

## CAPÍTULO VIII. PLAN DE OPERACIONES

### 1. Objetivos y estrategias de Operaciones

El objetivo del plan de Operaciones consiste en garantizar la fluidez y experiencia del cliente en todo el proceso sin interrupciones, con una atención excepcional y única. El plan se cimentará sobre la calidad del producto en porciones y sabores adecuados y un *packing* conveniente y presentación extraordinaria; asimismo, se brindará al cliente un acceso fácil y dinámico para que pueda colocar y darle seguimiento a sus pedidos, todo esto sin descuidar los costos operativos y *stock* adecuados. Ello alineado con la estrategia competitiva. Se logrará con un equipo humano sólido, con una cultura organizacional definida, orientado a dar lo mejor para una experiencia extraordinaria al cliente.

### 2. Acciones estrategias de Operaciones

Con respecto a las estrategias de Operaciones, nos centraremos en las siguientes 5 acciones que reforzarán la experiencia al cliente:

1. *Software* integrado: Nos apoyaremos en el *software* Ordering® (Ordering, 2016-2023), que es muy potente, completo y logrará nuestras metas de integración y fluidez deseadas para aplicativos, web, pasarela de pagos y otros requerimientos tecnológicos que den seguridad y rapidez en la atención *on-line* al cliente que se dará desde el primer contacto, cumpliendo esto con una de las partes críticas de la cadena de valor.
2. Ubicación estratégica de los *dark kitchen* y cobertura: Se contarán con 4 *dark kitchen* ubicados en los distritos de San Miguel, Surquillo, Chorrillos y La Molina “coberturando” con ellos el 100% de los clientes de los distritos objetivos, con un radio de operación promedio de 5 km por *dark kitchen*, lo cual nos permitirá entregar un pedido en máximo 30 minutos, tiempo considerado adecuado para que los alimentos lleguen con la frescura requerida. Esto refuerza una atención al cliente de calidad y oportuna. También refuerza la fluidez de las operaciones hasta el cliente.
3. Control de calidad en los *dark kitchen*, insumos, *packing*, frescura de pedidos:  
Haciendo un seguimiento estricto de la receta personalizada del cliente, con insumos frescos, cuidando las proporciones y ubicación de estos en los envases, manteniendo una higiene extrema de la manipulación de los alimentos, orden de productos, ubicación de los *packing* adecuados según los alimentos sean fríos o calientes. Pedidos con triple

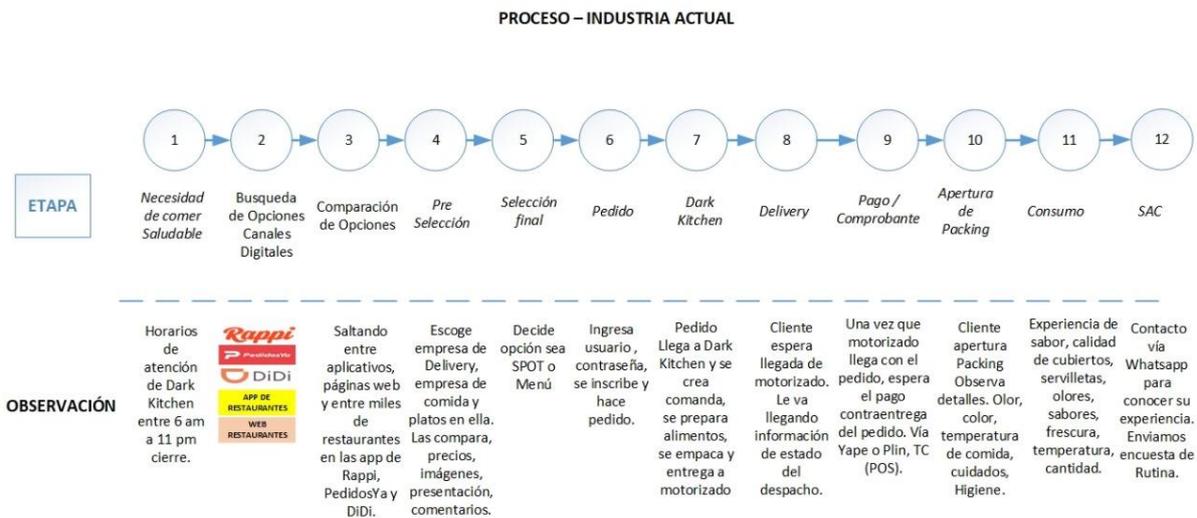
verificación en pre-envío, dados por el cocinero, luego por el coordinador y finalmente por el asesor de entrega, de tal forma que los productos saldrán frescos y con porciones adecuadas, en excelente presentación, minimizando errores en pedidos.

4. Políticas muy claras de atención al cliente: Debidamente documentadas con sus parámetros de solución de problemas al detalle y sus opciones, con aplicación directa y sin contratiempos, estandarizadas para ser aplicadas por nuestro personal de atención al cliente, así como del *call-center*. Los problemas independientemente de su tipo deben ser resueltos en un máximo de 24 horas de forma obligatoria. Esto llevará a otro nivel la calidad del servicio de los clientes y concuerda con nuestra propuesta de cadena de valor.
5. Atención al cliente permanente para entrega de sus pedidos 24/7: Combinación de atención 24/7 entre presencial y virtual. Asegurándonos contacto en todo momento con el cliente. Las reprogramaciones con horarios flexibles, *chat-bot* para reprogramaciones y avisos de estos de forma rápida en el mismo día de realizada la consulta. Las consideraciones para la reprogramación de pedidos se darán máximo el día anterior hasta las 12 de la noche (vía *software* de forma automática).

### **3. Valor real tangible**

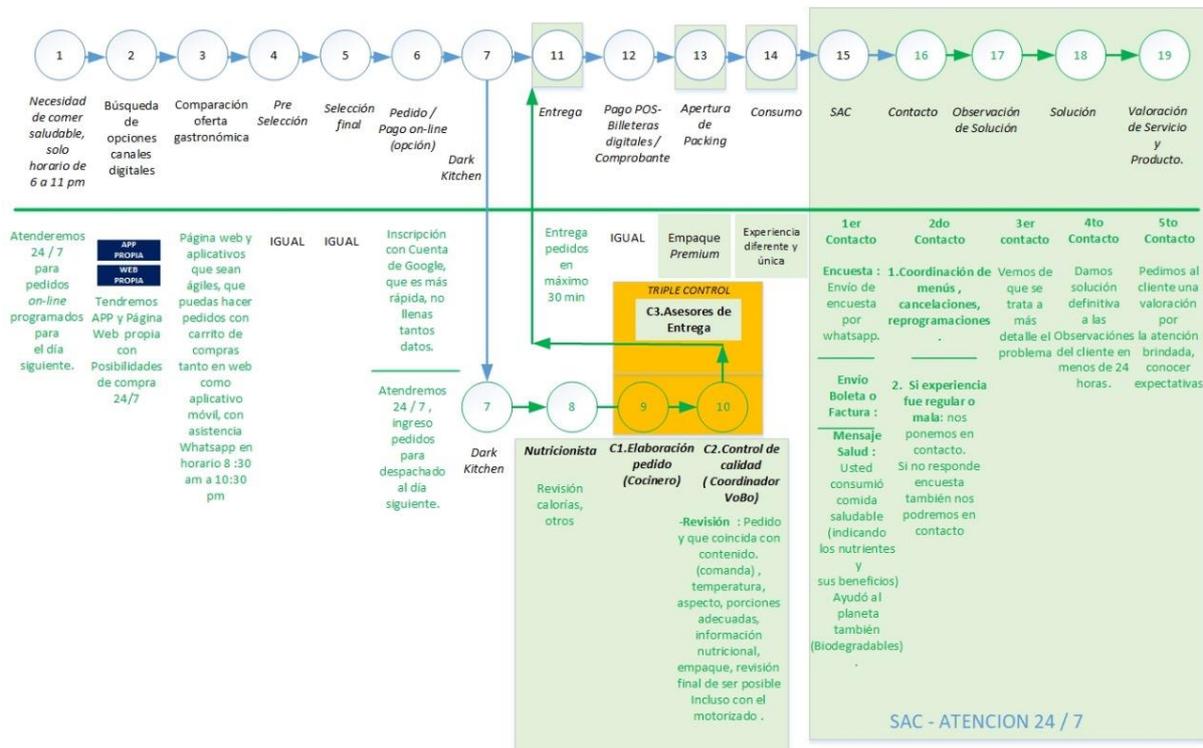
Para obtener con claridad el valor real tangible, en nuestra propuesta usamos el método elaborado por el profesor Guillermo Amen (ESADE), el cual permite comparar el proceso por el cual pasa el cliente de la industria actual y sobre este poder identificar los valores dados y valores competitivos identificados y proponer un nuevo enfoque donde podemos lograr tener una clara diferenciación y ser únicos.

## Gráfico 4. Proceso de pedido de comida para *delivery* actual



Fuente: Elaboración propia 2023.

## Gráfico 5. Proceso de entrega de pedido de comida de NutreDeli



Fuente: Elaboración propia 2023.

## 4. Desarrollo y diseño de producto y servicio

### A. Diseño de producto, carta fija, *packing*.

Se elaborarán propuestas únicas de alternativas alimentarias y acompañamientos según lo establecido por el Jefe de Operaciones - *Chef* y la Nutricionista. Se escogerán 2

opciones de las 20 diferentes por semana y se ofertarán como producto *spot* con precios especiales con 20 opciones de carta fija; se atenderá de lunes a domingo.

Todo nuestro empaque será ecológico y biodegradable o reciclable, acorde con nuestra visión de Responsabilidad Social Corporativa (RSC) y cuidado del medio ambiente. Diseñado y pensado en mantener la frescura de comida siempre, mantener temperatura adecuada y cuidar que no se mezclen las porciones frías con calientes, así como evitar que los líquidos se derramen dentro de los empaques. La bolsa principal llevará el nombre de la persona logrando una personalización del pedido, en donde tendrá también escrita toda la información nutricional completa; además, incluirá un instructivo básico, de ser el caso, si necesita calentarlo o refrigerarlo y recomendaciones de manipuleo y de manejo responsable de los desperdicios orgánicos y de reciclaje. El empaque deberá salir y llegar sellado al consumidor. Con advertencia de no consumirlo en caso de que el empaque se encuentre o llegue abierto o el sello de seguridad sea vulnerado (EcoEstrategia Peruana, 2018).

#### B. Horarios de servicio de atención al cliente y preparativos previos.

NutreDeli abre el local desde las 7 a. m. hasta las 11 p. m., horario corrido. Sin embargo, la atención al cliente y envío de pedidos será desde las 11 a. m. a las 10 p. m. De 10 p. m. a 11 p. m. se hará limpieza de la cocina. El personal estará preparado para poder atender a los consumidores según la demanda estimada durante el día que se proyecta en 2 bloques. De 11 a. m. a 3 p. m. y de 7 p. m. a 10 p. m. En las horas de baja demanda, se harán los preparativos de alimentos para las siguientes etapas del trabajo, así como limpieza de utensilios y otros temas operativos y administrativos.

#### C. Detalle de los controles de procesos, controles de calidad.

En la imagen se puede observar los principales controles que realizará NutreDeli con la finalidad de poder asegurar las actividades más importantes de nuestra cadena de valor: fluidez en la atención, elaboración de alimentos adecuados, con excelente *packing*, así como mucho foco en la atención al cliente durante todo el proceso de compra.

**Tabla 19. Controles de calidad en los procesos críticos**

CONTROL	PROCESO CRÍTICO	RESPONSABLE	FUNCIONES, ACTIVIDADES, OBJETIVOS	FRECUENCIA
1	Proceso de control de central de pedidos telefónicos - <i>Call center</i>	Ejecutivo SAC	El <i>call center</i> estará bajo control de los Coordinadores la cuales harán llamadas aleatorias para pedidos diversos, para verificar atención amable a los mismos, velocidad de respuesta, atención de reclamos, entre otros puntos. Asimismo, en el <i>call center</i> , aquellas llamadas que no puedan ser resueltas serán derivadas a nuestro Departamento SAC en el término de 24 horas para poder darles solución inmediata.	2 por DK y cada 15 días.
2	Proceso de control de central de pedidos - WhatsApp	Ejecutivo SAC	Se harán pedidos vía WhatsApp como lo haría un usuario final, para monitorear tiempos de atención y despacho, frescura de productos, <i>packing</i> , higiene de asesor de entrega, amabilidad, calidad del producto, presentación, control de porciones, funcionamiento adecuado de WhatsApp, etc.	2 por DK y cada 15 días.
3	Proceso de control de central de pedidos - Página web	Ejecutivo SAC	Se harán pedidos vía página web como lo haría un usuario final, para monitorear tiempos de atención y despacho, frescura de productos, <i>packing</i> , higiene de asesor de entrega, amabilidad, calidad del producto, presentación, control de porciones, funcionamiento de página web, etc.	2 por DK y cada 15 días.
4	Proceso de control de central de pedidos telefónicos - <i>App</i>	Ejecutivo SAC	Se harán pedidos vía <i>App</i> propia como lo haría un usuario final, para monitorear tiempos de atención y despacho, frescura de productos, <i>packing</i> , higiene de asesor de entrega, amabilidad, calidad del producto, presentación, control de porciones, funcionamiento de <i>App</i> propia, etc.	2 por DK y cada 15 días.
5	Proceso de control SAC posventa, encuesta satisfacción	Jefe de Operaciones	Se revisará el servicio de atención al cliente, solución de reclamos, tiempo de demora en resolverlos, actitud en el servicio de llamadas. Cumplimiento de protocolos de atención.	4 casos mensuales de reclamos de clientes.
6	Proceso de operación de los cocinas en los <i>dark kitchen</i>	Jefe de Operaciones (mensual) y Coordinadores (continuo)	Inspecciones mensuales (jefe de Operaciones) y diarias (coordinadores) que tienen por objetivo mantener la regularidad del servicio de forma continua, buscando trabajo en equipo siempre. Se observará que se trabaje sobre todo muy ordenadamente según el proceso <i>Mise de Place</i> , que es tener todos los ingredientes totalmente listos y en su ubicación correcta, preparados para el armado de las alternativas alimentarias a tiempo para el asesor de entrega, cuidando, frescura, porciones adecuadas y <i>packing</i> .	Mensual: 1 Continuo Diario
7	Proceso de control de Insumos	Coordinadores de cocina	Los coordinadores se encargarán de hacer esta labor diaria de verificar que los proveedores de alimentos los entreguen a los <i>dark kitchen</i> en óptimas condiciones, asegurándose de que estén frescos, en buen estado, para evitar reclamos del <i>chef</i> o de los clientes con respecto a la calidad de los mismos.	Revisión diaria, durante el trabajo de cocina.
8	Proceso de control del entorno digital, pasarelas de pago - <i>Software</i> en todas las plataformas.	Jefe comercial	Consiste en asegurarse de que el encargado de sistemas mantenga operativos todos los aplicativos funcionando 24/7 ante caídas del servicio. Mantener actualización de los sistemas y licencias. Resolver problemas técnicos de los clientes con las <i>App</i> , página web, etc. Comunicar al Dpto. SAC de cualquier problema con cualquier cliente. Debe mantener la fluidez de los sistemas para una excelente experiencia del cliente.	Revisión 24/7 a través de contratación de empresa
9	Proceso de control de capacitación de personal	Jefe Operaciones	Jefe Operaciones en coordinación con el encargado de RR.HH. velará que todo el personal esté debidamente capacitado. El jefe de Operaciones durante su ronda reportará aquellas situaciones en las cuales ve que algún personal requiera atención específica.	Semanal

Fuente: Elaboración propia 2023.

## 5. Cálculo de la demanda operativa

Se tomó como base de cálculo, el número de platos a atender, así como la estimación del crecimiento de la demanda en los 7 años. Se consideró solo platos principales.

**Tabla 20. Base para la estimación de la demanda operativa**

Cálculo base de estimación de la demanda				
Precio promedio <i>mix</i>	27.56	soles		
1 Margen	59.18%	16.31	soles	
2 Costo <i>mix</i>	40.82%	11.25	soles	
	100,00%	27.56		
			Costo materias primas (comida y <i>packing</i> )	
			2,1 Alimentos	29.61% S/ 8.16
			2,2 <i>Packing</i>	9.22% S/ 2.54
			2,3 Comisión para <i>dark kitchen</i>	2.00% S/ 0.55
				49.75% S/ 11.25

Fuente: Elaboración propia 2023.

**Tabla 21. Estimación de la demanda operativa a corto mediano y largo plazo**

NUTREDELI		CORTO PLAZO		MEDIANO PLAZO		LARGO PLAZO			
2.1	Materias Primas	0 - 6 Meses	6 Meses - 1 AÑO	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	AÑO 6	AÑO 7
<b>Crecimiento</b>				4,83%	4,94%	4,98%	4,98%	5,01%	5,01%
Alternativas Alimenticias		13.500	60.390	133.560	140.158	147.138	154.465	162.204	170.330
Costo MP		S/ 8,16	S/ 8,16	S/ 8,16	S/ 8,16	S/ 8,16	S/ 8,16	S/ 8,16	S/ 8,16
<b>Costo total MP</b>		<b>S/ 110.160</b>	<b>S/ 492.782</b>	<b>S/ 1.089.850</b>	<b>S/ 1.143.688</b>	<b>S/ 1.200.644</b>	<b>S/ 1.260.436</b>	<b>S/ 1.323.584</b>	<b>S/ 1.389.895</b>
2.2	Costos de packing	0 - 6 Meses	6 Meses - 1 AÑO	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	AÑO 6	AÑO 7
<b>Crecimiento</b>				4,83%	4,94%	4,98%	4,98%	5,01%	5,01%
Alternativas Alimenticias		13.500	60.390	133.560	140.158	147.138	154.465	162.204	170.330
Costo Packing		S/ 2,54	S/ 2,54	S/ 2,54	S/ 2,54	S/ 2,54	S/ 2,54	S/ 2,54	S/ 2,54
<b>Costo Total Packing</b>		<b>S/ 34.290</b>	<b>S/ 153.391</b>	<b>S/ 339.242</b>	<b>S/ 356.001</b>	<b>S/ 373.730</b>	<b>S/ 392.342</b>	<b>S/ 411.998</b>	<b>S/ 432.639</b>

Fuente: Elaboración propia 2023.

