



**UNIVERSIDAD  
DEL PACÍFICO**

**Escuela de  
Postgrado**

**“PLAN DE NEGOCIOS PARA IMPLEMENTAR UNA *DARK KITCHEN*  
DE COMIDA SALUDABLE EN LIMA METROPOLITANA (2024)”**

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

**Presentado por:  
Sergio Andres Miyasato Asato**

**Asesor: Martín Carlos Otiniano Carbonell**  
**[0000-0002-3500-3653](tel:0000-0002-3500-3653)**

**Lima, noviembre 2024**

## REPORTE DE EVALUACIÓN DEL SISTEMA ANTIPLAGIO

A través del presente, **MARTIN OTINIANO CARBONELL**, deja constancia que el trabajo de investigación titulado **“PLAN DE NEGOCIOS PARA IMPLEMENTAR UNA DARK KITCHEN DE COMIDA SALUDABLE EN LIMA METROPOLITANA (2024)”**, presentado por:

|   | Nombre del alumno(s)         |
|---|------------------------------|
| 1 | Sergio Andres Miyasato Asato |
| 2 |                              |

para optar al Grado de Magíster en Administración fue sometido al análisis del sistema antiplagio del programa TURNITIN el 03 de enero de 2025, dando el siguiente resultado:

ev.turnitin.com/app/carta/es/?ro=103&lang=es&u=1120494211&s=1&o=2559543740

turnitin Ir a Vista nueva Sergio Miyasato Trabajo de Investigación - MBA 5...

Resumen de coincidencias

**18 %**

1 hdl.handle.net Fuente de Internet 5 % >

2 repositorio.up.edu.pe Fuente de Internet 2 % >

3 upc.aws.openrepositor... Fuente de Internet 1 % >

4 Entregado a Universida... Trabajo del estudiante 1 % >

5 pirhua.udep.edu.pe Fuente de Internet 1 % >

6 repositorioacademico... Fuente de Internet <1 % >

7 www.coursehero.com Fuente de Internet <1 % >

8 tesis.pucp.edu.pe Fuente de Internet <1 % >

9 www.minesalud.gov.co Fuente de Internet <1 % >

10 Entregado a Pontificia ... Trabajo del estudiante <1 % >

11 Entregado a Systems L... Trabajo del estudiante <1 % >

12 repositorio.sibdi.ucr.ac... Fuente de Internet <1 % >

UNIVERSIDAD DEL PACÍFICO Escuela de Postgrado

"PLAN DE NEGOCIOS PARA IMPLEMENTAR UNA *DARK KITCHEN* DE COMIDA SALUDABLE EN LIMA METROPOLITANA (2024)"

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

Presentado por:

Sergio Andres Miyasato Asato

Asesor:

Profesor Martín Carlos Otiniano Carbonell

0000-0002-3500-3653

Lima, noviembre 2024

Página: 1 de 98 Número de palabras: 20652 Versión solo texto del informe Alta resolución Activado

Martín Carlos Otiniano Carbonell

ID de ORCID 0000-0002-3500-3653

A mi familia, mi gran motivación, por su apoyo incondicional en este viaje

Agradezco a mi asesor, Martín Otiniano, por su tiempo, su excelente disposición y orientación a lo largo de este proceso.

## RESUMEN EJECUTIVO

El objetivo de este trabajo de investigación es presentar un plan de negocio para una *dark kitchen* de comida saludable denominada Nutri Meals. Esta propuesta busca satisfacer la necesidad de opciones de alimentación saludable y nutritiva, alineadas con las nuevas tendencias de consumo de la población adulta de Lima Metropolitana.

Al desarrollar este trabajo, se validó la existencia de un mercado y entorno favorable para una empresa que ofrezca un servicio gastronómico dirigido a personas interesadas en mantener una dieta balanceada y recibir platos elaborados bajo asesoría nutricional mediante plataformas de *delivery*.

Se comprobó la viabilidad financiera del proyecto al obtener un valor actual neto (VAN) positivo de S/ 904 758.34, una tasa interna de retorno (TIR) superior al costo de capital (151 %), un periodo de recuperación de un año y una relación beneficio-costos de 7.13. Asimismo, al realizar un análisis de escenarios, se consideraron un escenario actual, uno optimista y otro pesimista; los resultados de los dos primeros demuestran que la inversión estimada y la puesta en marcha del proyecto son económicamente viables, por lo que se recomienda su implementación en el mercado gastronómico.

**Palabras clave:** alimentación saludable, nutrición, *dark kitchen*, *delivery*, dieta

## ABSTRACT

This work presents a business plan for the Nutri Meals company in Lima Metropolitan area, which aims to respond to a need for healthy eating and achieve alignment with the new life trends of the adult population in this city. The existence of a market was determined for a company that provides gastronomic service through a dark kitchen to people who wish to have a healthy and nutritious diet and receive already prepared dishes with nutritional advice through delivery platforms. Likewise, the existence of a favourable environment was identified, in which the opportunity found in the field of healthy gastronomy can be quantified. The financial viability of the project was determined by obtaining a positive Net Present Value (NPV) of S/904,758.34, an Internal Rate of Return (IRR) above the cost of capital (151%), a recovery period of one year, and a benefit/cost of 7.13. Besides, when carrying out a scenario analysis, an optimistic and a pessimistic scenario could be evaluated, demonstrating that in the pessimistic scenario (lower price of the healthy menu and lower quota of the target audience served) the project is not viable, so it does not exceed the adverse conditions considered in the simulation of said scenario. On the other hand, for the moderate/current scenario and optimistic

scenario, the results obtained demonstrate that the estimated investment and implementation of the project are economically viable, therefore its implementation in the gastronomic market is recommended.

**Keywords:** healthy eating, nutrition, dark kitchen, delivery, diet

## TABLA DE CONTENIDO

|  |      |
|--|------|
| <b>RESUMEN EJECUTIVO</b> .....                                       | v    |
| <b>ABSTRACT</b> .....  | v    |
| <b>ÍNDICE DE TABLAS</b> .....  | xi   |
| <b>ÍNDICE DE FIGURAS</b> .....                                       | xiii |
| <b>ÍNDICE DE ANEXOS</b> .....  | xiv  |
| <br>   |      |
| <b>CAPÍTULO I. IDENTIFICACIÓN DE LA OPORTUNIDAD DE NEGOCIO</b> ..... | 1    |
| 1. Tendencias actuales .....   | 1    |
| 2. Necesidades no satisfechas y oportunidades .....                  | 1    |
| 3. Idea de negocio .....   | 3    |
| 4. Objetivos .....   | 4    |
| 4.1 Objetivo general .....   | 4    |
| 4.2 Objetivos específicos .....                                      | 5    |
| 5. Justificación .....   | 5    |
| 5.1 Técnica .....  | 5    |
| 5.2 Económica .....  | 5    |
| 5.3 Social .....   | 5    |
| <br>   |      |
| <b>CAPÍTULO II. ANÁLISIS EXTERNO</b> .....                           | 6    |
| 1. Macroentorno: análisis pestel .....                               | 6    |
| 1.1 Político .....   | 6    |
| 1.2 Económico .....  | 6    |
| 1.3 Social .....   | 7    |
| 1.5 Ecológico .....  | 8    |
| 1.6 Legal .....  | 9    |
| 2. Microentorno: análisis de las cinco fuerzas de Porter .....       | 10   |
| 2.1 Rivalidad entre competidores .....                               | 10   |
| 2.2 Amenaza de nuevos ingresos .....                                 | 10   |
| 2.3 Poder de negociación de los clientes .....                       | 11   |
| 2.4 Poder de negociación de los proveedores .....                    | 12   |

|   |    |
|---|----|
| 2.5 Amenazas de productos sustitutos..... | 13 |
| 3. Matriz EFE.....                        | 14 |
| 4. Conclusiones .....                     | 14 |

**CAPÍTULO III. ANÁLISIS INTERNO .....** 15

|  |    |
|--|----|
| 1. Modelo de negocio ( <i>business Canvas</i> )..... | 15 |
| 2. Cadena de valor.....                              | 17 |
| 2.1 Marketing y Ventas .....                         | 17 |
| 2.2 Personal de contacto.....                        | 17 |
| 2.3 Soporte físico y habilidades .....               | 17 |
| 2.4 Prestación .....                                 | 19 |
| 2.5 Clientes .....                                   | 19 |
| 2.6 Otros clientes.....                              | 19 |
| 2.7 Dirección General y Recursos Humanos .....       | 19 |
| 2.8 Organización interna y tecnología.....           | 20 |
| 2.9 Infraestructura y ambiente.....                  | 20 |
| 2.10 Abastecimiento.....                             | 20 |
| 3. Análisis VRIO .....                               | 21 |
| 3.1 Definición de ventana competitiva.....           | 21 |
| 3.2 Definición de estrategia competitiva.....        | 21 |
| 4. Matriz EFI.....                                   | 22 |
| 5. Conclusiones .....                                | 22 |

**CAPÍTULO IV. INVESTIGACIÓN DE MERCADO .....** 23

|  |    |
|--|----|
| 1. Objetivos .....                               | 23 |
| 1.1 Objetivo general .....                       | 23 |
| 1.2 Objetivos específicos.....                   | 23 |
| 2. Ficha técnica y metodología.....              | 23 |
| 3. Investigación exploratoria .....              | 24 |
| 3.1 Fuentes primarias y secundarias.....         | 24 |
| 3.2 Investigación cualitativa: entrevistas ..... | 24 |
| 3.3 Investigación cuantitativa: encuestas .....  | 25 |

|                                |    |
|--------------------------------|----|
| 4. Selección de mercados ..... | 27 |
| 5. Análisis de la demanda..... | 27 |
| 6. Análisis de la oferta.....  | 28 |
| 7. Conclusiones .....          | 28 |

**CAPÍTULO V. VISIÓN, MISIÓN Y ESTRATEGIA COMPETITIVA .....** 29

|  |    |
|--|----|
| 1. Misión, visión y valores corporativos ..... | 29 |
| 1.1 Misión .....                               | 29 |
| 1.2 Visión .....                               | 29 |
| 1.3 Valores corporativos .....                 | 29 |
| 2. Objetivos estratégicos .....                | 29 |
| 3. Análisis FODA .....                         | 30 |
| 4. Matriz peyea.....                           | 32 |
| 5. Estrategia competitiva.....                 | 33 |
| 6. Estrategia de penetración de mercado.....   | 34 |

**CAPÍTULO VI. PLANES FUNCIONALES .....** 36

|  |    |
|--|----|
| 1. Plan de marketing y ventas.....               | 36 |
| 1.1 Objetivos del plan de marketing.....         | 36 |
| 1.2 Estrategia de segmentación de mercado.....   | 36 |
| 1.3 Estrategia de posicionamiento.....           | 36 |
| 1.4 Estrategia de marketing <i>mix</i> .....     | 37 |
| 1.5 Presupuesto de marketing y ventas .....      | 38 |
| 2. Plan de operaciones.....                      | 39 |
| 2.1 Objetivos del plan de operaciones.....       | 39 |
| 2.2 Actividades clave .....                      | 39 |
| 2.3 <i>Layout</i> .....                          | 40 |
| 2.4 Diseño de procesos.....                      | 42 |
| 2.5 Presupuesto de operaciones.....              | 45 |
| 3. Plan de recursos humanos .....                | 46 |
| 3.1 Objetivos del plan de recursos humanos ..... | 46 |
| 3.2 Políticas .....                              | 48 |

|   |           |
|---|-----------|
| 3.3 Estructura organizacional .....                   | 48        |
| 3.4 Salarios .....                                    | 49        |
| 3.5 Descripción de los puestos de trabajo .....       | 49        |
| 3.6 Captación y retención de talento .....            | 50        |
| 3.7 Clima laboral .....                               | 50        |
| 3.8 Presupuesto de Recursos Humanos.....              | 51        |
| 4. Plan de responsabilidad social.....                | 51        |
| 4.1 Objetivos de responsabilidad social .....         | 51        |
| 4.2 Actividades clave .....                           | 51        |
| 4.3 Presupuesto de responsabilidad social .....       | 52        |
| 5. Plan de finanzas.....                              | 52        |
| 5.1 Objetivos del plan de finanzas .....              | 52        |
| 5.2 Supuestos para el análisis financiero.....        | 53        |
| 5.3 Resumen de presupuestos.....                      | 54        |
| 5.4 Inversión en activos intangibles y tangibles..... | 55        |
| 5.5 Estructura de financiamiento.....                 | 57        |
| 5.6 Estado de ganancias y pérdidas .....              | 59        |
| 5.7 Flujo de caja proyectado .....                    | 60        |
| 5.8 Indicadores financieros .....                     | 60        |
| 5.9 Análisis de sensibilidad.....                     | 61        |
| 5.10 Análisis de escenarios .....                     | 61        |
| <b>CONCLUSIONES.....</b>                              | <b>62</b> |
| <b>RECOMENDACIONES.....</b>                           | <b>64</b> |
| <b>REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....</b>                | <b>65</b> |
| <b>ANEXOS .....</b>                                   | <b>71</b> |
| <b>NOTA BIOGRÁFICA .....</b>                          | <b>85</b> |

## ÍNDICE DE TABLAS

|  |    |
|--|----|
| Tabla 1. Resumen del análisis pestel .....   | 9  |
| Tabla 2. Atractivo de la rivalidad entre competidores .....  | 10 |
| Tabla 3. Atractivo de la amenaza de nuevos ingresos .....  | 11 |
| Tabla 4. Atractivo de la negociación de los clientes.....  | 12 |
| Tabla 5. Atractivo de la negociación de los proveedores .....  | 12 |
| Tabla 6. Atractivo de los productos sustitutos .....   | 13 |
| Tabla 7. Matriz de análisis externo .....  | 14 |
| Tabla 8. Matriz de ventaja competitiva (VRIO) .....  | 21 |
| Tabla 9. Matriz EFI.....   | 22 |
| Tabla 10. Estimación de la demanda .....   | 27 |
| Tabla 11. FODA cruzado.....  | 31 |
| Tabla 12. Dimensiones de la matriz peyea .....   | 32 |
| Tabla 13. Cálculo del puntaje promedio .....   | 32 |
| Tabla 14. Puntos resultantes en los ejes.....  | 32 |
| Tabla 15. Matriz de relación objetivos estratégicos-estrategias .....                                    | 35 |
| Tabla 16. Matriz de la relación objetivos estratégicos-estrategias (plan de marketing y ventas)<br>..... | 38 |
| Tabla 17. Presupuesto de marketing y ventas.....   | 38 |
| Tabla 18. Matriz de la relación objetivos estratégicos-estrategias (plan de operaciones) .....           | 45 |
| Tabla 19. Presupuesto de operaciones .....   | 46 |
| Tabla 20. Matriz de la relación objetivos estratégicos-estrategias (plan de recursos humanos)<br>.....   | 47 |
| Tabla 21. Salarios del personal (mensual) .....  | 49 |
| Tabla 22. Presupuesto total de Recursos Humanos .....  | 51 |
| Tabla 23. Presupuesto de responsabilidad social.....   | 52 |
| Tabla 24. Matriz de relación objetivos estratégicos-estrategias (plan de finanzas).....                  | 53 |

|   |    |
|---|----|
| Tabla 25. Inversión total del proyecto .....                    | 54 |
| Tabla 26. Inversión en activos intangibles.....                 | 55 |
| Tabla 27. Inversión en activos tangibles.....                   | 56 |
| Tabla 28. Inversión en capital de trabajo .....                 | 57 |
| Tabla 29. Financiamiento del proyecto.....                      | 57 |
| Tabla 30. Porcentaje de financiamiento del proyecto.....        | 57 |
| Tabla 31. Condiciones del préstamo para el proyecto .....       | 58 |
| Tabla 32. Cronograma anual de financiamiento del proyecto ..... | 58 |
| Tabla 33. Estado de ganancias y pérdidas proyectado.....        | 59 |
| Tabla 34. Flujo de caja económico proyectado .....              | 60 |
| Tabla 35. Indicadores financieros .....                         | 60 |
| Tabla 36. Análisis de sensibilidad .....                        | 61 |
| Tabla 37. Análisis de escenarios .....                          | 61 |

## ÍNDICE DE FIGURAS

|  |    |
|--|----|
| Figura 1. Modelo de negocio inicial .....                      | 4  |
| Figura 2. Modelo de negocio .....                              | 16 |
| Figura 3. Cadena de valor .....                                | 18 |
| Figura 4. Matriz peyea .....                                   | 33 |
| Figura 5. Logo de Nutri Meals.....                             | 37 |
| Figura 6. <i>Layout</i> .....                                  | 40 |
| Figura 7. Proceso: desarrollo y actualización de recetas ..... | 42 |
| Figura 8. Proceso: adquisición de ingredientes.....            | 42 |
| Figura 9. Proceso: preparación y cocción .....                 | 43 |
| Figura 10. Proceso: empaque y presentación.....                | 43 |
| Figura 11. Proceso: gestión de pedidos.....                    | 43 |
| Figura 12. Proceso: logística y entrega .....                  | 44 |
| Figura 13. Proceso: servicio al cliente .....                  | 44 |
| Figura 14. Proceso: control de calidad.....                    | 44 |
| Figura 15. Proceso: mejora continua .....                      | 45 |
| Figura 16. Estructura organizacional de Nutri Meals .....      | 49 |

## ÍNDICE DE ANEXOS

|   |    |
|---|----|
| Anexo 1. Encuesta .....                 | 72 |
| Anexo 2. Guía de entrevista.....        | 76 |
| Anexo 3. Resultados de la encuesta..... | 79 |
| Anexo 4. Punto de equilibrio .....      | 84 |

# **CAPÍTULO I. IDENTIFICACIÓN DE LA OPORTUNIDAD DE NEGOCIO**

## **1. Tendencias actuales**

En la era digital, se ha incorporado el término *dark kitchen*, una cocina de producción dedicada exclusivamente a la preparación de alimentos para entrega a domicilio; es decir, no existe un servicio al cliente en el lugar. Entre las principales ventajas de este modelo se encuentran los menores costos operativos, la mayor flexibilidad y la capacidad de adaptación a las tendencias del mercado (“Gestión de Dark Kitchen”, 2023). Otro aspecto de suma importancia para la implementación de la *dark kitchen* es la estrategia de marketing, desde la concepción hasta el desarrollo de la marca, incluyendo el nombre, el logotipo, la comunicación, entre otras variables (“Dark Kitchen: Una nueva opción”, 2024).

Para Rodríguez (2023), el formato de *dark kitchen* continúa en expansión principalmente porque permite a los propietarios de restaurantes la reducción de costos y ofrece la oportunidad de llegar a nuevos clientes de una manera que no sería posible con un restaurante tradicional; es decir, les permite alcanzar una audiencia más amplia a nivel geográfico. Por su parte, Latorre (2023, noviembre 23) indicó que la tendencia de la *dark kitchen* resulta relevante en la actualidad, dado que este modelo de comida a domicilio implica una inversión inicial baja al no requerir la compra de equipamiento para recibir comensales en espacios físicos.

En este sentido, se puede enfatizar que las dinámicas del mercado gastronómico están evolucionando constantemente, y prueba de ello son las *dark kitchen*, también conocidas como cocinas o restaurantes fantasma que funcionan como empresas digitales (“Cocinas ocultas”, 2019, octubre 2). Según Cayro (2024, marzo 10), las *dark kitchen* constituyen un negocio muy rentable: pueden llegar a ser hasta un 80% más rentables que los restaurantes tradicionales y más de un 60% más económicas en términos de implementación. Por último, Sánchez (2020) señaló que este modelo de negocio permite a los empresarios controlar la data, ya que mientras más consumidores utilizan las aplicaciones de *delivery*, se genera un importante flujo de información sobre las preferencias de los clientes en función del tipo de comida que buscan.

## **2. Necesidades no satisfechas y oportunidades**

En el mercado gastronómico se han identificado las siguientes necesidades no satisfechas y oportunidades en lo que respecta a las *dark kitchen*.

- Cada vez se observa un mayor cuidado por una buena alimentación y esto se traduce en que, según el estudio Taste Tomorrow 2021 de Puratos desarrollado por Ipsos, el 80% de los peruanos demanda más información sobre los alimentos que consumen. Por otro lado, el 78% está de acuerdo en que una alimentación balanceada con productos naturales tiene un efecto positivo en el bienestar mental. Mientras que 80% busca opciones que ayuden a fortalecer sus defensas, existe un 69% que esperaría obtener productos hiper personalizados que se adapten a su estilo de vida individual (“El 80% de los peruanos desean saber la procedencia de sus alimentos”, 2021, octubre 22). De acuerdo con esta misma investigación, el Perú ocupa el tercer lugar en Latinoamérica en la búsqueda de productos bajos en grasa y calorías (“Se incrementa la búsqueda de productos saludables en el Perú”, 2021, diciembre 10). Los peruanos en la actualidad son más conscientes de su alimentación y de las consecuencias que podrían tener en su salud física y mental si no tuviesen un adecuado régimen alimenticio.
- Sin embargo, 15 millones de personas, que representa el 62% de la población peruana mayor de 15 años, tienen sobrepeso y obesidad. De acuerdo con la Encuesta Demográfica y de Salud Familiar del 2021, el 36.9 % de personas mayores de 15 años presenta sobrepeso, mientras que el 25.8 % padece de obesidad. Ambos son factores de riesgo para el desarrollo de diversas enfermedades (“Minsa: 15 millones de personas tienen sobrepeso y obesidad”, 2022, julio 23).
- Según un estudio realizado por el Minsa en el 2021, el tratamiento de enfermedades originadas por una mala nutrición (desnutrición crónica infantil, el sobrepeso y la obesidad) representa un gasto de más de 10 500 millones de dólares del sector salud y ese monto se incrementa a lo largo de los años. Esta cifra equivale al 4,6% del producto bruto interno (PBI) (“Mala nutrición le cuesta al país el equivalente al 4,6 % de su PBI, según informe del Minsa”, 2022, julio 9)
- Fusión de sabores gracias a la biodiversidad en la cocina peruana (“Gastronomía: Conoce las 6 tendencias”, 2024, enero 5). La biodiversidad presente en el Perú permite la creación de nuevos platos o productos alimenticios (*snacks*, bebidas, platos principales) que incorporan ingredientes peruanos, aprovechando su valor nutricional e incrementando su atractivo en el contexto del turismo gastronómico.
- De acuerdo a Touch Task, el comercio de comida vía online a través de apps de delivery en el Perú creció en 250% durante la pandemia y en 200% del año 2020 al

año 2021 (“Estudio: Análisis de apps de food delivery en Perú”, 2022).

### **3. Idea de negocio**

La idea de negocio consiste en ofrecer un servicio de comida rápida que proporcione platos saludables y nutritivos bajo el formato de *dark kitchen*, un modelo de negocio basado en la preparación de alimentos exclusivamente para la venta a domicilio a través del comercio electrónico. De este modo, se prescindirá de los recursos de atención al cliente que se emplean en un restaurante tradicional. En este formato, será fundamental establecer alianzas con las principales aplicaciones de *delivery* de comidas en Lima, como Rappi y Pedidos Ya, para realizar las entregas a los clientes (ver figura 1).

**Figura 1. Modelo de negocio inicial**

|  |   |  |   |  |
|--|---|--|---|--|
| <p><b>Socios clave</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Proveedores de alimentos</li> <li>• Productores locales</li> <li>• Plataformas de <i>delivery</i></li> </ul>   | <p><b>Actividades clave</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Diseño de menús</li> <li>• Preparación de alimentos</li> <li>• Administración de alimentos</li> </ul>                                    | <p><b>Propuesta de valor</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Amplia variedad de opciones de menú de alta calidad</li> <li>• Entrega de comida rápida y eficiente</li> </ul> | <p><b>Relación con el cliente</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Plataformas de <i>delivery</i></li> <li>• Trato personalizado</li> </ul>                               | <p><b>Segmentos de clientes</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Usuarios de plataformas de <i>delivery</i></li> <li>• Trabajadores de oficinas</li> </ul> |
|  | <p><b>Recursos clave</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Local</li> <li>• Materia prima</li> <li>• Mobiliario y equipos</li> <li>• <i>Software</i> de gestión</li> <li>• Equipo de cocina</li> </ul> |  | <p><b>Canales de distribución</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Página web y <i>app</i></li> <li>• Plataformas de <i>delivery</i></li> <li>• Redes sociales</li> </ul> |  |
| <p><b>Estructura de costos</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Gastos del personal</li> <li>• Costos de materia prima</li> <li>• Marketing</li> <li>• <i>Software</i></li> <li>• Alquiler de local</li> </ul> |   |  | <p><b>Fuente de ingresos</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ventas de alimentos por plataformas de <i>delivery</i>, página web y <i>app</i></li> </ul>                  |  |

*Nota.* Elaboración propia.

## 4. Objetivos

### 4.1 Objetivo general

Formular un plan de negocio para la implementación de una *dark kitchen* de comida saludable en Lima Metropolitana

## **4.2 Objetivos específicos**

- Analizar el mercado para determinar la oferta y la demanda de este modelo de negocio de las *dark kitchen* en Lima Metropolitana
- Desarrollar el plan óptimo de marketing que permita lograr los objetivos de ventas
- Identificar la estructura organizacional más idónea para asegurar la productividad de los colaboradores
- Determinar los aspectos técnicos y los recursos necesarios para la implementación del negocio
- Evaluar la rentabilidad económica y financiera del proyecto para determinar su viabilidad

## **5. Justificación**

### **5.1 Técnica**

Este proyecto tiene una justificación técnica, dado que ayudará a nuevos emprendedores a conocer aspectos importantes para la puesta en marcha de este tipo de modelo de negocio, es decir, bajo la modalidad de *dark kitchen*. Además, les permitirá optimizar sus resultados en la implementación, tomando en cuenta aspectos de administración, marketing, operaciones y talento humano para generar rentabilidad.

### **5.2 Económica**

La industria de las *dark kitchen* se mantiene muy dinámica; cada vez más empresas del sector gastronómico incursionan en este formato para reducir costos y mejorar la rentabilidad del negocio. Este plan de negocio busca determinar si la inversión en la implementación de una *dark kitchen* dedicada a la comida saludable y nutritiva en Lima Metropolitana se recuperará, mediante su proceso de comercialización, y se logrará el retorno esperado.

### **5.3 Social**

Se analizarán las tendencias sociales de consumo de los clientes en cuanto a sus preferencias y hábitos alimentarios, con el objetivo de demostrar la factibilidad y los beneficios de adoptar este formato de cocina en el Perú, particularmente para reducir costos y mejorar la salud y calidad de vida de los consumidores.

## **CAPÍTULO II. ANÁLISIS EXTERNO**

### **1. Macroentorno: análisis pestel**

A continuación, se detallan los resultados del análisis del macroentorno de Nutri Meals en el Perú considerando el entorno político, económico, social, tecnológico, ecológico y legal (pestel).

