



**UNIVERSIDAD
DEL PACÍFICO**

**Escuela de
Postgrado**

**PLAN DE MARKETING PARA EL LANZAMIENTO DE VITALEAT,
CON SERVICIOS DE ALIMENTACIÓN SALUDABLE PARA
PERSONAS CON SOBREPESO Y OBESIDAD TIPO 1**

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

**Presentado por
Ada Vania Alosilla Sandoval
Cindy Cueva Espinar
Jhon Frank Cuyubamba Lopez**

Asesor: Jorge Trujillo Sosa

[0000-0003-1565-3605](tel:0000-0003-1565-3605)

Lima, octubre 2023

REPORTE DE EVALUACIÓN DEL SISTEMA ANTIPLAGIO

A través del presente, JORGE ENRIQUE TRUJILLO SOSA deja constancia que el trabajo de investigación titulado "PLAN DE MARKETING PARA EL LANZAMIENTO DE VITALEAT, CON SERVICIOS DE ALIMENTACIÓN SALUDABLE PARA PERSONAS CON SOBREPESO Y OBESIDAD TIPO 1, presentado por Doña Ada Vania Alosilla Sandoval, Doña Cindy Cueva Espinar y Don Jhon Frank Cuyubamba López, para optar el Grado de Magister en Dirección de Marketing y Gestión Comercial fue sometido al análisis del sistema antiplagio Turnitin del programa Blackboard el 07 de febrero del 2024 dando el siguiente resultado:

Alosilla, Vania, Cueva_Cindy, Cuyubamba_Jhon_Trabajo de investigación_Maestria_2020.docx

INFORME DE ORIGINALIDAD

20%

INDICE DE SIMILITUD

19%

FUENTES DE INTERNET

4%

PUBLICACIONES

10%

TRABAJOS DEL ESTUDIANTE

Fecha: 07 de febrero de 2024

RESUMEN EJECUTIVO

El sobrepeso y la obesidad representan un problema para la salud pública mundial. En el Perú existe una tasa de 63% de personas mayores de 15 años con estas enfermedades, con una tendencia de crecimiento. En base a esta problemática y de acuerdo con la investigación que se realizó, se propone el lanzamiento de VitalEat, una empresa que brinda un servicio integral de planes de alimentación, asesoramiento nutricional y entrenamiento físico. Este *mix* de servicios tiene un impacto directo en el tratamiento del sobrepeso y la obesidad que estará dirigido al mercado potencial de 307 000 personas de las zonas 6 y 7 de Lima Metropolitana, en los niveles socioeconómicos A2 y B, con un interés de compra del 82% y una disposición de pago de 41% por los planes que se ofrecen.

VitalEat contará con una plataforma digital que brindará información y acceso a dos tipos de suscripción, con planes de alimentación que se adaptarán a las necesidades de cada cliente en base a la recomendación de un nutricionista. Además, se pone a disposición rutinas de entrenamiento y se permite el acceso al Fitclub, donde los usuarios podrán interactuar con diversas actividades que promueven el estilo de vida saludable.

La estrategia de comunicación de VitalEat irá de la mano con el concepto de marca “Alimenta tu vida, nutre tu bienestar” en todas sus comunicaciones en marketing digital y relacional, estrategia de *influencers*, marketing directo, promociones de ventas y relaciones públicas.

Finalmente, en un horizonte de 5 años, se puede concluir que el proyecto es viable con una VAN de 1,039,383 y con una TIR de 57%.