**Tabla 22. Resumen demanda área operativa a corto, mediano y largo plazo**

NUTREDELI		CORTO PLAZO		MEDIANO PLAZO			LARGO PLAZO			Participación
RESUMEN DE DEMANDA INSUMOS CRITICOS		0 - 6 Meses	6 Meses - 1 AÑO	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	AÑO 6	AÑO 7	
2.1	Materias Primas	S/ 110.160	S/ 492.782	S/ 1.089.850	S/ 1.143.688	S/ 1.200.644	S/ 1.260.436	S/ 1.323.584	S/ 1.389.895	76%
2.2	Costos de packing	S/ 34.290	S/ 153.391	S/ 339.242	S/ 356.001	S/ 373.730	S/ 392.342	S/ 411.998	S/ 432.639	24%
		S/ 144.450	S/ 646.173	S/ 1.429.092	S/ 1.499.689	S/ 1.574.374	S/ 1.652.777	S/ 1.735.582	S/ 1.822.534	100%

Fuente: Elaboración propia 2023.

## 6. Objectives and key results (OKR) e indicadores de control de servicios

Los *objectives and key results* ayudan a alinear nuestras acciones y esfuerzos para lograr los objetivos planteados de forma medible y constante, año tras año revisando los resultados y ajustando las acciones.

Los principales indicadores que manejaremos para poder cumplir con los objetivos y medir los resultados vistos anteriormente se separarán en indicadores internos y globales de la empresa, estos indicadores se ven en detalle en la Tabla 22. De esta forma controlamos lo que ocurre dentro, así como lo que sienten nuestros clientes con nuestro servicio.

**Tabla 23. OKR – Objective and key results, indicadores**

OBJETIVOS Y RESULTADOS CLAVE										
Base para cálculo de los indicadores		371	Platos por día por los 4 dark kitchen							
Cálculo de la demanda de platos en 5 años		AÑOS								
		1	2	3	4	5	6	7	NUTREDELI	
Crecimiento por año			4,83%	4,94%	4,98%	4,98%	5,01%	5,01%		
		73.890	133.560	140.158	147.138	154.465	162.204	170.330		
OBJETIVOS	INDICADORES	AÑOS							RESULTADOS ESPERADOS	
		1	2	3	4	5	6	7		
Lograr crecimiento de venta de platos del 25%	INTERNOS	1 Platos devueltos	2,0%	1,8%	1,6%	1,4%	1,1%	0,9%	0,5%	Disminuir los platos devueltos a un 0.5%
		2 Mermas de alimentos	1.478	2.404	2.243	2.060	1.699	1.460	852	Eliminar desperdicios de alimentos a menos de 1%
	GLOBALES	1 Pedidos globales por día (platos)	371	389	408	428	450	472	496	Lograr entregar más de 490 platos al día al final del periodo 7
		2 Atención telefónica global por año	83%	85%	87%	89%	90%	92,0%	95%	Lograr mejorar el contacto telefonico con el cliente pasando al 95% de eficiencia
		3 Atenciones en 30 min	59.112	110.855	120.536	130.953	139.019	150.880	161.814	Lograr atender en menos de 30 minutos cualquier pedido delivery al 95%
		4 Clientes recurrentes	11%	13%	17%	20%	23%	27%	30%	Poder mantener clientes recurrentes al 30%.
Lograr una satisfacción de cliente del 90%	5	Satisfacción de cliente	85%	86%	87%	88%	89%	89,5%	90%	Lograr un excelente índice de satisfacción al cliente, al borde de 90%.
Reducir los reclamos anuales a menos de 600	6	Reclamos solucionados	2,0%	1,7%	1,4%	1,1%	0,8%	0,6%	0,3%	Bajar el número de reclamos generales de 2% a 0.3%

Fuente: Elaboración propia 2023.

## 7. Diseño de instalaciones

### A. Instalaciones de *dark kitchen*

Contaremos con 4 *dark kitchen* en Lima. Los *dark kitchen* que se alquilará estarán totalmente equipados, listos para usar y deberán ser de dimensiones alrededor de 12 a 17 m<sup>2</sup>. Considerando además la renovación constante de equipamiento de forma anual.

### Gráfico 6. Ejemplo de cocina implementada completa



Fuente: Republica Cocinera (2022).

### B. Instalaciones de oficinas

Se alquilará una vez por semana una sala de reuniones externas para poder hacer coordinaciones de modo tal que allí se puedan compartir experiencias, ver productos, *packing*, control de menús, cartas y tomar decisiones en conjunto, así como dinámicas grupales que requieren ser presenciales por sus características. No contaremos con oficinas físicas propias.

## 8. Programación de las Operaciones de la empresa y ajustes

6 meses previos a la puesta en marcha del negocio se realizarán las actividades pre-operativas, donde se creará la empresa legalmente y comenzaremos luego y en paralelo a realizar las actividades de desarrollo de recetas, definición de *dark kitchen* con las que trabajaremos con las pruebas de control de calidad necesarias, así como definir los proveedores, desarrollo de la página web y *App*. Asimismo, se cerrarían los contratos estratégicos con todos los operadores con los que trabajaremos. Al lanzar el negocio se hará una marcha blanca y en adelante se harán los ajustes necesarios constantemente gracias al excelente contacto que se tendrá desde un inicio con los clientes; asimismo, nos apoyaremos en los OKR, KPI, así como por reportes del centro de atención telefónica para ajustar la propuesta lo mejor posible al cliente.

## 9. Estrategia de crecimiento operativo

Para plantear la estrategia adecuada, hemos evaluado en qué situación se encuentra el negocio en el Perú. Considerando por lo indicado en las encuestas, entrevistas, experiencias propias de diversos servicios de entrega incluidos los de la competencia directa, así como muchas noticias e informes, se ha determinado que este sector está en crecimiento.

Dado que el mercado de comida saludable está en crecimiento, con varios segmentos no atendidos, usaremos la estrategia PUSH en un comienzo para poder empujar al mercado a mayor consumo y captar a los clientes para que nos visiten en nuestros canales *on-line*. Aquí la clave es hacerse conocido más rápidamente que otras empresas, no solo por la calidad de alternativas alimenticias que ofreceremos sino por un servicio excelente, el cual dará una experiencia que valorará el cliente sobre los demás competidores.

## 10. Actividades preoperativas

Las actividades preoperativas son aquellas relacionadas con la creación del negocio, firma de contratos, permisos y otros necesarios para que la actividad se ponga en operación.

**Tabla 24. Gastos de actividades preoperativas**

Gastos de apertura de negocio	Q	Costo (S/.)	Costo Total (S/) con IGV	IGV
Búsqueda de nombre en Sunarp	1	6.00	6.00	1.08
Reserva de nombre en Sunarp	1	24.00	24.00	4.32
Minuta de constitución de empresa	1	350.00	350.00	63.00
Elevar acto constitutivo a escritura pública	1	150.00	150.00	27.00
Elevar escritura pública a Sunarp	1	90.00	90.00	16.20
Registro de marca	1	571.17	571.17	102.81
Licencia de funcionamiento y permisos	1	411.63	411.63	74.09
Gastos notariales y registrales	1	650.00	650.00	117.00
Asesoría legal (RxH) mes	1	500.00	500.00	
Contador (RxH) mes	1	1 000.00	1 000.00	
Transporte (movilidad)	1	240.00	240.00	
Selección de personal	7	500.00	3 500.00	630.00
TOTAL			7 436.80	1 025.42

Fuente: Elaboración propia 2023.

Dentro de estas está: búsqueda y reserva de nombre en Sunat, elaboración y registro de minuta, registro de marca, establecer el domicilio fiscal, sacar RUC como Sociedad Anónima Cerrada.

Una vez registrados poderes podremos firmar contratos con *partners* del negocio como los *dark kitchens*, servicio de *call center* para atención de pedidos, servicio de agencia de *marketing* en redes sociales, apertura de cuentas corrientes, entre otros.

## 11. Presupuestos de inversión y capital de trabajo

El siguiente presupuesto e inversión se basa en la parte operativa del negocio, que puede ser ajustado durante la marcha blanca según como vaya creciendo en negocio.

El resto se podrá observar con más detalle en el capítulo financiero.

**Tabla 25. Gastos de actividades operativas**

Gastos Actividades Operativas	Cantidad al mes	Unidades	Costo (S./) por Unidad	Costo Total (S/) con IGV	IGV
<b>Personal (no aplica IGV)</b>					
Gerente General	1	Personas	10 000.00	10 000.00	
Jefe de Operaciones	1	Personas	6 500.00	6 500.00	
Jefe Comercial	1	Personas	3 500.00	3 500.00	
Jefe de Administración y Finanzas	1	Personas	3 500.00	3 500.00	
Ejecutivos de venta	2	Personas	2 000.00	4 000.00	
Especialista en compra	1	Personas	2 000.00	2 000.00	
Coordinadores de cocina	8	Personas	2 000.00	16 000.00	
Ejecutivo SAC	2	Personas	2 000.00	4 000.00	
Cocinero	8	Personas	2 600.00	20 800.00	
Ayudantes de cocina	16	Personas	1 100.00	17 600.00	
Nutricionista	1	Personas	2 000.00	2 000.00	
<b>Gastos control de calidad</b>					
Pedido de menú por WhatsApp	8	Pedidos	35.00	280.00	330.40
Pedido de menú por <i>call center</i>	8	Pedidos	35.00	280.00	330.40
Pedido de menú por página web	8	Pedidos	35.00	280.00	330.40
Pedido de menú por aplicativo propio	8	Pedidos	35.00	280.00	330.40
<b>Gastos indirectos de fabricación</b>					
Gas	1	Consumo	1 000.00	1 000.00	180.00
Electricidad	1	Consumo	1 000.00	1 000.00	180.00
Agua	1	Consumo	300.00	300.00	54.00
Implementos de cocina	8	1 Juego	200.00	200.00	36.00
Artículos de limpieza - set	1	1 kits	300.00	300.00	54.00
Indumentaria	8	1 kits	200.00	200.00	36.00
Seguros - Grupo	1	Contrato	200.00	200.00	36.00
<b>Gastos administrativos</b>					
Alquiler de sala de trabajo	1	Mes	350.00	350.00	63.00
Móviles / comunicaciones	11	Unidades	14.29	157.14	28.28
<b>Gastos en insumos Alimentos - 371 unidades /día</b>					
Insumos <i>dark kitchen</i> 01 - L-D / mes	11130	Unidades	8.16	90 820.80	16 347.74
Insumos <i>dark kitchen</i> 02 - L-D / mes	11130	Unidades	8.16	90 820.80	16 347.74
Insumos <i>dark kitchen</i> 03 - L-D / mes	11130	Unidades	8.16	90 820.80	16 347.74
Insumos <i>dark kitchen</i> 04 - L-D / mes	11130	Unidades	8.16	90 820.80	16 347.74
<b>Gastos packing - 371 unidades / día</b>					
<i>Dark kitchen</i> 01 - L-D / mes	11130	Unidades	2.54	28 270.20	5 088.64
<i>Dark kitchen</i> 02 L-D / mes	11130	Unidades	2.54	28 270.20	5 088.64
<i>Dark kitchen</i> 03 L-D / mes	11130	Unidades	2.54	28 270.20	5 088.64
<i>Dark kitchen</i> 04 L-D / mes	11130	Unidades	2.54	28 270.20	5 088.64
				<b>571 091.14</b>	<b>87 734.40</b>

Fuente: Elaboración propia 2023.

## CAPÍTULO IX. PLAN DE *MARKETING* Y VENTAS

### 1. Segmentación y *target*

#### a. Segmentación

En general, existen hasta trece grupos de alimentación que siguen las personas que buscan alimentación saludable. En Lima, hay seis grupos de regímenes alimenticios que cuidan la cantidad y la calidad de sus alimentos (Ipsos Perú, 2019).

Sobre la base de la información obtenida durante la etapa de investigación, hemos segmentado a los consumidores de comida saludable en 5 grupos:

- **Familiar saludable:** Son consumidores que consideran que comer saludable es comer comida preparada en casa. En caso de comer fuera de casa, prefieren pedir los mismos platos que comen en casa ya que lo consideran saludable. No tienen mucho conocimiento sobre nutrición, o sobre las cantidades recomendadas de grasas, proteínas y carbohidratos para lograr una alimentación balanceada. Mayormente son personas que consumen exceso de carbohidratos, y las preparaciones preferidas son comidas con recetas típicas peruanas.
- **Keto:** Este tipo de consumidor tiene un límite en la cantidad de carbohidratos que ingiere en el día. Mayormente busca compensar esta falta de carbohidratos con mayores ingestas de proteínas y grasas. Este perfil tiene mayor conocimiento sobre nutrición y lleva un tipo de alimentación muy específica. Se preocupa por su condición de salud, ya sea por mantenerse delgado, o en otros casos para bajar de peso.
- **Fit:** Estos consumidores son mayormente personas que tratan de tener un estilo de alimentación saludable y lo combinan con un régimen de entrenamiento constante. Tienen mayores conocimientos de nutrición que el promedio de personas y utilizan este conocimiento para tratar de tener un cuerpo tonificado. Para suplir las grandes cantidades de energía gastada en el entrenamiento, suelen consumir carbohidratos complejos, además de proteína para generar el crecimiento de sus músculos.
- **Orgánicos:** Estos consumidores tratan de evitar todos los alimentos procesados posibles. Cuidan mucho su salud, por lo que evitan consumir alimentos que lleven colorantes, preservantes, aditivos químicos, pesticidas, etc. Dada la dificultad para encontrar insumos con estas características, muchas veces suelen prepararse ellos mismos, o suelen pagar altos precios en restaurantes especializados.

- **Veganos:** Este tipo de consumidor no consume proteína animal. Incluso tampoco consume productos derivados de los animales como los huevos o la leche. Para compensar esto, suele consumir proteína de origen vegetal como la proteína de soya.

Estos cinco segmentos son los más representativos y agrupan mejor a nuestros clientes en función a los macronutrientes requeridos. Fuera de estos segmentos, nuestra investigación demuestra que cualquier otro grupo no es significativo y por lo tanto no tienen nuestro interés.

### *Target*

Dentro de nuestra investigación de mercado (Capítulo VII), se evaluó las preferencias de los potenciales consumidores en cuanto a comida saludable y se encontró lo siguiente:

**Tabla 26. Segmentación**

Segmento	Tradicional	Orgánicos	<i>Fit</i>	Keto	Veganos	Otros	Total general
Cantidad	151	92	91	71	3	36	444
Porcentaje	34%	21%	20%	16%	1%	8%	100%

Fuente: Elaboración propia 2023.

Sobre la base de los resultados, observamos que el segmento familiar saludable es el predominante con un tercio de los usuarios encuestados (34%), los segmentos orgánicos, *fit* y keto tienen un porcentaje similar (que va del 16% al 21%) y finalmente están los veganos con 1%.

Con estos resultados hemos decidido que nuestro público objetivo será: consumidores familiar saludable, consumidores *fit* y consumidores keto. Creemos que podemos encontrar algunos productos que sean compatibles con estos 3 tipos de consumidores, y en algunos casos tendremos productos exclusivos para cada tipo de consumidor. En resumen, convertiremos la comida casera en saludable, y trataremos de que estas preparaciones cumplan con los requerimientos nutricionales.

Otro punto importante para mencionar es que ofreceremos algunas opciones de postres saludables, para poder complementar nuestra oferta, y brindar a nuestros clientes alternativas para seguir comiendo cosas sabrosas y deliciosas, y la vez cuidarse y evitar un alto contenido de azúcar y harinas.

Por otro lado, hemos decidido por no atender por ahora al consumidor orgánico, ya que debido a las restricciones en su tipo de alimentación no vemos muchas sinergias con los demás consumidores, además de las dificultades logísticas para su implementación. Sin embargo, dado que el segmento tiene potencial, planteamos realizar un piloto con este segmento una vez alcanzado el punto de equilibrio del negocio. La idea es evaluar la respuesta del consumidor y en caso sea exitosa, plantear una línea adicional orgánica.

## 2. Decisiones sobre producto/servicio

Una vez realizada la segmentación, creemos que nuestro producto deberá contar con las siguientes características:

- Ofreceremos comidas que estén en el rango de las 600 a 700 calorías.
- Nuestras comidas tendrán sabor casero que evoque a la comida tradicional peruana
- Ofreceremos comidas que cumplan con el segmento familiar saludable, keto y con el segmento *fit*.
- Apuntaremos a un posicionamiento de producto de alta calidad con alto precio.

Consideramos que esta propuesta es la adecuada para diferenciarnos en el mercado y poder competir con las empresas ya establecidas actualmente.

El concepto del negocio será el contar con comidas normales de consumo masivo, pero adaptando ingredientes para hacerlas “saludables” según los requerimientos nutricionales de nuestro público objetivo.

Pensamos en empezar el proyecto con una carta fija de 20 platos:

**Tabla 27. Propuesta carta fija**

Propuesta de carta fija	
AjÍ de pollo	Enrollado de Pollo
Arroz con Pollo	Enrollado de Cerdo
Lomo Saltado	Pechuga de Pollo a la Plancha
Papa Rellena	Bistec la Plancha
Tallarín Verde	Salteado de verduras con carne
Tallarines rojos	Salteado de verduras con Pollo
Espagueti al Alfredo	Ensalada de <i>Roast Beef</i>
<i>Lasagna</i>	Ensalada Cesar con Pollo
Arroz Chaufa	Ensalada Cocida con Filete de Pollo
Pollo a la Brasa	Ensalada Romana con carne

Fuente: Elaboración propia 2023.

Debido a que el concepto de saludable varía dependiendo del segmento, el cliente será capaz de customizar su plato variando los acompañamientos. Por ejemplo, en el caso del “Arroz con Pollo”, el cliente podrá elegir entre arroz normal, arroz integral, arroz de konjac y arroz de coliflor para que los macronutrientes se adapten a su requerimiento nutricional. Nosotros sugeriremos cual acompañamiento es el ideal para cumplir su perfil alimenticio y facilitar la elección del cliente. Importante hay que mencionar que, dependiendo del acompañamiento, habrá una variación en el precio del producto a elegir.

Sobre la distribución de las ventas de los productos, importante hay que mencionar que basados en los resultados de nuestra investigación de mercado (Capítulo VII), hay más personas con preferencia de comida familiar saludable que *fit* y *keto*, por lo que usaremos esos resultados para determinar el *marketing mix*:

**Tabla 28. Segmento consumidor**

Segmento de consumidor	Porcentaje
Familiar saludable	48%
<i>Fit</i>	29%
<i>Keto</i>	23%

Fuente: Elaboración propia 2023.