#### **1.1 Político**

De acuerdo con Lizarzaburu (2024, mayo 20), el Perú experimenta incertidumbre política y una falta de programación y gestión por parte del Estado, lo cual afecta la redistribución de insumos para la agricultura, el abastecimiento y la gestión de riesgos que deben desarrollarse en un país con inseguridad alimentaria y una alta dependencia de las costumbres culinarias. Verano (2023, diciembre 9) afirma que el acceso a los alimentos nutritivos en la calidad y cantidad necesaria es vital para evitar enfermedades como la desnutrición y la anemia. En contraste, el consumo de productos ultraprocesados conduce al sobrepeso y la obesidad. Cabe mencionar que en el 2023 se propuso modificar la Ley 30021, Ley de Promoción de la Alimentación Saludable para Niños, Niñas y Adolescentes, con el objetivo de mejorar las acciones de educación relacionadas con la alimentación (Congreso de la República, 2023). Finalmente, ante un contexto de inestabilidad política constante, es crucial analizar los aspectos vinculados a la constitución de una empresa, considerando los beneficios tributarios y los programas de apoyo a las *startups* para comprender las regulaciones que afectan al sector alimentario.

#### **1.2 Económico**

El PBI continúa creciendo; sin embargo, el hambre no se reduce, ya que 95 de los 110 productos de la canasta básica han aumentado de precio durante el 2023, lo que impide que la población pueda garantizar una alimentación adecuada y ha provocado un incremento de la pobreza extrema al 5.7 %, cifra superior a los niveles presentados durante la pandemia de COVID-19 (Tapia, 2024, mayo 13). Angulo (2024) afirma que la situación económica en el Perú es complicada y se está atravesando una crisis desafiante, particularmente en el ámbito alimentario, con un incremento del costo de la canasta básica a S/ 446 por persona. De acuerdo con León (2024, abril 10), el Gobierno ha transferido cerca de S/ 60 millones al Ministerio de Desarrollo e Inclusión Social para financiar ollas comunes, ya que este es el único alimento al que las personas de escasos recursos pueden acceder, por lo que se ha exigido elevar el presupuesto a S/ 9 por persona. No obstante, Aguilar (2024, mayo 11) destaca que Lima se

encuentra entre las cinco ciudades del mundo ideales para comer y beber, debido a su excepcional gastronomía, llena de sabores únicos, una gran variedad de ingredientes y la fusión de lo tradicional con lo vanguardista, por lo que se sitúa junto a Tokio, Estambul, Ciudad de México y París.

### **1.3 Social**

Según Ramos (2023, septiembre 27), la inflación y la desaceleración económica en el Perú afectan el acceso a los alimentos, ya que el 70 % de la población ha reducido su consumo de alimentos en los últimos seis meses, especialmente en los niveles socioeconómicos C, D y E. Esta disminución ha incrementado los índices de anemia, desnutrición y problemas de obesidad, debido al consumo de alimentos poco nutritivos. Además, los bajos ingresos económicos y el desempleo han generado altos niveles de estrés en la población, lo que contribuye a la precariedad alimentaria. Cerca del 6 % de los peruanos se encuentra en situación de pobreza extrema. Esto significa que 1.9 millones de personas no logran cubrir su canasta básica de alimentos, lo que perjudica significativamente su salud (“Casi 2 millones de peruanos no pueden cubrir su canasta básica de alimentos”, 2024, enero 20). En este contexto, Espinoza (2024, mayo 18) señala que, cuando las personas no tienen recursos suficientes para acceder a alimentos saludables, optan por comidas altas en grasas y carbohidratos debido a su bajo costo, dejando de lado alimentos ricos en proteínas, vegetales y frutas. Por lo tanto, es fundamental considerar el estilo de vida de las personas como un factor clave al implementar proyectos en el sector alimentario.

De acuerdo con el INEI, el Perú alcanzó los 33.7 millones de habitantes en el 2023 (“Población peruana alcanzó los 33 millones 726 mil personas en el año 2023”, 2023, julio 10). Utilizando datos de la ENAHO (Encuesta Nacional de Hogares), Ipsos estima que el 1.1 % de peruanos pertenece al nivel socioeconómico A, con un ingreso promedio mensual de S/ 12,313; el 10.4% corresponde al nivel socioeconómico B, con un ingreso promedio mensual de S/ 6,205; y finalmente el 28.9 % forma parte del nivel socioeconómico C, con un ingreso promedio mensual de S/ 3,613 (“¿Cuánto dinero debes ganar para estar en los niveles socio económicos A y B?”, 2023, diciembre 18). Álvarez (2023, junio 27) señala que se están produciendo cambios en la conciencia sobre una alimentación más saludable, especialmente en los niveles socioeconómicos A y B, lo cual implica incluir frutas, sándwiches y ensaladas dentro de la dieta y, por el contrario, evitar alimentos dañinos para la salud, como las grasas.

## **1.4 Tecnológico**

En la actualidad, la inteligencia artificial se utiliza ampliamente en el ámbito de la alimentación, particularmente para lograr una nutrición personalizada que se ajuste a las necesidades, estado físico y preferencias de cada persona, así como para el asesoramiento nutricional y el seguimiento de alergias e intolerancias (“Cómo aprovechar la IA en nuestra alimentación diaria”, 2023, agosto 22). Zamarrón (2023, junio 26) afirma que la sostenibilidad en la producción de alimentos debe apoyarse en tecnologías verdes, avances biotecnológicos y la inteligencia artificial, con el fin de controlar las emisiones y los desechos agrícolas. De esta manera, la tecnología ha traído grandes beneficios al sector alimentario, tales como (i) mejoras en la calidad de los alimentos, (ii) adaptación de los alimentos según diferentes segmentos, (iii) mejor conservación de las propiedades de los alimentos y (iv) aumento de la seguridad alimentaria mediante laboratorios digitales de alimentos (“Conoce 4 formas en las que la tecnología está potenciando el sector alimentario”, 2021). En el Perú, se están empleando sensores, teledetección por drones e imágenes satelitales para mejorar la eficiencia y la competitividad de los procesos agrícolas; sin embargo, se requiere un mayor control de los recursos (“Crisis alimentaria”, 2022). Finalmente, cabe señalar que el comercio electrónico sigue en aumento, ya que representa una manera más práctica para que las empresas comercialicen sus productos mediante nuevas plataformas.

## **1.5 Ecológico**

De acuerdo con Alva (2023, mayo 3), en el Perú se desperdician millones de toneladas de alimentos, por lo que es urgente la adopción de prácticas alimentarias con un impacto ambiental muy bajo. Entre las opciones para tratar el desperdicio de alimentos y el hambre se encuentra el Banco de Alimentos Perú, que recupera alimentos sin valor comercial para distribuirlos gratuitamente a comedores, ollas comunes, albergues, entre otros lugares que apoyan a personas de escasos recursos (“Estrategias del Banco de Alimentos Perú”, 2024). En este contexto, es fundamental cumplir con los estándares de salubridad, bioseguridad y desinfección para evitar la contaminación de los alimentos y reducir el impacto de los desechos. Finalmente, es necesario establecer más alianzas entre organizaciones benéficas, adoptar un enfoque integral en las cadenas de suministro y definir objetivos medibles; además, de cumplir con la legislación, políticas y regulaciones en cuanto a los desperdicios de alimentos (Ordinola, 2023).

## 1.6 Legal

En el Perú existe la Ley de Seguridad Alimentaria y Nutricional, orientada hacia la promoción de sistemas sostenibles con el propósito de garantizar la seguridad alimentaria de los ciudadanos, abarcando procesos de siembra, procesamiento primario, transporte, distribución y disposición de desechos aprovechables (“Alimentación saludable: Desarrollan reglamento”, 2024, mayo 10). Otro aspecto relevante son las disposiciones de la Ley para la Promoción de la Alimentación Saludable en Niños, Niñas y Adolescentes, especialmente en lo que respecta a las advertencias publicitarias sobre grasas trans, contenido de azúcar, sodio y grasas saturadas, así como los adhesivos de difícil remoción (“Publican ley que refuerza la promoción de la alimentación saludable en niños, niñas y adolescentes”, 2023). Según Rojas (2023), las micro- y pequeñas empresas deben cumplir con estas disposiciones, ya que benefician la salud del consumidor y, a su vez, resultan favorables para la industria alimentaria peruana.

**Tabla 1. Resumen del análisis pestel**

| Variable    | Análisis  | Impacto  | Valoración  |
|-------------|---|--|-------------|
| Político    | Incertidumbre política  | Podría generar inflación y devaluación de la moneda, incrementando los precios de los alimentos y reduciendo el poder adquisitivo de las personas. | Amenaza     |
|             | Inseguridad alimentaria   |  | Amenaza     |
| Económico   | Incremento del costo de la canasta básica/inflación               | Las personas pueden verse obligadas a reducir el consumo de alimentos nutritivos, recurriendo a opciones más baratas y menos saludables.           | Amenaza     |
|             | Lima entre las cinco ciudades ideales para comer y beber          | Impulso de la industria gastronómica en el país y mayor demanda  | Oportunidad |
| Social      | Interés de la población por la comida saludable                   | Se incrementa la demanda de productos saludables y se fomenta la innovación en la industria alimentaria.   | Oportunidad |
|             | Crecimiento poblacional   |  |             |
|             | Aparición de enfermedades como la desnutrición, anemia y obesidad | Consecuencias negativas en la salud y el bienestar de las personas   | Amenaza     |
| Tecnológico | Aparición de nuevas tecnologías en la industria alimentaria       | Mejora en la calidad y eficiencia<br>Generación de empleo y crecimiento de nuevos mercados.  | Oportunidad |
|             | Incremento del <i>e-commerce</i>                                  |  | Oportunidad |
| Ecológico   | Desperdicio de millones de toneladas de alimentos                 | Impacto en los precios y en el mercado, y los costos de producción mal gestionados.  | Amenaza     |
| Legal       | Ley de Promoción de Alimentación Saludable                        | Mayor conocimiento sobre nutrición y mejora en la salud de la población.   | Oportunidad |

*Nota.* Elaboración propia.

El sector de la alimentación saludable se ve afectado por una compleja combinación de factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ecológicos y legales. Actualmente, la demanda de alimentos saludables está en aumento, impulsada por una creciente preocupación por la salud y el medioambiente. Sin embargo, el sector enfrenta retos relacionados con los costos de producción y la accesibilidad económica, además de la necesidad de adaptarse continuamente a las innovaciones tecnológicas y a las regulaciones en constante cambio.

## 2. Microentorno: análisis de las cinco fuerzas de Porter

### 2.1 Rivalidad entre competidores

En el sector de comidas por *delivery*, los principales competidores son las empresas que operan bajo el modelo de *dark kitchen*. Para este proyecto se tomarán en cuenta diversas promociones y combos temáticos con el propósito de aprovechar la flexibilidad de los requisitos legales, los cuales no representan un obstáculo significativo para el crecimiento continuo del negocio. De este modo, será oportuno potenciar la idea de negocio y lograr una mejor posición ante los competidores mediante los siguientes pasos: (i) capacitar al personal, (ii) planificar con anticipación y controlar el inventario, (iii) aplicar un plan de marketing dirigido a través de promociones, (iv) firmar alianzas estratégicas y colaboraciones con influencers, e (v) innovar los platos en la carta (“¿Tienes un restaurante?”, 2023).

**Tabla 2. Atractivo de la rivalidad entre competidores**

| Rivalidad entre competidores |            | Muy poco atractivo | Poco atractivo | Neutro | Atractivo | Muy atractivo |                 |
|------------------------------|------------|--------------------|----------------|--------|-----------|---------------|-----------------|
| Diferencia de productos      | Importante |                    |                |        |           |               | Sin importancia |
| Crecimiento de la industria  | Importante |                    |                |        |           |               | Sin importancia |
| Diversidad de competidores   | Baja       |                    |                |        |           |               | Alta            |

*Nota.* Elaboración propia.

### 2.2 Amenaza de nuevos ingresos

En el sector *delivery*, no se requiere una inversión inicial muy alta, lo cual facilita el ingreso de nuevos competidores. Asimismo, la posibilidad de operar sin infraestructura física significativa también reduce las barreras de entrada. Otro aspecto a considerar son las regulaciones legales asociadas a temas de higiene y salubridad en las *dark kitchen*. Los emprendedores más pequeños son quienes buscan ingresar al mercado, ya que tienen mayores posibilidades de generar rentabilidad en comparación con las cocinas tradicionales (“El negocio de las Dark Kitchen en Perú alcanzará los US\$ 1,5 billones hacia 2025”, 2023). Uno

de los retos iniciales de este proyecto es la inversión de capital; en ese sentido, resulta crucial mantener costos fijos que no perjudiquen el negocio y buscar continuamente mejores alternativas de compra en el mercado.

**Tabla 3. Atractivo de la amenaza de nuevos ingresos**

| Amenazas de nuevos ingresos          |            | Muy poco atractivo | Poco atractivo | Neutro | Atractivo | Muy atractivo |                 |
|--------------------------------------|------------|--------------------|----------------|--------|-----------|---------------|-----------------|
| Diferenciación del producto/servicio | Alta       |                    |                |        |           |               | Baja            |
| Inversión de capital                 | Alto       |                    |                |        |           |               | Bajo            |
| Costo al cambiar de proveedor        | Importante |                    |                |        |           |               | Sin importancia |
| Acceso a canales de distribución     | Amplio     |                    |                |        |           |               | Limitado        |
| Políticas gubernamentales            | Alta       |                    |                |        |           |               | Baja            |

*Nota.* Elaboración propia.

### 2.3 Poder de negociación de los clientes

En el sector *delivery*, los clientes tienden a ser poco leales a una marca específica y cambian fácilmente según el precio, la conveniencia y la calidad del producto o servicio. Tanto las tecnologías de la información como la necesidad de inmediatez han desempeñado un papel fundamental en la vida de los peruanos, lo que ha dado lugar a un nuevo perfil de consumidor digital que exige una variedad de medios de pago y está dispuesto a aceptar nuevos sabores, insumos e incluso propuestas gastronómicas (“Consumidor”, 2023). El presente proyecto tiene como objetivo lograr que los consumidores se identifiquen con la marca mediante diversas promociones; este aspecto no puede ser ignorado, ya que el mercado ofrece una amplia variedad de opciones que otorgan a los consumidores un alto poder de negociación. Por lo tanto, es necesario promocionar los productos mediante descuentos y ofertas especiales para lograr un mejor posicionamiento y competir eficazmente con otras *dark kitchen*.

**Tabla 4. Atractivo de la negociación de los clientes**

| <b>Poder de negociación de los clientes</b> |         | <b>Muy poco atractivo</b> | <b>Poco atractivo</b> | <b>Neutro</b> | <b>Atractivo</b> | <b>Muy atractivo</b> |        |
|---|---------|---------------------------|-----------------------|---------------|------------------|----------------------|--------|
| Cantidad de clientes                        | Escasos |                           |                       |               |                  |                      | Muchos |
| Grado de concentración de clientes          | Alto    |                           |                       |               |                  |                      | Bajo   |
| Dependencia del cliente con la empresa      | Alta    |                           |                       |               |                  |                      | Baja   |
| Identidad de marca                          | Baja    |                           |                       |               |                  |                      | Alta   |

Nota. Elaboración propia.

## 2.4 Poder de negociación de los proveedores

Con respecto a los proveedores de insumos para la preparación de los platos saludables, existe una amplia oferta en el mercado, lo cual reduce el poder de negociación de estos. Es importante establecer alianzas con proveedores para obtener mejores precios y condiciones de pago. Además, se deben realizar compras al por mayor para conseguir precios más competitivos.

En cuanto al alquiler del local, recurso clave para la operación del negocio, la reactivación pospandemia y el auge de las *dark kitchen* podrían haber generado un incremento en los costos de alquiler. En ese sentido, el poder de negociación sería medio-alto, por lo que conviene negociar oportunamente las condiciones de alquiler y contar con otras opciones de locales para mitigar esta potencial amenaza.

**Tabla 5. Atractivo de la negociación de los proveedores**

| <b>Poder de negociación de los proveedores</b> |      | <b>Muy poco atractivo</b> | <b>Poco atractivo</b> | <b>Neutro</b> | <b>Atractivo</b> | <b>Muy atractivo</b> |       |
|--|------|---------------------------|-----------------------|---------------|------------------|----------------------|-------|
| Cantidad de proveedores                        | Alto |                           |                       |               |                  |                      | Bajo  |
| Costos de cambios                              | Alto |                           |                       |               |                  |                      | Bajos |
| Integración vertical hacia atrás               | Baja |                           |                       |               |                  |                      | Alta  |
| Concentración de proveedores                   | Alto |                           |                       |               |                  |                      | Bajo  |
| Negociación de créditos                        | Baja |                           |                       |               |                  |                      | Alta  |

Nota. Elaboración propia.

## 2.5 Amenazas de productos sustitutos

La principal amenaza consiste en la preparación de comidas en casa utilizando ingredientes frescos, lo cual generalmente resulta más económico. Según Baticón (2023, mayo 31), existen tendencias que pueden sustituir la propuesta de negocio planteada: (i) el *boom* de la *air fryer*, (ii) la cocina a baja temperatura, (iii) el uso del *swicy* (dulce y picante a la vez) y (iv) la comida *plant-based* (a base de plantas). Este proyecto también enfrentaría amenazas por parte de otras opciones de *delivery* de comidas y de restaurantes de comida rápida bien establecidos en el mercado bajo la temática de *dark kitchen*. Por consiguiente, es clave trabajar continuamente en mejorar el servicio y ampliar la variedad de platos ofrecidos a los clientes.

**Tabla 6. Atractivo de los productos sustitutos**

| Amenazas de productos sustitutos |            | Muy poco atractivo | Poco atractivo | Neutro | Atractivo | Muy atractivo |                 |
|----------------------------------|------------|--------------------|----------------|--------|-----------|---------------|-----------------|
| Precio del sustituto             | Alto       |                    |                |        |           |               | Bajo            |
| Calidad del servicio             | Alta       |                    |                |        |           |               | Baja            |
| Costos de cambios                | Altos      |                    |                |        |           |               | Bajos           |
| Disponibilidad de sustitutos     | Importante |                    |                |        |           |               | Sin importancia |

*Nota.* Elaboración propia.

A modo de conclusión, se puede enfatizar que las *dark kitchen* representan una alternativa atractiva a los restaurantes tradicionales, ya que ofrecen una solución rentable con escalabilidad y flexibilidad. Requieren costos iniciales significativamente más bajos en comparación con un restaurante tradicional, pues no necesitan grandes áreas de comedor, muebles o decoración. Asimismo, los gastos generales —como el alquiler, los servicios públicos y el personal— se reducen considerablemente, lo cual hace que las *dark kitchen* sean una opción viable para nuevas empresas o pequeñas empresas que desean ser competitivas en la industria alimentaria sin realizar una gran inversión inicial.

De acuerdo con la Asociación Peruana de Hoteles, Restaurantes y Afines (Ahora Perú) (como se cita en Díaz, 2024), a raíz de la crisis sanitaria por la COVID-19, aproximadamente 70 000 restaurantes se vieron obligados a cerrar sus operaciones, principalmente debido a las limitaciones en la atención al público. No obstante, Binswanger Perú (2023) reportó que en el 2022 surgieron más de 100 *dark kitchen*, con lo cual ese año ya estaban operativas más de 280 cocinas oscuras. La consultora McKinsey & Company (2023, como se citó en “El boom de las *dark kitchens* en Perú”, 2023) estima que las *dark kitchen* alcanzarán un valor de US\$ 1.5

billones para el 2025 en el Perú, lo cual representa un crecimiento del 900 % en comparación con 2022.

En resumen, el microentorno competitivo de las *dark kitchen* se caracteriza por una industria en crecimiento y una amplia variedad de opciones disponibles para los consumidores. Además, el hecho de que no se requiera una inversión inicial muy alta reduce las barreras de ingreso para nuevos competidores, lo cual contribuye a un mercado más dinámico y competitivo.

### 3. Matriz EFE

En función del análisis del entorno realizado, se identificaron factores externos asociados a oportunidades y amenazas que afectan a la empresa. Utilizando esa información como insumo, se elaboró la matriz de evaluación de factores externos (EFE).

**Tabla 7. Matriz de análisis externo**

| Factores claves  | Ponderación | Calificación | Puntuación ponderada |
|--|-------------|--------------|----------------------|
| <b>Oportunidades</b>   |             |              |                      |
| 1. Lima entre las cinco ciudades ideales para comer y beber        | 0.20        | 3            | 0.60                 |
| 2. Ley de Promoción de Alimentación Saludable                      | 0.08        | 3            | 0.24                 |
| 3. Aparición de nuevas tecnologías en la industria alimentaria     | 0.09        | 2            | 0.18                 |
| 4. Incremento del <i>e-commerce</i>                                | 0.09        | 3            | 0.27                 |
| 5. Crecimiento poblacional   | 0.04        | 3            | 0.12                 |
| 6. Interés de la población por la comida saludable                 | 0.12        | 3            | 0.36                 |
| <b>Amenazas</b>  |             |              |                      |
| 1. Incertidumbre política  | 0.08        | 2            | 0.16                 |
| 2. Inseguridad alimentaria   | 0.08        | 2            | 0.16                 |
| 3. Aparición de enfermedades como desnutrición, anemia, y obesidad | 0.05        | 2            | 0.10                 |
| 4. Incremento del costo de la canasta básica/inflación             | 0.07        | 3            | 0.21                 |
| 5. Desperdicio de millones de toneladas de alimentos               | 0.10        | 2            | 0.20                 |
| <b>Total</b>   | <b>1.00</b> |              | <b>2.60</b>          |

Nota. (i) Elaboración propia. (ii) La calificación varía entre 1 y 4.

### 4. Conclusiones

Parte importante de la población del Perú se encuentra en situación de inseguridad alimentaria, lo cual limita sus opciones a alimentos ultraprocesados con alto contenido de azúcar, sal y grasas saturadas, las cuales resultan perjudiciales para la salud. Es necesario ofrecer más opciones alimenticias que promuevan el bienestar y la salud, priorizando ingredientes frescos, orgánicos y naturales. Esta tendencia ha generado, en los últimos años, una mayor demanda de menús balanceados y nutritivos, tanto en restaurantes como en servicios de *delivery* o *dark kitchen*.

## CAPÍTULO III. ANÁLISIS INTERNO

### 1. Modelo de negocio (*business Canvas*)

El modelo de negocio está diseñado para satisfacer un segmento de mercado no atendido (o atendido parcialmente), a través de una alternativa de alimentación saludable que va acompañada de un asesoramiento profesional. Para comprender mejor el negocio y los aspectos clave para la implementación de la propuesta de valor, se desarrolló el modelo Canvas, como se detalla a continuación (ver figura 2):

- **Socios clave:** Cocineros, nutricionistas, proveedores de insumos y alimentos, productores locales, proveedores de maquinaria para la elaboración de los alimentos, proveedores de sistemas de soporte, plataformas de *delivery* y pasarelas de pagos
- **Actividades clave:** Diseño de menús saludables, preparación, administración, comercialización y distribución de los alimentos, así como el control de calidad. Atención al cliente, publicidad en redes sociales, entre otras actividades
- **Recursos clave:** Local, materia prima para la preparación de los alimentos, menús diseñados, mobiliario y equipos, *software* de gestión, equipo de producción, personal administrativo, plataforma de *delivery* y alianzas con proveedores
- **Estructura de costos:** Gasto en equipo de producción y personal administrativo, costo de insumos y materia prima, alquiler del local, servicios de distribución, desarrollo y mantenimiento de la plataforma de *delivery*, pago de servicios, gastos de marketing y publicidad, entre otros.
- **Propuesta de valor:** Servicio de comida rápida de calidad basado en platos saludables y nutritivos bajo el formato de una *dark kitchen*, es decir, la preparación de alimentos exclusivamente para la venta por *delivery* a través del *e-commerce*
- **Relación con el cliente:** Plataforma de *delivery*, trato personalizado con el cliente y protección y confidencialidad de la información sensible de los consumidores
- **Canales:** Página web de la marca, aplicación móvil (*app*), plataformas de *delivery* y redes sociales
- **Segmentos de clientes:** Hombres y mujeres entre 25 y 50 años que residen en Lima Metropolitana, pertenecientes a los niveles socioeconómicos A, B y C, con mayor conciencia sobre la alimentación y preferencia por opciones saludables

- **Fuentes de ingresos:** Ventas de alimentos saludables a través de canales digitales: plataformas de *delivery*, página web y aplicación

**Figura 2. Modelo de negocio**

|  |  |  |  |  |
|--|--|--|--|--|
| <p><b>Socios clave</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Cocineros</li> <li>• Nutricionistas</li> <li>• Proveedores de insumos y alimentos</li> <li>• Productores locales</li> <li>• Proveedores de maquinarias</li> <li>• Proveedores de sistemas de soporte</li> <li>• Plataformas de <i>delivery</i></li> <li>• Pasarelas de pago</li> </ul> | <p><b>Actividades clave</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Diseño de menús saludables</li> <li>• Preparación, administración, comercialización y distribución de los alimentos</li> <li>• Control de calidad</li> <li>• Atención al cliente</li> <li>• Publicidad en redes sociales</li> </ul> | <p><b>Propuesta de valor</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Comida saludable, nutritiva y de calidad bajo un formato de <i>dark kitchen</i>. Se prepararán alimentos exclusivamente para la venta por <i>delivery</i> a través del <i>e-commerce</i>.</li> </ul> | <p><b>Relación con el cliente</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Plataformas de <i>delivery</i></li> <li>• Trato personalizado</li> <li>• Protección y confidencialidad de la información</li> </ul> | <p><b>Segmentos de clientes</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Hombres y mujeres entre 25 y 50 años que residen en Lima Metropolitana de los niveles socioeconómicos A, B, y C, dado que son personas con una mayor consciencia sobre la alimentación y prefieren opciones saludables</li> </ul> |
|  | <p><b>Recursos clave</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Local</li> <li>• Materia prima</li> <li>• Mobiliario y equipos</li> <li>• <i>Software</i> de gestión</li> <li>• Equipo de producción</li> <li>• Personal administrativo</li> <li>• Plataforma de <i>delivery</i></li> </ul>            |  | <p><b>Canales de distribución</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Página web</li> <li>• Aplicación</li> <li>• Plataformas de <i>delivery</i></li> <li>• Redes sociales</li> </ul>                     |  |
| <p><b>Estructura de costos</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Gastos en equipo de producción y personal administrativo</li> <li>• Costo de insumos y materia prima</li> <li>• Alquiler del local</li> <li>• Servicios de distribución</li> <li>• Plataforma de <i>delivery</i></li> <li>• Gastos de marketing y publicidad</li> </ul>        |  |  | <p><b>Fuente de ingresos</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ventas de alimentos saludables a través de canales digitales: plataformas de <i>delivery</i>, página web y aplicación</li> </ul>         |  |

Nota. Elaboración propia.

## **2. Cadena de valor**

La cadena de valor de Porter es una herramienta que permite analizar la secuencia de actividades de la empresa para identificar cuáles son claves a la hora de generar mayor valor y rentabilidad, logrando así mejores eficiencias que nuestros competidores (Magretta, 2014).

### **2.1 Marketing y Ventas**

Los platos saludables se darán a conocer a través de una campaña de publicidad en las redes sociales, ya que estas serán el medio principal por el que se ofrecerán los productos y promociones. Marketing y Ventas será responsable de que la propuesta de negocio tenga un mayor impacto en el mercado y que las ofertas respondan adecuadamente a las necesidades de los consumidores.