TABLA DE CONTENIDO

RESUMEN EJECUTIVO	ii
ÍNDICE DE TABLAS	vii
ÍNDICE DE FIGURAS.....	ix
ÍNDICE DE ANEXOS	x
INTRODUCCIÓN	11
CAPÍTULO I. ANÁLISIS SITUACIONAL	2
1.1 Análisis del macroentorno	2
1.1.1 Entorno político	2
1.1.2 Entorno económico	2
1.1.3 Entorno social	3
1.1.4 Entorno tecnológico.....	4
1.1.5 Entorno ecológico	5
1.1.6 Entorno legal.....	5
1.2 Análisis de las cinco fuerzas de Porter	6
1.2.1 Poder de negociación de los proveedores	7
1.2.2 Poder de negociación de los clientes	7
1.2.3 Amenaza de nuevos competidores.....	7
1.2.4 Amenaza de productos o servicios sustitutos.....	7
1.2.5 Rivalidad entre los competidores existentes	8
1.3 Análisis de los competidores	8
1.4 Análisis del ambiente interno.....	9
1.4.1 Matriz FODA.....	9
1.4.2 Misión y visión	9
1.4.3 Valores.....	9
CAPÍTULO II. INVESTIGACIÓN DE MERCADOS	10
2.1. Objetivos.....	10
2.1.1. Objetivos generales	10
2.1.2. Objetivos específicos	10
2.2. Metodología de la investigación.....	11
2.2.1. Fuentes de información	11
2.3 Hallazgos de sondeo de mercado	12

2.3.1 Hallazgos sobre la problemática de sobrepeso y obesidad	12
2.3.2 Alimentación saludable y su impacto en el tratamiento de las enfermedades de obesidad y sobrepeso	17
2.3.3 Perfil del consumidor: personas con sobrepeso y obesidad tipo 1.....	18
2.4 Estimación de la demanda	21
2.5 Resumen de los hallazgos	23
CAPÍTULO III. PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO	24
3.1 Objetivos estratégicos	24
3.2 Objetivos de marketing	24
3.3 Estrategia genérica	25
3.4 Estrategia de crecimiento	26
3.5 Estrategia de segmentación	26
3.5.1 Segmentación geográfica	26
3.5.2 Segmentación demográfica	27
3.5.3 Segmentación psicográfica	27
3.6 Estrategia de posicionamiento.....	28
3.7 Propuesta de valor	29
3.8 Estrategia de marca	29
3.8.1 Arquetipo de marca	29
CAPÍTULO IV. MIX DE MARKETING	32
4.1 Estrategia de producto.....	32
4.2 Estrategia de precio	37
4.2.1 Investigación de precios de mercado:	37
4.2.2 Posicionamiento de precio:	38
4.2.3 Análisis de costos.....	38
4.2.4 Definición de precio.....	39
4.3 Estrategia de canal.....	40
4.4 Estrategia de promoción.....	42
4.4.1. Definición del concepto	43
4.4.2 Estrategia de comunicación	45
4.5 Estrategia de personas	51
4.5.1 Estructura organizacional	51
4.5.2 Política de remuneraciones.....	52
4.6 Estrategia de procesos	53

4.7 Estrategia de evidencia física	54
V. IMPLEMENTACIÓN Y CONTROL	55
5.1 Proyección de ventas.....	55
5.2 Proyección de costos de venta.....	56
5.3 Presupuesto de gastos	57
5.3.1 Gastos de marketing	57
5.3.2 Gastos de personal.....	58
5.3.3 Gastos generales	58
5.3.4 Gastos de operaciones	59
5.3.5 Gastos de venta.....	59
5.4 Proyección de inversión	59
5.5 Flujo de caja económico	60
5.6 Estado de resultados	60
5.7 Simulación de escenarios	60
5.8 Control.....	62
5.9 Planes de contingencia	62
CONCLUSIONES	63
RECOMENDACIONES.....	64
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	65
ANEXOS	68

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Competidores con planes nutricionales	8
Tabla 2. Cálculo de IMC para grupo de edad de 18 a 59 años	13
Tabla 3. Distribución demográfica de personas con obesidad y sobrepeso.....	15
Tabla 4. Análisis de sondeo de mercado.....	16
Tabla 5. Plan de alimentación para personas con sobrepeso y obesidad tipo 1.....	18
Tabla 6. Perfil psicográfico del consumidor	19
Tabla 7. Servicios por competidores.....	20
Tabla 8. Atributos de un plato saludable	21
Tabla 9. Estimación de la demanda por tipo de plan	22
Tabla 10. Objetivos estratégicos	24
Tabla 11. Objetivos de marketing	25
Tabla 12. Porcentaje de Población de los distritos de la zona 6 y 7	27
Tabla 13. Detalle de planes de suscripción	34
Tabla 14. Estimación de costos de platos	39
Tabla 15. Estimación de costos de complementos.....	39
Tabla 16. Precios de planes de VitalEat.....	39
Tabla 17. Precios de planes de complementos.....	40
Tabla 18. Remuneraciones.....	52
Tabla 19. Estimación de demanda de planes	55
Tabla 20. Proyección de ventas de planes	55
Tabla 21. Estimación de demanda de complementos	55
Tabla 22. Proyección de ventas de complementos	56
Tabla 23. Proyección total de ventas	56
Tabla 24. Proyección de costo de platos	56
Tabla 25. Proyección de costo de complementos	57
Tabla 26. Proyección total de costos.....	57
Tabla 27. Gastos de marketing.....	57