Otro punto importante sobre la propuesta de negocio es que vamos a ofrecer porciones de postres saludables para complementar nuestra oferta.

**Tabla 29. Propuesta carta de postres**

Propuesta de Carta de postres	
<i>Cheesecake</i> de fresa	Merengado de fresa
<i>Cheesecake</i> de Nutella	Torta de chocolate
<i>Cheesecake</i> de frutos rojos	Waffles belgas

Fuente: Elaboración propia 2023

Estos postres tendrán muy bajo de contenido de carbohidratos y se utilizarán sustitutos de azúcar para que puedan encajar en los tres segmentos elegidos. El sabor va a ser muy similar al que tendría la preparación normal con ingredientes no saludables.

### 3. *Marketing mix*

Dado nuestro caso de negocio, consideramos que lo que ofrecemos son productos especializados pero que tienen detrás un soporte adecuado para considerar que brindamos un servicio total enfocado en la satisfacción del cliente. Dado esto, analizaremos la estrategia sobre las 7 variables de la mezcla de *marketing* (Kotler y Keller, 2012):

#### 3.1 Proceso

En este rubro buscamos diferenciarnos de nuestros competidores. Por esto queremos brindar un servicio diferenciado y superior en todas las etapas del proceso de compra e interacción con nuestros consumidores. A continuación, una descripción de cómo nos lograremos diferenciar:

Acceso a la compra: tendremos un canal propio de compra que nosotros mismos manejaremos, enfocándonos en brindar una experiencia agradable y fácil al usuario.

Selección de producto: brindaremos información nutricional de todos nuestros productos, de manera que el cliente tendrá toda la información disponible al momento de la compra y estar seguro de que nuestros productos se ajustan a sus necesidades.

Reparto: nuestro sistema de monitorear en tiempo real podrá mostrar en tiempo real el trayecto de las entregas, teniendo información en todo momento de nuestros repartos. Además, nuestros asesores de reparto serán los responsables de entregar personalmente los pedidos, asegurando la calidad de la entrega, y absolviendo todas las consultas de nuestros clientes.

Atención al cliente: Tendremos implementado un sistema de atención al cliente robusto, que estará entrenado para poder absolver cualquier duda o problema de nuestros clientes.

### **3.2 Plaza**

Al tratarse de un modelo de venta B2C y 100% digital, nuestra plaza será nuestros canales de venta digitales. En este caso, hablamos de nuestra página web y de los aplicativos. Además, debemos considerar en este rubro a nuestras redes sociales, las cuales serán nuestro principal canal de contacto con el cliente, y a través de la cual canalizaremos nuestra publicidad y promociones.

### **3.3 Promoción**

Al tratarse de un negocio 100% digital, nuestra forma de dar a conocer nuestros productos es a través de las redes sociales. En el presente trabajo brindamos más detalle de nuestro plan de *marketing* digital donde desarrollamos este tema.

### **3.4 Personas**

Dado que hablamos de un negocio B2C, tenemos que contar con una estrategia que llegue directamente a los consumidores. Para esto, nos apoyaremos en la segmentación de clientes mostradas en el presente trabajo, y nos enfocaremos en tratar de llegar con mensajes que logren que el cliente se identifique con el producto. Una de las maneras será asociar nuestros mensajes con la información nutricional de nuestros productos, de forma que el cliente sepa que estos productos se adaptan a sus necesidades nutricionales según la segmentación en la que se encuentra ubicado.

### **3.5 Posicionamiento**

Como mencionamos en líneas anteriores, vamos a posicionarnos como un producto de alta calidad y alto precio. La idea es diferenciarnos con las otras alternativas del mercado y, según lo aprendido en nuestro estudio de consumidor, los clientes están dispuestos a pagar estos precios más altos comparados con la competencia o servicios similares.

### 3.6 Producto

Como explicamos en párrafos anteriores, nuestro producto se debe caracterizar por tener el contenido nutricional adecuado para satisfacer a los consumidores *target*, además de contar con un gran sabor que sea muy similar a las comidas no saludables tradicionales. En párrafos anteriores describimos más a detalle estos puntos.

### 3.7 Precios

Con respecto a los precios, dado que vamos a posicionarnos como un producto de alta calidad, vamos a tener un precio de venta elevado con respecto a nuestros competidores.

Con respecto al precio, hemos observado en nuestra investigación de mercado (Capítulo VII) que un tercio de las personas encuestadas pagan más de 35 soles por persona cada vez que hacen una compra de comida *delivery* (de cualquier tipo) pero que sin embargo los precios pagados por comida saludable van entre los 15 a 19 soles. Dado esto, creemos que, si maximizamos la calidad del producto, podemos apuntar a competir en temas de precios con un *ticket* mayor.

Luego de realizar un análisis de costos (Anexo 5), el rango de costos está entre los 7 a los 10 soles.

Basados en esto, creemos que el rango de precios debe estar entre los 30 a 40 soles por plato. Se debe considerar que el costo de la materia prima debe estar por el orden del 25%.

En el caso de los postres que venderemos, los costos están en un rango entre 4 a 6 soles por porción, por lo que nuestro rango del precio de venta será entre 12 a 15 soles.

## 4. Estrategia de comunicación

### 4.1 Estrategia de marca

El nombre de nuestra empresa es NUTREDELI ®

#### Gráfico 7. Nuestro logo: NutreDeli ®



Fuente: Elaboración propia 2023.

La razón del nombre es que nuestra comida tiene dos pilares fundamentales:

- Es deliciosa, ya que cuenta con un gran sabor que evoca a la comida que uno come en casa o de algún restaurante especializado.
- Es saludable, ya que, a diferencia de la comida regular de gran sabor, esta se puede adaptar a ciertos requerimientos nutricionales específicos, ya sea para cuidar nuestra salud o para bajar de peso.

Estos dos pilares de marca serán los principales para todo el plan de comunicación de nuestros productos y servicios.

## **4.2 Identidad y experiencia**

Nuestra idea de negocio requiere que nuestro servicio/producto tenga una identidad muy propia, para diferenciarnos de la competencia. La identidad del servicio brindado, y de cada uno de nuestros productos, debe transmitir que te brindaremos comida adaptada a tus requerimientos nutricionales con el sabor de siempre. Para lograr esto necesitamos invertir recursos en el desarrollo de los productos y de la experiencia en general, para conseguir plasmar esta identidad en algo tangible.

Sobre la experiencia, tenemos que hacer sentir al cliente de que somos la alternativa que estaba buscando para poder comer de manera saludable, sin mucho esfuerzo, y manteniendo un gran sabor tal cual las comidas que regularmente consume en casa. La experiencia debe ser agradable desde el primero momento cuando el cliente busca la información hasta la culminación del servicio y la posventa (todo esto descrito en el *customer journey*).

Dado que nuestro servicio se debe diferenciar de la competencia con respecto al tema del sabor, va a ser muy importante poder comprobar esta característica a través de estudios de *mouth experience*. La idea es comprobar que el sabor de nuestros productos marque la diferencia contra un plato normal de comida saludable. La retroalimentación que recibiremos será de gran ayuda para hacer ajustes en nuestras recetas para salir al mercado brindado la mejor experiencia al usuario posible.

## **4.3 Plan de comunicación digital**

Establecer un plan de comunicación digital es fundamental para el logro de los objetivos de la “nueva empresa” cuyo lanzamiento y presencia en redes es crítico debido al modelo de negocio basado en *dark kitchen*, cuya operación se enfoca en satisfacer las necesidades de nuestros clientes mediante la producción y entrega de alimentos a través de pedidos en línea e inicialmente sin restaurante en formato físico. El contexto implica con presencia e identidad

digital nula, un entorno de crecimiento favorable en el rubro de comida saludable y hábitos de *delivery* creciendo pero sin una base de datos de clientes.

Nuestro modelo de negocio requiere posicionar la nueva marca y requiere cumplir los siguientes objetivos a nivel de activación digital.

**Tabla 30. Objetivos y estrategias de la activación digital**

Objetivo	Estrategias
Crear el contenido para el lanzamiento digital y creación de la identidad	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Definición de la marca:</b> Mensaje alineado con el propósito, valores, logo y colores</li> <li>• <b>Creación de la página web:</b> Base de la identidad digital.</li> <li>• <b>Creación de perfiles en redes sociales:</b> Selección de redes según segmento. Controlar la coherencia en contenido y mensaje con la hoja <i>web</i>.</li> <li>• <b>Creación de contenido:</b> Vídeos, Blogs, infografías para alcanzar el liderazgo de opinión en salud y su relación con la alimentación.</li> </ul>
Seleccionar plataformas digitales para operar el negocio	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Página web:</b> para mostrar el menú y gestionar el sistema de atención al cliente</li> <li>• <b>Sistema de delivery</b> convenios para el uso de plataformas como <i>orderin.co; orders.co, take.app</i></li> <li>• <b>Sistemas de gestión de pedidos vía web o vía App:</b> para asegurar experiencia sin fricción y agradable a la vista</li> <li>• <b>Sistemas de pago en línea</b> para brindar un modo fácil y seguro de pago</li> <li>• <b>Sistema de captura de recomendaciones:</b> Para manejar las referencias y recomendaciones</li> <li>• <b>Plataforma de comunicación vía Business WhatsApp®:</b> Para atención inmediata al cliente</li> </ul>
Monitorear y medir para ajustar el soporte digital a la operación de la empresa	<ul style="list-style-type: none"> <li>• KPI iniciales de la efectividad de la activación digital.</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia 2023.

Nuestro modelo de negocio requiere cumplir los siguientes objetivos a nivel de operación y *marketing* digital en los primeros cinco años de operación.

Captación: Para dar a conocer la marca a más clientes:

- a) Ampliar la notoriedad y mantener presencia en redes sociales con buena imagen de una empresa de comida saludable en redes sociales: para posicionar la nueva marca, y así aumentar el número de seguidores en el rubro salud y comida saludable.
- b) Aumentar el tráfico a las plataformas creadas y así fomentar las ventas: El número de visitas puede ayudar a generar más pedidos y en consecuencia aumentar ventas.

A continuación los medios seleccionados por segmento para maximizar el uso del *marketing* digital.

**Tabla 31. Medio para comunicar por segmento objetivo**

Momento	Objetivo	Medio	Selección		
			Familiar Saludable	Keto	Fit
Captación Pre-Compra	Descubrir	Redes Sociales	Facebook®	Instagram®	Instagram®
		Marketing Digital	Facebook® /Instagram®		
		Búsquedas Web	Google Ads®		
		Hoja Web	Home Page*		
	Influencia	Redes Sociales	Facebook®, Instagram®		
	Conocer	Redes Sociales	Facebook®, Instagram®		
	Comparar	Redes Sociales	Facebook®, Instagram®		
	Referencias	Blogs	Trip Advisor®	Instagram®	
Conversión Compra Y Operación	Conversión	Pagos	Niubiz®, Ordering.co®		
		App	Ordering®		
		Hoja Web	Web App*		
		Delivery	Delivery App*		
	Logistics Client DB Cupones Descuento Analítica	Apps	Ordering.co®		
Fidelización Poscompra	Encuesta	Email, App	App*	E-Mail	App*
	Servicio Cliente	Teléfono, WhatsApp®	WhatsApp®	Teléfono	WhatsApp®

\* Proveniente de ordering.co <https://www.ordering.co/>  
Fuente: Elaboración propia 2023.

A continuación, las oportunidades a explotar en la comunicación como parte del *marketing* digital y que están incorporadas en el modelo de negocio:

**Tabla 32. Pains and gains del modelo de negocio propuesto**

PAINS	GAINS
No sé si este plato va contra mi esfuerzo de mantenerme saludable (calorías, carbohidratos, sodio, etc.)	Puedo decidir si hoy como saludable o no, sin sentir culpabilidad
Si pido <i>delivery</i> no tengo alternativa sino la de comer comida chatarra	Tengo información nutricional
Los platos saludables ofrecidos no me atraen todo es pura lechuga	Puedo elegir platos que no siempre son ensaladas
No conozco las calorías o carbohidratos de este plato	Tengo opciones con información saludable
Los platos ofrecidos no me atraen todo es pura lechuga	Si planifico puedo ahorrar dinero
Mi pedido demora mucho	Ahorra tiempo al ya no desplazarse para comprar insumos, preparar, lavar los platos, ni la cocina
Siempre los mismos platos.	Cuando decido planificar, puedo comprarlo en cualquier momento sin importar el horario de la tienda
Mucha propaganda que no es para mí	Propaganda a la medida

<i>PAINS</i>	<i>GAINS</i>
Menos tiempo para mi familia, hijos y mis actividades	Conveniencia del <i>delivery</i> , menos tiempo comprando, preparando y limpiando
¿Ahora que compro para la alimentación de la semana?	Grilla variada con platos del día
El <i>delivery</i> es muy caro como para comprarlo todos los días	Promociones por pedidos adelantados y varios días
No puedo planificarme	Puedes pedir con anticipación

Fuente: Elaboración propia 2023.

El objetivo de *marketing* digital cubrir el 100% del mercado meta, superándola en 30% en el primer año para asegurar el punto de equilibrio del negocio. El diseño del plan es por segmento y considera, campañas de conocimiento del producto, descarga de la *App*, conversión, promociones y generar la base de datos de clientes minar los datos y ajustar las estrategias propuestas a los *insights* encontrados. El presupuesto varía entre 11.9 % y 4.6% año a año. Ver el Anexo 3: *Marketing* digital - Presupuesto de *marketing* digital.

## CAPÍTULO X. PLAN COMERCIAL

### 1. Modelo de ventas

Es la venta de comida saludable a los sectores A y B que se encuentran en los 15 distritos de Lima, así como aquellas personas que van a trabajar a esos distritos.

La propuesta inicial se basa en la venta de alternativas alimenticias a la carta (*spot*): 20 opciones de alimentos que serán renovadas cada tres meses.

La estrategia se basará en ventas *on-line*, es decir, se captará al cliente a través de la página web, aplicativo propio, redes sociales tales como Facebook, Instagram y TikTok, principalmente. Se cerrarán las ventas a través de opciones como WhatsApp, correo electrónico, vía telefónica (*call center*) o se tomará contacto con el cliente si también llena los formularios de contacto o se inscribe a nuestro *newsletter*.

El despacho se hará únicamente por nuestros asesores de entrega, que usarán como medio de transporte principal motos, esto para asegurar que los alimentos lleguen en condiciones excelentes al cliente, con un servicio de calidad, buen empaque y excelentes condiciones de frescura e higiene.

No habrá tienda física o recojo *pickup* en local, pero sí se usarán 4 *dark kitchen* estratégicamente ubicados en Lima para cubrir todos los servicios de entrega en su radio de acción. El servicio de entrega no está incluido y deberá ser pagado por el cliente a nuestros asesores de entrega.

Empaques biodegradables o reciclables, cuidando el medio ambiente y manteniendo la línea de la Responsabilidad Social Corporativa de la empresa. Especial atención en que sean productos frescos y porciones adecuadas. Se cuidará cada detalle del empaque, como el buen sellado y sistemas antiderrames en caso de líquidos, entre otros detalles.

Excelente atención al cliente durante el proceso de compra, atención de reclamos y soluciones diversas. Seguimiento de pedidos vía WhatsApp, llamadas telefónicas (*call center*) y SMS.

### 2. Fuentes de ingresos, canales, niveles de satisfacción, recurrencia y reclamos

Las fuentes de ingreso serán dadas principalmente por la venta de nuestras opciones alimentarias a la carta (*spot*) y también por otros complementos a los menús, como postres, bebidas, *snacks* y otras opciones.

Esto se dará a través de los siguientes canales de atención directa: Canales de atención directa vía: telefónica-*call center* y WhatsApp para transformar los clientes potenciales en ventas. La proyección de ventas estimadas se presenta en la siguiente tabla.

**Tabla 33. Ingresos estimados ventas por año (soles)**

AÑO	CRECIMIENTO ESPERADO	ALTERNATIVAS ALIMENTICIAS A VENDER	META EN MONTOS
1	0	73 890	2 036 509
2	4.83%	133 560	3 681 095
3	4.94%	140 158	3 862 941
4	4.98%	147 138	4 055 315
5	4.98%	154 465	4 257 270
6	5.01%	162 204	4 470 559
7	5.01%	170 330	4 694 534

Fuente: Elaboración propia 2023.

Con respecto a los clientes recurrentes se espera empezar con un 11% para poder llegar en el último periodo al 30%.

De la misma manera, la satisfacción del cliente deberá pasar de un 85% a un 90% como mínimo en los siguientes años, gracias a un potente departamento de atención al cliente, la cual no culminará solo con la venta, sino que se acompañará al cliente en sus necesidades, resolviendo consultas a la brevedad y tratando en todo momento de que el cliente se sienta cómodo y contento con el servicio ofrecido. Finalmente, queremos que los reclamos en general se reduzcan de un estimado de 2% a un 0.8% en los siguientes años.

## CAPÍTULO XI. ORGANIZACIÓN Y RECURSOS HUMANOS

### 1. Políticas

La Gerencia General juega un papel clave en el desarrollo e implementación de las políticas de la compañía.

- Desde los líderes, mandos medios y colaboradores, a parte de sus habilidades técnicas, deben tener excelentes habilidades de comunicación con altos estándares de salubridad. Porque la calidad y limpieza de nuestros productos están en sus manos. Y ello puede impactar en la satisfacción de nuestros clientes.
- Todos los empleados del *core business* sin excepciones se encontrarán en planilla con todos sus derechos salariales.
- Según el plan de capacitación se establecerá una serie de entrenamiento sobre los estándares de calidad en la preparación de alimentos.
- En coordinación con el área de Operaciones, se alinearán los incentivos al índice de satisfacción del cliente. De manera individual y grupal mensualmente.
- Promover un excelente clima laboral dentro de la compañía. Siendo monitoreado de manera periódica con la evaluación 3S (Índices de satisfacción de los 3 tipos de sueldos: económico, emocional y espiritual).
- En el caso se abra una sucursal en otro departamento, se considerará al personal actual para los futuros ascensos.