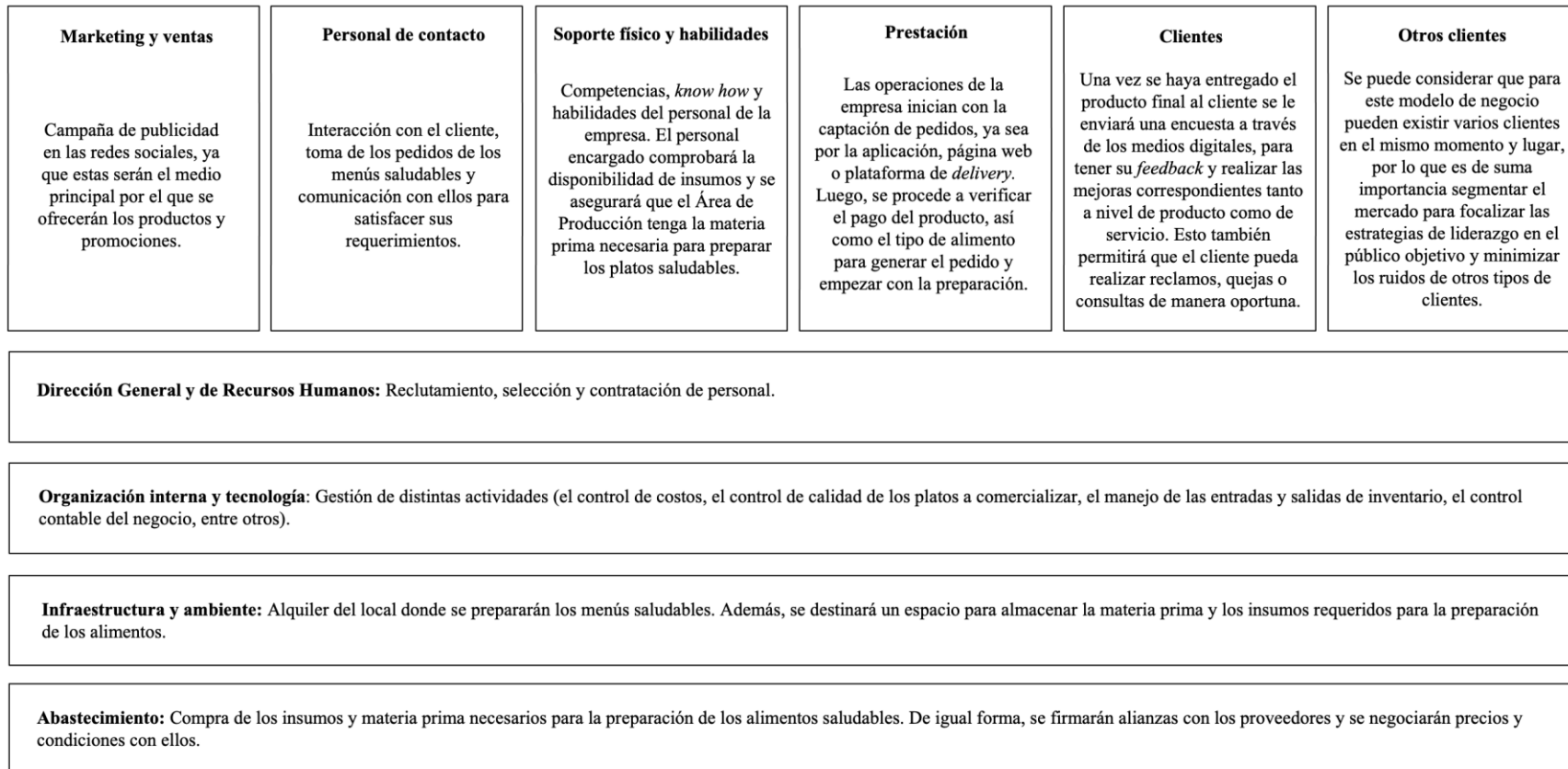
### **2.2 Personal de contacto**

El personal de contacto se encargará de interactuar con los clientes, tomar los pedidos de los menús saludables y estar en comunicación con ellos para satisfacer sus requerimientos.

### **2.3 Soporte físico y habilidades**

Hace referencia a las competencias, *know-how* y habilidades del personal de la empresa. El personal encargado comprobará la disponibilidad de insumos y se asegurará de que el área de producción tenga la materia prima necesaria para preparar los platos saludables. Las alianzas con los proveedores de insumos y materia prima son importantes porque garantizarán la calidad de los productos saludables que comercializará la empresa. En ese sentido, una adecuada gestión permitirá cumplir con las expectativas de los clientes y reducir las incidencias relacionadas con la presentación, sabor, calidad, tamaño u otro atributo del producto final.

**Figura 3. Cadena de valor**



Nota. Elaboración propia.

## **2.4 Prestación**

Las operaciones de la empresa inician con la captación de los pedidos, ya sea por la aplicación, página web o plataforma de *delivery*. Luego, se procede a verificar el pago del producto, así como el tipo de alimento, para generar el pedido y comenzar con la preparación. Una vez que el pedido esté listo, el servicio de *delivery* se encargará de la entrega del producto. Desde la recepción del pedido hasta su entrega al cliente, se debe mantener una comunicación fluida entre las distintas áreas para asegurar el éxito de la cadena de valor. Cabe resaltar que los menús deben ser entregados según los tiempos planificados para garantizar la satisfacción de los clientes.

Es indispensable supervisar las fechas de vencimiento de los insumos a utilizar en la preparación de los platos, así como el lugar adecuado para guardar cada uno de ellos. Asimismo, es importante verificar que los platos sean preparados con las medidas adecuadas. Por eso, es clave cumplir con todos los protocolos que garantizan la calidad del producto final desde su preparación hasta el empaquetado y entrega al cliente. Finalmente, se deben desarrollar estrategias de publicidad para promocionar el negocio bajo la modalidad de *dark kitchen*, así como actualizar la página web y la aplicación.

## **2.5 Clientes**

Una vez entregado el producto final al cliente (hombres y mujeres entre 25 y 50 años que residen en Lima Metropolitana de los niveles socioeconómicos A, B y C), se le enviará una encuesta a través de medios digitales para obtener su *feedback* y realizar las mejoras correspondientes tanto a nivel de producto como de servicio. Esto también permitirá que el cliente pueda realizar reclamos, quejas o consultas de manera oportuna.

## **2.6 Otros clientes**

Para este modelo de negocio pueden existir varios clientes en el mismo momento y lugar, por lo que es de suma importancia segmentar el mercado con el fin de focalizar las estrategias en el público objetivo y minimizar los ruidos de otros tipos de clientes.

## **2.7 Dirección General y Recursos Humanos**

Esta gestión permitirá desarrollar los procesos relacionados con el reclutamiento, la selección y la contratación del personal, y estará a cargo del socio principal del proyecto. Cabe destacar que el personal contratado contará con todos los beneficios estipulados en las leyes laborales peruanas.

Por otro lado, es importante que el personal conozca a la perfección el menú de la *dark kitchen* y todas sus operaciones. Se debe partir de la premisa de que el cliente es la razón del negocio; por eso, todos los esfuerzos deben estar enfocados en ofrecer un servicio de calidad. De esta manera, se sentarán los pilares para lograr una cultura organizacional con una visión compartida entre todos los trabajadores.

## **2.8 Organización interna y tecnología**

Se gestionarán distintas actividades: el control de costos, el control de calidad de los platos a comercializar, el manejo de las entradas y salidas de inventario, y el control contable del negocio. La *dark kitchen* estará ubicada estratégicamente en el distrito de Surquillo, con el propósito de que sirva como centro de operaciones para la producción, la distribución y las actividades administrativas. De igual forma, se realizarán investigaciones de mercado y desarrollo de nuevos conceptos para proporcionar mayor valor a la marca y mejorar la propuesta de cara a los clientes.

Además, se contratarán los servicios de un especialista en sistemas de información para mejorar y actualizar los canales digitales por los que se comercializarán los menús saludables. Este especialista brindará reportes sobre los indicadores de Google Analytics, Metricool y Flurry Analytics. Se contará con un sistema de control de inventario y de compras y ventas. Por último, será necesario diseñar un manual de tiempos de cocción, preparación y entrega de alimentos, así como un manual de toma de órdenes y envío de productos terminados.

## **2.9 Infraestructura y ambiente**

Se alquilará un local donde se prepararán los menús saludables y se destinará un espacio para almacenar la materia prima e insumos requeridos para la preparación de los alimentos, considerando que algunos de ellos requerirán refrigeración para mantener su frescura.

## **2.10 Abastecimiento**

Esta gestión es de suma importancia para el proyecto, ya que a través de ella se realizará la compra de los insumos y materia prima necesarios para la preparación de los alimentos saludables. De igual forma, se firmarán alianzas con los proveedores y se negociarán precios y condiciones con ellos. Por ese motivo, se contará con políticas diseñadas para la gestión de compras de materias primas para mantener un *stock* y conservar los productos en perfectas condiciones para su utilización.

### 3. Análisis VRIO

En la tabla 8 se presenta la matriz de ventaja competitiva (VRIO), considerando que la empresa, bajo la modalidad de *dark kitchen*, se enfocará en optimizar sus operaciones y generar un valor adicional al servicio de comidas saludables a través del *delivery*.

#### 3.1 Definición de ventana competitiva

La ventaja competitiva de la empresa consiste en ofrecer un producto saludable elaborado por un chef bajo la asesoría de un nutricionista y utilizando los mejores insumos para satisfacer la necesidad de alimentación y lograr un mejor cuidado de la salud. Asimismo se brindará una experiencia excepcional a los clientes: respondiendo oportunamente a sus requerimientos, entregando rápidamente sus pedidos y con un excelente servicio de postventa para asegurar la mejora continua y la recompra.

#### 3.2 Definición de estrategia competitiva

La estrategia competitiva de Nutri Meals se basará en la diferenciación puesto que se enfocará en la preparación de platos saludables orientados en las necesidades de los consumidores, ofreciendo un excelente servicio y un trato personalizado en las distintas etapas, desde el contacto inicial hasta la recepción del pedido por parte del cliente (y la postventa). Para ello, será indispensable que las distintas áreas que forman parte de la cadena de valor del negocio trabajen de manera coordinada y generando sinergias.

**Tabla 8. Matriz de ventaja competitiva (VRIO)**

| Recurso  | Valioso (V) | Raro (R) | Inimitable (I) | Organizado (O) | Implicaciones                 |
|--|-------------|----------|----------------|----------------|-------------------------------|
| Sólida infraestructura   | ✓           | ✓        | ✗              | ✗              | Ventaja competitiva temporal  |
| Soporte tecnológico  | ✓           | ✓        | ✗              | ✗              | Ventaja competitiva temporal  |
| Red de proveedores   | ✓           | ✗        | ✗              | ✗              | Paridad competitiva           |
| Servicio postventa   | ✓           | ✓        | ✓              | ✓              | Ventaja competitiva sostenida |
| Respuesta rápida a las demandas de los clientes                                      | ✓           | ✓        | ✓              | ✓              | Ventaja competitiva sostenida |
| Tiempos de entrega de los pedidos  | ✓           | ✓        | ✓              | ✓              | Ventaja competitiva sostenida |
| Productos diseñados por especialistas en nutrición para cuidar salud de los clientes | ✓           | ✓        | ✗              | ✗              | Ventaja competitiva temporal  |

*Nota.* Elaboración propia, basada en David y David, 2017.

#### 4. Matriz EFI

En la tabla 9 se observa que la puntuación ponderada obtenida es 2.49, lo cual significa que la posición de la empresa se encuentra dentro del promedio (David y David, 2017).

**Tabla 9. Matriz EFI**

| Factores claves   | Ponderación | Calificación | Puntuación ponderada |
|---|-------------|--------------|----------------------|
| <b>Fortalezas</b>   |             |              |                      |
| 1. Costos operativos reducidos  | 0.12        | 3            | 0.36                 |
| 2. Uso de la innovación tecnológica                                   | 0.08        | 3            | 0.24                 |
| 3. Calidad de insumos   | 0.05        | 3            | 0.15                 |
| 4. Marketing digital dirigido   | 0.05        | 3            | 0.15                 |
| 5. Rápida adaptación en la oferta de los productos                    | 0.04        | 3            | 0.12                 |
| 6. Maximización de producción de alimentos                            | 0.10        | 3            | 0.30                 |
| 7. Transparencia nutricional  | 0.08        | 3            | 0.24                 |
| 8. Tiempos de entrega de los pedidos                                  | 0.05        | 3            | 0.15                 |
| 9. Uso de empaque sostenibles   | 0.04        | 3            | 0.12                 |
| <b>Debilidades</b>  |             |              |                      |
| 1. Falta de experiencia de la marca                                   | 0.10        | 2            | 0.20                 |
| 2. Dependencia de las plataformas de <i>delivery</i>                  | 0.12        | 1            | 0.12                 |
| 3. Limitada interacción con el cliente por la falta de espacio físico | 0.05        | 2            | 0.10                 |
| 4. Alto gasto en marketing  | 0.07        | 2            | 0.14                 |
| 5. Margen de beneficio reducido                                       | 0.05        | 2            | 0.10                 |
| <b>Total</b>  | <b>1.00</b> |              | <b>2.49</b>          |

*Nota.* (i) Elaboración propia. (ii) Para la calificación se consideró la siguiente escala: 4: fortaleza mayor, 3: fortaleza media, 2: debilidad media, y 1: debilidad mayor.

#### 5. Conclusiones

Una empresa que desarrolla sus operaciones bajo la modalidad de *dark kitchen* y ofrece platos saludables a personas entre 25 y 50 años que residen en Lima Metropolitana de los niveles socioeconómicos A, B y C puede basar su estrategia competitiva en desarrollar productos saludables y diferenciales orientados en las necesidades de sus clientes y en brindar una excelente calidad de servicio, para así lograr una mayor participación en el mercado objetivo.

## **CAPÍTULO IV. INVESTIGACIÓN DE MERCADO**

### **1. Objetivos**

#### **1.1 Objetivo general**

Analizar y dimensionar la demanda para una *dark kitchen* de comida saludable en Lima Metropolitana, así como conocer las preferencias del público consumidor y de los potenciales consumidores.

#### **1.2 Objetivos específicos**

- Cuantificar la demanda para el consumo de alimentos saludables dentro del mercado objetivo
- Identificar los atributos del producto y del servicio que son más valorados por los consumidores
- Identificar los factores clave para elaborar la estrategia de negocio de cara a ofrecer una propuesta acorde con las necesidades del público objetivo
- Validar que existe una oportunidad de negocio en el mercado

### **2. Ficha técnica y metodología**

La investigación de mercado estuvo compuesta por dos etapas: la primera consistió en una investigación exploratoria de tipo cualitativa, mientras que la segunda fue cuantitativa de tipo descriptiva. Durante la investigación exploratoria se recopiló y analizó información de fuentes secundarias sobre la industria, el entorno, los competidores y los consumidores a través de la revisión de trabajos de investigación sobre el negocio de la alimentación y la nutrición, datos demográficos del Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), reportes de investigación de mercados de empresas de consultoría como Ipsos, datos del Ministerio de Salud, artículos y entrevistas a expertos de la industria, entre otros. Asimismo, durante esta etapa también se llevaron a cabo entrevistas a consumidores actuales de alimentos saludables, consumidores potenciales y a personas con experiencia y conocimiento sobre esta industria.

Por su parte, la investigación cuantitativa consistió en la aplicación de encuestas personales a través de un cuestionario previamente diseñado de manera estandarizada y estructurada, que contiene principalmente preguntas dicotómicas y de opción múltiple. La encuesta estuvo dirigida a hombres y mujeres entre los 25 y 50 años de los NSE A, B y C que residen en Lima Metropolitana y que sean clientes actuales o potenciales de alimentos saludables. El

cuestionario fue administrado vía *online* a través del panel de la empresa Netquest. El tamaño de muestra se calculó con la fórmula para una población finita donde:

- Z: 1.96
- e: 5 %
- N: 3 243 100
- Tamaño de muestra: 385

El trabajo de campo se realizó durante seis días y la muestra finalmente estuvo compuesta por 400 casos.

### **3. Investigación exploratoria**

#### **3.1 Fuentes primarias y secundarias**

Las fuentes primarias seleccionadas fueron las encuestas (ver anexo 1) y la información recopilada de las entrevistas aplicadas (ver anexo 2). Las encuestas fueron diseñadas tomando en consideración las siguientes características: (i) encuesta digital dirigida a personas con edades comprendidas entre los 25 y 50 años, (ii) el número de encuestados fue de 400 personas y (iii) el objetivo fue sondear preferencias y precios. Las fuentes secundarias seleccionadas fueron las siguientes: (i) artículos de revistas y periódicos nacionales, (ii) informes estadísticos y (ii) estudios sobre las *dark kitchen* en el mundo y en Perú.

#### **3.2 Investigación cualitativa: entrevistas**

Del análisis de las entrevistas destacan los siguientes puntos:

- Existe una tendencia por mantener un estilo de vida más saludable y una alimentación más sana, que se mantiene y crece de manera consistente en nuestro país, particularmente en Lima y en los NSE altos y medios.
- El factor tiempo es una gran barrera para muchas personas que desean mantener un estilo de vida más saludable y tener una alimentación balanceada. Algunos entrevistados señalaron que intentaron alimentarse de manera más saludable pero no lograron ser consistentes en el tiempo debido a que el ritmo de vida y los horarios que tienen les dificultaban cocinar sus propios alimentos.
- Actualmente, no existen muchas opciones de negocios de comida saludable que garanticen una entrega rápida y que, además, ofrezcan un excelente producto.

- Los tiempos de entrega de los pedidos son una variable crítica en el éxito del negocio, ya que gran parte del público objetivo realiza distintas actividades (laborales, académicas, personales) y requiere que el servicio de *delivery* se realice de manera oportuna para no afectar sus actividades.
- Otro aspecto relacionado a la entrega es que los pedidos lleguen en buenas condiciones al cliente. Se mencionaron malas experiencias con respecto a la presentación de las comidas y cómo esto disminuye su intención de recompra en el futuro.
- El sabor de las comidas es un atributo clave porque se busca “comer saludable pero rico”. Existe la percepción de que comer saludable es “difícil y aburrido”.
- La falta de variedad del menú o de la carta es otro punto importante para considerar, sobre todo fue mencionado por las personas que realizan pedidos con cierta regularidad (por lo menos tres veces a la semana).
- La necesidad de mantener una dieta balanceada tiene un componente emocional importante y una motivación que se asocia con “verse bien” y “sentirse bien con uno mismo”, que incide no solo en el bienestar físico sino también mental y emocional.
- Los entrevistados coinciden en que la idea de negocio es buena, ya que existe una demanda importante por productos y servicios de este tipo y no necesariamente existen negocios que satisfagan esta necesidad o suelen ser muy costosos.
- Muchos negocios de alimentación saludable están enfocados en ofrecer almuerzos, pero también existe demanda de consumo de alimentos para otros momentos del día: desayunos saludables, alimentos más ligeros para consumir en la noche o *snacks* (ensaladas, sándwiches, *wraps*, *bowls* de avena, quinua, etc.).

### **3.3 Investigación cuantitativa: encuestas**

En la fase cuantitativa se obtuvieron los siguientes resultados (ver anexo 3):

- El 24.3 % del total de la muestra tiene entre 25 y 30 años, mientras que el 26 % tiene entre 31 y 35 años. Un porcentaje un poco menor (20 %) tiene entre 36 y 40 años. En menor proporción se encontraron personas entre 41 y 45 años (14.8 %) y entre 46 y 50 años (15 %).
- El 52 % de los encuestados fueron mujeres y el 48 % fueron hombres.
- En cuanto a los NSE, la muestra se distribuyó de la siguiente manera:

- NSE A1: 1.0 %
  - NSE A2: 5.3 %
  - NSE B1: 12.0 %
  - NSE B2: 22.0 %
  - NSE C1: 37.5 %
  - NSE C2: 22.3 %
- El 40 % indicó que había ido a comer o realizado un pedido a un restaurante de comida saludable. El 55 % prefiere comer en una mesa en el local del restaurante, mientras que el 33.5 % prefiere el servicio de *delivery*. Solo un 11.5 % prefiere recoger su pedido en el restaurante.
  - La gran mayoría de la muestra (79.3 %) actualmente no recibe asesoría nutricional por parte de un profesional de la salud.
  - El 44 % de las personas encuestadas suele ir a comer o realiza un pedido a un restaurante de comida saludable al menos una vez a la semana (2.5 % a diario, 14.5 % de dos a tres veces por semana y 23.5 % una vez a la semana). El 46 % lo hace con una frecuencia quincenal o cada dos meses.
  - Entre los atributos más valorados al elegir un restaurante de comida saludable destaca el sabor de la comida, con una evaluación promedio de 4.56. En segundo lugar, se encuentran los ingredientes utilizados en la preparación de la comida y la variedad de los platos, con puntuaciones de 4.36 y 4.34, respectivamente. La rapidez en la entrega del pedido y el tamaño de las porciones obtuvieron puntajes de 4.25 y 4.20. Brindar información nutricional sobre los platos fue el atributo menos valorado con 3.99.
  - Casi el 30 % suele pagar entre 13 y 15 soles por cada plato de comida saludable, el 18 % entre 16 y 19 soles, mientras que el 23.5 % paga entre 20 y 23 soles.
  - Solo la tercera parte (34.5 %) declaró conocer un restaurante con las características descritas. Asimismo, el nivel de interés reportado para una propuesta de restaurante de ese tipo fue de 4.03.
  - En cuanto a las razones de consumo en un restaurante con estas características, se encontraron tres con un nivel de relevancia similar: las dietas y restricciones alimentarias (28.3 %), la falta de tiempo para cocinar (27.8 %) y el sabor de la comida

(25.8 %). En menor proporción se mencionó la conveniencia del servicio de *delivery* (14.8 %).

- Los montos que pagarían por un plato de comida saludable en un restaurante con estas características son bastante similares a los que pagan actualmente. Ambos se concentran entre 13 y 23 soles (73.8 %), aunque se encontró mayor proporción en el rango de 16 a 19 soles para la propuesta presentada (18 % *versus* 22.8 %).
- En cuanto al medio de pago, más de la mitad de la muestra (57 %) prefiere utilizar Yape/Plin, mientras que casi el 20 % prefiere usar efectivo. Los porcentajes de uso de las tarjetas de débito y crédito son similares, alrededor del 11 %.
- Gran parte de los encuestados (79 %) prefiere las redes sociales como medio para enterarse acerca de las novedades de un restaurante de comida saludable de este tipo.

#### 4. Selección de mercados

Para determinar el mercado objetivo se consideró lo siguiente: se trata de una empresa nueva en Perú cuyos ingresos responden a la venta de platos de comida saludable y nutritiva a una tarifa fija; es decir, mientras mayor sea el volumen de ventas, más rentable será su operación. El mercado objetivo está conformado por hombres y mujeres entre 25 y 50 años que residen en Lima Metropolitana de los niveles socioeconómicos A, B y C, dado que son personas con mayor conciencia sobre la alimentación y prefieren opciones saludables.

#### 5. Análisis de la demanda

En la siguiente tabla se presenta el cálculo de la demanda estimada, tomando en cuenta la información recolectada de fuentes secundarias (CPI – Planner 2024) y los resultados obtenidos en el estudio de mercado:

**Tabla 10. Estimación de la demanda**

| <b>Criterio</b>                                       | <b>Porcentaje</b> | <b>Resultado</b> |
|---|-------------------|------------------|
| Número de habitantes en Lima Metropolitana.           | 100 %             | 10 292 408       |
| Hombres y mujeres (25-50 años) de los NSE A, B, y C.  | 31.5 %            | 3 243 100        |
| Realiza pedidos en restaurantes de comida saludables. | 40 %              | 1 297 240        |
| Prefiere servicios por <i>delivery</i> .              | 33.5 %            | 434 575          |
| Pagaría entre 20 y 23 soles por plato.                | 24.3 %            | 105 602          |
| Compraría a diario en la <i>dark kitchen</i> .        | 2.5 %             | 2640             |
| Cuota diaria promedio de mercado (año 1).             | 10 %              | 264              |

*Nota.* Elaboración propia.

## 6. Análisis de la oferta

De acuerdo con Binswanger Perú (2023), en 2022 surgieron más de cien *dark kitchen*, y los distritos con mayor potencial para implementar este tipo de empresa gastronómica son Miraflores, Magdalena, Lince, Pueblo Libre, San Borja, Jesús María, Surco, San Miguel, San Isidro y Los Olivos, en ese orden.

## 7. Conclusiones

En cuanto a la investigación cualitativa:

- Actualmente existe una tendencia a buscar un estilo de vida saludable en los adultos, sobre todo de los niveles altos y medios de Lima Metropolitana.
- No existen muchas opciones de negocios que ofrezcan comida saludable y aseguren entregas rápidas sin descuidar la calidad de los alimentos.
- Se observa una demanda por un servicio de comida saludable a través del *delivery*, ya que las personas no tienen mucho tiempo disponible, pero desean mantener un estilo de vida saludable y una alimentación balanceada.
- Uno de los elementos que podría garantizar el éxito del negocio propuesto está referido a los tiempos de entrega de los pedidos.

En cuanto a la investigación cuantitativa:

- Se reportó un 33.5 % de preferencia por el servicio de *delivery*.
- El 2.5 % del público objetivo suele comer a diario en restaurantes de comida saludable.
- La variable más relevante al seleccionar un restaurante de comida saludable es el sabor de la comida.
- Un 28.3 % del público objetivo optaría por un restaurante de comida saludable porque le ayudaría a cumplir con sus dietas y restricciones alimentarias.
- Más de la mitad (57.5 %) del público objetivo prefiere Yape/Plin como modalidad de pago.

## CAPÍTULO V. VISIÓN, MISIÓN Y ESTRATEGIA COMPETITIVA

### 1. Misión, visión y valores corporativos

#### 1.1 Misión

Mejorar la calidad de vida de los peruanos poniendo a su disposición alimentos saludables preparados con los más altos estándares de calidad

#### 1.2 Visión

Lograr, en 2028, ser reconocida como la mejor *dark kitchen* de comida saludable en Lima Metropolitana, ayudando a nuestros clientes a mejorar sus hábitos alimenticios y a promover su bienestar.

#### 1.3 Valores corporativos

- **Integridad**, siendo transparentes con la información nutricional de cada plato
- **Calidad**, ofreciendo platos de comida saludable preparados con los más altos estándares de calidad
- **Salud y bienestar**, fomentando un estilo de vida y hábitos saludables en los clientes
- **Sostenibilidad**, ofreciendo platos de comida saludable presentados en envases reciclables y aplicando prácticas sostenibles en las distintas etapas del proceso productivo
- **Responsabilidad social**, proporcionando productos que buscan reducir la problemática de personas con problemas alimenticios y que desean mejorar su calidad de vida a través de la alimentación saludable.
- **Excelencia en el servicio**, completamente *online* y utilizando la tecnología para asegurar la satisfacción del cliente.