Tabla 28. Gasto de personal.....	58
Tabla 29. Gastos generales	58
Tabla 30. Gasto de operaciones	59
Tabla 31. Gastos de venta	59
Tabla 32. Inversión de activos	60
Tabla 33. Análisis de punto de equilibrio o punto muerto.....	61
Tabla 34. Escenarios para el criterio de demanda.....	61
Tabla 35. Escenarios para el criterio de precios	61
Tabla 36. Indicadores de control.....	62

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Mapa de posicionamiento de VitalEat.....	25
Figura 2. Logotipo de la marca	30
Figura 3. Icono de la APP	30
Figura 4. Paleta de colores	31
Figura 5. Estilo fotográfico	31
Figura 6. Método del plato.....	34
Figura 7. Prototipo de producto	36
Figura 8. Envase primario y secundario	37
Figura 9. Brand ladder de precios	38
Figura 10. Locales de VitalEat.....	41
Figura 11. Distribución de pedidos	41
Figura 12. Mockup plataforma digital – App y web.....	42
Figura 13. Funnel de conversión de VitalEat.....	43
Figura 14. A Day in the life del target de VitalEat	44
Figura 15. Concepto de comunicación.....	45
Figura 16. Plan de comunicación.....	46
Figura 17. Campaña de Facebook e Instagram	47
Figura 18. Banner en Google Display.....	47
Figura 19. Ecosistema digital.....	48
Figura 20. Estrategia de influencers.....	49
Figura 21. Merchandising	50
Figura 22. Organigrama de VitalEat.....	52

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1: Matriz FODA	69
Anexo 2: Guía de entrevista a expertos	70
Anexo 3: Guía para <i>focus group</i>	72
Anexo 4: Entrevista a personas con obesidad y sobrepeso	73
Anexo 5: Cuestionario para análisis cuantitativo.....	74
Anexo 6: Modelo Canvas.....	76
Anexo 7: Mantra de marca.....	77
Anexo 8: Calendario de comunicaciones.....	78
Anexo 9: Calendario de promociones de ventas.....	80
Anexo 10: Promoción por tipo de cliente	81
Anexo 11: Detalle de puestos y funciones.....	82
Anexo 12: Flujo del proceso de registro y compra de planes	84
Anexo 13: Flujo de solicitud de pedidos.....	85
Anexo 14: Flujo de producción y entrega.....	86
Anexo 15: Flujo de caja económico.....	87
Anexo 16: Estado de resultados.....	88

INTRODUCCIÓN

La concepción de esta propuesta de negocio surge en respuesta a la preocupante situación actual en nuestro país en relación con el aumento constante de personas mayores de 15 años, que enfrenta problemas de obesidad y sobrepeso. De acuerdo con los datos revelados por la Encuesta Demográfica y de Salud Familiar (Instituto Nacional de Estadística e Informática, 17 de mayo de 2023), resulta alarmante constatar que un 37.5% de la población en este rango de edad padece de sobrepeso, mientras que un 25.6%, de obesidad. Esta problemática se agrava al considerar las proyecciones que señalan un incremento anual del 2.5% en los índices de obesidad hasta el año 2035 (World Obesity Federation, 2023).

En este contexto, nuestra propuesta de valor surge con la intención de ofrecer un servicio de alimentación saludable diseñado específicamente para aquellos que enfrentan los desafíos de la obesidad tipo 1 y el sobrepeso. VitalEat proporciona asesoramiento nutricional, planes de alimentación que se adecúan a los requerimientos de cada persona y fomenta un estilo de vida activo que rompe con el sedentarismo. Siguiendo las directrices establecidas por el Minsa y otras instituciones de salud relevantes, resulta claro que este grupo demográfico necesita incorporar a su vida cotidiana una dieta equilibrada y saludable, supervisada por profesionales médicos y adaptada a sus necesidades calóricas individuales. Además, la actividad física juega un papel crucial en su proceso de recuperación.