### 2. Diseño

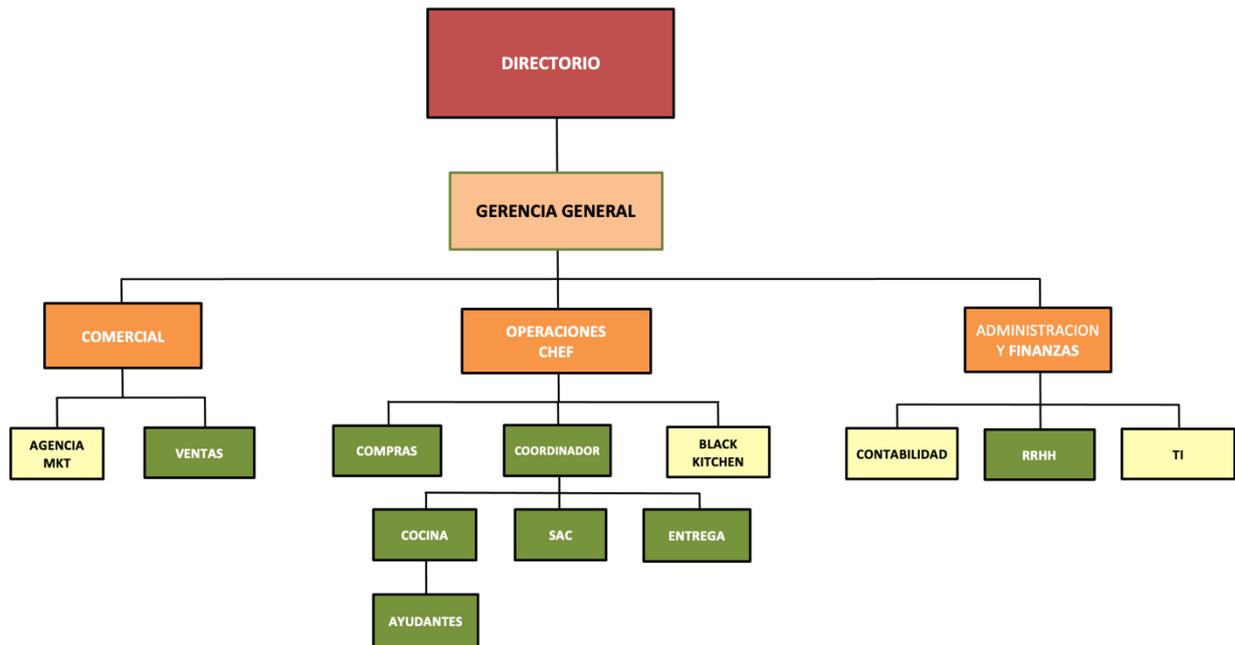
Se han considerado en el diseño 2 etapas en el proceso implementación de personal en la compañía. La primera etapa será realizada durante el primer año, cuyo objetivo será optimizar la inversión. Algunas personas con puestos claves realizarán doble función. Un ejemplo claro de ello es el caso del Jefe de Administración y Finanzas, que cumpliría la responsabilidad de RR.HH. hasta que la compañía logre consolidar sus objetivos y resultados financieros. En una segunda etapa, cuando la compañía esté consolidada financieramente y se necesite como consecuencia del crecimiento, se contrataría un personal nuevo que cumpla con las funciones y responsabilidades del puesto que se demanda. Considerando todo lo expuesto, el resultado de la estimación de personal para el proyecto al 100% es la siguiente:



#### 4. Estructura organizacional

La estructura organizacional presentada considera a nuestros aliados estratégicos dentro de ella. Como, por ejemplo, la agencia de *marketing*, el *dark kitchen* y la empresa de contabilidad. Tenemos 3 niveles funcionales en nuestra estructura que son puestos estratégicos, tácticos y operacionales.

Gráfico 8. Organigrama corporativo propuesto



Fuente: Elaboración propia 2023.

#### 5. Salarios

La planilla de personal se ha presupuestado S/ 1 336 661 por año para los 40 puestos de trabajo. Asimismo, se han considerado algunos gastos adicionales en personal como Capacitación, Celebraciones, Reconocimientos claves, Seguros, Reunión Anual y Contingencias por S/ 81 406.

Por otro lado, hemos evaluado tener por objetivo captar a los 16 mejores motorizados del mercado, para ello brindaremos una retribución económica superior a la normal. En ese sentido, no recibirán S/ 4.0 sino S/ 5.0 por cada *delivery* bien entregado. Ello debe ir acompañado por un excelente proceso de selección.

**Tabla 34. Estructura salarial (soles)**

CARGO	Q	SUELDO BÁSICO MENSUAL (*)	SUB TOTAL	SUELDO ANUAL (*)	COMISIONES (*)	GRATIFICACIÓN (*)	TOTAL	ESSALUD 9%	CTS	COSTO TOTAL EMPRESA
Gerente General	1	10 000	10 000	120 000		10 000	130 000	11 700	5 417	147 117
Jefe de Operaciones (Chef Creativo)	1	6 500	6 500	78 000		6 500	84 500	7 605	3 521	95 626
Jefe Comercial	1	3 500	3 500	42 000	7 000	3 500	52 500	4 725	2 188	59 413
Jefe de Adm. y Finanzas	1	3 500	3 500	42 000		3 500	45 500	4 095	1 896	51 491
Ejecutivos de Venta	2	2 000	4 000	48 000	8 000	4 000	60 000	5 400	2 500	67 900
Especialista en Compra	1	2 000	2 000	24 000		2 000	26 000	2 340	1 083	29 423
Coordinadores de Cocina	8	2 000	16 000	192 000		16 000	208 000	18 720	8 667	235 387
Ejecutivo SAC	2	2 000	4 000	48 000		4 000	52 000	4 680	2 167	58 847
Cocinero	8	2 600	20 800	249 600		20 800	270 400	24 336	11 267	306 003
Ayudantes de Cocina	16	1 100	17 600	211 200		17 600	228 800	20 592	9 533	258 925
Nutricionista	1	2 000	2 000	24 000		2 000	26 000	2 340	1 083	29 423
<b>SUBTOTAL</b>	<b>42</b>	<b>37 200</b>	<b>89 900</b>	<b>1 078 800</b>	<b>15 000</b>	<b>89 900</b>	<b>1 183 700</b>	<b>106 533</b>	<b>49 321</b>	<b>1 339 554</b>

Fuente: Elaboración propia 2023 basada en datos de: Sueldo Promedio del Mercado Peruano - [www.tusalario.org](http://www.tusalario.org)

## 6. Captación

N.º	REQUERIMIENTO DE PERSONAL	NIVEL	META
1	Gerente General	Estratégico	1
2	Jefes de Área	Estratégico	3
3	Ejecutivos (Ventas, Chef, Nutricionista y Coordinador)	Táctico	22
4	Ayudantes	Operacional	16
	<b>TOTAL</b>		<b>42</b>

## 7. Retención de talento

Nuestra retención del talento estará alineada al uso oportuno y correcto de nuestras políticas corporativas de reconocimiento y satisfacción de nuestros empleados. En paralelo será acompañada por el uso de la herramienta 3S que mide el índice de satisfacción de los 03 tipos de sueldo (económico, emocional y espiritual).

## 8. Liderazgo

Es importante concientizar a todos los líderes que son responsables de sus equipos, siendo ejemplo de compromiso, integridad y responsabilidad para el logro de los objetivos. Su bono de reconocimiento estará alineado a 03 indicadores: Índice de satisfacción del equipo, Índice de satisfacción del cliente e Índice de resultados financieros.

## 9. Clima laboral

El clima laboral está íntimamente vinculado a diferentes factores. Por ello es importante monitorear todos ellos y sobre todo tomar acción inmediata cuando hallemos algunas oportunidades de mejora. De hacerlo, nos permitirá alcanzar la sostenibilidad de nuestros objetivos estratégicos, operativos y financieros. En ese sentido, mantener un clima laboral del 90% es nuestra prioridad como área de RR.HH.

ÍTEM	KPI	META
1	Índice de clima laboral	80%
2	Índice de satisfacción con los 3 tipos de sueldo (económico, emocional y espiritual)	85%
3	Índice de rotación de personal	10%
4	Índice de asistencia de personal	95%

## CAPÍTULO XII. RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA (RSC)

### 1. Políticas

La propuesta está alineada con la tendencia mundial de cuidado de la salud y sostenibilidad alineada con el ODS 3, mejora de la salud y el modelo de negocio sostenible. De igual forma, se alinea con el ODS 12, respecto a la producción y consumo responsables. Asimismo, se alinea con la estrategia y plan de acción sobre la promoción de la salud de la Organización Panamericana de la Salud en el contexto– ODS 2019-2030 de las Naciones Unidas.

- Materias primas sustentables.

En la elaboración de los menús se priorizará el uso de materias primas sustentables, reduciendo el uso de aquellas que dejen una huella de carbono mayor.

- Reducción de mermas y materias primas no utilizadas.

Aquellas materias primas cercanas a su vencimiento tendrán prioridad en su uso, siguiendo la política de primeras entradas, primeras salidas. Se elaborarán platos acordes a esta prioridad, pudiendo incluso lanzarlo como platos de promoción a fin de reducir cualquier tipo de desperdicio por un mal manejo de esta política.

Asimismo, la planificación apropiada evitará que se presenten situaciones de materias primas no utilizadas en su debido momento.

- Por un tema sanitario y de inocuidad, los platos que sean devueltos lamentablemente serán desechados con propiedad.
- Empaques 100% reciclables y *ecofriendly*.
- Se dará por cada plato o menú, una bolsa de cartón reciclable Kraft para colocar dentro los envases y cubiertos biodegradables de caña de azúcar, servilleta de papel, etc. Todo en material ecológico y biodegradable, siempre acorde con nuestra visión de Responsabilidad Social Corporativa y cuidado del medio ambiente.
- La bolsa principal llevará el nombre de la persona logrando una personalización del pedido en donde tendrá también escrito toda la información nutricional pertinente, además de un instructivo básico si necesita ser calentado o refrigerado. Se incluirán también recomendaciones de manipuleo y de manejo responsable de los desperdicios orgánicos y de reciclaje.

- El empaque deberá salir y llegar sellado al consumidor, con la advertencia de no ser consumido en caso de que el empaque llegue abierto o el sello de seguridad haya sido vulnerado (EcoEstrategia Peruana, 2018).
- Tratamiento de desperdicios y de aguas servidas.  
 Todos los desperdicios serán clasificados antes de ser desechados para disponer su posterior reciclaje: Papeles y cartones, vidrios, aluminio, plásticos y orgánicos.  
 Se dispondrán de ductos de basura en cada piso y depósito de basura aislado con acceso directo de la calle.  
 En el desecho de los líquidos se dispondrá de una trampa de grasas, la cual deberá ser limpiada con regularidad para evitar la contaminación de las aguas servidas. (República Cocinera, s.f.)
- Obra social.  
 Dentro de la filosofía de la empresa, la misma evaluará las posibilidades de participar en obras sociales o benéficas, con el apoyo de todos sus colaboradores y en beneficio de la comunidad más necesitada.

## **2. Plan de gestión**

- Código de conducta: NutreDeli elaborará un código ético que definirá la filosofía de la organización.
- Identificación de objetivos: La empresa deberá trazar objetivos alcanzables tanto a corto, como mediano y largo plazo.
- Diálogo con *stakeholders*: Se mantendrá un diálogo constante con los *stakeholders* de la empresa, dentro de los cuales se identifican en primera instancia a los clientes, los proveedores, los colaboradores y los accionistas de la empresa.
- Selección de indicadores: Como indicadores tendremos encuestas de satisfacción, número de quejas y tiempo de resolución. De igual manera, se podrán incluir métricas obtenidas de los sistemas de gestión de la empresa, tales como cumplimiento de los plazos promedio de cobro y pago.
- Memoria de sostenibilidad: Anualmente se elaborará una Memoria de Sostenibilidad que contenga el desempeño de la empresa en los ámbitos económicos, social y ambiental. (Responsabilidad Social Corporativa, s.f.).

## **CAPÍTULO XIII. ASPECTOS JURÍDICOS**

### **1. Aspectos legales para considerar**

Debido a la naturaleza del negocio y a las circunstancias en su formación, el régimen societario a adoptar será una Sociedad Anónima Cerrada (S.A.C.), ya que el número de socios que la conforman está entre 2 y 20 y brindará a la empresa la flexibilidad necesaria que facilita este régimen. (Prestamype, s.f.).

### **2. Leyes, requerimientos, y normatividad del negocio**

Son varias las normas y las leyes que se deberán tener en consideración para la ejecución de nuestro proyecto, algunas de ellas son las que se mencionan a continuación:

- Ley 30884 que elimina plástico de un solo uso.
- D.L. 1278 MINAM.
- N.T.P. 900.058.2019.
- Ley 29783 DS 005-2012-TR - Salud y Seguridad en el Trabajo.
- El reglamento de Restaurantes DS 025-2004-MINCETUR.
- Norma Técnica Sanitaria 142-MINSA/2018/DIGESA y la resolución ministerial R.M. 822-2018/MINSA.
- R.M. 363-2005/MINSA Norma Sanitaria de Funcionamiento de Restaurantes y Servicios Afines.
- Manual de buenas prácticas de manipulación de alimentos para restaurantes y servicios afines.
- Norma ISO 22000:2018 – Sistemas de gestión de la inocuidad de los alimentos – Requisitos para cualquier organización en cadena alimentaria.
- -Ley 31556 que reduce el IGV de 18% a 8% hasta el 31 de diciembre del 2024.

### **3. Términos y condiciones**

NutreDeli dará solamente la información nutricional de sus productos. Por tanto, no tendrá ninguna responsabilidad sobre las restricciones médicas de dieta que tuvieran sus clientes. NutreDeli no es un servicio médico ni pretende serlo. Queda bajo responsabilidad del cliente revisar oportunamente si algún ingrediente no deberá ser considerado en su menú para evitar situaciones como alergias u otros derivados de su estado de salud.

#### **4. Tributación, obligaciones sociales y Ley de Promoción**

NutreDeli comenzará con el régimen de pequeña empresa (Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo [MTPE], 2019), lo cual le permitirá tener beneficios y ventajas tributarias, entre las cuales están: Tributar de acuerdo a la ganancia obtenida, emitir comprobantes de pago según la actividad y llevar los libros contables según ingresos (Plataforma Digital Única del Estado Peruano, 2023). Los límites de operación para las pequeñas empresas la sitúan en el rango de menos de 1 700 UIT (S/ 8 415 000.00) de ingresos netos anuales.

Los impuestos a pagar en este régimen serán el Impuesto General a las Ventas (IGV) y el Impuesto a la Renta (IR). NutreDeli deberá de manera obligatoria llevar libros y/o registros contables. (Guzmán, 2018).

Dentro de los aspectos a considerar dentro del régimen de pequeña empresa están la CTS reducida al equivalente de  $\frac{1}{2}$  remuneración mensual que será pagada el 50% en mayo y el 50% en noviembre.

De igual manera, el monto de las gratificaciones será  $\frac{1}{2}$  remuneración por 2 veces al año, tanto en julio como en diciembre.

#### **5. Seguros**

NutreDeli deberá cumplir con todos los requerimientos de acuerdo a ley por el tema de seguros. La empresa aportará el 9% de EsSalud para todos los trabajadores de la empresa (Plataforma Digital Única del Estado Peruano (s.f.), así como también el Seguro Complementario de Trabajo de Riesgo (SCTR). (Instituto Nacional de Salud (s.f.).

El seguro de Vida Ley se contratará desde el primer día de incorporación de los trabajadores a la empresa (Ley 29549, Decreto Legislativo 688 y Decreto de Urgencia N° 044-2019).

#### **6. Confidencialidad y protección de datos de clientes**

Todas las transacciones y datos electrónicos y no electrónicos recopilados por NutreDeli como consecuencia de las operaciones comerciales que realice se encontrarán afectas a la Ley 29733 (Ley de Protección de Datos Personales), por lo que la empresa deberá establecer los mecanismos necesarios para mantener la confidencialidad y salvaguarda de dicha información.

## CAPÍTULO XIV. PLAN ECONÓMICO Y FINANCIERO

### 1. Supuestos y políticas

El proyecto, desde el punto de vista contable, se basa en el principio de empresa en marcha o financieramente hablando: proyecto de vida indefinida, por lo que los análisis que se mostrarán tendrán un inicio de operaciones y continuidad en el tiempo.

Se presume que las operaciones se realizarán 100% con medios de pago electrónicos al contado, sean transferencias, plataformas bancarias locales como Yape® o Plin®, o tarjetas de débito y crédito. Por esta razón, no deberán existir incobrables, así como tampoco se requerirá la presencia de personal a cargo de cuentas por cobrar.

Dado que la operatividad inicialmente se hará a través de *dark kitchens*, no se prevé mayor inversión en Capex para los 6 primeros meses a excepción de la compra de un vehículo para el transporte de las compras y la adquisición de un *software* para la gestión de las ventas. Todo ello por un total de S/95 000.

El proyecto quedará cubierto por el aporte de capital de S/ 500 000 (Anexo 4: Cálculos financieros – Estados financieros proyectados). Esto servirá en su mayoría para cubrir el flujo de caja negativo de la empresa con *equity* en el año 1 y parte del año 2. En el tercer año, el flujo de caja ya se muestra positivo. Adicionalmente, se buscará lograr que parte del capital de trabajo sea con financiamiento de los proveedores.

Se asume un crecimiento de ventas anual conforme a las proyecciones de crecimiento del sector de 4.83%, 4.94%, 4.98%, 4.98%, 5.01% y 5.01% para los años 2, 3, 4, 5, 6 y 7. Asimismo, se asume un crecimiento a perpetuidad del 2% para el cálculo del valor terminal, el cual asciende a S/1 175 421 (Anexo 4: Cálculos financieros – Flujo de caja).

### 2. Análisis del punto de equilibrio

Los costos y gastos fijos se estiman en S/1 744 666 (Anexo 4: Cálculos financieros – Cálculo de costos directos, indirectos y gastos operativos). De igual forma, los costos y gastos variables se estiman en S/16.63 por plato (Anexo 4: Cálculos financieros – Cálculo de punto de equilibrio, superior, inferior y *mix*).

Los costos y gastos fijos, que incluyen la depreciación y/o amortización deberán ser cubiertos por el margen de contribución estimado en S/13.43.

Por lo tanto, el punto de equilibrio (Anexo 4: Cálculos financieros – Cálculo de punto de equilibrio, superior, inferior y *mix*) se encuentra en S/ 1 744 666 de ventas o 129 936 unidades vendidas al año con un valor de venta *mix* unitario de S/ 30.06 por plato vendido (incluyendo la entrega).