### 2. Objetivos estratégicos

- **Objetivos estratégicos de rentabilidad:**
  - Alcanzar el punto de equilibrio en el primer año de operaciones
  - Lograr una utilidad operativa no menor al 15 % para el tercer año de operaciones

- **Objetivos estratégicos de crecimiento:**
  - Lograr una participación de mercado dentro del público objetivo del 15 % al segundo año de operaciones
- **Objetivos estratégicos de sostenibilidad:**
  - Alcanzar el 90 % de satisfacción de servicio al cliente al segundo año de operaciones

### **3. Análisis FODA**

De acuerdo con David y David (2017), la matriz FODA cruzada es una herramienta relevante de análisis, ya que permite desarrollar cuatro tipos de estrategias: estrategias FO (fortalezas-oportunidades), estrategias DO (debilidades-oportunidades), estrategias FA (fortalezas-amenazas) y estrategias DA (debilidades-amenazas). En la siguiente tabla se presenta el FODA cruzado elaborado para la empresa Nutri Meals.

**Tabla 11. FODA cruzado**

|                          |   | <b>Fortalezas (+)</b>                |  | <b>Debilidades (-)</b>                |  |
|--------------------------|---|--------------------------------------|--|---------------------------------------|--|
|                          |   |                                      |  |                                       |  |
| <b>FODA CRUZADO</b>      |   | F1                                   | Costos operativos reducidos  | D1                                    | Falta de experiencia de la marca                                   |
|                          |   | F2                                   | Uso de la innovación tecnológica   | D2                                    | Dependencia de las plataformas de <i>delivery</i>                  |
|                          |   | F3                                   | Calidad de insumos   | D3                                    | Limitada interacción con el cliente por la falta de espacio físico |
|                          |   | F4                                   | Marketing digital dirigido   | D4                                    | Alto gasto en marketing  |
|                          |   | F5                                   | Rápida adaptación en la oferta de los productos  | D5                                    | Margen de beneficio reducido                                       |
|                          |   | F6                                   | Maximización de producción de alimentos  |                                       |  |
|                          |   | F7                                   | Transparencia nutricional  |                                       |  |
|                          |   | F8                                   | Control de calidad   |                                       |  |
|                          |   | F9                                   | Uso de empaque sostenibles   |                                       |  |
| <b>Oportunidades (*)</b> |   | <b>FO (fortalezas-oportunidades)</b> |  | <b>DO (debilidades-oportunidades)</b> |  |
| O1                       | Lima entre las cinco ciudades ideales para comer y beber        | FO1                                  | Ofrecer platos preparados con insumos de calidad a través de plataformas de <i>delivery</i>                    | DO1                                   | Firmas de alianzas con plataforma de <i>delivery</i>               |
| O2                       | Ley de Promoción de Alimentación Saludable                      | FO2                                  | Generar campañas de publicidad a través de canales digitales   | DO2                                   | Aplicar marketing digital  |
| O3                       | Aparición de nuevas tecnologías en la industria alimentaria     | FO3                                  | Ofrecer platos saludables preparados con insumos locales y según indicaciones de profesionales de la nutrición | DO3                                   | Estudiar el mercado y la competencia                               |
| O4                       | Incremento del <i>e-commerce</i>                                |                                      |  |                                       |  |
| O5                       | Crecimiento poblacional   |                                      |  |                                       |  |
| O6                       | Interés de la población por la comida saludable                 |                                      |  |                                       |  |
| <b>Amenazas (/)</b>      |   | <b>FA (fortalezas-amenazas)</b>      |  | <b>DA (debilidades-amenazas)</b>      |  |
| A1                       | Incertidumbre política  | FA1                                  | Preparar platos ricos en nutrientes  | DA1                                   | Garantizar el abastecimiento de insumos y materia prima            |
| A2                       | Inseguridad alimentaria   | FA2                                  | Establecer alianzas con proveedores locales y fijar condiciones de trabajo                                     | DA2                                   | Implementar campañas de reconocimiento de marca                    |
| A3                       | Aparición de enfermedades como desnutrición, anemia, y obesidad | FA3                                  | Aplicar practicas sostenibles  | DA3                                   | Implementar canales de comunicación con clientes                   |
| A4                       | Incremento del costo de la canasta básica / inflación           |                                      |  |                                       |  |
| A5                       | Desperdicio de millones de toneladas de alimentos               |                                      |  |                                       |  |

Nota. Elaboración propia.

#### 4. Matriz peyea

En la siguiente se presentan las dimensiones internas y externas a considerar para el diseño de la matriz peyea; en la tabla 13, el cálculo del puntaje promedio; en la tabla 14, los puntos resultantes en los ejes; y en la figura 4, se muestra el resultado de dicha matriz.

**Tabla 12. Dimensiones de la matriz peyea**

| Dimensiones internas                            |              |                              |              |
|---|--------------|------------------------------|--------------|
| Fuerza financiera (FF)                          | Calificación | Ventaja competitiva (VC)     | Calificación |
| Rendimiento sobre la inversión                  | +5           | Calidad del producto         | -1           |
| Liquidez  | +4           | Lealtad de los clientes      | -3           |
| Pago de clientes a través del <i>e-commerce</i> | +5           | Proveedores y distribuidores | -2           |
| Capital disponible                              | +5           | Marca e imagen               | -3           |
| Flujo de efectivo                               | +4           |                              |              |
| Dimensiones externas                            |              |                              |              |
| Estabilidad ambiental (EA)                      | Calificación | Fuerza industrial (FI)       | Calificación |
| Inflación                                       | -5           | Productividad                | +4           |
| Cambios en la demanda                           | -3           | Aprovechamiento de recursos  | +4           |
| Competencia                                     | -3           | Potencial de crecimiento     | +5           |
| Responsabilidad con el ambiente                 | -5           | Barreras de entrada          | +5           |
| Incertidumbre política                          | -4           |                              |              |

Nota. Elaboración propia.

**Tabla 13. Cálculo del puntaje promedio**

| Puntaje promedio  |  |
|---|--|
| Fuerza financiera (FF)<br>$5+4+5+5+4 = 23$<br>Puntaje promedio = $23/5 = 4.60$                              | Ventaja competitiva<br>$(-1) + (-3) + (-2) + (-3) = -9$<br>Puntaje promedio = $-9/4 = -2.25$ |
| Estabilidad ambiental (EA)<br>$(-5) + (-3) + (-3) + (-5) + (-4) = -20$<br>Puntaje promedio = $-20/5 = 4.00$ | Fuerza industrial (FI)<br>$4+4+5+5 = 18$<br>Puntaje promedio = $18/4 = 4.50$                 |

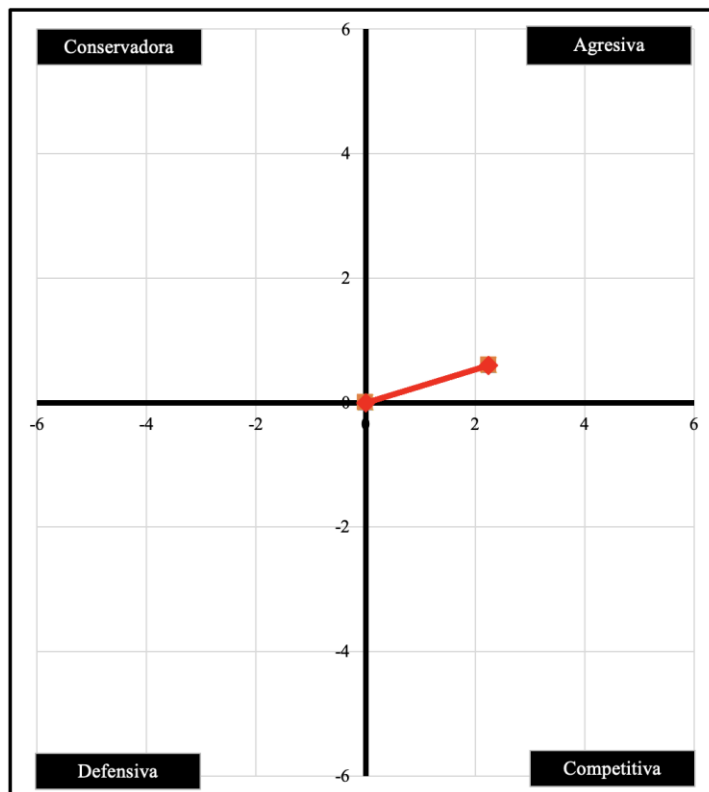
Nota. Elaboración propia.

**Tabla 14. Puntos resultantes en los ejes**

| Puntos resultantes  |   |
|---|---|
| Eje X   | Eje Y   |
| Punto = FI + VC<br>Punto = $4.50 + (-2.25)$<br>Punto = 2.25 | Punto = FF + EA<br>Punto = $4.60 + (-4.00)$<br>Punto = 0.60 |

Nota. Elaboración propia.

**Figura 4. Matriz peyea**



*Nota.* Elaboración propia.

La empresa estaría empleando una estrategia agresiva, maximizando su ventaja competitiva, además de estar en una excelente posición para aprovechar sus fortalezas y capitalizar las oportunidades que le brinda el mercado.

## **5. Estrategia competitiva**

La estrategia competitiva se basará en el uso de la innovación y la investigación para el desarrollo de platos saludables, los cuales poseen los nutrientes que el cuerpo necesita para funcionar adecuadamente. Los menús estarán compuestos principalmente por proteínas, carbohidratos complejos, grasas saludables, vegetales, frutas y líquidos. Por esta razón, es importante contar con las capacidades de un chef encargado y un nutricionista para proponer soluciones que mejoren la calidad de vida de los clientes. Así, Nutri Meals desarrollará una estrategia de enfoque diferenciado (Porter, 2008) brindando (i) menús innovadores (sabrosos y nutritivos), (ii) insumos frescos de calidad y locales, (iii) preparados en envases ecoamigables para mayor facilidad en el traslado desde la *dark kitchen* hasta el destino final y (iv) brindando un excelente servicio al cliente.

## 6. Estrategia de penetración de mercado

- **Menú innovador:** Desarrollar un menú innovador, atractivo y optimizado, es decir, que el diseño de los platos permita que sean fáciles de transportar y que, a su vez, se pueda mantener la calidad de la comida durante el proceso de entrega.
- **Gestión eficiente de la cadena de valor del negocio:** Toda la logística y particularmente la entrega de los pedidos debe ser eficiente y rápida, puesto que es importante la puntualidad y la calidad de servicio para garantizar la satisfacción del cliente.
- **Alianzas con plataformas de delivery:** Resulta clave establecer alianzas con las principales plataformas de *delivery* en Lima, como PedidosYa y Rappi, dado que estas plataformas poseen una base sólida de clientes y facilitan una exposición inmediata dentro del público objetivo.
- **Marketing digital y presencia en redes sociales:** Se aplicará el marketing digital con el objetivo de incrementar la visibilidad de la *dark kitchen* de comida saludable, lo cual se logrará a través del pago de anuncios en redes sociales, campañas de Google Ads, presencia activa en redes sociales como Instagram y Facebook, y trabajo con *influencers* locales.
- **Atención al cliente y *feedback*:** Se brindará un excelente servicio al cliente durante las distintas etapas del proceso de venta. De la misma manera, se analizará el *feedback recibido* a través de los canales de atención al cliente con el propósito de identificar oportunidades de mejora e implementarlas.
- **Análisis continuo del mercado y de la competencia:** Esto permitirá estimar mejor la demanda, así como también realizar los ajustes necesarios para enfrentar un entorno dinámico y satisfacer las preferencias de los consumidores.

**Tabla 15. Matriz de relación objetivos estratégicos-estrategias**

| Objetivo   | Estrategia   | Indicadores   |
|--|--|---|
| <p>Alcanzar el punto de equilibrio en el primer año de operaciones</p> <p>Lograr una utilidad operativa no menor al 15 % para el tercer año de operaciones</p> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Gestión eficiente de la cadena de valor del negocio</li> <li>• Alianzas con plataformas de delivery</li> <li>• Análisis continuo del mercado y de la competencia</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Punto de equilibrio = S/ 849 717.96</li> <li>• Margen operativo</li> </ul> |
| <p>Lograr una participación de mercado dentro del público objetivo del 15 % al segundo año de operaciones</p>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Menú innovador</li> <li>• Marketing digital y presencia en redes sociales</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Share</i> de ventas (%)</li> </ul>                                      |
| <p>Alcanzar el 90 % de satisfacción de servicio al cliente al segundo año de operaciones</p>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Atención al cliente y <i>feedback</i></li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Customer Satisfaction Score (CSAT)</li> </ul>                              |

*Nota.* Elaboración propia.

## CAPÍTULO VI. PLANES FUNCIONALES

### 1. Plan de marketing y ventas

#### 1.1 Objetivos del plan de marketing

- **Objetivo general:** Posicionar la marca Nutri Meals como una de las mejores del mercado que ofrece platos saludables y nutritivos bajo el formato de *dark kitchen* dedicada a la preparación de alimentos exclusivamente para la venta a domicilio a través del *e-commerce*.
- **Objetivos específicos**
  - Introducir al mercado de las *dark kitchen* productos saludables y nutritivos con una buena calidad y presentación
  - Generar una participación de mercado de 10 % en el primer año del proyecto
  - Generar recordación de marca
  - Fidelizar a los clientes mediante una adecuada gestión de la experiencia de servicio

#### 1.2 Estrategia de segmentación de mercado

- **Geográfica:** El proyecto se desarrollará en Lima Metropolitana (principalmente distritos de la zona 7 y zona 8).
- **Demográfica:** El plan de marketing y ventas se enfoca en hombres y mujeres entre 25 y 50 años que residen en Lima Metropolitana de los niveles socioeconómicos A, B y C, debido a que representan el segmento con una mayor consciencia sobre la alimentación saludable y el cuidado de su salud.
- **Psicográfica:** Personas que se preocupan por cuidar su bienestar y con un poder adquisitivo que les permita adquirir productos saludables sin afectar sus finanzas personales. De acuerdo con “Los seis estilos de vida” (Arellano, 2017) se trataría de los perfiles “sofisticados” y “modernas”.
- **Conductual:** Personas interesadas en mantener un estilo de vida saludable a través de una alimentación balanceada, y al mismo tiempo con un sabor agradable.

#### 1.3 Estrategia de posicionamiento

El posicionamiento de Nutri Meals consiste en ser reconocida como una propuesta de comida saludable y nutritiva con altos estándares de calidad en el mercado de las *dark kitchen*. Para

ello, se brindará un excelente servicio de ventas antes, durante y después de la adquisición de los productos. El *slogan* que acompañará el logotipo de la marca será “Frescura y bienestar en cada entrega” (ver figura 5).

**Figura 5. Logo de Nutri Meals**



*Nota.* Elaboración propia.

#### **1.4 Estrategia de marketing mix**

La estrategia de marketing se enfocará en expandir la presencia de Nutri Meals en el mercado, buscando captar un gran número de clientes mediante campañas publicitarias principalmente a través de plataformas digitales. A continuación, se presenta el detalle:

- **Producto:** Se comercializarán platos saludables elaborados por un chef con asesoría de un nutricionista. Estos menús serán elaborados con insumos de alta calidad para personas que no tienen tiempo para cocinar, pero que desean mejorar su calidad de vida o mantener un estilo de alimentación saludable. Los empaques, utensilios y demás recursos necesarios para la presentación de los platos serán de material biodegradable cumpliendo con los estándares de control y responsabilidad con el medioambiente. Los productos serán ofrecidos a través de la página web y la aplicación de la marca. El servicio estará soportado mediante una aplicación disponible tanto en iOS como Android para brindar la facilidad de solicitar los pedidos de manera online a los clientes.
- **Precio:** Se ha establecido el precio de 22 soles en promedio por menú saludable y nutritivo. Para la estimación del precio se consideró la investigación de mercado realizada como marco de referencia, el margen bruto y el impuesto general de ventas (IGV).
- **Plaza:** La distribución se realizará a través de las principales plataformas de *delivery* en Lima, como PedidosYa y Rappi, dado que poseen una base sólida de clientes y permiten una exposición inmediata al público objetivo. Solo se atenderán los pedidos por la plataforma virtual, ya sea por la página web o la aplicación.

- **Promoción:** La estrategia de promoción de Nutri Meals se enfocará principalmente en fortalecer la presencia de la marca en canales digitales, utilizando tácticas de comunicación dirigidas al público objetivo. Es justamente a través de estos canales que se comunicarán los paquetes, descuentos y promociones con lo que se buscará captar más clientes.

**Tabla 16. Matriz de la relación objetivos estratégicos-estrategias (plan de marketing y ventas)**

| Objetivo  | Estrategia   | Indicadores   |
|---|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Introducir al mercado de las <i>dark kitchen</i> productos saludables y nutritivos con una buena calidad y presentación</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Comercialización de platos saludables elaborados bajo asesoría de un nutricionista</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Cantidad de platos vendidos en unidades (76 033 en el primer año)</li> </ul>         |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Generar una participación de mercado de 10 % en el primer año de proyecto</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Desarrollar campañas comerciales que impulsen las ventas</li> <li>• Programas de fidelización</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Market share (ventas Nutri Meals / ventas totales del mercado meta)</li> </ul>       |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Generar recordación de marca</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Fortalecimiento de la presencia de la marca en los canales digitales, utilizando tácticas de comunicación dirigidas al público objetivo de interés</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• % de recordación asistida y espontánea de marca entre el público objetivo</li> </ul> |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Fidelizar a los clientes mediante una adecuada gestión de la experiencia de servicio</li> </ul>                                    | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Excelente servicio antes, durante y después de la adquisición de los productos</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Net Promoter Score</i> (NPS)</li> </ul>   |

Nota. Elaboración propia.

### 1.5 Presupuesto de marketing y ventas

En la siguiente tabla se muestra el presupuesto de marketing y ventas para el proyecto Nutri Meals:

**Tabla 17. Presupuesto de marketing y ventas**

| Descripción                           | Año 1               | Año 2               | Año 3               | Año 4               | Año 5               |
|---------------------------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|
| Google Ads                            | S/ 14 400.00        | S/ 15 120.00        | S/ 15 876.00        | S/ 16 669.80        | S/ 17 503.29        |
| Motores de búsqueda SEO               | S/ 18 000.00        | S/ 18 900.00        | S/ 19 845.00        | S/ 20 837.25        | S/ 21 879.11        |
| Gestión de contenidos                 | S/ 6050.00          | S/ 6 352.50         | S/ 6670.13          | S/ 7 003.63         | S/ 7 353.81         |
| Mantenimiento/actualización web y app | S/ 9 600.00         | S/ 10 080.00        | S/ 10 584.00        | S/ 11 113.20        | S/ 11 668.86        |
| Programa de fidelización              | S/ 2 500.00         | S/ 2 625.00         | S/ 2 756.25         | S/ 2 894.06         | S/ 3038.77          |
| <b>Total</b>                          | <b>S/ 50 550.00</b> | <b>S/ 53 077.50</b> | <b>S/ 55 731.38</b> | <b>S/ 58 517.94</b> | <b>S/ 61 443.84</b> |

Nota. (i) Elaboración propia. (ii) Para el concepto de Google Ads, se ha considerado un costo mensual para el año 1 de S/ 1200; para el concepto de motores de búsqueda SEO, se ha considerado un costo mensual para el año 1 de S/ 1500; para el concepto de gestión de contenidos, un costo anual para el año 1 de S/ 6050; para el concepto de mantenimiento/actualización web y app un costo mensual para el año 1 de S/ 800; y para el concepto de programa de fidelización, un costo anual para el año 1 de S/ 2500.

## 2. Plan de operaciones

### 2.1 Objetivos del plan de operaciones

- **Objetivo general:** Lograr una operación eficiente para la propuesta de negocio de venta de platos saludables desarrollados por profesionales gastronómicos y de nutrición a través del *e-commerce*.
- **Objetivos específicos:**
  - Asegurar la disponibilidad de los recursos necesarios para la operación
  - Lograr eficiencias en la preparación de los alimentos para reducir costos y tiempos
  - Mejorar los estándares de calidad en la preparación de los platos
  - Asegurar el tiempo de entrega promedio del mercado
  - Promover la mejora continua
  - Asegurar que todas las operaciones se realicen de acuerdo con las regulaciones sanitarias

### 2.2 Actividades clave

A continuación, se presentan las actividades clave que el personal debe desarrollar en Nutri Meals:

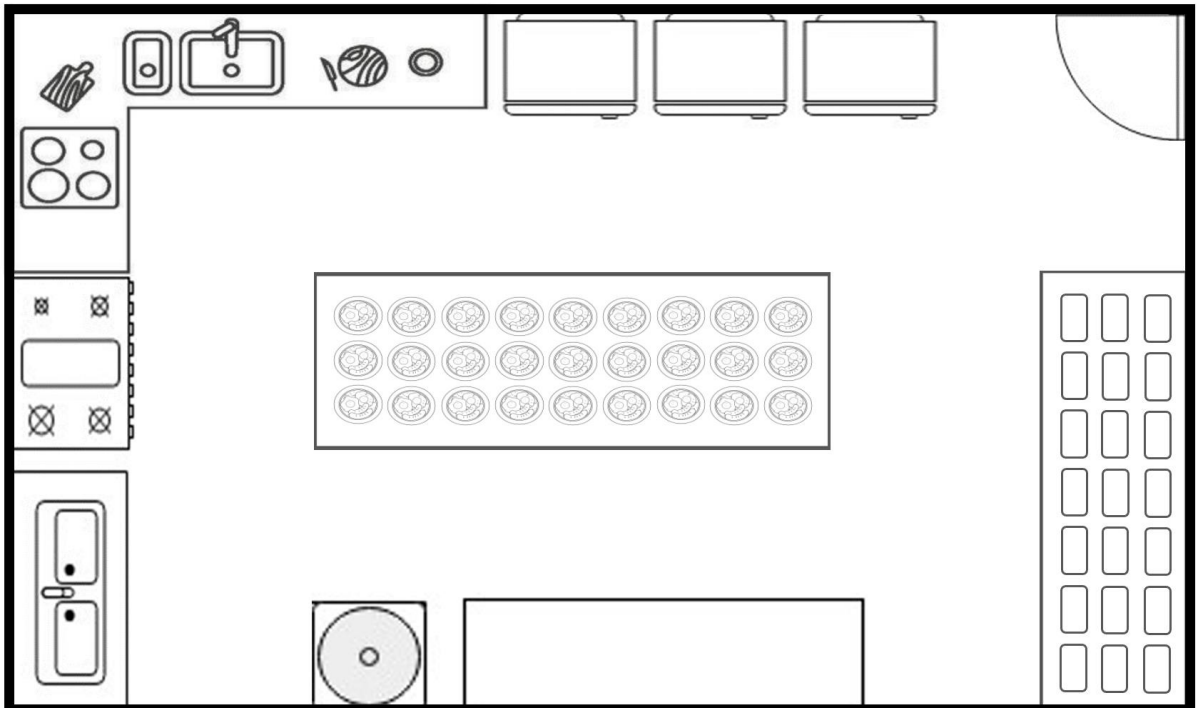
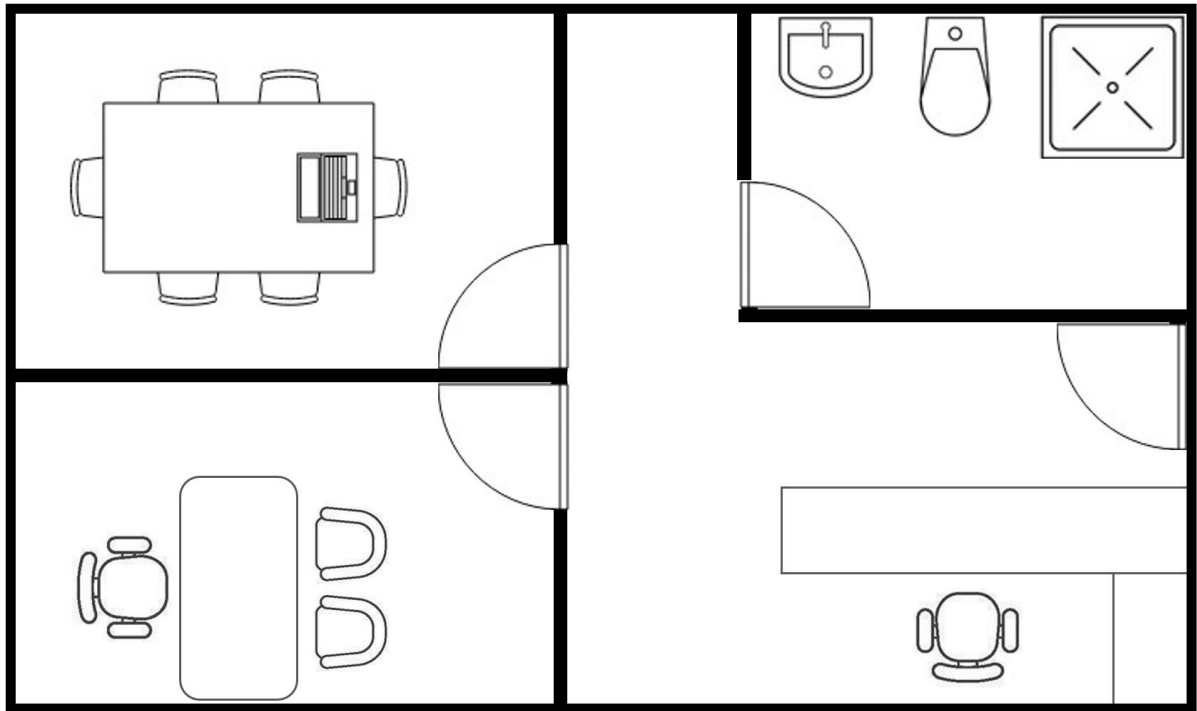
- **Desarrollo de menú saludable:** El chef junto al nutricionista diseña y actualiza los menús compuestos por opciones nutritivas, equilibradas y que cumplen con las tendencias de alimentación saludable, como platos bajos en calorías, opciones vegetarianas, veganas, sin gluten, entre otras.
- **Búsqueda de ingredientes frescos:** El jefe de producción establecerá relaciones con proveedores locales y de confianza con el objetivo de garantizar el suministro de ingredientes frescos y de alta calidad.
- **Preparación de alimentos:** El personal de cocina implementará procesos eficientes para la preparación y cocción de los alimentos, asegurando que los platos sean frescos, de calidad, mantengan sus propiedades nutritivas y sean presentados en envases ecológicos minimizando la generación de residuos.

- **Gestión de pedidos y logística:** Se utilizarán plataformas tecnológicas para gestionar eficientemente los pedidos en línea, coordinar la entrega rápida y asegurar que los menús lleguen en óptimas condiciones al cliente.
- **Marketing y comunicación digital:** Se desarrollarán campañas de marketing digital dirigidas a un público que valora la salud y el bienestar, utilizando redes sociales y SEO para aumentar la visibilidad de la marca.
- **Control de calidad y seguridad alimentaria:** El gerente general y el jefe de producción implementarán estrictos controles de calidad y seguridad alimentaria con el propósito de asegurar que todos los platos cumplan con los estándares de salubridad y nutrición ofrecidos a los clientes.
- **Gestión de relaciones con clientes:** El personal de atención al cliente mantendrá una comunicación efectiva con los clientes, recibirá su *feedback*, y tomará en consideración sus necesidades y preferencias para mejorar los índices de satisfacción y fidelidad.
- **Optimización del proceso de entrega:** Se establecerán alianzas con plataformas de *delivery* para asegurar los servicios de entrega y garantizar que los pedidos lleguen a tiempo y en perfectas condiciones al lugar indicado por el cliente.
- **Gestión financiera y de costos:** El gerente general, en conjunto con el responsable de la contabilidad, controlará los costos operativos para gestionar eficientemente los recursos y asegurar la rentabilidad del negocio manteniendo la calidad de los productos.
- **Capacidad productiva:** Se estima que en cinco minutos se pueden producir siete menús saludables, por lo que en una hora se producirían alrededor de 84 menús.