### 3. Estados financieros y flujo de caja

En el Anexo 4: Cálculos financieros se muestran los estados de situación financiera al inicio del proyecto, y el mismo más el estado de resultados luego de 1, 2, 3, 4, 5, 6 y 7 años. Al primer año se muestra una pérdida neta de S/211 031 al año y al terminar el año 2 se proyecta una utilidad neta de S/27 011.

Por otra parte, la composición de los activos presenta una evolución promedio del 93% para todos los años, debido a la alta prevalencia del patrimonio neto sobre cualquier otra fuente de financiamiento, evidenciada en el ratio de solvencia. Obtenemos también un ROI de 105%.

### 4. Estructura del financiamiento

Se asume que la inversión inicial en Capex de S/95 000 deberá quedar cubiertos al 100% por el aporte inicial del capital de S/500 000 en la constitución de la sociedad. Asimismo, como ya se mencionó en el punto 1, este capital cubrirá el diferencial negativo que pudiera existir en el primer y segundo año de operación hasta alcanzar un flujo de caja positivo. Sin perjuicio de ello, parte del financiamiento operativo podría estaría soportado por crédito de proveedores para algunos insumos que representen productos de mayor volumen y valor en inventarios por un plazo aproximado de 10 días.

### 5. Análisis de sensibilidad y simulación financiera

Por encima del punto de equilibrio, cada plato adicional representa una utilidad marginal de S/13.43 (Anexo 4: Cálculos financieros – Cálculo de punto de equilibrio, superior, inferior y *mix*). Haciendo la simulación con valores estimados, nos arrojaría los siguientes valores:

PLATOS TOTALES VENDIDOS	PLATOS ADICIONALES SOBRE EL PUNTO DE EQUILIBRIO	VALOR MONETARIO S/	UTILIDAD MARGINAL S/
362	1	30.06	13.43
371	10	300.60	134.30
411	50	1 503.00	671.50
461	100	3 006.00	1 343.00

Se espera lograr el punto de equilibrio en unidades vendidas para los primeros 9 meses desde el inicio de operaciones, y se asume un valor de  $g = 2$  (crecimiento a perpetuidad).

Dentro del Anexo 4: Cálculos financieros – Flujo de caja, asumimos una curva ascendente en ventas, comenzando ventas en el mes 4 del año 1, y alcanzando una venta anual de 2 463 platos vendidos al año el punto de equilibrio en el mes 9. El EBITDA es de 7.25%, el VAN del proyecto se sitúa en S/106 913. La TIR se encuentra alrededor del 21.21% por encima de los 16.98% del costo de capital. Asimismo, el *payback* es de 8 años, con lo cual se demuestra la viabilidad financiera del proyecto.

Dentro de la simulación de escenarios podemos apreciar la comparación entre el escenario probable –cuyos resultados ya se mostraron– y escenarios adicionales. De dichos escenarios adicionales podemos resaltar lo siguiente:

#### A. Escenario pesimista

Dentro del escenario pesimista se modifican las variables de tiempo de lanzamiento, al cual se le incrementan 2 meses y se amplía la estimación para el logro del punto de equilibrio al mes 13. El pronóstico para los años siguientes se mantiene.

Como resultado del cambio de estos supuestos, el proyecto sigue siendo viable. Obtenemos un VAN reducido a S/23 235 y una TIR de 17.83%. No obstante, se requerirá de mayor capital inicial de S/600 000 para poder solventar los flujos de caja para hacer frente a las obligaciones corrientes. Es decir, aproximadamente S/100 000 más que el del escenario probable.

El *payback* se extiende a 9 años. No obstante, el escenario pesimista continúa siendo viable.

#### B. Escenario optimista

Como escenario optimista, se modifican las variables de tiempo de lanzamiento, la cual queda reducida a 2 meses y el tiempo para alcanzar el punto de equilibrio se reduce a 6 meses.

Como resultado del cambio de estos supuestos, se obtienen los siguientes resultados: Obtenemos un VAN de S/165 571 y una TIR de 23.94%. Además, se requerirá un menor capital inicial (S/430 000) para cubrir las operaciones de los primeros años.

### **6. Planes de contingencia**

Existe la posibilidad de no alcanzar el punto de equilibrio en el tiempo planeado. De ser el caso, esto podría representar un problema de flujo de caja. Este podría ser cubierto por una ampliación en los créditos de proveedores y/o por préstamos de accionistas de manera temporal hasta lograr el objetivo de un flujo de caja positivo.

Otro escenario que podría ocurrir es la falta de liquidez al iniciar el proyecto. De presentarse esta situación, se podrían iniciar operaciones con S/300 000 menos e incorporar el saldo requerido en el transcurso del año 1, lo cual servirá para hacer frente a las obligaciones corrientes de la empresa.

Ante un escenario desfavorable, la reducción de gastos también es una opción. Para ello, se deberá monitorear constantemente el desempeño de la empresa y evaluar si esto es necesario.

## CAPÍTULO XV. RIESGOS Y PLANES DE CONTINGENCIA

El análisis de riesgo ha permitido la identificación y análisis de los principales riesgos de negocio, los planes preventivos y los planes de mitigación. Se los ha agrupado en cinco categorías: De negocio, Operativos, De la demanda, Legales y del Entorno Externo. El cuadro detallado de riesgos y su valoración se encuentra en el Anexo 6: Plan de Gestión de Riesgos y Riesgos Residuales.

Se usó una matriz 5 x 5 para valorar el nivel de riesgo inicial y residual:

**Tabla 35. Tabla de valoración de riesgos**

			Probabilidad				
			Nada probable	Ligeramente probable	Probable	Muy Probable	Extremadamente probable
			Raro, muy poco probable que ocurra	Improbable, es posible que ocurra	Puede ocurrir y ha ocurrido	Es casi seguro que ocurra	Casi seguro, ocurre frecuentemente
Severidad	Insignificante	No causa pérdidas o son irrelevantes	Bajo	Bajo	Bajo	Medio	Medio
	Menor	Puede causar pérdidas, daño o lesiones	Bajo	Bajo	Medio	Medio	Medio
	Moderado	Causa pérdidas que requieren acción o gastos limitados	Medio	Medio	Medio	Alto	Alto
	Crítico	Causa pérdidas irreversibles o no recuperables}	Medio	Medio	Alto	Alto	Muy Alto
	Catastrófico	Puede causar el cierre del negocio	Medio	Alto	Alto	Muy Alto	Muy Alto

Fuente: Elaboración propia 2023.

### 1. Riesgos del negocio

Los principales riesgos identificados son: el no contar con suficiente capital de trabajo para que las operaciones inicien oportunamente y sean autosostenibles, sin afectar la viabilidad del negocio, y que el proceso de *marketing* no logre conectar con el cliente o lo haga de forma muy lenta. El impacto más relevante sería la falta de pagos de planillas y servicios básicos.

### 2. Riesgos de la demanda

El mayor riesgo del plan está relacionado con la demanda: la aplicación de medidas preventivas lo reduce a un nivel medio en la mayoría de casos mediante la aplicación de promociones y

acciones correctivas. Por otro lado, la entrada de competidores en medio del proceso de adecuación de nuestra estrategia retrasaría la entrada al mercado de forma más dinámica.

### **3. Riesgos operativos**

Los principales riesgos que afectan la operación eficaz, sostenible y eficiente son: el uso de *dark kitchen* alquilados, la escasez o productos que no lleguen frescos por bloqueos en carreteras o aparición de desastres naturales que impidan continuar con la oferta de algunos platos. Finalmente, los riesgos de seguridad como incendios, accidentes laborales, robos del local, extorsión, retrasos de los despachos por fallas mecánicas, controles policiales, caídas del sistema informático de cocina y entrega que no permitan rastrear pedidos o colocarlos, así como la pérdida intempestiva del suministro de agua o luz en las zonas de operación de los *dark kitchens*.

### **4. Riesgos legales y regulatorios**

Si bien el nivel de riesgo inicial es medio hay dos riesgos de elevada consecuencia que merecen atención: la posibilidad de demanda de nuestros clientes y los ataques de ciberseguridad. Medidas de prevención se han incorporado en el plan de negocios para su control.

### **5. Riesgos externos**

Los riesgos de terremoto o incendio no se pueden eliminar ni predecir, pero se puede mitigar su impacto al negocio con medidas preventivas. La aparición de una nueva pandemia puede pasar de un riesgo a una oportunidad si los planes de contingencia y adecuación se activan oportunamente.

En conclusión, los riesgos residuales son tolerables y no están en los niveles altos - muy altos.

## CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

### 1. CONCLUSIONES

El proyecto es viable desde el punto de vista de la demanda del mercado, proceso operativo y valor financiero. Se ha validado que se pueden adquirir las capacidades para desarrollar un servicio diferenciado que atienda las necesidades no cubiertas de los segmentos seleccionados e identificados los principales riesgos para gestionarlos como parte del plan de negocios propuesto.

La investigación de mercado jugó un papel sumamente importante para definir y validar el modelo de negocio a través del análisis de percepciones de todos los *stakeholders* claves dentro del sector de alimentación saludable. En esta etapa de la investigación cualitativa, se pudo identificar hábitos, patrones de conducta y tendencias de los clientes, los cuales fueron confirmados y validados en la siguiente etapa, de investigación cuantitativa. En ese sentido, con dicha información se pudo desarrollar la propuesta valor que permite distinguir a la empresa de las demás.

La propuesta de valor se basa en ofrecer comidas saludables, nutritivas, de buen sabor desarrolladas por el *chef* creativo de la empresa que desarrollará las alternativas alimenticias de alta calidad con promedio de 600 a 700 calorías, todo con el concepto *boutique* y empaque *premium* ecológico y biodegradable, con atención excelente hasta el destino a través de asesores de entrega que darán un servicio extraordinario, beneficiando al cliente dándole más tiempo para hacer otras actividades, permitiéndole ahorrar y hacerlo todo más fácil desde la comodidad de su móvil o *laptop*.

Operativamente se contaría con 4 locales *dark kitchen* en Lima, ubicados en los distritos de San Miguel, Surquillo, Chorrillos y La Molina para la cobertura de los 15 distritos-objetivo y dar atención excelente (en promedio de 30 minutos) a través del uso de tecnologías digitales y en conjunto con nuestros asesores de entrega que son los que tendrán el contacto final con el cliente.

Financieramente el proyecto es viable, incluso luego de añadir variables ácidas y un escenario pesimista. Los cálculos han mostrado un VAN positivo y una TIR por encima del costo de capital. Contablemente, el proyecto arroja utilidad a partir del segundo año y una generación constante de valor a partir de la estabilización de las operaciones.

NutreDeli, al no tener un local físico, es un negocio netamente digital, por lo tanto, la estrategia y despliegue de los canales digitales, la presencia digital y el *marketing* potenciados por un

motor de analítica que permita ajustar el modelo de negocio a los requerimientos de los clientes son claves para su subsistencia y desarrollo. El uso de la analítica y el CRM son fuente de valor que forman parte del núcleo del negocio y deben ser adecuadamente alineados con la segmentación propuesta.

Dado que el concepto de comida saludable varía dependiendo de la visión de cada consumidor, es importante que a la hora de diseñar los productos y sus variantes sean compatibles con la mayor cantidad de los diferentes segmentos elegidos a atender por el negocio. Esto de manera que un mismo producto pueda atender a segmentos distintos ampliando la disponibilidad de opciones al consumidor, además de generar ciertas sinergias operativas que van a ayudar a proyectar una economía a escala.

Se ha comprendido que una de las claves del éxito para el crecimiento es brindar un servicio Al que sobrepase las expectativas de los clientes. No solo es el sabor de los alimentos, ni el empaque, ni el precio, etc., la clave es brindar un servicio de clase mundial; para lograrlo, se debe contar con un equipo que mantenga altos estándares de vocación de servicio. En ese sentido, es importante la selección de personal. Sobre todo, de aquellos que tienen contacto permanente con el cliente.

## 2. RECOMENDACIONES

- Se sugiere que en la marcha blanca se hagan los ajustes de tiempos de entrega de propuestas alimenticias para cumplir con los 30 minutos (incluso menos) y que las comidas lleguen frescas, en empaque adecuado. Buscar que todos los servicios de *call center* y atención al cliente funcionen adecuadamente, ya que es la parte principal de una excelente atención.
- La construcción de la base de datos y el análisis de los datos de las compras y sus preferencias son piedra angular del negocio digital muy dependiente del permanente análisis para ajustar la propuesta de negocio a las preferencias personalizadas de nuestros clientes.
- Se sugiere elaborar una encuesta de mayor profundidad como insumo para capturar las preferencias en la preparación de platos y en los cambios de las preferencias a lo largo de los últimos meses. También hacer muy intensiva la revisión de los comentarios y encuestas recibidos como parte de la marcha blanca.
- En la medida en que la compañía logre alcanzar la estabilidad y el crecimiento sostenible se podrá mejorar al máximo el plan de incentivos y así potenciar la retención de talento humano clave para la organización.
- Cada puesto clave debería tener un segundo al mando, en el caso hipotético de que se tenga alguna contingencia eventual. Para ello, se requiere una preparación previa (entrenamiento).
- Se sugiere monitorear de manera permanente el cumplimiento de las estimaciones financieras, para que, en caso de desviación, se puedan hacer las correcciones necesarias de forma oportuna.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Andina - Agencia Peruana de Noticias (2021). *Al 2023, el acceso a internet en el Perú crecerá anualmente 5.2%*. 21 de enero. <https://andina.pe/agencia/noticia-al-2023-acceso-a-Internet-el-peru-crecera-anualmente-52-%20830692.aspx#:~:text=Según%20el%20estudio%20Global%20Entertainment,menos%20que%20el%20promedio%20regional>
- Asociación Peruana de Empresas de Inteligencia de Mercados [Apeim] (2020). *Niveles socioeconómicos 2020*. <https://apeim.com.pe/wp-content/uploads/2022/08/APEIM-NSE-2020.pdf>
- Banco Central de Reserva del Perú [BCRP] (2022). *Proyecciones macroeconómicas 2022-2023*. <https://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/presentaciones/presentacion-comision-presupuesto.pdf>
- Bazo, A. (2023). Perú en un nuevo tope de la crisis política y social: 5 puntos para entender su último estallido. *France24*. 22 de enero. <https://www.france24.com/es/américa-latina/20230122-perú-en-un-nuevo-tope-de-la-crisis-pol%C3%ADtica-y-social-5-puntos-para-entender-su-último-estallido>
- Chávez, L. (2022). Dark kitchens en Lima: existen más de 280 cocinas enfocadas en el delivery y la zona norte tiene potencial de crecimiento. *Forbes Perú*. 15 de diciembre. <https://forbes.pe/negocios/2022-12-15/dark-kitchens-en-lima-existen-mas-de-280-cocinas-enfocadas-en-el-delivery-y-la-zona-norte-tiene-potencial-de-crecimiento/>
- COMEX PERÚ. (2022). *El subsector Restaurantes mostró un crecimiento interanual del 92.06% en febrero de 2022*. 06 de mayo. <https://www.comexperu.org.pe/articulo/el-subsector-restaurantes-registo-un-crecimiento-interanual-del-9206-en-febrero-de-2022>
- CPI Research. (2022). *Perú: Población 2022*. [www.cpi.pe](http://www.cpi.pe): <https://cpi.pe/images/upload/paginaweb/archivo/23/poblacion%202022.pdf>
- EcoEstrategia Peruana (2018). *Envases biodegradables*. <https://www.ecoestrategiaperuana.com/categorias/envases-biodegradables>
- Euromonitor International. (2023a). *Consumer Foodservice in Perú*. Passport. Información privilegiada.

- Euromonitor International. (2023b). *Economies & Consumers 2023. Perú. Consumer Expenditure on Food and Non-Alcoholic Beverages*. Passport. Información privilegiada.
- Gas, B. (S.f.). Diseñando la propuesta de valor de tu restaurante. *MétodoGas*. [Blog]. <https://metodogas.com/disenando-la-propuesta-de-valor-de-tu-restaurante/>
- Guzmán, C. (2018). ¿Tienes una mype? Conoce tus beneficios tributarios. *PQS*. <https://pqs.pe/emprendimiento/tienes-una-mype-conoce-tus-beneficios-tributarios/#:~:text=Los%20contribuyentes%20de%20este%20r%C3%A9gimen,la%20Renta%20y%20el%20IGV>
- IMD (2023). *IMD World Competitiveness Booklet 2023*. <https://imd.cld.bz/IMD-World-Competitiveness-Booklet-2023/100/>
- Instituto Nacional de Defensa de la Competencia y de la Protección de la Propiedad Intelectual [Indecopi] (2022). *Lineamientos sobre Competencia Desleal y Publicidad Comercial 2022*. <https://repositorio.indecopi.gob.pe/handle/11724/9334>
- Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2023). *Población de Lima Metropolitana supera los 10 millones 151 mil habitantes*. 17 de enero. <https://www.gob.pe/institucion/inei/noticias/689179-poblacion-de-lima-metropolitana-supera-los-10-millones-151-mil-habitantes>
- Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2020). *Planos estratificados de Lima Metropolitana a Nivel de Manzanas 2020. Según ingreso per cápita del hogar*. 01 de Julio. [https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones\\_digitales/Est/Lib1744/libro.pdf](https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1744/libro.pdf)
- Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (s.f.). *Aumenta gasto en alimentación del hogar*. <https://m.inei.gob.pe/prensa/noticias/aumenta-gasto-en-alimentacion-fuera-del-hogar/>
- Instituto Nacional de Salud [INS] (s.f.). *Aprueban Normas Técnicas del Seguro Complementario de Trabajo de Riesgo*. DS 003-98-SA. <https://web.ins.gob.pe/sites/default/files/Archivos/DS%20003-98-SA%20Normas%20T%C3%A9cnicas%20del%20Seguro%20Complementario%20de%20Trabajo%20de%20Riesgo.pdf>
- Ipsos Perú (2022). *Compras por internet 2022*. Ipsos Perú.
- Ipsos Perú. (2019). *Alimentación y vida saludable 2019*. Ipsos Perú.