### 2.3 Layout

El local contará con 90 m<sup>2</sup> en dos niveles y contará con las siguientes características: (i) tiene pozo a tierra; (ii) tablero eléctrico; (iii) servicio de electricidad y agua independiente; (iv) ambiente de recepción de pedidos; (v) *counter* de caja; (vi) un baño; (vii) ambiente amplio de cocina con luces, detector de humo, repisas de acero, cocina, mesas, campana extractora con motor, entre otros; (viii) espacio para conexión de gas; (ix) ambiente para oficina; y (x) ambiente para almacén con estantes de metal.

### Figura 6. Layout

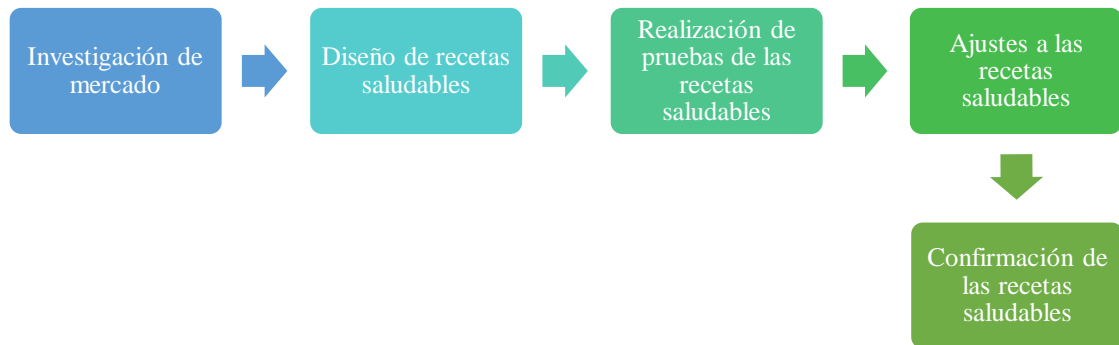


*Nota.* Elaboración propia.

## 2.4 Diseño de procesos

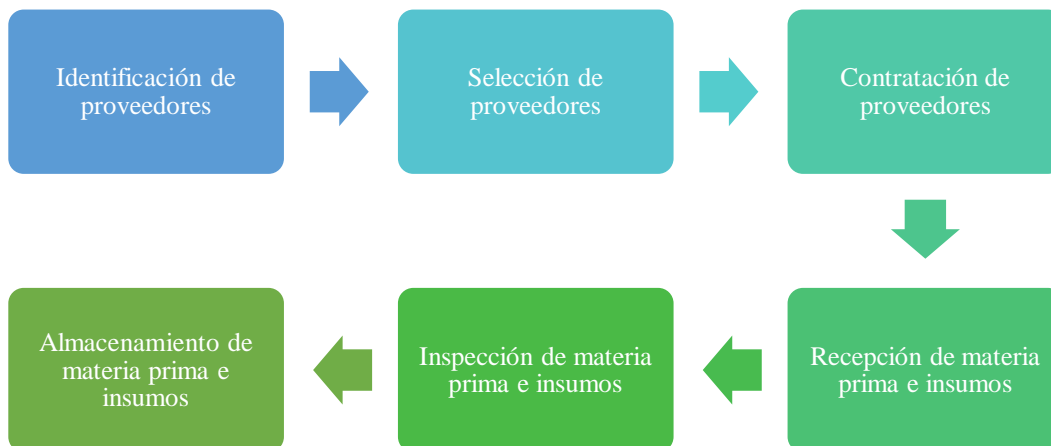
A continuación, se presentan los procesos más importantes que se deberán desarrollar en Nutri Meals: desarrollo y actualización del menú, adquisición de ingredientes, preparación y cocción, empaque y presentación, gestión de pedidos, logística y entrega, servicio al cliente, control de calidad y seguridad alimentaria, análisis y mejora continua (ver figuras de la 7 a la 15).

**Figura 7. Proceso: desarrollo y actualización de recetas**



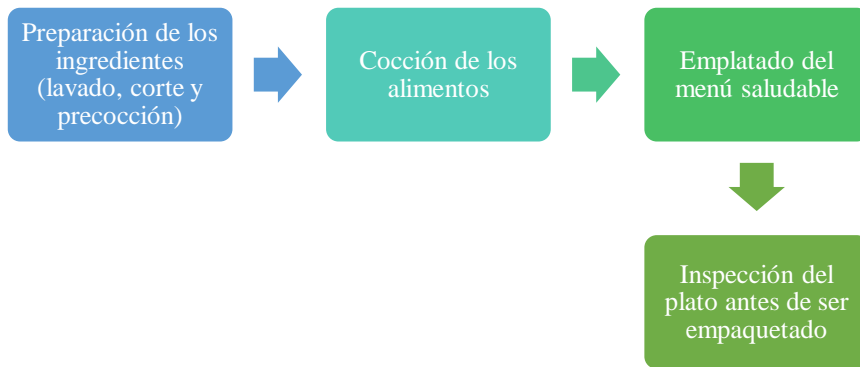
*Nota.* Elaboración propia.

**Figura 8. Proceso: adquisición de ingredientes**



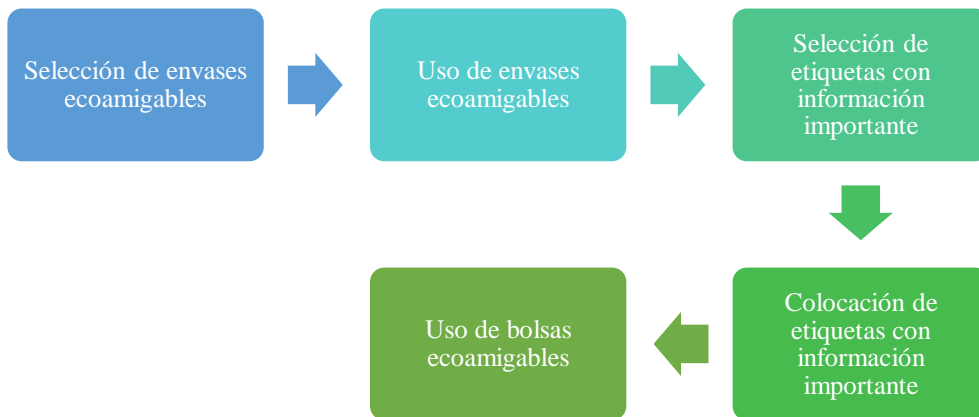
*Nota.* Elaboración propia.

**Figura 9. Proceso: preparación y cocción**



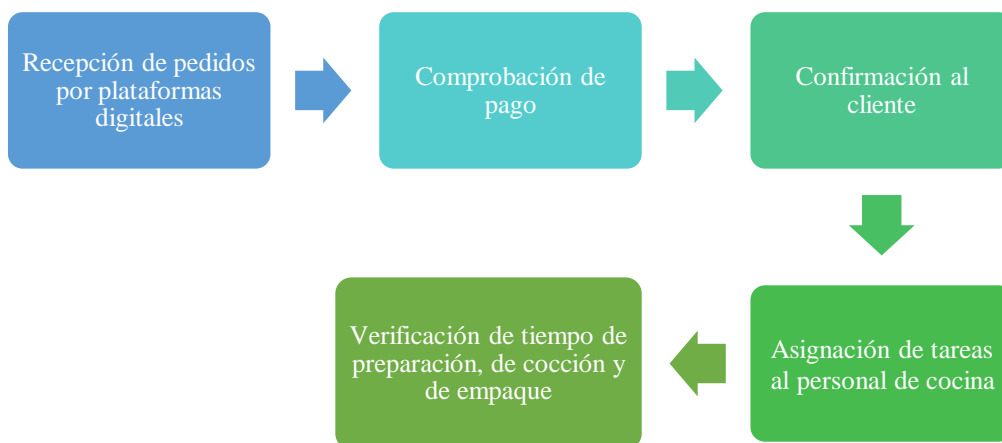
*Nota.* Elaboración propia.

**Figura 10. Proceso: empaque y presentación**



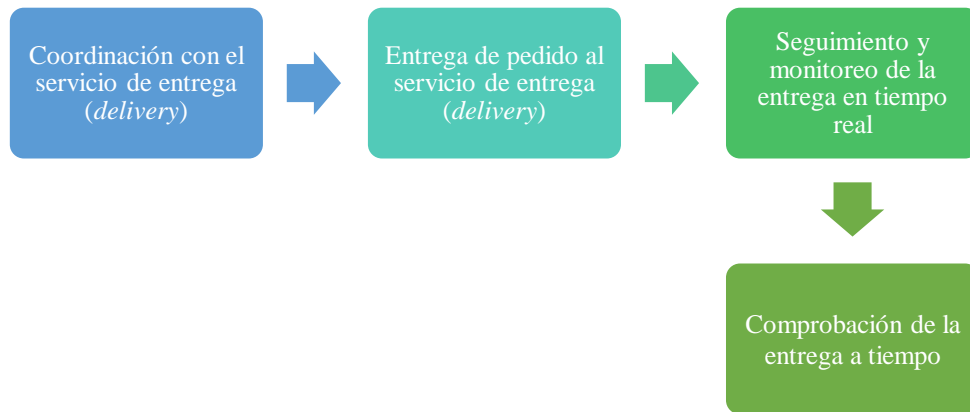
*Nota.* Elaboración propia.

**Figura 11. Proceso: gestión de pedidos**



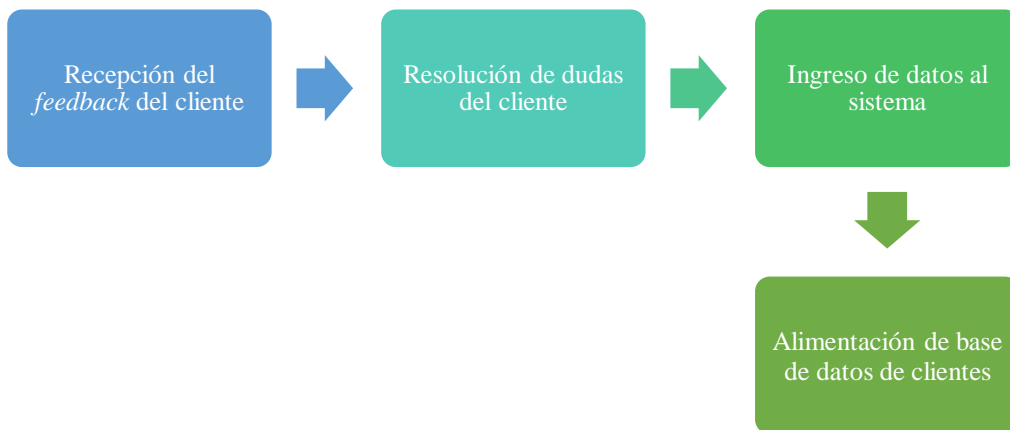
*Nota.* Elaboración propia.

**Figura 12. Proceso: logística y entrega**



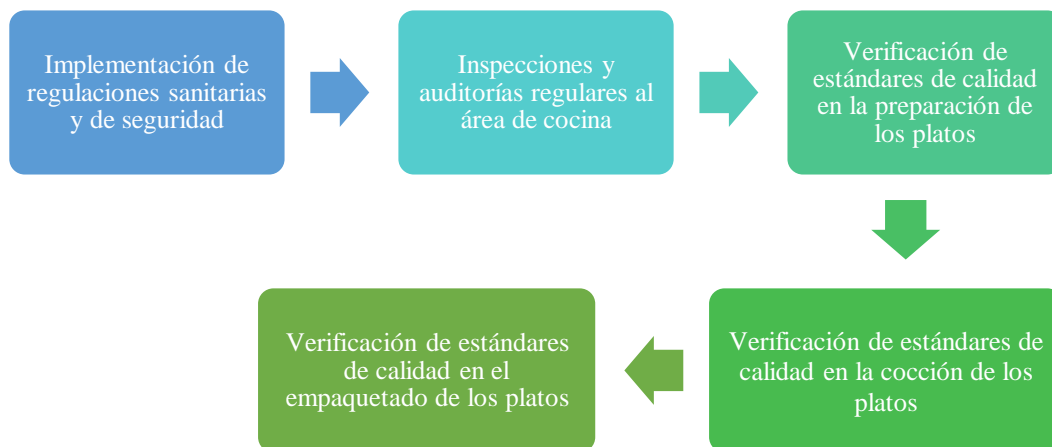
Nota. Elaboración propia.

**Figura 13. Proceso: servicio al cliente**



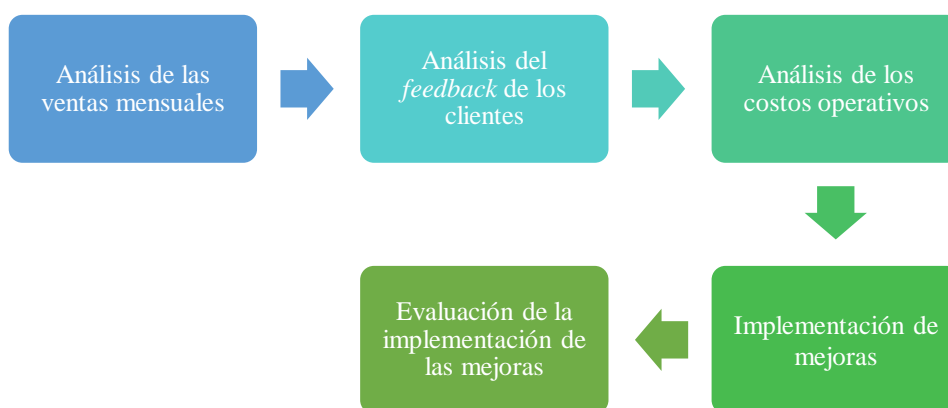
Nota. Elaboración propia.

**Figura 14. Proceso: control de calidad**



Nota. Elaboración propia.

**Figura 15. Proceso: mejora continua**



Nota. Elaboración propia.

**Tabla 18. Matriz de la relación objetivos estratégicos-estrategias (plan de operaciones)**

| Objetivo  | Estrategia  | Indicadores   |
|---|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>Asegurar la disponibilidad de los recursos necesarios para la operación</li> </ul>                   | <ul style="list-style-type: none"> <li>Alianzas con proveedores de insumos</li> <li>Política de compras y gestión de inventarios</li> </ul>                               | <ul style="list-style-type: none"> <li>Quiebre de stock (ideal = 0)</li> </ul>  |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>Lograr eficiencias en la preparación de los alimentos para reducir costos y tiempos</li> </ul>       | <ul style="list-style-type: none"> <li>Definición e implementación de procesos de preparación de alimentos</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>Costo unitario de preparación de alimentos</li> <li>Tiempo promedio de preparación de alimentos</li> </ul> |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>Mejorar los estándares de calidad en la preparación de los platos</li> </ul>                         | <ul style="list-style-type: none"> <li>Implementación de estrictos controles de calidad</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li># platos con observaciones / # total de platos preparado</li> </ul>  |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>Asegurar el tiempo de entrega promedio del mercado</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>Alianzas con plataformas de <i>delivery</i> para garantizar que los pedidos lleguen a tiempo y en perfectas condiciones</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>Tiempo de entrega</li> </ul>   |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>Promover la mejora continua</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>Concursos de iniciativas de mejora y buenas prácticas en la cadena de valor del negocio</li> </ul>                                 | <ul style="list-style-type: none"> <li>% de iniciativas de mejoras implementadas / iniciativas meta anual</li> </ul>                              |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>Asegurar que todas las operaciones se realicen de acuerdo con las regulaciones sanitarias</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>Implementación de estrictos controles de seguridad sanitaria</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>% de cumplimiento con regulaciones sanitarias</li> </ul>   |

Nota. Elaboración propia.

## 2.5 Presupuesto de operaciones

En la siguiente tabla se muestra el presupuesto de las operaciones para los cinco años del proyecto de Nutri Meals:

**Tabla 19. Presupuesto de operaciones**

| Descripción  | Año 1               | Año 2               | Año 3               | Año 4               | Año 5                |
|--|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|----------------------|
| Alquiler de local  | S/ 42 000.00        | S/ 44 100.00        | S/ 46 305.00        | S/ 48 620.25        | S/ 51 051.26         |
| Servicios (luz, agua, teléfono e internet)                             | S/ 20 532.00        | S/ 21 558.60        | S/ 22 636.53        | S/ 23 768.36        | S/ 24 956.77         |
| Uniformes y equipamiento   | S/ 2500.00          | S/ 2625.00          | S/ 4410.00          | S/ 4630.50          | S/ 4 862.03          |
| Contador tercerizado   | S/ 9912.00          | S/ 10 407.60        | S/ 10 927.98        | S/ 11 474.38        | S/ 12 048.10         |
| Ejecución de programas externos de responsabilidad social              | S/ 3700.00          | S/ 3 885.00         | S/ 4079.25          | S/ 4283.21          | S/ 4497.37           |
| Ejecución de programas internos para el desarrollo laboral y social    | S/ 2800.00          | S/ 2 940.00         | S/ 3087.00          | S/ 3241.35          | S/ 3403.42           |
| Ejecución de concursos sobre responsabilidad social y buenas prácticas | S/ 1500.00          | S/ 1 575.00         | S/ 1653.75          | S/ 1736.44          | S/ 1823.26           |
| <b>Total</b>   | <b>S/ 82 944.00</b> | <b>S/ 87 091.20</b> | <b>S/ 93 099.51</b> | <b>S/ 97 754.49</b> | <b>S/ 102 642.21</b> |

Nota. (i) Elaboración propia. (ii) Se ha considerado un 5 % de incremento por concepto de inflación anual en los cálculos.

### 3. Plan de recursos humanos

#### 3.1 Objetivos del plan de recursos humanos

- **Objetivo general:** Desarrollar y mantener una cultura de trabajo colaborativo mediante la captación y retención de empleados con experiencia en operaciones de cocina, capaces de adaptarse a un entorno dinámico y de alta demanda, con el objetivo de incrementar las ventas de Nutri Meals
- **Objetivos específicos**
  - Contratar perfiles altamente capacitados, alineados a los objetivos y necesidades de la empresa
  - Capacitar a los colaboradores para mejorar sus habilidades técnicas y blandas
  - Evaluar continuamente el desempeño de los colaboradores
  - Controlar la rotación del personal
  - Crear un clima laboral que promueva el buen desempeño de los colaboradores
  - Asegurar que todas las prácticas de recursos humanos cumplan con las leyes laborales, regulaciones de seguridad e higiene, y normativas específicas del sector alimentario

**Tabla 20. Matriz de la relación objetivos estratégicos-estrategias (plan de recursos humanos)**

| <b>Objetivo</b>  | <b>Estrategia</b>  | <b>Indicadores</b>   |
|--|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Contratar perfiles altamente capacitados, alineados a los objetivos y necesidades de la empresa</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Descripciones detalladas de los puestos de trabajo</li> <li>• Procesos de selección que garanticen un buen ajuste y desempeño en las posiciones requeridas</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• % de colaboradores contratados según el perfil requerido</li> </ul> |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacitar a los colaboradores para mejorar sus habilidades técnicas y blandas</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ejecutar programas de capacitación</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• % de cumplimiento del plan anual de capacitación</li> </ul>         |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Evaluar continuamente el desempeño de los colaboradores</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Uso de herramientas (software de gestión de desempeño) de evaluación y retroalimentación continua para identificar áreas de mejora</li> </ul>                         | <ul style="list-style-type: none"> <li>• % de cumplimiento plan anual de desempeño</li> </ul>                |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Controlar la rotación del personal</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Plan de retención de colaboradores clave</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Índice de rotación de personal</li> </ul>                           |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Crear un clima laboral que promueva el buen desempeño de los colaboradores</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Implementación de incentivos, beneficios y oportunidades de crecimiento profesional que fomente la colaboración y el compromiso</li> </ul>                            | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Encuesta de satisfacción de los colaboradores</li> </ul>            |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Asegurar que todas las prácticas de recursos humanos cumplan con las leyes laborales, regulaciones de seguridad e higiene, y normativas específicas del sector alimentario</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Desarrollo e implementación de políticas internas que cumplan con las leyes laborales, regulaciones de seguridad e higiene, y normativas alimentarias</li> </ul>      | <ul style="list-style-type: none"> <li>• % de cumplimiento de auditorías internas y externas</li> </ul>      |

*Nota.* Elaboración propia.

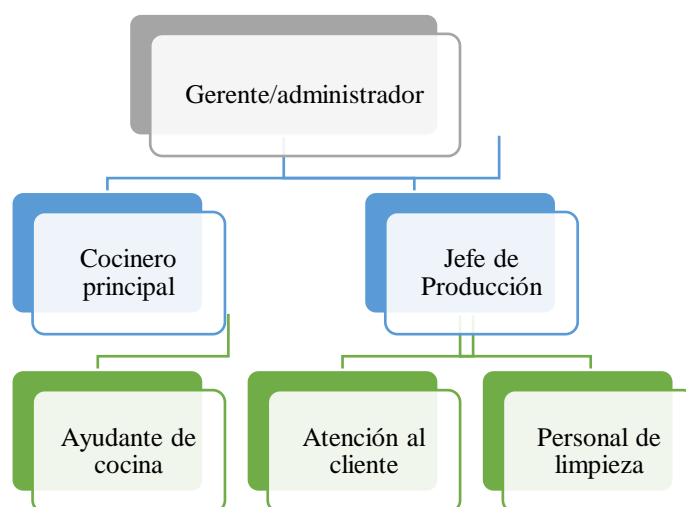
### 3.2 Políticas

- **Política de bienestar y salud:** Fomentar un estilo de vida saludable entre el personal de la empresa, alineado con la misión de la *dark kitchen* Nutri Meals
- **Política de capacitación continua:** Desarrollar programas de capacitación regulares para mejorar las habilidades culinarias, el conocimiento sobre nutrición y la atención al cliente por parte del personal de Nutri Meals. Fomentar el desarrollo de perfiles polivalentes para que el personal pueda desempeñar múltiples funciones dentro de la cocina según sea necesario.
- **Política de inclusión y diversidad:** Promover un ambiente de trabajo inclusivo donde se valoren las diferencias y se fomente la diversidad en el equipo de Nutri Meals
- **Política de comunicación abierta:** Establecer canales de comunicación claros y abiertos para que el personal pueda expresar sus inquietudes y sugerencias, así como recibir información regularmente
- **Política de seguridad y salud en el trabajo:** Garantizar un entorno de trabajo seguro, cumpliendo con todas las normativas de seguridad e higiene, especialmente en la manipulación de alimentos (área de cocina)
- **Política de gestión del desempeño:** Establecer un sistema de evaluación continua para reconocer el buen desempeño y gestionar áreas de mejora de la *dark kitchen*
- **Política de gestión de conflictos:** Resolver los conflictos que puedan surgir entre el personal de la *dark kitchen* y la gerencia, para mantener un ambiente laboral saludable y productivo

### 3.3 Estructura organizacional

La estructura organizacional de Nutri Meals es jerárquica y de tipo funcional (ver figura 16).

**Figura 16. Estructura organizacional de Nutri Meals**



Nota. Elaboración propia.

### 3.4 Salarios

En la siguiente tabla se presentan los salarios del personal de Nutri Meals, tomando en consideración la remuneración base para los cinco años del proyecto:

**Tabla 21. Salarios del personal (mensual)**

| <b>Función</b>        | <b>Año 1</b> | <b>Año 2</b> | <b>Año 3</b> | <b>Año 4</b> | <b>Año 5</b> |
|-----------------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|
| Gerente/administrador | S/ 4000.00   | S/ 4200.00   | S/ 4410.00   | S/ 4630.50   | S/ 4862.03   |
| Cocinero principal    | S/ 3500.00   | S/ 3675.00   | S/ 3858.75   | S/ 4051.69   | S/ 4254.27   |
| Ayudante de cocina    | S/ 1500.00   | S/ 1575.00   | S/ 1653.75   | S/ 1736.44   | S/ 1823.26   |
| Jefe de Producción    | S/ 3000.00   | S/ 3150.00   | S/ 3307.50   | S/ 3472.88   | S/ 3646.52   |
| Atención al cliente   | S/ 1500.00   | S/ 1575.00   | S/ 1653.75   | S/ 1736.44   | S/ 1823.26   |
| Personal de limpieza  | S/ 2000.00   | S/ 2100.00   | S/ 2205.00   | S/ 2315.25   | S/ 2431.01   |

Nota. (i) Elaboración propia. (ii) Los cálculos realizados se hicieron considerando que la empresa será una pyme, por lo que se han contemplado los beneficios y prestaciones de dicho régimen. Se han considerado como costos directos los cargos de cocinero principal y ayudante de cocina; los demás puestos se han asumido como gastos administrativos.

### 3.5 Descripción de los puestos de trabajo

- **Gerente/administrador:** Responsable de supervisar todas las operaciones diarias de la *dark kitchen*, asegurando la calidad de los pedidos y su entrega eficiente a los clientes. Además, se encarga de la gestión del personal, el control de costos, el cumplimiento de normativas de seguridad alimentaria y el mantenimiento de altos estándares de servicio al cliente.
- **Cocinero principal:** A cargo de liderar la preparación y cocción de los alimentos, garantizando que todos los platos se preparen de acuerdo con los estándares de calidad

establecidos. También, supervisa la manipulación y el almacenamiento adecuado de los ingredientes, manteniendo su frescura y buen estado.

- **Ayudante de cocina:** Asiste en la preparación y cocción de los alimentos, manteniendo la limpieza y organización de la cocina. Además, se encarga de lavar, cortar, picar y medir los ingredientes según las indicaciones del cocinero principal.
- **Jefe de Producción:** Encargado de coordinar y supervisar todas las actividades relacionadas con la producción de alimentos de la *dark kitchen*. Garantiza que los platos se preparen según los estándares de calidad, en los tiempos adecuados, y cumpliendo con las normativas de seguridad alimentaria. También, optimiza los procesos productivos y colabora estrechamente con el gerente para mejorar la eficiencia operativa.
- **Atención al cliente:** Responsable de gestionar las interacciones con los clientes, asegurando una experiencia positiva desde la realización del pedido hasta la entrega de los platos saludables. También, resuelve consultas, gestiona problemas y garantiza la satisfacción del cliente.
- **Personal de limpieza:** Encargado de mantener la limpieza y la higiene de todas las áreas de trabajo, incluyendo la cocina, áreas de almacenamiento y zonas comunes de la *dark kitchen*. Asegura que todas las tareas de limpieza se realicen de manera eficiente y oportuna.

### **3.6 Captación y retención de talento**

Para la captación y retención del talento humano en la *dark kitchen* Nutri Meals, se deberán contemplar los siguientes pasos: (i) definir claramente los roles y perfiles de cada puesto de trabajo, considerando las responsabilidades, habilidades y expectativas; (ii) utilizar diversos canales de reclutamiento para lograr un mejor alcance; (iii) establecer un proceso de selección que incluya entrevistas técnicas y evaluación de habilidades blandas, así como prácticas en la cocina; (iv) ofrecer beneficios competitivos; (v) fomentar un ambiente de trabajo respetuoso, inclusivo y colaborativo; (vi) establecer canales de comunicación abiertos para que el personal pueda expresarse libremente.