- Kotler, P. y Keller, K. L. (2012). *Dirección de Marketing*. Pearson.
- Magretta, J. (2014). *Para entender a Michael Porter. Guía esencial hacia la estrategia y la competencia*. Grupo Editorial Patria.
- Manzana Verde [Startup Manzana verde 2019]. (2019). *Manzana Verde*. Video. [YouTube]. 31 de agosto. [https://www.youtube.com/watch?v=1zXyAz\\_dZZ4](https://www.youtube.com/watch?v=1zXyAz_dZZ4)
- Microsoft PyMEs (s.f.). *María Almenara: primera pastelería peruana dirigida por datos*. <https://www.microsoft.com/es-xl/pymes/maria-almenara-primera-pasteleria-peruana-dirigida-por-datos/>
- Ministerio de Comercio Exterior y Turismo [Mincetur] (2013). *Manual de buenas prácticas de manipulación de alimentos para restaurantes y servicios afines*. <https://repositorio.upn.edu.pe/handle/11537/32334>
- Ministerio de Cultura, Cánepa, G., Hernández, M., Biffi, V. y Zuleta, M. (2011). *Cocina e identidad. La culinaria peruana como patrimonio cultural inmaterial*. <https://visitavirtual.cultura.pe/recorridos/casa-gastronomia-peruana/casa-gastronomia-peruana/images/pdf/cocina-identidad.pdf>
- Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo [MTPE] (2019). *Régimen laboral especial de la micro y pequeña empresa*. Boletín informativo laboral N.º 85, enero. [https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/289278/Art%C3%ADculo\\_REMYPE\\_-\\_Enero\\_2019.pdf](https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/289278/Art%C3%ADculo_REMYPE_-_Enero_2019.pdf)
- Nielsen. (2016a). *42% de los peruanos come al menos alguna fuera de su hogar al menos una vez a la semana*. 13 de diciembre. <https://nielseniq.com/global/es/insights/analysis/2016/42-por-ciento-de-los-peruanos-come-fuera-de-su-hogar-al-menos-una-vez-a-la-semana/>
- Nielsen. (2016b). *El 49% de los peruanos sigue dietas bajas en grasa, ubicándose en el segundo lugar de Latinoamérica*. 5 de octubre. <https://nielseniq.com/global/es/insights/report/2016/el-49-por-ciento-de-los-peruanos-sigue-dietas-bajas-en-grasa/>
- Ordering. (2016 - 2023). Referencial. <https://www.ordering.co>
- Organización Panamericana de la Salud [OPS] (2022). *Estrategia y plan de acción sobre la promoción de la salud. En el contexto de los Objetivos de Desarrollo Sostenible 2019-2030*.

[https://iris.paho.org/bitstream/handle/10665.2/55950/OPSFPLIM220006\\_spa.pdf?sequence=3&isAllowed=y](https://iris.paho.org/bitstream/handle/10665.2/55950/OPSFPLIM220006_spa.pdf?sequence=3&isAllowed=y)

Plataforma Digital Única del Estado Peruano (2023). *Régimen MYPE tributario – RMT*. Febrero. <https://www.gob.pe/6990-regimen-mype-tributario-rmt>

Plataforma Digital Única del Estado Peruano (s.f.). *Seguro Regular EsSalud (+SEGURO)*. <https://www.gob.pe/218-seguro-regular-essalud-seguro-aportes>

Prestamype (s.f.). *SAC: ¿Qué es una Sociedad Anónima Cerrada?* <https://www.prestamype.com/articulos/que-es-sac-sociedad-anonima-cerrada>

República Cocinera. (2022). *Cocinas*. <https://republicacocinera.com/cocinas-republica-cocinera/>

República Cocinera (s.f.). *Hub gastronómico*. <https://republicacocinera.com/hub-gastronomico/>

Responsabilidad Social Corporativa (s.f.). *Cómo diseñar un plan de Responsabilidad Social Corporativa*. <https://responsabilidad-social-corporativa.com/como-disenar-plan-de-responsabilidad-social-corporativa/>

World Travel Awards (2022) *World's Leading Culinary Destination*. <https://www.worldtravelawards.com/award-worlds-leading-culinary-destination-2022>

## **ANEXOS**



## Anexo 2. Tamaño de muestra

CÁLCULO DE MUESTRA  
PROYECTO DE COMIDA SALUDABLE - Zona de Influencia Directa e Indirecta  
Distrito de Lima Moderna

NSE	HOGARES		POBLACIÓN		POBLACIÓN POR SEGMENTO DE EDAD Y GENERACIONES															TOTAL
	MLS.	%	MLS.	%	Z			Y			X			BB						
					00-05 años	06-10 años	11-15 años	16-20 años	21-25 años	26-30 años	31-35 años	35-40 años	41-45 años	46-50 años	51-55 años	56-60 años	61-65 años	66 a más		
A/B	626,000	22%	2,429,000	22%	184,700	206,400	155,700	156,360	104,240	206,920	236,480	147,800	208,400	182,350	130,250	203,760	178,290	127,375	1,754,850	
C	1,269,800	45%	5,274,100	48%	456,300	502,200	365,800	359,940	239,960	462,945	529,080	330,675	438,280	383,495	273,925	372,600	326,025	232,875	4,315,600	
D	752,800	27%	2,695,200	24%	243,700	266,200	191,300	186,960	124,640	239,470	273,680	171,050	220,760	193,165	137,975	178,520	156,205	111,575	2,185,300	
E	184,100	6%	610,200	6%	57,100	62,100	44,100	42,960	28,640	55,125	63,000	39,375	49,160	43,015	30,725	37,960	33,215	23,725	491,000	
TOTAL	2,832,700	100%	11,008,500	100%	941,800	1,036,900	756,900	746,220	497,480	964,460	1,102,240	688,900	916,600	802,025	572,875	792,840	693,735	495,550	8,746,750	

TABLA DE MAPEO POBLACIONAL

	STATUS	GASTO PROMEDIO MENSUAL	ZONA TOTAL DE INFLUENCIA		1. BARRANCO 2. CHORRILLOS 3. JESUS MARIA 4. LA MOLINA 5. LINCE 6. MAGDALENA 7. MIRAFLORES 8. PUEBLO LIBRE 9. SAN BORJA 10. SAN ISIDRO 11. SAN LUIS 12. SAN MIGUEL 13. SURCO 14. SURQUILLO 15. LA PUNTA														
			Cantidad Personas	%	1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	8.	9.	10.	11.	12.	13.	14.	15.
POBLACION TOTAL NSE ALTO Y MEDIO ALTO (A/B)			2,429,025	100%	49,961	466,392	109,073	204,263	79,392	87,887	144,061	114,364	164,184	87,782	76,228	227,393	479,760	132,785	5,498
00 - 05			184,700	8%	3,799	35,464	8,294	15,532	6,037	6,683	10,954	8,696	12,484	6,675	5,796	17,291	36,480	10,097	418
06 - 10			206,400	8%	4,245	39,630	9,268	17,357	6,746	7,468	12,241	9,718	13,951	7,459	6,477	19,322	40,766	11,283	467
11 - 15 (Escolares)	Niño		155,700	6%	3,202	29,896	6,992	13,093	5,089	5,634	9,234	7,331	10,524	5,627	4,886	14,576	30,753	8,512	352
16 - 20 (Universitarios)	Soltero	100	156,360	6%	3,216	30,022	7,021	13,149	5,111	5,657	9,273	7,362	10,569	5,651	4,907	14,638	30,883	8,548	354
21 - 25 (Ejecutivo Junior - Soltero)	Soltero	250	104,240	4%	2,144	20,015	4,681	8,766	3,407	3,772	6,182	4,908	7,046	3,767	3,271	9,758	20,589	5,698	236
26 - 30 (Ejecutivo - Casado)	Casado s/h	350	206,920	9%	4,256	39,730	9,292	17,400	6,763	7,487	12,272	9,742	13,986	7,478	6,494	19,371	40,869	11,312	468
31 - 35 (Ejecutivo Senior - Casado con Hijos)	Casado c/h	450	236,480	10%	4,864	45,406	10,619	19,886	7,729	8,556	14,025	11,134	15,984	8,546	7,421	22,138	46,708	12,927	535
36 - 40 (Gerente)	Casado c/h	500	147,800	6%	3,040	28,379	6,637	12,429	4,831	5,348	8,766	6,959	9,990	5,341	4,638	13,836	29,192	8,080	335
41 - 45 (Gerente General)	Casado c/h	500	208,400	9%	4,286	40,014	9,358	17,525	6,811	7,540	12,360	9,812	14,086	7,531	6,540	19,509	41,161	11,392	472
46 - 50 (Director Ejecutivo)	Casado c/h	500	182,350	8%	3,751	35,013	8,188	15,334	5,960	6,598	10,815	8,585	12,325	6,590	5,723	17,071	36,016	9,968	413
51 - 55 (Board)	Casado c/h	500	130,250	5%	2,679	25,009	5,849	10,953	4,257	4,713	7,725	6,132	8,804	4,707	4,088	12,193	25,726	7,120	295
56 - 60 (Residente)	Casado con Nietos	500	203,760	8%	4,191	39,124	9,150	17,135	6,660	7,372	12,085	9,594	13,773	7,364	6,394	19,075	40,245	11,139	461
61 - 65 (Retirado)	Viudo	500	178,290	7%	3,667	34,233	8,006	14,993	5,827	6,451	10,574	8,394	12,051	6,443	5,595	16,691	35,214	9,746	404
66 - a más	Adulto Mayor		127,375	5%	2,620	24,457	5,720	10,711	4,163	4,609	7,554	5,997	8,610	4,603	3,997	11,924	25,158	6,963	288
Población Objetivo (de 16 a 66 a más)	0	4,150	1,754,850	24%	36,094	336,945	78,800	147,570	57,357	63,494	104,077	82,623	118,615	63,418	55,071	164,280	346,603	95,931	3,972

Fuente: Datos tomados del repositorio de datos (REDInforma) del Ministerio Desarrollo e Inclusión Social (MIDIS)

DESCRIPCION	DATOS	1. BARRANCO	2. CHORRILLOS	3. JESUS MARIA	4. LA MOLINA	5. LINCE	6. MAGDALENA	7. MIRAFLORES	8. PUEBLO LIBRE	9. SAN BORJA	10. SAN ISIDRO	11. SAN LUIS	12. SAN MIGUEL	13. SURCO	14. SURQUILLO	15. LA PUNTA
POBLACION OBJETIVO A/B	1,754,850	36,094	336,945	78,800	147,570	57,357	63,494	104,077	82,623	118,615	63,418	55,071	164,280	346,603	95,931	3,972
Distribución Poblacional	100%	2%	19%	4%	8%	3%	4%	6%	5%	7%	4%	3%	9%	20%	5%	0.23%
Muestra Estadística	384	8	74	17	32	13	14	23	18	26	14	12	36	76	21	1

(\*) CPI Research. (2022). Perú: Población 2022. <https://cpi.pe/images/upload/paginaweb/archivo/23/poblacion%202022.pdf>

## Ciudadanos de Lima Metropolitana en la zona de Lima Moderna

DISTRITOS	ESTRATO SOCIOECONOMICO	INGRESO PERCAPITA SOLES	POBLACION	HOGARES	MANZANAS	NUMERO PERSONAS X HOGAR
1. BARRANCO	Alto	2,412.45 a más	4435	2006	21	2
	Medio Alto	1,439.72 - 2,412.44	29,083	9428	167	3
2. CHORRILLOS	Alto	2,412.45 a más	6236	1823	82	3
	Medio Alto	1,449.72 - 2,412.44	106,227	30458	518	3
3. JESUS MARÍA	Alto	2,412.45 a más	70,799	23,699	285	3
	Medio Alto	1,449.72	-	-	-	-
4. LA MOLINA	Alto	2,412.45 a más	119,492	35,107	1,093	3
	Medio Alto	1,439.72 - 2,412.44	11,796	3,382	167	3
5. LINCE	Alto	2,412.45 a más	10,622	3,706	65	3
	Medio Alto	1,439.72 - 2,412.44	42,862	14,363	179	3
6. MAGDALENA	Alto	2,412.45 a más	58,450	19,121	222	3
	Medio Alto	1,439.72 - 2,412.44	-	-	-	-
7. MIRAFLORES	Alto	2,412.45 a más	95,719	37,536	685	3
	Medio Alto	1,439.72 - 2,412.44	-	-	-	-
8. PUEBLO LIBRE	Alto	2,412.45 a más	36,714	11,766	174	3
	Medio Alto	1,439.72 - 2,412.44	44,206	14,267	232	3
9. SAN BORJA	Alto	2,412.45 a más	102,204	32,666	808	3
	Medio Alto	1,439.72 - 2,412.44	6,767	1,993	40	3
10. SAN ISIDRO	Alto	2,412.45 a más	58,235	21,045	640	3
	Medio Alto	1,439.72 - 2,412.44	-	-	-	-
11. SAN LUIS	Alto	2,412.45 a más	-	-	-	-
	Medio Alto	1,439.72 - 2,412.44	35,267	10,236	194	3
12. SAN MIGUEL	Alto	2,412.45 a más	97,312	29,799	469	3
	Medio Alto	1,439.72 - 2,412.44	53,437	16,097	243	3
13. SURCO	Alto	2,412.45 a más	203,441	65,237	1,437	3
	Medio Alto	1,439.72 - 2,412.44	102,048	30,435	613	3
14. SURQUILLO	Alto	2,412.45 a más	44,246	15,052	256	3
	Medio Alto	1,439.72 - 2,412.44	36,566	11,689	162	3
15. LA PUNTA	Alto	2,412.45 a más	3,716	1,228	43	3
	Medio Alto	1,439.72 - 2,412.44	-	-	-	-
		<b>TOTAL</b>	<b>1,379,880.00</b>	<b>442,139.00</b>	<b>8,795.00</b>	<b>3</b>

### Anexo 3. Marketing digital

#### Canvas Familiar saludable

3.3 Canvas Familiar Saludable	<b>Alianzas clave</b>  <ul style="list-style-type: none"> <li>Redes Sociales: Pinterest, FB Ads, Google Ads,</li> <li>Business Whats-App</li> <li>Aplicación Restaurant: Ordering.Co</li> <li>Inversionistas</li> <li>Proveedores insumos Keto</li> <li>Rappi, Pedidos Ya</li> <li>Amazon Web Services for analytics</li> </ul>	<b>Actividades clave</b>  <ul style="list-style-type: none"> <li>Diseño y producción de menus saludables con <i>dark kitchens</i></li> <li>Control de calidad del proceso</li> <li>Plataforma digital y analítica que revisa tendencias.</li> <li>Venta online con delivery.</li> </ul>	<b>Propuestas de valor</b>  <ul style="list-style-type: none"> <li>Venta de alimentación saludable spot con opciones tipo hipocalorica, bajo en carbohidratos y saludable</li> <li>Venta de menus del día con las mismas características</li> <li>Venta de planes de corta duración economicos</li> <li>Venta de postres Keto</li> <li>Plataforma de venta online de productos con Sistema de trackeo de producto</li> </ul>	<b>Relación con clientes</b>  <ul style="list-style-type: none"> <li>Disponibilidad de comida para el cuidado de su salud</li> <li>Foro de comida saludable</li> <li>Hoja de recomendaciones en línea</li> <li>Ahorro de tiempo</li> </ul>	<b>Segmentos de mercado</b>  <ul style="list-style-type: none"> <li><b>Segmento 1:</b> Jóvenes y adultos preocupados por su salud, que reconocen que la comida familiar no es 100% saludable por su exceso de calorías. Optimiza el tiempo para él no siempre quiere salir a cenar o preparase sus alimentos, sector A&amp; B, (Ejm. Jorge)</li> </ul>
	<b>Estructura de costes</b>  <ul style="list-style-type: none"> <li>Costos de platos vendidos por dark kitchen alquilados</li> <li>Costo del diseño de los platos</li> <li>Costos se servicio de delivery</li> <li>Costo de Desarrollo de Web, App y plataformas digitales</li> <li>Marketing digital</li> </ul>	<b>Fuentes de ingresos</b>  <ul style="list-style-type: none"> <li>Pre-venta de menus por subscripción</li> <li>Venta Spots de platos</li> <li>Venta de postres Keto.</li> </ul>			

#### Canvas Keto

3.3 Canvas Keto	<b>Alianzas clave</b>  <ul style="list-style-type: none"> <li>Insumos Keto (Konjac, Harinas especiales)</li> <li>Redes Sociales: Pinterest, FB Ads, Google Ads,</li> <li>Business Whats-App</li> <li>Aplicación Restaurant: Ordering.Co</li> <li>Inversionistas</li> <li>Proveedores insumos Keto</li> <li>Rappi, Pedidos Ya</li> <li>Amazon Web Services for analytics</li> </ul>	<b>Actividades clave</b>  <ul style="list-style-type: none"> <li>Diseño y producción de menus saludables con <i>Dark kitchens</i></li> <li>Pruebas de recetas</li> <li>Plataforma digital y analítica que revisa tendencias.</li> <li>Venta online con delivery.</li> </ul>	<b>Propuestas de valor</b>  <ul style="list-style-type: none"> <li>Venta de alimentación saludable spot y subscripción bajo en carbohidratos y saludable</li> <li>Venta de menus del día con las mismas características</li> <li>Venta de planes de corta duración economicos</li> <li>Venta de postres Keto</li> <li>Plataforma de venta online de productos con Sistema de trackeo de producto</li> </ul>	<b>Relación con clientes</b>  <ul style="list-style-type: none"> <li>Disponibilidad de comida saludable para el cuidado de su salud</li> <li>Foro de comida saludable</li> <li>Hoja de recomendaciones en línea</li> <li>Ahorro de tiempo</li> </ul>	<b>Segmentos de mercado</b>  <ul style="list-style-type: none"> <li><b>Segmento 3:</b> Adultos con necesidades estrictas de cuidar sus carbohidratos por motivos de salud, y bienestar, con hijos, deciden por la comida, se encargan de la logística y el planeamiento de lo que come el resto (Ejm. Fabiola)</li> </ul>
	<b>Estructura de costes</b>  <ul style="list-style-type: none"> <li>Costos de platos vendidos por dark kitchen alquilados</li> <li>Costo del diseño de los platos</li> <li>Costos se servicio de delivery</li> <li>Costo de Desarrollo de Web, App y plataformas digitales</li> <li>Marketing digital</li> </ul>	<b>Fuentes de ingresos</b>  <ul style="list-style-type: none"> <li>Pre-venta de menus por subscripción</li> <li>Venta Spots de platos</li> <li>Venta de postres Keto.</li> </ul>			