### **3.7 Clima laboral**

El clima laboral en Nutri Meals deberá basarse en los siguientes elementos: (i) comunicación abierta y transparente; (ii) oportunidades de crecimiento; (iii) fomento del trabajo en equipo

mediante actividades de integración, colaboración y apoyo; (iv) liderazgo participativo; (v) resolución de conflictos; (vi) políticas inclusivas; y (vii) acciones correctivas, considerando los resultados de las encuestas y el *feedback* recibido.

### 3.8 Presupuesto de Recursos Humanos

En la siguiente tabla se presenta el presupuesto de Recursos Humanos para el personal de Nutri Meals, considerando la remuneración base, la gratificación anual, EsSalud y la compensación por el tiempo de servicio (CTS).

**Tabla 22. Presupuesto total de Recursos Humanos**

| Función               | Año 1                | Año 2                | Año 3                | Año 4                | Año 5                |
|-----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|
| Gerente/administrador | S/ 61 734.40         | S/ 64 821.12         | S/ 68 062.18         | S/ 71 465.28         | S/ 75 038.55         |
| Cocinero principal    | S/ 54 017.60         | S/ 56 718.48         | S/ 59 554.40         | S/ 62 532.12         | S/ 65 658.73         |
| Ayudante de cocina    | S/ 46 300.80         | S/ 48 615.84         | S/ 102 093.26        | S/ 107 197.93        | S/ 112 557.82        |
| Jefe de Producción    | S/ 46 300.80         | S/ 48 615.84         | S/ 51 046.63         | S/ 53 598.96         | S/ 56 278.91         |
| Atención al cliente   | S/ 23 150.40         | S/ 24 307.92         | S/ 51 046.63         | S/ 53 598.96         | S/ 56 278.91         |
| Personal de limpieza  | S/ 30 867.20         | S/ 32 410.56         | S/ 34 031.09         | S/ 35 732.64         | S/ 37 519.27         |
| <b>Total</b>          | <b>S/ 262 371.20</b> | <b>S/ 275 489.76</b> | <b>S/ 365 834.20</b> | <b>S/ 384 125.91</b> | <b>S/ 403 332.20</b> |

*Nota.* (i) Elaboración propia. (ii) Los montos exhibidos consideran los costos anuales por cada puesto de trabajo; ya sea costos directos o gastos administrativos del personal de la empresa.

## 4. Plan de responsabilidad social

### 4.1 Objetivos de responsabilidad social

- **Implementar el uso de envases biodegradables** para las entregas de los menús saludables, con el objetivo de minimizar el impacto ambiental de los residuos plásticos
- **Establecer políticas para reducir el desperdicio de alimentos** y fomentar prácticas más sostenibles
- **Promover opciones saludables y equilibradas** mediante una alimentación balanceada, consciente y nutritiva para los clientes
- **Impulsar la economía local** adquiriendo ingredientes de productores locales

### 4.2 Actividades clave

- **Donación de excedentes de comida** a bancos de alimentos y organizaciones locales para reducir el desperdicio de alimentos
- **Implementación de un sistema de compostaje** para los residuos orgánicos generados
- **Gestión eficiente de recursos y reciclaje** en el área de cocina

- **Promoción de una alimentación balanceada**, ofreciendo alternativas nutritivas a los clientes
- **Fomento de prácticas responsables** en el sector alimentario
- **Creación de una cultura de responsabilidad social** dentro de la *dark kitchen*, motivando al personal a comprometerse y aportar ideas y acciones

### 4.3 Presupuesto de responsabilidad social

En la siguiente tabla se presenta el presupuesto de responsabilidad social de Nutri Meals, considerando las tres actividades clave que se proponen desarrollar durante los cinco años del proyecto:

**Tabla 23. Presupuesto de responsabilidad social**

| Descripción  | Año 1             | Año 2             | Año 3             | Año 4             | Año 5             |
|--|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|
| Ejecución de programas externos de responsabilidad social              | S/ 3700.00        | S/ 3885.00        | S/ 4079.25        | S/ 4283.21        | S/ 4497.37        |
| Ejecución de programas internos para el desarrollo laboral y social    | S/ 2800.00        | S/ 2940.00        | S/ 3087.00        | S/ 3241.35        | S/ 3403.42        |
| Ejecución de concursos sobre responsabilidad social y buenas prácticas | S/ 1500.00        | S/ 1575.00        | S/ 1653.75        | S/ 1736.44        | S/ 1823.26        |
| <b>Total</b>   | <b>S/ 8000.00</b> | <b>S/ 8400.00</b> | <b>S/ 8820.00</b> | <b>S/ 9261.00</b> | <b>S/ 9724.05</b> |

Nota. Elaboración propia.

## 5. Plan de finanzas

### 5.1 Objetivos del plan de finanzas

- **Objetivo general:** Evaluar la viabilidad económica del negocio de menús saludables a través de la *dark kitchen* Nutri Meals en Lima Metropolitana
- **Objetivos específicos:**
  - Determinar la inversión inicial del proyecto
  - Determinar el capital de trabajo necesario para asegurar la sostenibilidad de Nutri Meals
  - Definir la estructura de financiamiento del proyecto
  - Evaluar la rentabilidad del proyecto mediante indicadores financieros, tales como el valor actual neto (VAN), la tasa interna de retorno (TIR), el periodo de recuperación y la relación beneficio/costo

**Tabla 24. Matriz de relación objetivos estratégicos-estrategias (plan de finanzas)**

| <b>Objetivo</b>  | <b>Estrategia</b>   | <b>Indicadores</b>   |
|--|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Determinar la inversión inicial del proyecto</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Identificación de los montos de adquisición de activos tangibles y activos intangibles y capital de trabajo necesario</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Monto en soles de la suma de activos tangibles, activos intangibles y capital de trabajo</li> </ul> |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Determinar el capital de trabajo necesario para asegurar la sostenibilidad de Nutri Meals</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Identificación del capital de trabajo considerando un flujo de caja proyectado</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Monto en soles del capital de trabajo para el primer año del proyecto</li> </ul>                    |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Definir la estructura de financiamiento del proyecto</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Identificación del monto a solicitar por concepto de préstamo bancario</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Monto en soles del préstamo bancario a solicitar</li> </ul>   |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Evaluar la rentabilidad del proyecto mediante indicadores financieros, tales como el valor actual neto (VAN), la tasa interna de retorno (TIR), el periodo de recuperación y la relación beneficio/costo</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Identificación de los indicadores financieros del proyecto</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• VAN</li> <li>• TIR</li> <li>• Periodo de recuperación</li> <li>• Beneficio/costo</li> </ul>         |

*Nota.* Elaboración propia.

## **5.2 Supuestos para el análisis financiero**

- El porcentaje de IGV considerado es del 18 %.
- El público objetivo se estima en 2640 personas.
- El punto de equilibrio se alcanza con ingresos de S/ 849 717.96 durante el primer año (ver anexo 4).
- Proyección de la cuota atendida del público objetivo:
  - Año 1: 10 %
  - Año 2: 15 %
  - Año 3: 20 %
  - Año 4: 25 %
  - Año 5: 30 %
- Proyección de la cantidad de menús vendidos diariamente:
  - Año 1: 264 menús
  - Año 2: 396 menús
  - Año 3: 528 menús
  - Año 4: 660 menús
  - Año 5: 792 menús

- Días de operación: 24 por mes, 12 meses al año.
- Proyección de la cantidad de menús vendidos anualmente:
  - Año 1: 76 033
  - Año 2: 114 050
  - Año 3: 152 067
  - Año 4: 190 083
  - Año 5: 228 100
- Precio del menú:
  - Sin IGV: S/ 18.64
  - Con IGV: S/ 22.00
- Estructura de financiamiento:
  - Capital accionario: 60 %
  - Préstamo bancario: 40 %

### 5.3 Resumen de presupuestos

**Tabla 25. Inversión total del proyecto**

| <b>Inversión</b>     | <b>Monto (con IGV)</b> |
|----------------------|------------------------|
| Activo intangible    | S/ 51 737.86           |
| Activo fijo tangible | S/ 50 545.30           |
| Capital de trabajo   | S/ 45 285.87           |
| <b>Total</b>         | <b>S/ 147 569.03</b>   |

*Nota.* Elaboración propia.

## 5.4 Inversión en activos intangibles y tangibles

**Tabla 26. Inversión en activos intangibles**

| Concepto                                   | Monto               | IGV (18 %)        | Monto total (con IGV) |
|--|---------------------|-------------------|-----------------------|
| Consulta y registro de nombre comercial    | S/ 57.00            | S/ 10.26          | S/ 67.26              |
| Preparación de minuta                      | S/ 285.00           | S/ 51.30          | S/ 336.30             |
| Formalización notarial                     | S/ 290.00           | S/ 52.20          | S/ 342.20             |
| Certificado de funcionamiento              | S/ 210.00           | S/ 37.80          | S/ 247.80             |
| Autorización de defensa civil              | S/ 360.00           | S/ 64.80          | S/ 424.80             |
| Inscripción de marca                       | S/ 530.00           | S/ 95.40          | S/ 625.40             |
| Validación de patente                      | S/ 520.00           | S/ 93.60          | S/ 613.60             |
| Publicación en <i>El Peruano</i>           | S/ 135.00           | S/ 24.30          | S/ 159.30             |
| Validación de libros contables             | S/ 640.00           | S/ 115.20         | S/ 755.20             |
| Total permisos y patentes                  | S/ 3027.00          | S/ 544.86         | S/ 3571.86            |
| Alquiler de local (dos mensualidades)      | S/ 7000.00          | S/ 1260.00        | S/ 8260.00            |
| Reformas del local                         | S/ 12 400.00        | S/ 2232.00        | S/ 14 632.00          |
| Servicios públicos preliminares            | S/ 900.00           | S/ 162.00         | S/ 1062.00            |
| Total gastos de planta                     | S/ 20 300.00        | S/ 3654.00        | S/ 23 954.00          |
| Portal web                                 | S/ 1500.00          | S/ 270.00         | S/ 1770.00            |
| <i>Software</i> contable-administrativo    | S/ 1300.00          | S/ 234.00         | S/ 1534.00            |
| Licencias de <i>software</i>               | S/ 600.00           | S/ 108.00         | S/ 708.00             |
| Identidad de marca                         | S/ 5084.75          | S/ 915.25         | S/ 6000.00            |
| Página web                                 | S/ 2966.10          | S/ 533.90         | S/ 3500.00            |
| Creación de <i>app</i>                     | S/ 4406.78          | S/ 793.22         | S/ 5200.00            |
| Gestión de contenidos                      | S/ 4661.02          | S/ 838.98         | S/ 5500.00            |
| Total <i>software</i> y publicidad         | S/ 20 518.64        | S/ 3693.36        | S/ 24 212.00          |
| <b>Inversión total activos intangibles</b> | <b>S/ 43 845.64</b> | <b>S/ 7892.22</b> | <b>S/ 51 737.86</b>   |

*Nota.* Elaboración propia.

**Tabla 27. Inversión en activos tangibles**

| Concepto                             | Cantidad | Precio unitario | Monto sin IGV | IGV (18 %) | Monto total Año 1 (+IGV) |
|--------------------------------------|----------|-----------------|---------------|------------|--------------------------|
| Cocina a gas con horno               | 1        | S/ 7200.00      | S/ 7200.00    | S/ 1296.00 | S/ 8496.00               |
| Parrilla                             | 1        | S/ 3400.00      | S/ 3400.00    | S/ 612.00  | S/ 4012.00               |
| Microondas                           | 1        | S/ 705.00       | S/ 705.00     | S/ 126.90  | S/ 831.90                |
| Refrigerador                         | 1        | S/ 2600.00      | S/ 2600.00    | S/ 468.00  | S/ 3068.00               |
| Congelador                           | 1        | S/ 1800.00      | S/ 1800.00    | S/ 324.00  | S/ 2124.00               |
| Campana extractora                   | 1        | S/ 780.00       | S/ 780.00     | S/ 140.40  | S/ 920.40                |
| Laptop                               | 4        | S/ 1700.00      | S/ 6800.00    | S/ 1224.00 | S/ 8024.00               |
| Impresora                            | 1        | S/ 1220.00      | S/ 1220.00    | S/ 219.60  | S/ 1439.60               |
| Total maquinaria y equipos           |          |                 | S/ 24 505.00  | S/ 4410.90 | S/ 28 915.90             |
| Mesas de trabajo                     | 2        | S/ 800.00       | S/ 1600.00    | S/ 288.00  | S/ 1888.00               |
| Ollas y sartenes                     | 7        | S/ 580.00       | S/ 4060.00    | S/ 730.80  | S/ 4790.80               |
| Cuchillos y utensilios de corte      | 8        | S/ 110.00       | S/ 880.00     | S/ 158.40  | S/ 1038.40               |
| Espátulas y cucharones               | 8        | S/ 60.00        | S/ 480.00     | S/ 86.40   | S/ 566.40                |
| Contenedor de almacenamiento         | 12       | S/ 120.00       | S/ 1440.00    | S/ 259.20  | S/ 1699.20               |
| Estante                              | 3        | S/ 1200.00      | S/ 3600.00    | S/ 648.00  | S/ 4248.00               |
| Extintor de incendios                | 2        | S/ 160.00       | S/ 320.00     | S/ 57.60   | S/ 377.60                |
| Kit de primeros auxilios             | 2        | S/ 230.00       | S/ 460.00     | S/ 82.80   | S/ 542.80                |
| Señalización de seguridad            | 3        | S/ 130.00       | S/ 390.00     | S/ 70.20   | S/ 460.20                |
| Sartén                               | 8        | S/ 280.00       | S/ 2240.00    | S/ 403.20  | S/ 2643.20               |
| Escritorio                           | 2        | S/ 290.00       | S/ 580.00     | S/ 104.40  | S/ 684.40                |
| Silla ejecutiva                      | 2        | S/ 280.00       | S/ 560.00     | S/ 100.80  | S/ 660.80                |
| Silla                                | 6        | S/ 130.00       | S/ 780.00     | S/ 140.40  | S/ 920.40                |
| Archivador                           | 1        | S/ 790.00       | S/ 790.00     | S/ 142.20  | S/ 932.20                |
| Artículos de oficina                 | 2        | S/ 75.00        | S/ 150.00     | S/ 27.00   | S/ 177.00                |
| Total mobiliario y utensilios        |          |                 | S/ 18 330.00  | S/ 3299.40 | S/ 21 629.40             |
| Total inversión en activos tangibles |          |                 | S/ 42 835.00  | S/ 7710.30 | S/ 50 545.30             |

Nota. Elaboración propia.

**Tabla 28. Inversión en capital de trabajo**

| Capital de trabajo anual           | Factor | Año 0         | Año 1           | Año 2           | Año 3           | Año 4           | Año 5           |
|------------------------------------|--------|---------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|
| Ingreso por servicio               |        |               | S/ 1 672 732.86 | S/ 2 509 099.30 | S/ 3 345 465.73 | S/ 4 181 832.16 | S/ 5 018 198.59 |
| Capital de trabajo necesario       |        |               | -S/ 45 285.87   | -S/ 67 928.81   | -S/ 90 571.74   | -S/ 113 214.68  | -S/ 135 857.61  |
| Capital de trabajo incremental     |        |               | -S/ 45 285.87   | -S/ 22 642.94   | -S/ 22 642.94   | -S/ 22 642.94   | -S/ 22 642.94   |
| Inversión capital de trabajo       | 2.71 % | -S/ 45 285.87 | -S/ 22 642.94   | -S/ 22 642.94   | -S/ 22 642.94   | -S/ 22 642.94   |                 |
| Recuperación de capital de trabajo |        |               |                 |                 |                 |                 | S/ 135 857.61   |

Nota. Elaboración propia.

## 5.5 Estructura de financiamiento

**Tabla 29. Financiamiento del proyecto**

| Inversión inicial    | Monto con IGV | Capital privado | Deuda        | %     |
|----------------------|---------------|-----------------|--------------|-------|
| Activo intangible    | S/ 51 737.86  | S/ 51 737.86    |              | 35 %  |
| Activo fijo tangible | S/ 50 545.30  | S/ 36 803.56    | S/ 13 741.74 | 34 %  |
| Capital de trabajo   | S/ 45 285.87  |                 | S/ 45 285.87 | 31 %  |
| Total                | S/ 147 569.03 | S/ 88 541.42    | S/ 59 027.61 | 100 % |

Nota. Elaboración propia.

**Tabla 30. Porcentaje de financiamiento del proyecto**

| Inversión              | Monto con IGV | Porcentaje |
|------------------------|---------------|------------|
| Capital accionario     | S/ 88 541.42  | 60 %       |
| Financiamiento (deuda) | S/ 59 027.61  | 40 %       |
| Total                  | S/ 147 569.03 | 100 %      |

Nota. Elaboración propia.

**Tabla 31. Condiciones del préstamo para el proyecto**

| <b>Condiciones</b> | <b>Descripción</b> |
|--------------------|--------------------|
| Monto del préstamo | S/ 59 027.61       |
| Plazo en meses     | 60                 |
| Plazo en años      | 5                  |
| TEA%               | 18 %               |
| TEM%               | 1.39 %             |
| Periodo de gracia  | 0                  |
| Cuota mensual      | S/ 1456.41         |
| Cuota anual        | S/ 18 875.72       |

*Nota.* Elaboración propia.

**Tabla 32. Cronograma anual de financiamiento del proyecto**

| <b>Periodo</b> | <b>Deuda</b> | <b>Interés</b> | <b>Amortización</b> | <b>Cuota</b> | <b>Escudo fiscal</b> |
|----------------|--------------|----------------|---------------------|--------------|----------------------|
| Año 1          | S/ 59 027.61 | S/ 10 624.97   | S/ 8250.75          | S/ 18 875.72 | S/ 3134.37           |
| Año 2          | S/ 50 776.86 | S/ 9139.83     | S/ 9735.89          | S/ 18 875.72 | S/ 2696.25           |
| Año 3          | S/ 41 040.97 | S/ 7387.38     | S/ 11 488.35        | S/ 18 875.72 | S/ 2179.28           |
| Año 4          | S/ 29 552.62 | S/ 5319.47     | S/ 13 556.25        | S/ 18 875.72 | S/ 1569.24           |
| Año 5          | S/ 15 996.37 | S/ 2879.35     | S/ 15 996.37        | S/ 18 875.72 | S/ 849.41            |

*Nota.* Elaboración propia.

## 5.6 Estado de ganancias y pérdidas

**Tabla 33. Estado de ganancias y pérdidas proyectado**

|                                      | <b>Año 1</b>     | <b>Año 2</b>     | <b>Año 3</b>     | <b>Año 4</b>     | <b>Año 5</b>     |
|--------------------------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|
| Ingreso por ventas                   | S/ 1 672 732.86  | S/ 2'509,099.30  | S/ 3'345,465.73  | S/ 4'181,832.16  | S/ 5'018,198.59  |
| (-) Costo de ventas                  | -S/ 1 132 090.44 | -S/ 1'730,375.29 | -S/ 2'436,705.02 | -S/ 3'155,742.83 | -S/ 3'940,592.66 |
| Utilidad bruta                       | S/ 540 642.42    | S/ 778,724.01    | S/ 908,760.70    | S/ 1'026,089.33  | S/ 1'077,605.93  |
| (-) Gastos administrativos           | -S/ 244 996.80   | -S/ 257,246.64   | -S/ 297,286.04   | -S/ 312,150.34   | -S/ 327,757.86   |
| (-) Gastos de ventas                 | -S/ 9 600.00     | -S/ 10,080.00    | -S/ 10,584.00    | -S/ 11,113.20    | -S/ 11,668.86    |
| (-) Gastos de marketing              | -S/ 50 550.00    | -S/ 53,077.50    | -S/ 55,731.38    | -S/ 58,517.94    | -S/ 61,443.84    |
| (-) Depreciación activos tangibles   | -S/ 6 734.00     | -S/ 6,734.00     | -S/ 6,734.00     | -S/ 6,734.00     | -S/ 6,734.00     |
| (-) Amortización activos intangibles | -S/ 8 769.13     | -S/ 8,769.13     | -S/ 8,769.13     | -S/ 8,769.13     | -S/ 8,769.13     |
| Utilidad operativa                   | S/ 219 992.49    | S/ 442,816.74    | S/ 529,656.16    | S/ 628,804.72    | S/ 661,232.25    |
| (-) Gastos financieros               | -S/ 10 624.97    | -S/ 9,139.83     | -S/ 7,387.38     | -S/ 5,319.47     | -S/ 2,879.35     |
| Utilidad antes de impuestos          | S/ 209 367.52    | S/ 433,676.90    | S/ 522,268.79    | S/ 623,485.24    | S/ 658,352.90    |
| (-) Impuesto sobre la renta          | -S/ 61 763.42    | -S/ 127,934.69   | -S/ 154,069.29   | -S/ 183,928.15   | -S/ 194,214.11   |
| Utilidad neta                        | S/ 147 604.10    | S/ 305,742.22    | S/ 368,199.49    | S/ 439,557.10    | S/ 464,138.79    |

*Nota.* Elaboración propia.

## 5.7 Flujo de caja proyectado

**Tabla 34. Flujo de caja económico proyectado**

|  | <b>Año 0</b>   | <b>Año 1</b>     | <b>Año 2</b>     | <b>Año 3</b>     | <b>Año 4</b>     | <b>Año 5</b>     |
|--|----------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|
| (+) Ingreso por ventas                     |                | S/ 1 672 732.86  | S/ 2 509 099.30  | S/ 3 345 465.73  | S/ 4 181 832.16  | S/ 5 018 198.59  |
| (-) Costo de ventas                        |                | -S/ 1 132 090.44 | -S/ 1 730 375.29 | -S/ 2 436 705.02 | -S/ 3 155 742.83 | -S/ 3 940 592.66 |
| (-) Gastos administrativos                 |                | -S/ 244 996.80   | -S/ 257 246.64   | -S/ 297 286.04   | -S/ 312 150.34   | -S/ 327 757.86   |
| (-) Gastos de ventas                       |                | -S/ 9 600.00     | -S/ 10 080.00    | -S/ 10 584.00    | -S/ 11 113.20    | -S/ 11 668.86    |
| (-) Gastos de marketing                    |                | -S/ 50 550.00    | -S/ 53 077.50    | -S/ 55 731.38    | -S/ 58 517.94    | -S/ 61 443.84    |
| (-) Impuestos (utilidad operativa *<br>ir) |                | -S/ 64 897.78    | -S/ 130 630.94   | -S/ 156 248.57   | -S/ 185 497.39   | -S/ 195 063.51   |
| Flujo de caja operativo                    |                | S/ 170 597.84    | S/ 327 688.93    | S/ 388 910.72    | S/ 458 810.45    | S/ 481 671.86    |
| <b>Flujo de capital o inversión</b>        | <b>Año 0</b>   | <b>Año 1</b>     | <b>Año 2</b>     | <b>Año 3</b>     | <b>Año 4</b>     | <b>Año 5</b>     |
| (-) Inversión activos intangibles          | -S/ 51 737.86  |                  |                  |                  |                  |                  |
| (-) Inversión activos tangibles            | -S/ 50 545.30  |                  |                  |                  |                  |                  |
| (-) Inversión capital de trabajo           | -S/ 45 285.87  | -S/ 22 642.94    | -S/ 22 642.94    | -S/ 22 642.94    | -S/ 22 642.94    |                  |
| (+) Valor de desecho activos fijos         |                |                  |                  |                  |                  | S/ 21 449.92     |
| (+) Valor de recupero KW (CTN)             |                |                  |                  |                  |                  | S/ 135 857.61    |
| Flujo de capital o inversión               | -S/ 147 569.03 | -S/ 22 642.94    | -S/ 22 642.94    | -S/ 22 642.94    | -S/ 22 642.94    | S/ 157 307.53    |
| Flujo de caja económico                    | -S/ 147 569.03 | S/ 147 954.90    | S/ 305 045.99    | S/ 366 267.79    | S/ 436 167.52    | S/ 638 979.40    |

Nota. Elaboración propia.

## 5.8 Indicadores financieros

En la siguiente tabla se muestran los indicadores financieros que comprueban la viabilidad económica del proyecto de Nutri Meals:

**Tabla 35. Indicadores financieros**

| <b>Indicador</b>                    | <b>Resultados</b> |
|-------------------------------------|-------------------|
| Valor actual neto económico (VANE)  | S/ 904 758.34     |
| Valor actual neto financiero (VANF) | S/ 830 420.21     |
| Tasa interna de retorno (TIR)       | 151 %             |
| Beneficio/Costo (B/C)               | 7.13              |
| Periodo de recuperación (P/R)       | 1.00              |

Nota. Elaboración propia.

## 5.9 Análisis de sensibilidad

En la siguiente tabla se presenta el análisis de sensibilidad considerando variaciones en la cuota atendida del público objetivo del año 1 del proyecto y el precio del menú con IGV:

**Tabla 36. Análisis de sensibilidad**

|                        | Cuota atendida del público objetivo año 1 |                |                |                |                |                |
|------------------------|---|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|
|                        | S/ 904 758.34                             | 10 %           | 9 %            | 8 %            | 7 %            | 6 %            |
| Precio de menú con IGV | S/ 22.00                                  | S/ 904 758.34  | S/ 777 724.33  | S/ 649 502.70  | S/ 519 574.22  | S/ 387 110.13  |
|                        | S/ 21.00                                  | S/ 602 320.01  | S/ 491 802.95  | S/ 380 098.26  | S/ 266 686.71  | S/ 150 739.56  |
|                        | S/ 20.00                                  | S/ 299 881.68  | S/ 205 881.56  | S/ 110 693.81  | S/ 13 799.20   | -S/ 85 631.01  |
|                        | S/ 19.00                                  | -S/ 2556.65    | -S/ 80 039.83  | -S/ 158 710.64 | -S/ 239 088.31 | -S/ 322 001.57 |
|                        | S/ 18.00                                  | -S/ 304 994.98 | -S/ 365 961.22 | -S/ 428 115.09 | -S/ 491 975.82 | -S/ 558 372.14 |

Nota. Elaboración propia.

## 5.10 Análisis de escenarios

En la siguiente tabla se presenta el análisis de escenarios considerando el actual; el optimista, con incremento tanto del precio del menú con IGV como de la cuota atendida del público objetivo para los dos primeros años del proyecto; y el pesimista, con disminución tanto del precio del menú con IGV como de la cuota atendida del público objetivo para los dos primeros años del proyecto.

**Tabla 37. Análisis de escenarios**

|   | Actual        | Optimista       | Pesimista      |
|---|---------------|-----------------|----------------|
| Celdas cambiantes                         |               |                 |                |
| Precio de menú con IGV                    | S/ 22         | S/ 24           | S/ 20          |
| Cuota atendida del público objetivo año 1 | 10 %          | 15 %            | 5 %            |
| Cuota atendida del público objetivo año 2 | 15 %          | 20 %            | 10 %           |
| Celdas de resultado                       |               |                 |                |
| VANE                                      | S/ 904 758.34 | S/ 2 300 480.91 | -S/ 189 133.45 |
| TIRE                                      | 151 %         | 468 %           | 0 %            |
| Beneficio/costo                           | 7.13          | 19.34           | -0.11          |

Nota. Elaboración propia.