#### Canvas Fit

3.3 Canvas Fit	<b>Alianzas clave</b>  <ul style="list-style-type: none"> <li>Redes Sociales: Pinterest, FB Ads, Google Ads,</li> <li>Business Whats-App</li> <li>Aplicación Restaurant: Ordering.Co</li> <li>Inversionistas</li> <li>Proveedores insumos Keto</li> <li>Rappi, Pedidos Ya</li> <li>Amazon Web Services for analytics</li> </ul>	<b>Actividades clave</b>  <ul style="list-style-type: none"> <li>Diseño y producción de menus saludables con <i>Dark kitchens</i></li> <li>Control de calidad del proceso</li> <li>Plataforma digital y analítica que revisa tendencias.</li> <li>Venta online con delivery.</li> </ul>	<b>Propuestas de valor</b>  <ul style="list-style-type: none"> <li>Venta de alimentación saludable spot con opciones tipo hipocalorica, bajo en carbohidratos y saludable</li> <li>Venta de menus del día con las mismas características</li> <li>Venta de planes de corta duración economicos</li> <li>Venta de postres Keto</li> <li>Plataforma de venta online de productos con Sistema de trackeo de producto</li> </ul>	<b>Relación con clientes</b>  <ul style="list-style-type: none"> <li>Disponibilidad de comida saludable para el cuidado de su salud</li> <li>Foro de comida saludable</li> <li>Hoja de recomendaciones en línea</li> <li>Ahorro de tiempo</li> </ul>	<b>Segmentos de mercado</b>  <ul style="list-style-type: none"> <li><b>Segmento 4:</b> Platos con tus necesidades protéicas y salubres para cumplir con tus necesidades energéticas</li> <li>Llega oportunamente incluso los fines de semana</li> <li>Permitir ahorrar tiempo en la agitada vida de los FIT</li> <li>Cumple con sus requerimientos nutricionales</li> </ul>
	<b>Estructura de costes</b>  <ul style="list-style-type: none"> <li>Costos de platos vendidos por dark kitchen alquilados</li> <li>Costo del diseño de los platos</li> <li>Costos se servicio de delivery</li> <li>Costo de Desarrollo de Web, App y plataformas digitales</li> <li>Marketing digital</li> </ul>	<b>Fuentes de ingresos</b>  <ul style="list-style-type: none"> <li>Pre-venta de menus por subscripción</li> <li>Venta Spots de platos</li> <li>Venta de postres Keto.</li> </ul>			

## Estimación de la inversión en redes sociales

It	Descripción	Un	Y1	Y2	Y3	Y4	Y5	Y6	Y7	n+1
1	Mercado Meta	Un	1,120	1,120	1,120	1,120	1,120	1,120	1,120	1,120
2	Objetivo de <i>Marketing</i> 100% meta (excepto 30% más el primer año)	Un	1,470	1,120	1,120	1,120	1,120	1,120	1,120	1,120
3	Conversión <i>leads</i> uso de contacto directo	%	5.3%	7.0%	7.0%	7.0%	7.0%	7.0%	7.0%	7.0%
4	Número total de leads	Un	28,000	16,000	16,000	16,000	16,000	16,000	16,000	16,000
5	<i>Leads</i> efectivo Google (34%)	Un	9,520	5,440	5,440	5,440	5,440	5,440	5,440	5,440
6	<i>Leads</i> efectivo Facebook (30%)	Un	8,400	4,800	4,800	4,800	4,800	4,800	4,800	4,800
7	<i>Leads</i> efectivo Instagram (36%)	Un	10,080	5,760	5,760	5,760	5,760	5,760	5,760	5,760
9	<i>Leads</i> total Google	Un	14,424	8,242	8,242	8,242	8,242	8,242	8,242	8,242
10	<i>Leads</i> total Facebook	Un	12,727	7,273	7,273	7,273	7,273	7,273	7,273	7,273
11	<i>Leads</i> total Instagram	Un	15,273	8,727	8,727	8,727	8,727	8,727	8,727	8,727
12	CR Google	%	5.54%	5.54%	5.54%	5.54%	5.54%	5.54%	5.54%	5.54%
13	CR Facebook	%	5.54%	5.54%	5.54%	5.54%	5.54%	5.54%	5.54%	5.54%
14	CR Instagram	%	2.54%	2.54%	2.54%	2.54%	2.54%	2.54%	2.54%	2.54%
15	CPC Google	PEN/click	1.93	1.93	1.93	1.93	1.93	1.93	1.93	1.93
16	CPC Facebook	PEN/click	2.17	2.17	2.17	2.17	2.17	2.17	2.17	2.17
17	CPC Instagram	PEN/click	1.87	1.87	1.87	1.87	1.87	1.87	1.87	1.87
18	Inversión Google	PEN	27,868	15,924	15,924	15,924	15,924	15,924	15,924	15,924
19	Inversión Facebook	PEN	27,644	15,796	15,796	15,796	15,796	15,796	15,796	15,796
20	Inversión Instagram	PEN	28,489	16,279	16,279	16,279	16,279	16,279	16,279	16,279

## Presupuesto de *marketing* digital

It	Descripción	Un	Cant.	PU	PT	Y1	Y2	Y3	Y4	Y5	Y6	Y7	n+1
			Media	Medio	Medio								
1	Búsqueda pagada Google Ads (CPC)- 1000 prospectos	Clic	8,282	1.93	16,000	27,868	15,924	15,924	15,924	15,924	15,924	15,924	15,924
2	Propaganda Facebook*	Clic	7,366	2.17	16,000	27,644	15,796	15,924	15,924	15,924	15,924	15,924	15,924
3	Propaganda Instagram*	Clic	9,945	1.81	16,000	28,489	16,279	16,279	16,279	16,279	16,279	16,279	16,279
4	Agencia Creación contenidos o <i>Community Manager</i> *	Mes	12	4,500	54,000	40,500	40,500	40,500	40,500	40,500	40,500	40,500	40,500
5	Improve SEO	%	10	1,800	1,800	3,800	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000
6	Tools for Tracking and analyzing	GLB		4,500	4,500	3,500	3,500	3,500	3,500	3,500	3,500	3,500	3,500
7	<i>Micro Influencers</i>	Post	1	1,500	4,500	20,000	30,000	30,000	30,000	30,000	30,000	30,000	30,000
9	Correos ( <i>Standard Mailchimp</i> & Contactos Directos (Customer Center WhatsApp)	Mes	12	650	7,800	3,200	7,800	7,800	7,800	7,800	7,800	7,800	7,800
10	Letreros (ATL)	Mes	4	18,000	72,000	72,000	72,000	72,000	72,000	72,000	72,000	72,000	72,000
11	Entrevistas medios masivos TV (ATL)	Un.	3	5,000	15,000	15,000	15,000	15,000	15,000	15,000	15,000	15,000	15,000
<b>TOTAL MARKETING</b>					<b>80,568</b>	<b>242,000</b>	<b>219,800</b>						
	Ventas					2,036,509	3,681,095	3,862,941	4,055,315	4,257,270	4,470,559	4,694,534	4,788,425
	Porcentaje sobre ventas					11.9%	6.0%	5.7%	5.4%	5.2%	4.9%	4.7%	4.6%

## Anexo 4. Cálculos financieros

### Cálculo del Costo de Capital del Activo

\* Se utilizará el modelo CAPM (Capital Asset Pricing Model) para hallar la COK

$$COK = R_f + \beta \cdot (R_m - R_f) + R$$

donde:

Elemento	Descripción	Valor	Fuente
Rf	Tasa libre de riesgo	4.16	<a href="https://www.treasury.gov/resource-center/data-chart-center/interest-rates/Pages/TextView.aspx?data=yield">https://www.treasury.gov/resource-center/data-chart-center/interest-rates/Pages/TextView.aspx?data=yield</a>
$\beta$	Medida de riesgo sistémico	1.15	<a href="http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/datafile/Betas.html">http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/datafile/Betas.html</a>
Rm - Rf	Riesgo de mercado	6.36	<a href="http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/datafile/histretSP.html">http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/datafile/histretSP.html</a>
R	Riesgo país	1.65	<a href="https://www.puente.net.com/cotizaciones/riesgo-pais">https://www.puente.net.com/cotizaciones/riesgo-pais</a>
	<b>COK =</b>	<b>13.12</b>	
+	Prima por liquidez	2.00	Estándar por ser PyME
+	Prima por tamaño	3.50	Estándar por ser PyME
-	Prima de control	- 2.00	Estándar por no cotizar en bolsa

Costo de Capital Ke (estructura sin deuda USD) **16.62**

Costo de Capital del Activo (estructura sin deuda PEN)  
 $(1+TasaPEN) = (1+TasaUSD) \times (1+Var.TC)$  (1+TasaPEN)= 1.173908656  
 TC 03/01/2018=3.230, 31/12/2018=3.379

Costo de Capital del Activo (estructura sin deuda PEN) **17.39%**

Deflactor para pasar la COK a valores constantes  
 (Costo de Capital con inflación / (1+inflación))  
 Inflación (2022=7.89%) 2024=2.4%

Costo de Capital a valores constantes (PEN) **16.98%**

WACC = Ke, ya que el financiamiento es 100% con capital propio.

Comprobación:

$$WACC = Ke \cdot E / (D+E) + Kd \cdot D / (D+E)$$

donde D=0:

$$WACC = Ke \cdot E / (0+E) + Kd \cdot 0 / (0+E)$$

$$WACC = Ke \cdot 1 + Kd \cdot 0$$

$$WACC = Ke$$

### Cálculo de los valores mix

Valores de venta según encuesta	Extremo superior	Extremo inferior	Valor mix calculado por ponderación	Costo de entrega	Valor mix inc entrega
Valor unitario según encuesta	32.20	25.42	27.56	2.50	30.06
% de clientes que pagarían ese monto	31.53%	68.47%			

Materia prima ponderada	10.42	7.12	8.16		
Envases y embalajes			2.54		
Total materia prima directa			10.70		
		%Materia prima / Valor Unitario	38.83%		

### Costos directos, indirectos y gastos operativos

	T.C.	COSTOS Y GASTOS VARIABLES UNITARIOS	COSTOS Y GASTOS FIJOS
<b>COSTO DE VENTAS</b>			
<b>Costos Directos</b>			
Materiales Directos		8.16	
Envases y embalajes		2.54	
Mano de Obra Directa			950,388
<b>Costos Indirectos de fabricación / anual</b>			
Costo fijo del alquiler del Dark Kitchen			181,305.60 (*)
Gas			18,000.00
Electricidad			12,000.00
Agua			3,600.00
Telecomunicaciones			10,200.00
Implementos de cocina			2,400.00
Artículos de limpieza			3,600.00
Indumentaria			2,400.00
Seguros			2,400.00
<b>GASTOS DE ADMINISTRACION</b>			
Sueldos			195,071.36
Suministros de oficina			6,000.00
Pasajes, peajes, parqueos			12,000.00
Electricidad			-
Telecomunicaciones			2,400.00
Seguros			600.00
<b>GASTOS DE VENTAS</b>			
Remuneración básica			275,500.79
Gastos de entrega (S/2.50 por plato promedio)	2.50	2.50	
Comisión de P.O.S.	3.45%	0.95	
Gastos de marketing (digital)	5.00%	1.38	
Investigación y Desarrollo	2.00%	0.55	
Comisión Dark Kitchen (2%)	2.00%	0.55	
Gastos de control de calidad			14,400.00
Pasajes, peajes, parqueos			24,000.00
Electricidad			-
Telecomunicaciones			1,800.00
Seguros			1,200.00
		Subtotal gastos fijos	1,719,265.43
		+Depreciación	25,400.72
<b>TOTAL COSTOS VARIABLES</b>	<b>16.63</b>	<b>TOTAL GASTOS FIJOS</b>	<b>1,744,666.15</b>

(\*) Referencia:

<https://forbes.pe/negocios/2022-12-15/dark-kitchens-en-lima-existen-mas-de-280-cocinas-enfocadas-en-el-delivery-y-la-zona-norte-tiene-potencial-de-crecimiento>

## Cálculo de punto de equilibrio - Escenarios superior e inferior

Margen de contribución unitario = Valor unitario venta promedio - Costo variable unitario promedio

30.06 - 16.63

Margen de contribución unitario =

13.43

Punto de equilibrio = Costo fijo total / Margen de contribución unitario

1,744,666.15 / 13.43

Punto de equilibrio =

129,936.14 platos anuales

Punto de equilibrio =

10,828.01 platos mensuales

Punto de equilibrio =

360.93 platos diarios

## Flujo de Caja

(expresado en Soles)

	% crecimiento del mercado	Año									
		0	1	2	3	4	5	6	7	n+1	n+2
<b>Ventas</b>		2,036,509	3,681,095	3,862,941	4,055,315	4,257,270	4,470,559	4,694,534	4,788,425	4,884,193	
<b>Otros ingresos</b>		191,326	345,831	362,915	380,988	399,962	420,000	441,042	449,863	458,860	
<b>Coste Ventas</b>	38.83%	-1,552,527	-2,615,768	-2,733,333	-2,857,705	-2,988,270	-3,126,164	-3,270,966	-3,331,667	-3,384,622	-1,896,672
Material Directo		-790,835	-1,429,474	-1,500,090	-1,574,795	-1,653,220	-1,736,046	-1,823,022	-1,859,482	-1,896,672	
Mano de Obra Directa		-525,787	-950,388	-997,337	-1,047,004	-1,099,145	-1,154,212	-1,212,038	-1,236,279	-1,262,996	
Costos Indirectos de Fabricación		-235,906	-235,906	-235,906	-235,906	-235,906	-235,906	-235,906	-235,906	-235,906	
<b>Gastos de Administración</b>		-119,538	-216,071	-216,071	-216,071	-216,071	-216,071	-216,071	-216,071	-216,071	
Sueldos		-107,920	-195,071	-195,071	-195,071	-195,071	-195,071	-195,071	-195,071	-195,071	
Suministros de oficina		-3,319	-6,000	-6,000	-6,000	-6,000	-6,000	-6,000	-6,000	-6,000	
Pasajes, peajes, parqueos		-6,639	-12,000	-12,000	-12,000	-12,000	-12,000	-12,000	-12,000	-12,000	
Electricidad		0	0	0	0	0	0	0	0	0	
Telecomunicaciones		-1,328	-2,400	-2,400	-2,400	-2,400	-2,400	-2,400	-2,400	-2,400	
Seguros		-332	-600	-600	-600	-600	-600	-600	-600	-600	
<b>Gastos de Ventas</b>		-766,800	-1,156,774	-1,187,405	-1,219,810	-1,253,829	-1,289,757	-1,327,485	-1,343,301	-1,359,117	
Remuneración básica		-152,417	-275,501	-275,501	-275,501	-275,501	-275,501	-275,501	-275,501	-275,501	
Gastos de entrega		-184,725	-333,900	-350,395	-367,844	-386,163	-405,510	-425,826	-434,342	-443,858	
Comisión de P.O.S.	3.45%	-76,860	-138,929	-145,792	-153,052	-160,674	-168,724	-177,177	-180,721	-184,275	
Gastos de marketing (digital)	5.11%	-242,000	-219,800	-219,800	-219,800	-219,800	-219,800	-219,800	-219,800	-219,800	
I+D	2.00%	-40,730	-73,622	-77,259	-81,106	-85,145	-89,411	-93,891	-95,768	-97,684	
Comisión Dark Kitchen (2%)	2.00%	-40,730	-73,622	-77,259	-81,106	-85,145	-89,411	-93,891	-95,768	-97,684	
Gastos de control de calidad		-14,400	-14,400	-14,400	-14,400	-14,400	-14,400	-14,400	-14,400	-14,400	
Pasajes, peajes, parqueos		-13,278	-24,000	-24,000	-24,000	-24,000	-24,000	-24,000	-24,000	-24,000	
Electricidad		0	0	0	0	0	0	0	0	0	
Telecomunicaciones		-996	-1,800	-1,800	-1,800	-1,800	-1,800	-1,800	-1,800	-1,800	
Seguros		-664	-1,200	-1,200	-1,200	-1,200	-1,200	-1,200	-1,200	-1,200	
<b>EBITDA (Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation &amp; Amortization)</b>		-211,031	38,313	89,047	142,717	199,061	258,567	321,054	347,248	372,439	7.25%
Amortizaciones	20%	-25,401	-33,516	-43,782	-56,745	-73,087	-91,910	-113,704	-139,925	-171,925	
<b>EBIT (Earnings Before Interest &amp; Taxes)</b>		-236,431	4,797	45,265	85,973	125,974	166,657	207,350	207,323	200,514	
Impuesto a la Renta	29.50%	0	-1,415	-13,353	-25,362	-37,162	-50,014	-63,826	-78,591	-94,975	
<b>EBIAT (Earnings Before Interest, After Taxes)</b>		-236,431	3,382	31,912	60,611	88,812	116,643	143,524	128,732	105,539	
Amortizaciones		25,401	33,516	43,782	56,745	73,087	91,910	113,704	139,925	171,925	
<b>CF OPERATIVO (Cash Flow Operativo)</b>		-211,031	36,898	75,694	117,355	161,898	200,553	246,905	267,503	276,464	
CAPEX (Capital Expenditure = Gasto en Capital)		95,000	32,004	40,576	51,330	64,814	81,710	101,122	128,545	164,434	
Inversión CT = CT Final - CT Inicial		84,049	67,874	7,505	7,940	8,335	8,803	9,244	9,729	10,268	
<b>CFLE (Cash Flow Libre Empresa)</b>		-179,049	-310,908	-11,183	16,424	44,207	71,386	120,187	163,486	176,117	
<b>VT (Valor Terminal)</b>								1,175,421			
<b>VAN</b>		106,913	106,913	> 0	-> El proyecto es viable						
Disponible Operativo		40,730	73,622	77,259	81,106	85,145	89,411	93,891	95,768	97,684	
Clientes		43,319	78,301	82,169	86,261	90,557	95,094	99,858	101,856	103,893	
Existencias		21,968	21,968	39,708	41,669	43,744	45,923	48,223	50,639	51,652	
Proveedores		-21,968	-21,968	-39,708	-41,669	-43,744	-45,923	-48,223	-50,639	-51,652	
<b>CT = ONWK (Operating NetWorking Kapital)</b>		0	84,049	151,923	159,428	167,368	175,703	184,505	193,749	197,624	201,577
<b>CFLE acumulado</b>		-179,049	-489,958	-501,140	-484,717	-440,510	-369,124	-248,937	-85,451	90,666	
<b>Payback</b>		8 años		maximo valor requerido con Equity							
<b>Costo de Capital</b>		16.98%									
<b>g (crecimiento a perpetuidad)</b>		2.00%									
<b>CFLE (Cash Flow Libre de Empresa) inc. VT</b>		-179,049	-310,908	-11,183	16,424	44,207	71,386	120,187	1,338,907		
<b>TIR (Tasa Interna de Retorno)</b>		21.21%	> 16.98%	-> El proyecto es viable							

(\*) Del Año 1 al 7, porcentajes de crecimiento anuales calculados sobre la base de la información extraída de Euromonitor (2023b) para los años 2024 al 2030.