## CONCLUSIONES

- Se determinó que el plan de negocio es financieramente viable, ya que el periodo de retorno de la inversión inicial será de un año, con una tasa interna de retorno (TIR) del 151 %, un valor actual neto económico (VANE) de S/ 904 758.34 y una relación beneficio/costo de 7.13. La utilidad anual neta sería significativa a partir del segundo año de operaciones y se mantendría en crecimiento durante todo el periodo analizado (5 años).
- El análisis del entorno es favorable para la implementación del plan de negocio de Nutri Meals. Entre los principales aspectos positivos destacan el interés de la población por una alimentación y un estilo de vida más saludables, el incremento del *e-commerce*, la Ley de Promoción de la Alimentación Saludable, la aparición de nuevas tecnologías en la industria alimentaria, y el hecho de que Lima se encuentra entre las cinco ciudades ideales para comer y beber. Asimismo, a través del análisis de mercado, se evidenció el incremento en la demanda de comidas saludables y la adopción de *dark kitchen* en los últimos años. Además, las proyecciones indican un crecimiento de esta industria en los próximos cinco años.
- El segmento de mercado de Nutri Meals está compuesto por hombres y mujeres de entre 25 y 50 años que residen en Lima Metropolitana y pertenecen a los niveles socioeconómicos A, B y C. Este segmento tiene una mayor conciencia sobre la alimentación y prefiere opciones saludables. Basándose en el análisis de mercado y el segmento elegido, la estrategia competitiva se enfocará en diseñar platos saludables orientados en las necesidades de los clientes y en ofrecer una excelente calidad de servicio, lo que permitirá destacar en el mercado.
- La estructura organizacional más adecuada para el modelo de negocio de Nutri Meals está conformada por los siguientes puestos: gerente/administrador, cocinero principal, ayudante de cocina, jefe de producción, atención al cliente y personal de limpieza.
- El proyecto requiere alquilar un local en el distrito de Surquillo, donde se llevarán a cabo las operaciones de producción y administrativas. Será necesario adaptar este local según las necesidades de la empresa, incluyendo maquinaria, equipos, mobiliario y utensilios. Los cálculos realizados indican que Nutri Meals necesita una inversión de S/ 147 569.03, la cual está compuesta por la adquisición de activos intangibles (S/ 51 737.86), activos tangibles (S/ 50 545.30) y capital de trabajo (S/ 45 285.87). La

estructura de financiamiento contempla un 60 % de capital accionario (S/ 88 541.42) y un 40 % de deuda por préstamo bancario (S/ 59 027.61).

- El plan de negocio de Nutri Meals demostró ser una oportunidad sólida y rentable, al presentar indicadores financieros positivos (VANE y TIR), además de una relación adecuada entre el costo de ventas y los ingresos, y un equilibrio en el ratio de financiamiento. De esta forma, el proyecto se posiciona favorablemente en el mercado gastronómico de Lima Metropolitana.
- Es importante mantener cautela respecto al entorno económico, ya que en Perú existen factores como la incertidumbre política, el incremento del costo de la canasta básica y la inflación, que podrían afectar negativamente el desarrollo del negocio de Nutri Meals.

## RECOMENDACIONES

- Considerando el resultado favorable de la evaluación financiera, se recomienda poner en marcha el plan de negocio de la *dark kitchen* Nutri Meals, ya que es viable a nivel comercial, operativo y financiero.
- Se sugiere ejecutar, desarrollar y controlar los aspectos más relevantes de los planes estratégicos formulados en el presente plan de negocio para Nutri Meals, y revisarlos semestralmente para verificar el cumplimiento de los objetivos. Y de ser necesario, implementar las acciones correctivas para mejorar los resultados de la empresa.
- Es fundamental realizar una contratación rigurosa del personal, buscando colaboradores competentes y comprometidos con brindar el mejor servicio al cliente, así como crear un clima organizacional adecuado basado en el respeto, la comunicación y el trabajo en equipo.
- Se recomienda ofrecer una excelente experiencia de compra en todas las etapas del proceso para fidelizar a los clientes y así lograr una retribución financiera positiva.
- Dado que el plan de negocio de Nutri Meals en Lima Metropolitana es rentable y permite obtener altos niveles de rentabilidad y liquidez, se recomienda analizar la posibilidad de abrir sucursales en otras ciudades como Arequipa, Ica, Chiclayo, Trujillo o Piura, en función de los resultados obtenidos durante el primer año del proyecto.
- Se aconseja realizar investigaciones de mercado para lograr una comprensión profunda de las preferencias gastronómicas y de los cambios en las demandas de los consumidores a lo largo del desarrollo del proyecto de Nutri Meals.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Aguilar, A. (2024, mayo 11). Lima se ubica entre las cinco mejores ciudades del mundo para comer y beber, según prestigiosa revista estadounidense. *Infobae*. <https://www.infobae.com/peru/2024/05/11/lima-se-ubica-entre-las-cinco-mejores-ciudades-del-mundo-para-comer-y-beber-segun-prestigiosa-revista-estadounidense/>
- Alimentación saludable: Desarrollan reglamento (2024, mayo 10). *El Peruano*. <https://www.elperuano.pe/noticia/236951-alimentacion-saludable-desarrollan-reglamento>
- Alva, S. (2023, mayo 3). Alimentación sostenible: Aprovecha tus ingredientes y reduce el desperdicio. *El Comercio*. <https://elcomercio.pe/bienestar/alimentacion/alimentacion-sostenible-aprovechar-al-maximo-los-ingredientes-recetas-palmito-ocampo-noticia/?ref=ecr>
- Álvarez, J. (2023, junio 27). Javier Álvarez: “Sin azúcar, por favor” [Opinión] *Ipsos*. <https://www.ipsos.com/es-pe/opinion-javier-alvarez-sin-azucar-por-favor>
- Angulo, J. (2024, mayo 9). ¿En cuánto se incrementó la canasta básica en el Perú?: Cerca de 10 millones no alcanzan a cubrirla, revela el INEI. *Infobae*. <https://www.infobae.com/peru/2024/05/09/en-cuanto-se-incremento-la-canasta-basica-en-el-peru-cerca-de-10-millones-no-alcanzan-a-cubrirla-revela-el-inei/>
- Arellano (2017). Los seis estilos de vida. <https://arellano.pe/los-seis-estilos-de-vida/>
- Baticón, S. (2023, mayo 31). Estas son las 9 tendencias mundiales en alimentación en 2023. *Hola*. <https://www.hola.com/cocina/noticiaslibros/galeria/20230531232832/tendencias-mundiales-alimentacion-2023/1/>
- Binswanger Perú (2023). *Dark kitchens todavía con potencial, ¿Cuánto cuesta implementarlas?* <https://n9.cl/wzr15>
- Casi 2 millones de peruanos no pueden cubrir su canasta básica de alimentos (2024, enero 20). *Perú 21*. <https://peru21.pe/lima/casi-2-millones-de-peruanos-no-pueden-cubrir-su-canasta-basica-de-alimentos-pobreza-en-peru-19-millones-de-peruanos-malnutricion-colegio-de-nutricionistas-de-lima-noticia/>

- Cayro, L. (2024, marzo 10). Los datos demuestran que la rentabilidad de una Dark Kitchen puede ser del 60% al 80% más alta que la de un restaurante. *Press Perú*. <https://pressperu.com/los-datos-demuestran-que-la-rentabilidad-de-una-dark-kitchen-puede-ser-del-60-al-80-mas-alta-que-la-de-un-restaurante/>
- Cocinas ocultas: 15 marcas gastronómicas crecerán bajo el concepto de ‘dark kitchen’ (2019, octubre 2). *Perú Retail*. <https://www.peru-retail.com/cocinas-ocultas-marcas-gastronomicas-creceran-bajo-el-concepto-dark-kitchen/>
- Cómo aprovechar la IA en nuestra alimentación diaria (2023, agosto 22). *La Prensa*. <https://peru.com/laprensa/como-aprovechar-la-ia-en-nuestra-alimentacion-diaria-tecnologia-salud-nnda-nnni-noticia/>
- Congreso de la República (2023). *En Comisión de Defensa del Consumidor. Aprueban dictamen que promueve la alimentación saludable para gestantes*. <https://comunicaciones.congreso.gob.pe/noticias/aprueban-dictamen-que-promueve-la-alimentacion-saludable-para-gestantes/>
- Conoce 4 formas en las que la tecnología está potenciando el sector alimentario (2021). *Perú 21*. <https://peru21.pe/tecnologia/conoce-4-formas-en-las-que-la-tecnologia-esta-potenciando-el-sector-alimenticio-noticia/>
- Consumidor: ¿Cómo ha cambiado su perfil de compra de alimentos y servicios gastronómicos? (2023). *Gestión*. <https://gestion.pe/economia/management-empleo/consumidor-como-ha-cambiado-su-perfil-de-compra-de-alimentos-y-servicios-gastronomicos-noticia/>
- Crisis alimentaria: ¿Qué tecnologías podrían mejorar la producción agraria en Perú?*. (2022). *La República*. <https://larepublica.pe/economia/2022/06/01/crisis-alimentaria-que-tecnologias-podrian-mejorar-la-produccion-de-los-agricultores-peruanos-escasez-de-alimentos-seguridad-alimentaria-atmp>
- ¿Cuánto dinero debes ganar para estar en los niveles socio económicos A y B?* (2023, diciembre 18). *RPP*. <https://rpp.pe/economia/economia/cuanto-debes-ganar-para-estar-en-los-niveles-socioeconomicos-a-y-b-noticia-1520900?ref=rpp>
- Dark Kitchen: Una nueva opción para emprendedores gastronómicos (2024). *Cambio de Michoacán*. <https://cambiodemichoacan.com.mx/2024/05/08/dark-kitchen-una-nueva-opcion-para-emprendedores-gastronomicos/>

- David, F. y David, F. (2017). *Conceptos de administración estratégica* (15.<sup>a</sup> ed.). Pearson Educación.
- Díaz, B. (2024). Las ‘dark kitchens’: ¿Una oportunidad de negocio? *Universidad de Lima*. <https://www.ulima.edu.pe/posgrado/maestrias/mba/blog/las-dark-kitchens>
- El boom de las Dark Kitchens en Perú: Se proyecta alcanzar los US\$ 1,5 billones hacia 2025*. (2023). *Perú Retail*. <https://www.peru-retail.com/el-boom-de-las-dark-kitchens-en-peru-se-proyecta-alcanzar-los-us-15-billones-hacia-2025/>
- El negocio de las Dark Kitchens en Perú alcanzará los US\$ 1,5 billones hacia 2025 (2023). *Mercado Negro*. <https://www.mercadonegro.pe/marketing/el-negocio-de-las-dark-kitchens-en-peru-alcanzara-los-us-15-billones-hacia-2025/>
- El 80% de los peruanos desean saber la procedencia de sus alimentos* (2021, octubre 22). *Perú 21*. <https://peru21.pe/vida/habitos-alimenticios-el-80-de-los-peruanos-desean-saber-la-procedencia-de-sus-alimentos-noticia>
- Espinoza, A. (2024, mayo 18). INEI relaciona la pobreza con el aumento de obesos en Perú: “El pobre no se nutre, se llena la barriga con la comida chatarra”. *Infobae*. <https://www.infobae.com/peru/2024/05/18/inei-relaciona-la-pobreza-con-el-aumento-de-obesos-en-peru-el-pobre-no-se-nutre-se-llena-la-barriga-con-la-comida-chatarra/>
- Estrategias del Banco de Alimentos Perú para combatir el desperdicio de alimentos y el hambre (2024). *Revista Gana Más*. <https://revistaganamas.com.pe/estrategias-del-banco-de-alimentos-peru-para-combatir-el-desperdicio-de-alimentos-y-el-hambre/>
- Estudio: Análisis de apps de food delivery en Perú* (2022). *Buzz Monitor*. <https://getbuzzmonitor.com/es/estudio-analisis-de-apps-de-food-delivery-en-peru/>
- Gastronomía: Conoce las 6 tendencias del consumo de los peruanos para este 2024 (2024, enero 5). *Perú 21*. <https://peru21.pe/gastronomia/gastronomia-conoce-las-6-tendencias-del-consumo-de-los-peruanos-para-este-2024-peru-gastronomia-tendencias-noticia/>
- Gestión de Dark Kitchen: Optimizando la eficiencia en la industria Horeca (2023). *Restauración News*. <https://restauracionnews.com/2023/06/gestion-de-dark-kitchen/>
- Kotler, P. y Keller, K. (2012). *Fundamentos de marketing*. Pearson.

- Las dark kitchen innovan el sector gastronómico desde el e-commerce (2024). *El Deber*. [https://eldeber.com.bo/educacion-y-sociedad/las-dark-kitchen-innovan-el-sector-gastronomico-desde-el-e-commerce\\_359957](https://eldeber.com.bo/educacion-y-sociedad/las-dark-kitchen-innovan-el-sector-gastronomico-desde-el-e-commerce_359957)
- Latorre, J. (2023, noviembre 23). Qué son las Dark Kitchens y por qué es una tendencia en auge en Chile. *El Dínamo*. <https://www.eldinamo.cl/pais/2023/11/23/que-son-las-dark-kitchens-y-por-que-es-una-tendencia-en-auge-en-chile/>
- León, J. (2024, abril 10). Ollas comunes solicitan más recursos para cubrir alimentación de los pobres. *La República*. <https://larepublica.pe/sociedad/2024/04/10/ollas-comunes-solicitan-mas-recursos-para-cubrir-alimentacion-de-los-pobres-mef-congreso-del-peru-midis-alimentos-304910>
- Lizarzaburu, E. (2024, mayo 20). ¿Hambre en el Perú o desabastecimiento de insumos por falta de programación? *Infobae*. <https://www.infobae.com/peru/2024/05/20/hambre-en-el-peru-o-desabastecimiento-de-insumos-por-falta-de-programacion/>
- Mala nutrición le cuesta al país el equivalente al 4,6 % de su PBI, según informe del Minsa* (2022, julio 9). *RPP*. <https://rpp.pe/peru/actualidad/minsa-mala-nutricion-le-cuesta-al-pais-el-equivalente-al-46-de-su-pbi-noticia-1416959?ref=rpp>
- Magretta, J. (2014). *Para entender a Michael Porter: Guía esencial hacia la estrategia y la competencia*. Grupo Editorial Patria.
- Minsa: 15 millones de personas tienen sobrepeso y obesidad* (2022, julio 23). *Minsa*. <https://www.gob.pe/institucion/minsa/noticias/634511-minsa-15-millones-de-personas-tienen-sobrepeso-y-obesidad>
- Ordinola, M. (2023). Pérdidas, desperdicios y recuperación de alimentos: ¿Cómo estamos? *Agraria*. <https://agraria.pe/columna/perdidas-desperdicios-y-recuperacion-de-alimentos-como-estam-32261>
- Población peruana alcanzó los 33 millones 726 mil personas en el año 2023* (2023, julio 10). *Instituto Nacional de Estadística e Informática*. <https://www.gob.pe/institucion/inei/noticias/795336-poblacion-peruana-alcanzo-los-33-millones-726-mil-personas-en-el-ano-2023>
- Porter, M. E. (2008). *Estrategia Competitiva: Técnicas para el análisis de los sectores y de la competencia*. Grupo Editorial Patria.

- Publican ley que refuerza la promoción de la alimentación saludable en niños, niñas y adolescentes (2023). *El Peruano*. <https://www.elperuano.pe/noticia/227314-aprueban-ley-no-31919-para-promover-la-alimentacion-saludable-en-ninos-y-adolescentes>
- Ramos, A. (2023, septiembre 27). Inseguridad alimentaria en Perú se agrava: 6 de cada 10 hogares se quedaron alguna vez sin alimentos. *Infobae*. <https://www.infobae.com/peru/2023/09/27/inseguridad-alimentaria-en-peru-se-agrava-6-de-cada-10-hogares-se-quedaron-alguna-vez-sin-alimentos/>
- Rodríguez, S. (2023). El fenómeno de las Dark Kitchens. *Ecommerce News*. <https://ecommerce-news.es/el-fenomeno-de-las-dark-kitchens/>
- Rojas, P. (2023). Aprueban ley que añade nuevos lineamientos al uso de octógonos. *Gestión*. <https://gestion.pe/peru/octogonos-salud-congreso-aprueba-ley-que-modifica-el-uso-de-adhesivos-de-dificil-remocion-en-productos-alimenticios-alimentacion-saludable-noticia/?ref=gesr>
- Sánchez, Sheila (2020, junio 10). ¿Qué son las ‘dark kitchens’ y cómo revolucionarán la industria del consumo? *Forbes*. <https://forbes.com.mx/que-son-las-dark-kitchens-y-como-revolucionaran-la-industria-del-consumo/>
- Se incrementa la búsqueda de productos saludables en el Perú* (2021, diciembre 10). *Andina*. <https://andina.pe/agencia/noticia-se-incrementa-busqueda-productos-saludables-el-peru-872864.aspx>
- Tapia, D. (2024, mayo 13). Inseguridad alimentaria: 36,1% de peruanos no pueden cubrir alimentos para una buena nutrición. *La República*. <https://larepublica.pe/economia/2024/05/13/inseguridad-alimentaria-en-peru-segun-cifras-del-inei-361-de-peruanos-no-pueden-cubrir-alimentos-para-una-buena-nutricion-alerta-farid-matuk-atmp-ntpe-308126>
- ¿Tienes un restaurante? Seis recomendaciones para superar a tu competencia en Fiestas Patrias. (2023). *Business Empresarial*. <https://www.businessempresarial.com.pe/tienes-un-restaurante-seis-recomendaciones-para-superar-a-tu-competencia-en-fiestas-patrias/>
- Verano, P. (2023, diciembre 9). ¿Por qué es preocupante que el Perú no haya presentado las cifras de inseguridad alimentaria ante la ONU? *RPP*. <https://rpp.pe/peru/actualidad/inseguridad-alimentaria-peru-informe-onu-2023-cifras-noticia-1496449?ref=rpp>

Zamarrón, I. (2023, junio 26). La comida no será la misma en unos años y el ingrediente secreto estará en la tecnología. *Forbes*. <https://forbes.pe/tecnologia/2023-06-26/la-comida-no-sera-la-misma-en-unos-anos-y-el-ingrediente-secreto-estara-en-la-tecnologia>

## **ANEXOS**

## Anexo 1. Encuesta

### ENCUESTA ALIMENTACIÓN SALUDABLE

**P1.** ¿Cuál es su edad?

|          |   |                |
|----------|---|----------------|
| <24      | 1 | <b>FILTRAR</b> |
| 25-34    | 2 |                |
| 35-44    | 3 |                |
| 45-50    | 4 |                |
| 51 o más | 5 | <b>FILTRAR</b> |

**P2.** Sexo **(RU)**

1. Masculino
2. Femenino

**P3.** DISTRITO **PE\_distrito**

**P3A.** REGIÓN **AM\_Lima\_vs\_Resto**

|            |   |                |
|------------|---|----------------|
| AM<br>Lima | 1 |                |
| Resto      | 2 | <b>FILTRAR</b> |

**P3B.** NSE **pe\_socialclass2020\_sr**

|    |   |                |
|----|---|----------------|
| A1 | 1 |                |
| A2 | 2 |                |
| B1 | 3 |                |
| B2 | 4 |                |
| C1 | 5 |                |
| C2 | 6 |                |
| D  | 7 | <b>FILTRAR</b> |
| E  | 8 | <b>FILTRAR</b> |

**F1.** ¿Cuáles de las siguientes opciones forma parte de tu rutina? **(RU - ROTAR)**  
**FILTRAR SI CÓD 99**

1. Practico deporte.
2. Me preocupo por una alimentación saludable.
3. Me preocupo por mi bienestar.
99. Ninguna de estas. **NO ROTAR - EXCLUSIVE**

**P4.** ¿Actualmente recibes asesoría nutricional por parte de un profesional de la salud? **(RU)**

1. Sí
2. No

**P5.** ¿Cuál de las siguientes opciones prefieres? **(RU)**

1. Comer en una mesa en el local del restaurante
2. Recojo en el restaurante
3. *Delivery*

**P6.** ¿Alguna vez has ido a comer o has realizado un pedido a un restaurante de comida saludable? **(RU)**

1. Sí. ¿Dónde? **CAJA DE TEXTO – MIN2**
2. No

**P7.** ¿Con qué frecuencia sueles ir a comer o realizas un pedido a un restaurante de comida saludable? **(RU)**

1. Diario
2. 4 o 5 veces a la semana
3. 2 o 3 veces a la semana
4. 1 vez a la semana
5. Quincenal
6. Mensual
7. Cada 2 meses
98. Otro: **CAJA DE TEXTO – MIN2**

**P8.** Utilizando una escala del 1 al 5 donde 1 es “nada importante” y 5 es “totalmente importante”, ¿qué tan importante son para usted las siguientes variables a la hora de elegir un restaurante de comida saludable? **(RU POR FILA – ROTAR FILAS)**

|   |   | <b>1<br/>Nada<br/>importante</b> | <b>2</b> | <b>3</b> | <b>4</b> | <b>5<br/>Totalmente<br/>importante</b> |
|---|---|----------------------------------|----------|----------|----------|--|
| 1 | Sabor de la comida                                  | 1                                | 2        | 3        | 4        | 5                                      |
| 2 | Tamaño de la porción                                | 1                                | 2        | 3        | 4        | 5                                      |
| 3 | Variedad de platos                                  | 1                                | 2        | 3        | 4        | 5                                      |
| 4 | Ingredientes utilizados                             | 1                                | 2        | 3        | 4        | 5                                      |
| 5 | Que brinde información nutricional sobre los platos | 1                                | 2        | 3        | 4        | 5                                      |
| 6 | Rapidez en la entrega del pedido                    | 1                                | 2        | 3        | 4        | 5                                      |

**P9.** ¿Cuánto sueles pagar por cada plato de comida saludable? **(RU)**

1. Menos de 13 soles
2. Entre 13 y 15 soles
3. Entre 16 y 19 soles
4. Entre 20 y 23 soles
5. Entre 24 y 27 soles
6. Entre 28 y 30 soles
7. Más de 30 soles

**INTRO1.** Ahora le pido imaginarse una nueva propuesta de restaurante que posee las siguientes características:

1. Prepara comida saludable
2. No posee un local para la atención
3. Solo envía los pedidos por *delivery*

**P10.** ¿Conoces algún restaurante con las características descritas? **(RU)**

1. Sí
2. No

**P11.** Utilizando una escala del 1 al 5, donde 1 es “nada interesado” y 5 es “totalmente interesado”, ¿qué tan interesado estaría en realizar un pedido por *delivery* a un restaurante de comida saludable como el descrito anteriormente? **(ESCALA)**

1. 1 (nada interesado)
2. 2
3. 3
4. 4
5. 5 (totalmente interesado)

**P12.** ¿Cuál es el motivo por el que realizaría un pedido a un restaurante de este tipo? **(RU - ROTAR)**

1. Por el sabor de la comida
2. Por falta de tiempo para cocinar
3. Por la conveniencia del servicio de *delivery*
4. Por dietas y restricciones alimentarias
98. Otro: **NO ROTAR - CAJA DE TEXTO – MIN2**

**P13.** ¿Cuánto estarías dispuesto a pagar por cada plato en un restaurante de comida saludable como el descrito anteriormente? **(RU)**

1. Menos de 13 soles
2. Entre 13 y 15 soles
3. Entre 16 y 19 soles
4. Entre 20 y 23 soles
5. Entre 24 y 27 soles
6. Entre 28 y 30 soles
7. Más de 30 soles

**P14.** ¿Qué medio de comunicación prefiere para enterarse acerca de las novedades de un restaurante de comida saludable de este tipo? **(RU - ROTAR)**

1. Redes sociales
2. Televisión
3. Radio
4. Periódicos/revistas
5. Paneles publicitarios

98. Otro: **NO ROTAR - CAJA DE TEXTO – MIN2**

**P15.** ¿Qué modalidad de pago utiliza con mayor frecuencia? **(RU)**

1. Efectivo
2. Tarjeta de débito
3. Tarjeta de crédito
4. Yape/ Plin

## Anexo 2. Guía de entrevista

### Entrevista 1. Expertos en tendencias de mercado

- ¿Cuáles son las principales tendencias actuales de los consumidores en lo que respecta a la alimentación?
- ¿Cuáles son las principales tendencias actuales en el mercado de gastronómico/restaurantes que has observado?
- ¿Cómo ha evolucionado el comportamiento del consumidor en los últimos años en el sector de restaurantes?
- ¿Qué segmentos de clientes están mostrando un mayor crecimiento y por qué?
- ¿Qué factores son los más relevantes para los clientes al elegir un restaurante?
- ¿Qué tipo de experiencia o servicios valoran más los clientes actuales en comparación con el pasado? ¿Cuáles consideras que son los atributos más valorados por los comensales/clientes?
- ¿Cómo han afectado eventos recientes (como la pandemia) a las operaciones y estrategias de los restaurantes?
- ¿Cuáles consideras que son los principales desafíos que enfrentan los dueños/administradores de restaurantes hoy en día?
- ¿Cómo cree que cambiarán las preferencias de los consumidores y las dinámicas del mercado en los próximos cinco años?
- Ahora te pido imaginarte una nueva propuesta de restaurante que posee las siguientes características:
  - Prepara comida saludable
  - No posee un local para la atención
  - Solo envía los pedidos por *delivery*
- ¿Conoces alguna propuesta similar? ¿Cuál?
- ¿Crees que una propuesta como esta tendría aceptación en Lima?
- ¿Cuáles consideras que serían los factores críticos para determinar su éxito en el mercado?

### Entrevista 2. Dueños y administradores de restaurantes/*dark kitchen*

- ¿Cómo nació la idea de desarrollar un restaurante/*dark kitchen*? ¿Tenías experiencia previa en ese negocio?
- ¿Qué desafíos enfrentaste al inicio? ¿Cómo los superaste?
- ¿Cuáles son los desafíos que enfrentas actualmente?
- ¿Qué aspectos considera más importantes para el éxito en la gestión de un restaurante?
- ¿Cuáles considera que son los atributos más valorados por los comensales/clientes?
- En los últimos años, ¿ha observado alguna tendencia en la gastronomía local?
- ¿Y con respecto a la alimentación de los peruanos? ¿O las preferencias de los

comensales?

- ¿Cómo ha adaptado su restaurante a los cambios en las tendencias culinarias y las preferencias de los comensales?
- ¿Cómo visualiza el futuro de la industria de restaurantes y cómo se está preparando para esos cambios?
- Ahora te pido imaginarte una nueva propuesta de restaurante que posee las siguientes características:
  - Prepara comida saludable
  - No posee un local para la atención
  - Solo envía los pedidos por *delivery*
- ¿Conoces alguna propuesta similar? ¿Cuál?
- ¿Crees que una propuesta como esta tendría aceptación en Lima?
- ¿Cuáles consideras que serían los factores críticos para determinar su éxito en el mercado?

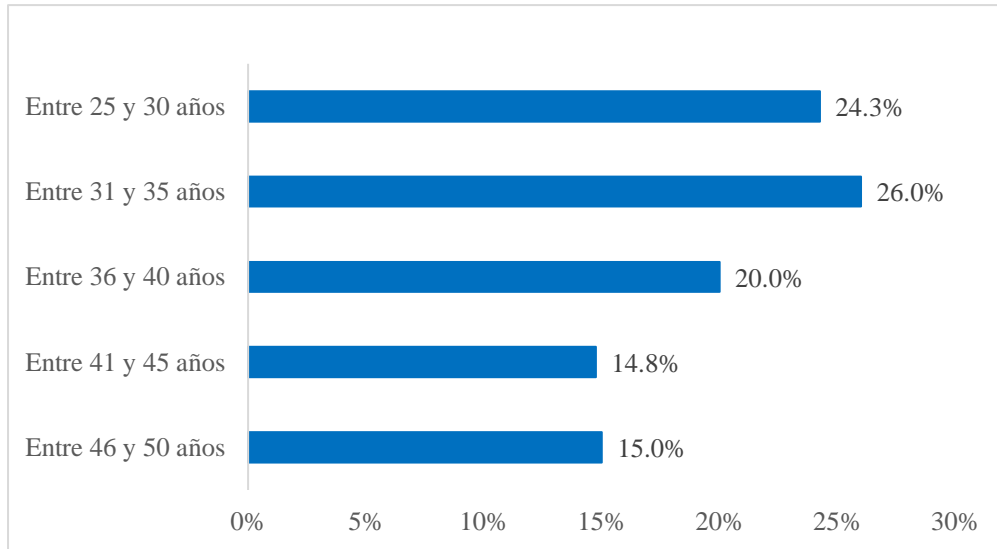
### Entrevista 3. Clientes potenciales

- ¿Cómo nació tu preocupación por llevar un estilo de vida más saludable? ¿Qué acciones realizar para lograrlo? (Indagar alimentación, deporte, descanso, etc.)
- ¿Y desde hace cuánto tiempo buscas mantener una dieta saludable en tu vida diaria?
- ¿Cuáles son tus principales razones para optar por una dieta saludable en tu vida diaria?
- ¿Qué desafíos enfrentas al intentar mantener una dieta saludable? ¿Cómo los has enfrentado?
- ¿Qué tipos de alimentos consideras como “saludables”?
- ¿Actualmente recibes asesoría nutricional por parte de un profesional de la salud?
- ¿Alguna vez has ido a comer o has realizado un pedido a un restaurante de comida saludable? ¿A cuál/ cuáles?
- ¿Con qué frecuencia sueles ir a comer o realizas un pedido a un restaurante de comida saludable? ¿Por qué no lo haces con mayor frecuencia?
- ¿Qué es lo que más valoras a la hora de elegir un restaurante de comida saludable? (Indagar y rankear: sabor de la comida, variedad de platos, ingredientes utilizados, que brinde información nutricional sobre los platos, rapidez en la entrega del pedido, etc.)
- ¿Cuáles son tus restaurantes de comida saludable favoritos? ¿Por qué?
- ¿Hay algo que le esté faltando a tus restaurantes de comida saludable favoritos?
- ¿Cuánto sueles pagar/estás dispuesto a pagar por un plato de comida saludable?
- Ahora te pido imaginarte una nueva propuesta de restaurante que posee las siguientes características:
  - Prepara comida saludable
  - No posee un local para la atención
  - Solo envía los pedidos por *delivery*
- ¿Conoces alguna propuesta similar? ¿Cuál?

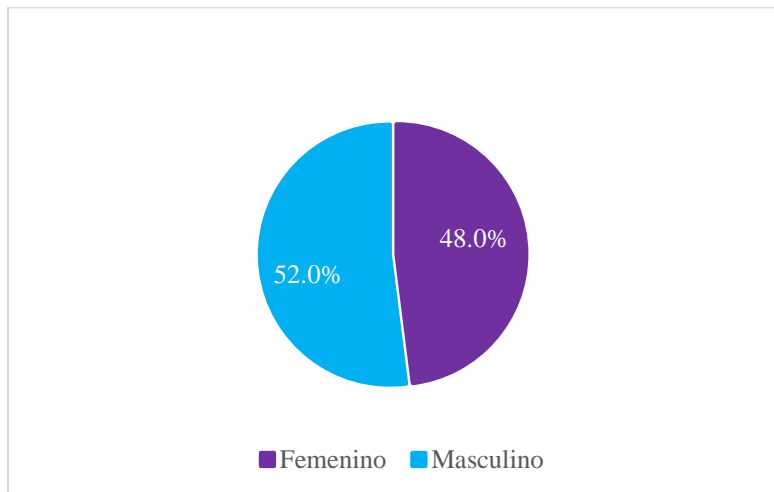
- ¿Qué tan interesado estarías en realizar un pedido por *delivery* a un restaurante de comida saludable como el descrito anteriormente?
- ¿Cuánto estarías dispuesto a pagar por cada plato en un restaurante de comida saludable como el descrito anteriormente?
- ¿Con qué frecuencia pedirías comida a un lugar como este?

### Anexo 3. Resultados de la encuesta

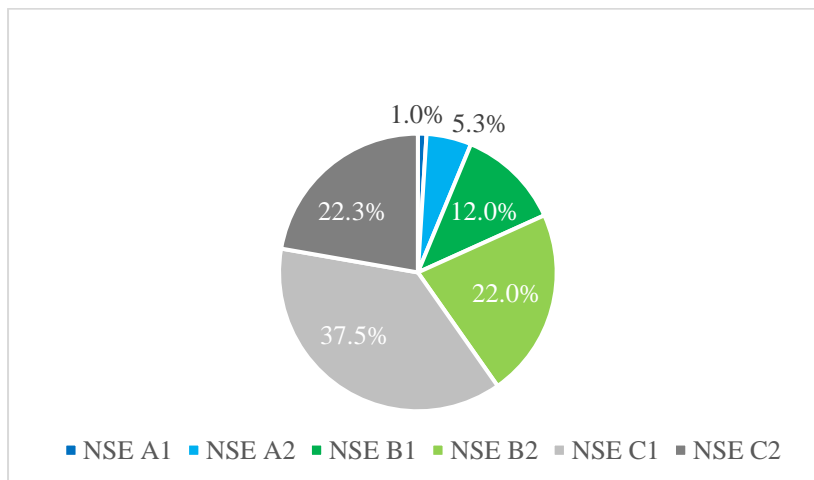
#### Distribución de edades



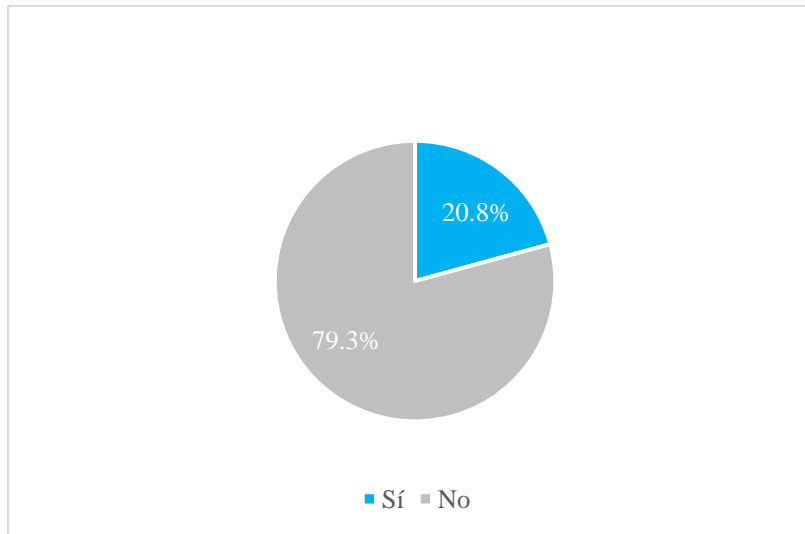
#### Sexo



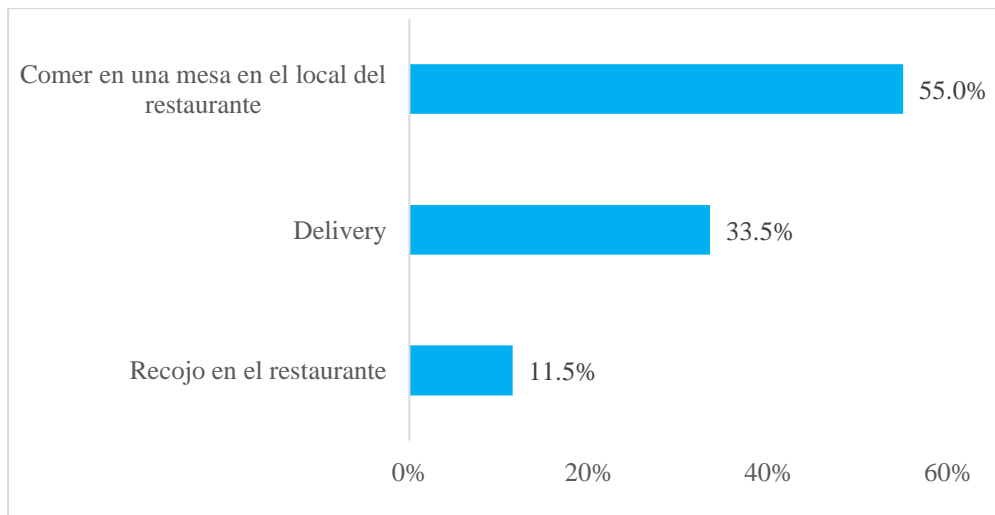
#### Distribución del NSE



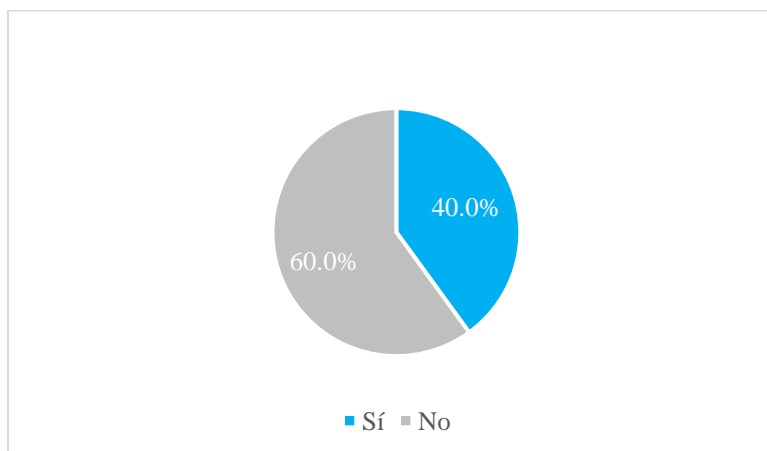
### Asesoría nutricional



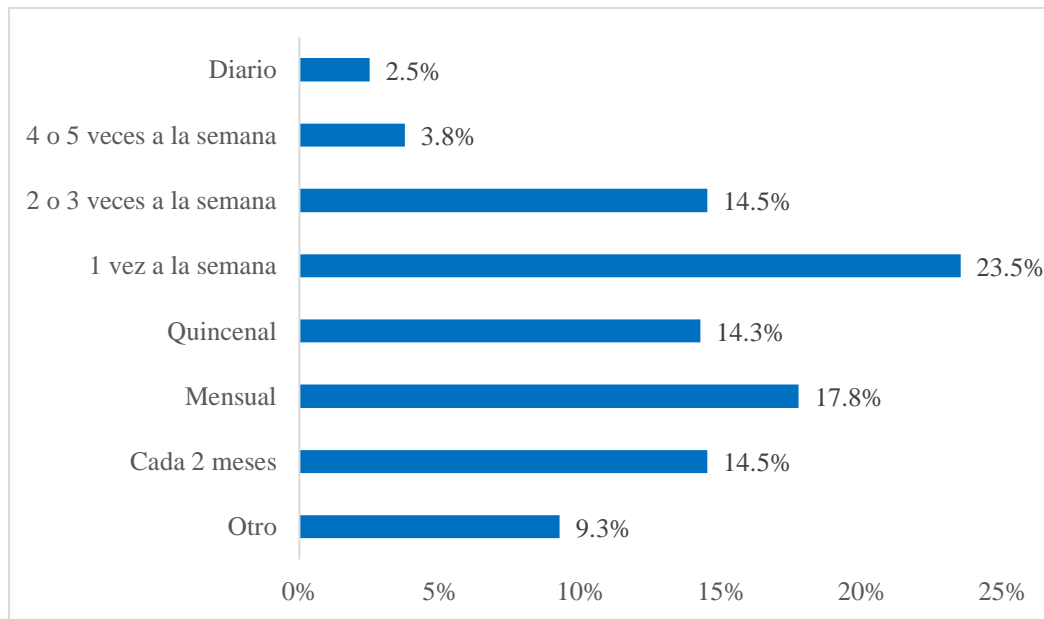
### Preferencia de consumo en restaurantes



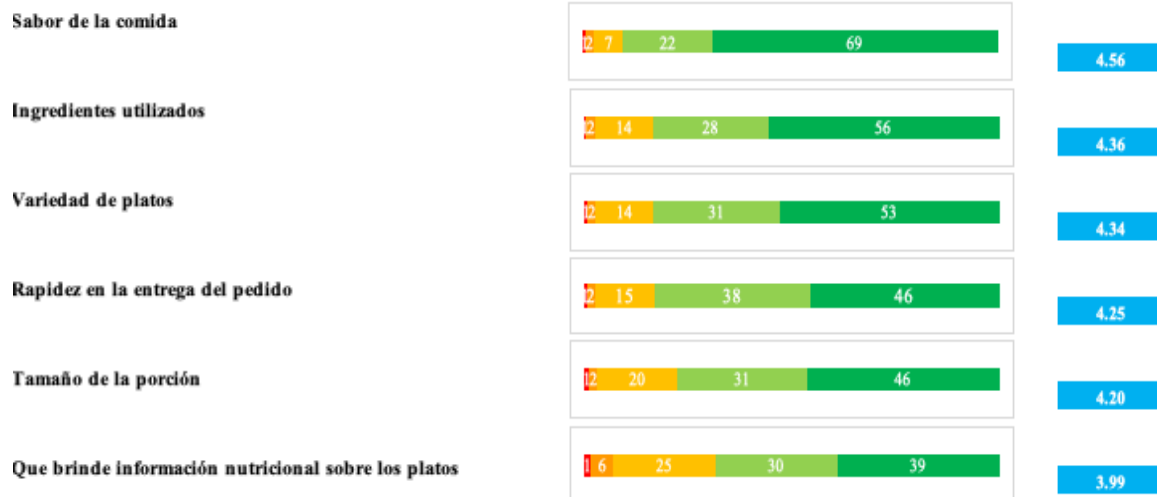
### Consumo en restaurantes de comida saludable



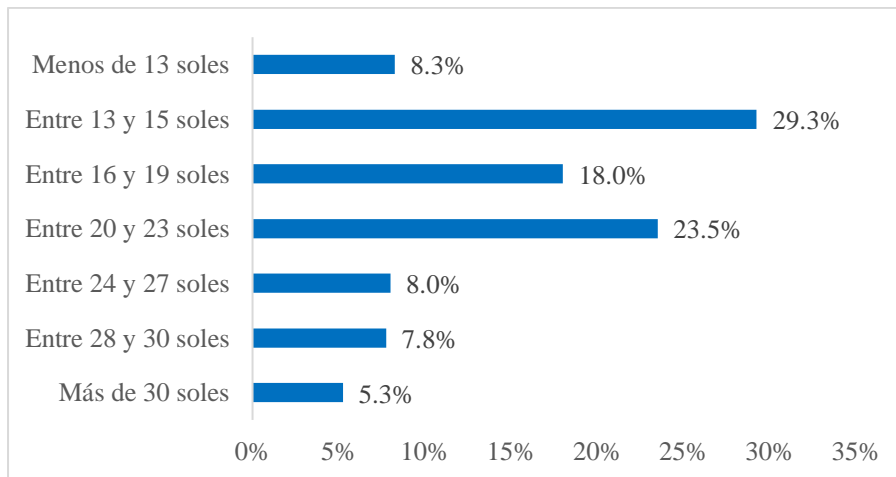
## Frecuencia actual de consumo en restaurantes de comida saludable



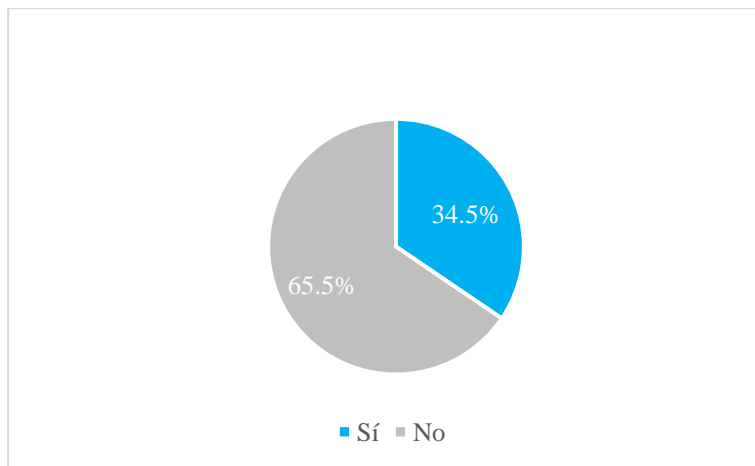
## Evaluación de atributos



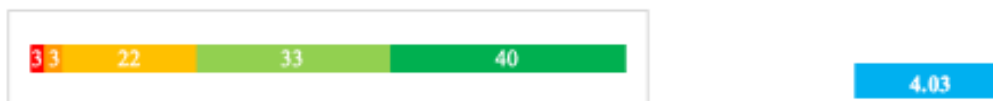
### Gasto actual por plato de comida saludable



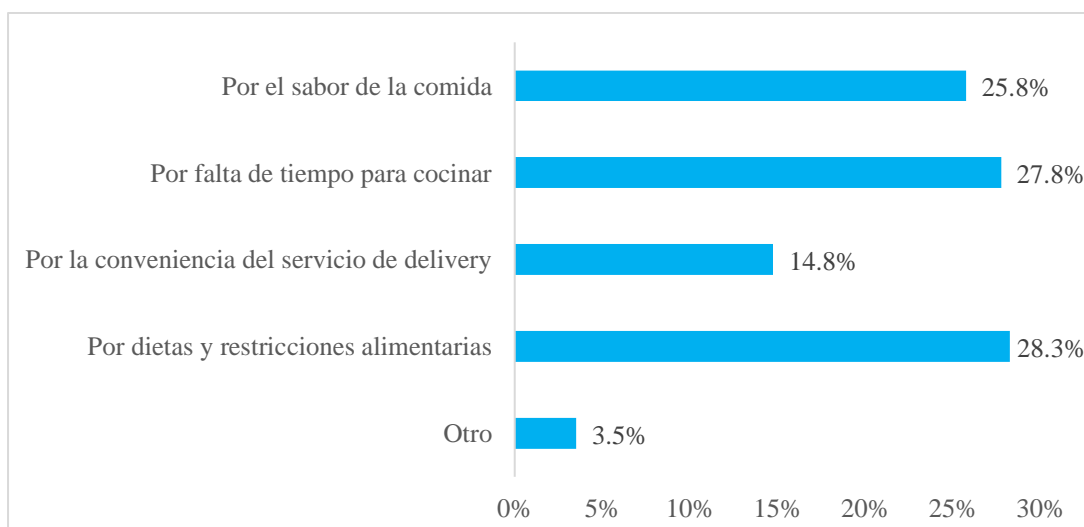
### Conocimiento sobre restaurantes del formato propuesto



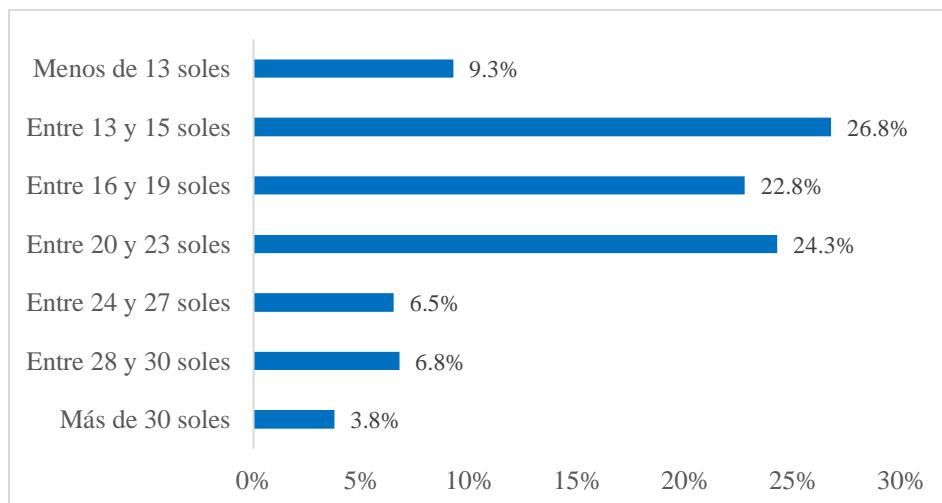
### Interés formato propuesto



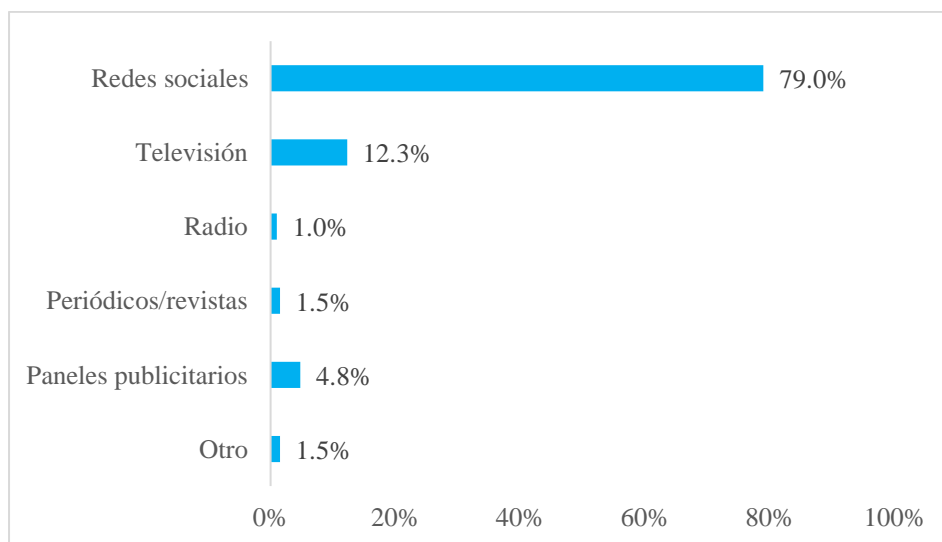
### Motivo consumo formato propuesto



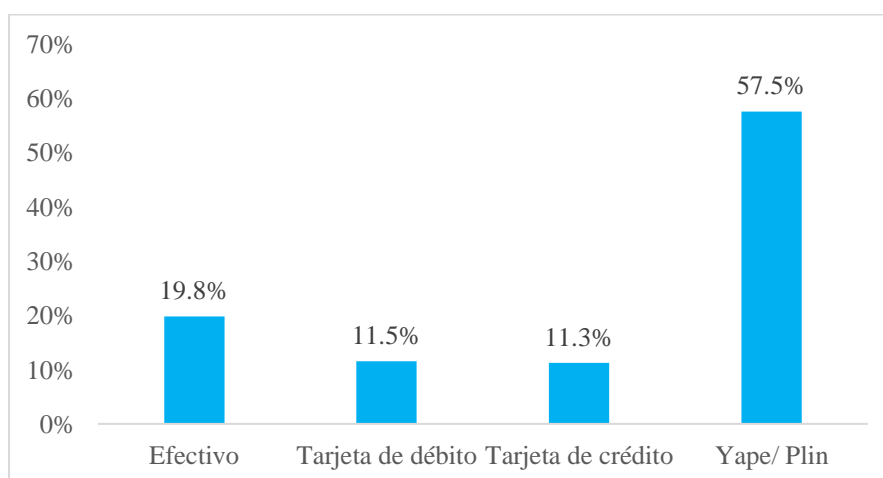
### Monto que pagaría por cada plato en el formato propuesto



### Medio de comunicación preferido para enterarse de novedades



### Modalidad de pago preferida



#### Anexo 4. Punto de equilibrio

|   | <b>Año 1</b>    | <b>Año 2</b>    | <b>Año 3</b>    | <b>Año 4</b>    | <b>Año 5</b>    |
|---|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|
| Ingresos por ventas   | S/ 1 672 732.86 | S/ 2 509 099.30 | S/ 3 345 465.73 | S/ 4 181 832.16 | S/ 5 018 198.59 |
| Costos variables totales                                      | <b>Año 1</b>    | <b>Año 2</b>    | <b>Año 3</b>    | <b>Año 4</b>    | <b>Año 5</b>    |
| Otros costos directos   | S/ 874 383.09   | S/ 1 377 153.36 | S/ 1 928 014.71 | S/ 2 530 519.31 | S/ 3 188 454.32 |
| Costos variables totales                                      | S/ 874 383.09   | S/ 1 377 153.36 | S/ 1 928 014.71 | S/ 2 530 519.31 | S/ 3 188 454.32 |
| Costos fijos totales  | <b>Año 1</b>    | <b>Año 2</b>    | <b>Año 3</b>    | <b>Año 4</b>    | <b>Año 5</b>    |
| MOD - Costos directos personal                                | S/ 100 318.40   | S/ 105 334.32   | S/ 161 647.67   | S/ 169 730.05   | S/ 178 216.55   |
| Gastos administrativos  | S/ 238 751.11   | S/ 250 688.66   | S/ 290 147.89   | S/ 304 655.29   | S/ 319 888.05   |
| Gastos de ventas  | S/ 8135.59      | S/ 8542.37      | S/ 8969.49      | S/ 9417.97      | S/ 9888.86      |
| Gastos de marketing   | S/ 42 838.98    | S/ 44 980.93    | S/ 47 229.98    | S/ 49 591.48    | S/ 52 071.05    |
| Depreciación y amortización                                   | S/ 15 503.13    | S/ 15 503.13    | S/ 15 503.13    | S/ 15 503.13    | S/ 15 503.13    |
| Costos fijos totales  | S/ 405 547.21   | S/ 425 049.41   | S/ 523 498.16   | S/ 548 897.91   | S/ 575 567.65   |
| Porcentaje de margen de contribución = (Ventas-CVT)/Ventas    | 47.73 %         | 45.11 %         | 42.37 %         | 39.49 %         | 36.46 %         |
| Punto de equilibrio en soles = CFT / % margen de contribución | S/ 849 717.96   | S/ 942 175.02   | S/ 1 235 559.56 | S/ 1 390 044.85 | S/ 1 578 533.58 |

Nota. Elaboración propia.

## **NOTA BIOGRÁFICA**

### **Sergio Andrés Miyasato Asato**

Nació en Lima, el 24 de mayo de 1987. Licenciado en Psicología Social por la Pontificia Universidad Católica del Perú. Cuenta con un Diplomado en Marketing en la Universidad Esan.

Tiene más de once años de experiencia en gestión de productos, marketing e investigación de mercados. Actualmente, ocupa el puesto de gerente de Contenidos en CRP Radios.