## Estados financieros proyectados

### Nutredeli

Estado de Situación Financiera  
(expresado en Soles)

	01/01/X1	31/12/X1	31/12/X2	31/12/X3	31/12/X4	31/12/X5	31/12/X6	31/12/X7
<b>ACTIVO</b>								
Efectivo	405,000	144,047	129,016	180,377	268,832	396,251	564,792	776,530
Cuentas por cobrar	0	43,319	78,301	82,169	86,261	90,557	95,094	99,858
Existencias	21,968	21,968	39,708	41,669	43,744	45,923	48,223	50,639
<b>Total Activo Corriente</b>	<b>426,968</b>	<b>209,334</b>	<b>247,025</b>	<b>304,216</b>	<b>398,838</b>	<b>532,731</b>	<b>708,110</b>	<b>927,028</b>
Activos No Corrientes	95,000	101,603	108,663	116,211	124,280	132,903	142,115	151,956
<b>TOTAL ACTIVO</b>	<b>521,968</b>	<b>310,937</b>	<b>355,688</b>	<b>420,427</b>	<b>523,118</b>	<b>665,635</b>	<b>850,225</b>	<b>1,078,983</b>
						27.24%	27.73%	26.91%
<b>PASIVO</b>								
Cuentas por pagar comerciales	21,968	21,968	39,708	41,669	43,744	45,923	48,223	50,639
<b>Total Pasivo Corriente</b>	<b>21,968</b>	<b>21,968</b>	<b>39,708</b>	<b>41,669</b>	<b>43,744</b>	<b>45,923</b>	<b>48,223</b>	<b>50,639</b>
Pasivos No Corrientes								
<b>TOTAL PASIVO</b>	<b>21,968</b>	<b>21,968</b>	<b>39,708</b>	<b>41,669</b>	<b>43,744</b>	<b>45,923</b>	<b>48,223</b>	<b>50,639</b>
<b>PATRIMONIO NETO</b>								
Capital Social	500,000	500,000	500,000	500,000	500,000	500,000	500,000	500,000
Resultados Acumulados		-211,031	-184,020	-121,242	-20,626	119,712	302,001	528,344
<b>TOTAL PATRIMONIO NETO</b>	<b>500,000</b>	<b>288,969</b>	<b>315,980</b>	<b>378,758</b>	<b>479,374</b>	<b>619,712</b>	<b>802,001</b>	<b>1,028,344</b>
	96%	93%	89%	90%	92%	93%	94%	95%
<b>TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO</b>	<b>521,968</b>	<b>310,937</b>	<b>355,688</b>	<b>420,427</b>	<b>523,118</b>	<b>665,635</b>	<b>850,225</b>	<b>1,078,983</b>
	96%	93%	89%	90%	92%	93%	94%	95%

### Nutredeli

Estado de Resultados  
(expresado en Soles)

	31/12/X1	31/12/X2	31/12/X3	31/12/X4	31/12/X5	31/12/X6	31/12/X7
<b>Ventas</b>	<b>2,227,834</b>	<b>4,026,926</b>	<b>4,225,856</b>	<b>4,436,304</b>	<b>4,657,232</b>	<b>4,890,559</b>	<b>5,135,576</b>
<b>(-) Costo de ventas</b>	<b>-1,552,527</b>	<b>-2,615,768</b>	<b>-2,733,333</b>	<b>-2,857,705</b>	<b>-2,988,270</b>	<b>-3,126,164</b>	<b>-3,270,966</b>
- Material Directo	-790,835	-1,429,474	-1,500,090	-1,574,795	-1,653,220	-1,736,046	-1,823,022
- Mano de Obra Directa	-525,787	-950,388	-997,337	-1,047,004	-1,099,145	-1,154,212	-1,212,038
- Costos Indirectos de Fabricación	-235,906	-235,906	-235,906	-235,906	-235,906	-235,906	-235,906
<b>Utilidad Bruta</b>	<b>675,307</b>	<b>1,411,158</b>	<b>1,492,523</b>	<b>1,578,599</b>	<b>1,668,961</b>	<b>1,764,395</b>	<b>1,864,610</b>
(-) Gastos de Administración	-119,538	-216,071	-216,071	-216,071	-216,071	-216,071	-216,071
(-) Gastos de Ventas	-766,800	-1,156,774	-1,187,405	-1,219,810	-1,253,829	-1,289,757	-1,327,485
<b>Utilidad Operativa</b>	<b>-211,031</b>	<b>38,313</b>	<b>89,047</b>	<b>142,717</b>	<b>199,061</b>	<b>258,567</b>	<b>321,054</b>
+ (-) Otros Ingresos o Egresos	0	0	0	0	0	0	0
<b>Utilidad antes de impuestos</b>	<b>-211,031</b>	<b>38,313</b>	<b>89,047</b>	<b>142,717</b>	<b>199,061</b>	<b>258,567</b>	<b>321,054</b>
(-) Impuesto a la renta (29.5%)	0	-11,302	-26,269	-42,102	-58,723	-76,277	-94,711
<b>Utilidad Neta</b>	<b>-211,031</b>	<b>27,011</b>	<b>62,778</b>	<b>100,616</b>	<b>140,338</b>	<b>182,289</b>	<b>226,343</b>

ROI 105%

## Anexo 5. Costeo de un plato de comida saludable

Para determinar el precio debemos inicialmente conocer el costo de los ingredientes. En este caso, vamos a dividir estos ingredientes en tres grandes bloques:

- Componente principal (proteína).
- Acompañamiento.
- Ensalada.

El componente principal es mayormente el corazón del producto y en la mayoría de los casos es el que lleva la proteína incluida. A continuación, presentamos un ejemplo de uno de nuestros platos para entender cómo se componen esto:

### Estructura de costos de enrollado de pollo

Enrollado de Pollo						
Ítem (*)	Cantidad		Conversión	Unidad	Costo por Kg	Costo Total
Pechuga de pollo	120	Gramos	0.12	Kilogramos	PEN 17.50	PEN 2.10
Sazonador	1	Gramos	0.001	Kilogramos	PEN 21.80	PEN 0.02
Jamón americano	20	Gramos	0.02	Kilogramos	PEN 25.40	PEN 0.51
Queso Edam	30	Gramos	0.03	Kilogramos	PEN 43.00	PEN 1.29
Almendras	5	Gramos	0.005	Kilogramos	PEN 85.00	PEN 0.43
Total						PEN 4.34

(\*) Página web de Metro [www.metro.com.pe](http://www.metro.com.pe) del 11/07/2023.

En este caso el costo principal de este componente es de S/4.34.

Luego tenemos el costo de la porción de ensalada, que en este caso será una ensalada fresca:

### Estructura de costos de enrollado de pollo

Ensalada fresca						
Ítem (*)	Cantidad		Conversión	Unidad	Costo por Kg	Costo Total
Lechuga	100	Gramos	0.1	Kilogramos	PEN 7.16	PEN 0.07
Tomate	50	Gramos	0.05	Kilogramos	PEN 7.99	PEN 0.40
Apio	50	Gramos	0.05	Kilogramos	PEN 11.25	PEN 0.56
Palta fuerte	30	Gramos	0.15	Kilogramos	PEN 7.49	PEN 1.12
Cebolla blanca	5	Gramos	0.05	Kilogramos	PEN 3.29	PEN 0.16
Total						PEN 2.32

(\*) Página web de Metro [www.metro.com.pe](http://www.metro.com.pe) del 11/07/2023.

Uno de los aspectos diferenciales de la propuesta es la capacidad de poder customizar el acompañamiento del plato, de manera que podamos ajustar sus macronutrientes a nuestras necesidades nutricionales. En este caso. Este plato tiene 3 opciones de customización:

### Ejemplo: Costos acompañamiento 1 para el plato

Acompañamiento						
Ítem (*)	Cantidad		Conversión	Unidad	Precio Unitario	Costo Total
Arroz regular	100	Gramos	0.1	Kilogramos	PEN 4.58	PEN 0.46
Arroz de Konjac (**)	100	Gramos	0.1	Kilogramos	PEN 27.78	PEN 3.75
Arroz de Coliflor	100	Gramos	0.1	Kilogramos	PEN 16.25	PEN 1.63

(\*) Página web de Metro [www.metro.com.pe](http://www.metro.com.pe) del 11/07/2023.

(\*\*) Página web de Real Plaza [www.realplaza.com](http://www.realplaza.com) del 11/07/2023.

Con esta información podemos proceder a costear hasta 3 versiones del mismo plato. Recordar que el costo total del plato es la suma del componente principal más el acompañamiento y la ensalada:

Opción	Acompañamiento	Costo Acompañamiento	Costo Total
1	Arroz Regular	PEN 0.46	PEN 7.12
2	Arroz de Konjac	PEN 3.75	PEN 10.42
3	Arroz de Coliflor	PEN 1.63	PEN 8.29

Con respecto al costeo de los postres, a continuación, incluimos un ejemplo del coste de la porción para mayor referencia:

**Costo total. *Cheesecake* de fresa**

<i>Cheesecake</i> de fresa						
Ítem	Unidad	Cantidad			Precio Unitario	Costo Total
Queso crema	Kilogramos	0.06	Gramos	60	PEN 40.00	PEN 2.40
Mermelada de Fresa	kilogramos	0.025	Gramos	25	PEN 32.00	PEN 0.80
Harina de almendra	Kilogramos	0.015	Gramos	15	PEN 30.00	PEN 0.45
Mantequilla	Kilogramos	0.00625	Gramos	6.25	PEN 69.00	PEN 0.43
Huevos	Kilogramos	0.015	Gramos	15	PEN 7.50	PEN 0.11
Stevia	Kilogramos	0.001875	Gramos	1.875	PEN 100.00	PEN 0.19
Total						PEN 4.38

Anexo 6. Plan de gestión de riesgos y riesgos residuales

Aspecto de Riesgo	Riesgo Identificado	Severidad	Probabilidad	Riesgo	Acción Preventiva	Mitigación	Riesgo Residual
Negocio	Falta de capital de trabajo	Crítico	Muy Probable	Alto	Control de contabilidad, cuantas por pagar	Financiamiento	Medio
	No disponibilidad de local de alquiler	Moderado	Probable	Medio	Contrato de alquiler oportuno de local	Construir local propio	Medio
	Incremento de precios alquiler	Menor	Muy probable	Medio	Delimitar riesgo en cláusulas del contrato	Evaluar local propio	Medio
	Inicio de competencia desleal y copia de modelo en negocio y recetas	Moderado	Muy Probable	Alto	Convenio de confidencialidad con personal clave. I+D	Renovar regularmente la propuesta de valor	Medio
	Modelo centrado en el producto y no el cliente	Moderado	Muy Probable	Alto	Asegurar el propósito de CAC, <i>delivery</i> propio	Revisión de objetivos y reorganización de recursos	Medio
	Renovación lenta de la grilla ofrecida	Menor	Probable	Medio	Desarrollar con 6 meses de anticipación y analizar el éxito de la preparaciones	Repetir algún plato anterior	Bajo
	<i>Chefs</i> llevan recetas y hacen su negocio aparte	Menor	Probable	Medio	Convenio de confidencialidad con personal clave	Acciones legales	Bajo
	Lentitud en la escalabilidad del negocio	Moderado	Probable	Medio	Identificación de mercado y reevaluación de estrategia de crecimiento	Incremento de capacidad y estrategia de informar ciertos retrasos a alguna zonas lejanas	Medio
	Demora en la marcha blanca y puesta en marcha	Moderado	Muy Probable	Alto	Planificación detallada	Asegurar capital de trabajo	Medio
	Demora en adquisición de equipos	Menor	Muy Probable	Medio	Planificación y compra oportuna de <i>long lead items</i>	Asegurar capital de trabajo	Medio
Demora en adquisición de recursos	Menor	Probable	Medio	Planificación detallada y oportuna	Asegurar algún personal de <i>backup</i>	Bajo	
Operativos	Demora en los tiempos de entrega en <i>delivery</i>	Moderado	Extremadamente probable	Alto	Optimizar los procesos y tiempos en marcha blanca y reingeniería	Informar a clientes de tiempos extendidos proactivamente. Enviar un descuento, promoción y llamada del SAC	Medio
	Comida no llega fresca a los usuarios	Crítico	Probable	Alto	Asegurar el control de calidad de preparación, idoneidad del empaque y tiempos de entrega	Promoción de disculpas a cliente y revisión del proceso	Medio
	Empaques rotos, dañados o en mal estado	Moderado	Probable	Medio	Revisar idoneidad del empaque y del envío del <i>delivery</i>	Reenviar otro plato al cliente o devolución del costo	Bajo
	Falla, demora o robo en los <i>deliverys</i>	Menor	Probable	Medio	Establecer un proceso de control de calidad del servicio a nivel de persona	Demanda o acciones de acuerdo al contrato	Bajo
	Altos costos y <i>fee</i> del <i>delivery</i>	Moderado	Probable	Medio	Prevenir tarifas y cambio en el contrato. Renegociar y buscar diluir el riesgo con otro proveedor.	Evaluar tener servicio propio	Medio
	Áreas no correctamente cubiertas por el <i>delivery</i>	Moderado	Probable	Medio	Establecer zonas de atención y planificar oportunamente el crecimiento	Tiempo extra o cobro extra en función a cada caso	Bajo
	Quejas del cliente en redes sociales	Crítico	Probable	Alto	Prevenir con una breve encuesta al momento de la entrega. Incluye llamada y acceso al SAC para resolver inmediatamente cualquier dificultad	Contestar públicamente y oportunamente	Medio
	Fuga de Talento Humano	Crítico	Probable	Alto	Prevenir los eventos que producen insatisfacción a nuestros empleados que inducen a la pérdida del talento.	Medir periódicamente el nivel de satisfacción 3S de todos los empleados. Atender y solucionar oportunamente las quejas y reclamos de los colaboradores.	Bajo
Demanda	Bajo o lento posicionamiento de la marca	Moderado	Muy Probable	Alto	Revisar las estrategias de activación digital y <i>marketing</i> digital, así como la presencia en redes. Incluye los contenidos y los proceso y objetivos de captación	cambio de estrategia o de compañía de <i>marketing</i> digital y el <i>community manager</i>	Medio
	<i>Churning</i> o pérdida de cliente mayor al establecido	Crítico	Muy Probable	Alto	Realizar un análisis causa raíz por cada evento o queja y tratarla al más alto nivel para solucionar cualquier queja asegurado que no se vaya a repetir	Revisión integral de proceso y aseguramiento de la ventaja competitivas, políticas y esencia del negocio	Medio
	Mala estimación de la demanda por defecto (clientes que no pueden comprar algunos platos por falta de los mismos)	Moderado	Muy Probable	Alto	Revisar las estrategia de estimación de la demanda y uso de analítica para estimación de insumos	Compra de un % adicional del insumos con riesgo de perderlos	Medio
	Mala estimación de la demanda por exceso con pérdida de insumos perecibles	Moderado	Muy Probable	Alto	Revisar las estrategia de estimación de la demanda y uso de analítica para estimación de insumos	Evaluar refrigerar o conservar parte de ellos sin que afecte la calidad de las preparaciones. Ofertas y promociones. Cambio de platos con menor consumos	Medio
	Pocos pedidos por suscripción y mayoría por spot	Moderado	Probable	Medio	Mejorar el <i>marketing</i> , promociones por suscripción y compra anticipada	Campañas relámpagos	Medio
Legales	Platos no 100% cumplen con lo ofrecido en términos de caloría o carbohidratos o proteínas	Crítico	Ligeramente probable	Medio	Control de calidad, reglamento de trabajo, nutricionista y certificaciones de tercera parte. Inclusión de cláusulas de términos y condiciones	Análisis causa-raíz, compensación con vales	Medio
	Ciberataque y pérdida de Confidencialidad de datos de clientes	Crítico	Probable	Alto	Sistema de certificación de ciberseguridad	Plan de recuperación de desastres	Medio

Aspecto de Riesgo	Riesgo Identificado	Severidad	Probabilidad	Riesgo	Acción Preventiva	Mitigación	Riesgo Residual
	Cambio en la legislación laboral	Moderado	Probable	Medio	Asesoría legal preventiva	Plan de adecuación legal	Medio
	Incumplimiento varios de <i>dark kitchen</i>	Moderado	Ligeramente probable	Medio	Inspecciones preventivas internas tipo municipal. Sunat, Sunafil, defensa civil	plan de adecuación y multas	Medio
	Demandas de clientes	Crítico	Ligeramente probable	Medio	Desarrollo de términos y condiciones	Soporte legal	Medio
Entorno Externos	Incendio en local adjunto o local propio	Crítico	Ligeramente probable	Medio	Plan de evacuación e inspecciones conjuntas	Seguro a todo riesgo	Medio
	Terremoto o sismo	Moderado	Ligeramente probable	Medio	Plan de evacuación e inspecciones conjuntas	Seguro a todo riesgo	Medio
	Accidentes laborales	Moderado	Probable	Medio	Plan de gestión de seguridad, análisis de riesgos laborales	Seguro a todo riesgo	Medio
	Nueva pandemia	Crítico	Ligeramente probable	Medio	Plan de gestión para casos de pandemia	Parada temporal y plan de reinicio de negocio y suspensión perfecta. Oportunidad de tomar ventas de restaurantes físicos	Bajo
	Robos o intrusión con pérdidas materiales y personales	Moderado	Probable	Medio	Servicio de protección contra pérdidas , prevención y mitigación	Seguro de robos	Medio
	Pérdida temporal de energía, red o agua	Menor	Probable	Medio	Sistema de UPS, <i>backup</i> y tanque de agua para algunas horas de soporte	Sin atención por un turno	Bajo
	Pobre calidad del agua	Moderado	Probable	Medio	Análisis de agua, uso de filtros y certificaciones de calidad. Contrato considera el agua	Cambio de local,	Bajo