Como parte de nuestra estrategia para ingresar en este mercado, hemos identificado el sistema de producción con instalaciones en un *dark kitchen*, que proporciona equipamiento e instalaciones y el flujo de atención se realizaría por *delivery*. Al adoptar este formato, se consigue minimizar los costos asociados a infraestructura y atención al público, lo que a su vez nos permite canalizar recursos en estrategias de promoción y comunicación de la marca y productos.

Finalmente, VitalEat busca aportar a las acciones en los que participan muchos sectores, en beneficio de la salud y la promoción de buenos hábitos para un estilo de vida saludable.

CAPÍTULO I. ANÁLISIS SITUACIONAL

1.1 Análisis del macroentorno

En el mundo empresarial competitivo, cada compañía se desenvuelve dentro de un macroentorno que está configurado por diversas fuerzas, las cuales brindan oportunidades significativas, pero también presentan desafíos. Comprender y anticipar estas fuerzas externas es crucial para el éxito de una empresa (Kotler & Armstrong, 2013). En este sentido, es necesario llevar a cabo un análisis exhaustivo para identificar los factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ecológicos y legales que influyen en el entorno, con el objetivo de adaptar las estrategias y asegurar un rendimiento óptimo.

Asimismo, se debe mencionar que el análisis ayudará a comprender el entorno actual y también a prever las tendencias a corto y mediano plazo para adaptarse a los cambios y mantenerse a la vanguardia del mercado.

1.1.1 Entorno político

En el ámbito político, se identifica la variable de inestabilidad política que impacta directamente en el negocio. Esta ha generado incertidumbre a lo largo de varios años y afecta negativamente en la evolución económica. Esta situación provoca una disminución en la confianza en la inversión en el país y la postergación de decisiones debido a las consecuencias futuras, lo que podría ser una amenaza para el negocio (Parodi, 21 de abril de 2023).

1.1.2 Entorno económico

En el ámbito económico, es importante reconocer la influencia de variables significativas como es el caso de la inflación, el PBI del rubro restaurantes y los efectos del fenómeno de El Niño, que pueden tener un impacto importante en el negocio de comida saludable.

De acuerdo con la data presentada por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (1 de agosto de 2023), el índice de inflación ha tenido una variación acumulada de 5.88% en los últimos doce meses (agosto 2022 - julio 2023) y de 0.39% en julio de 2023. Asimismo, el Banco Central de Reserva del Perú proyecta que para el 2024 se encontrará en una tasa del 2.4%. (Sociedad de Comercio Exterior del Perú, 5 de mayo de 2023). Este aumento representa una amenaza para VitalEat, ya que podría conllevar a un incremento de costo; sin embargo, dependerá de las situaciones que puedan surgir en el país.

Otro aspecto relevante que se debe considerar es el crecimiento del PBI, que, a pesar de los comportamientos adversos que se presentaron en la economía en el primer semestre del año, continuará el proceso de recuperación y crecerá 1.1% al cierre del 2023. Asimismo, se proyecta una traza de crecimiento del PBI del 3.1% en promedio en el periodo 2024-2027 (Ministerio de Economía y Finanzas, 29 de agosto de 2023). El comportamiento de esta variable tiene un impacto positivo ya que indica un aumento en el consumo y capacidad adquisitiva de nuestra población, lo que involucraría una oportunidad en la demanda.

Asimismo, según la Comisión Multisectorial ENFEN, se estima que el fenómeno de El Niño persistirá durante el verano 2024, lo que podría generar un impacto negativo en varias regiones de nuestro país y particularmente en el sector agrícola, que conlleva a una posible disminución en la oferta, es decir, escasez de productos (Gobierno del Perú, 13 de agosto de 2023).

1.1.3 Entorno social

En relación con el entorno social, se pueden identificar variables en la industria. Entre ellas, se destaca la creciente demanda de alimentos saludables y la creciente preocupación de las personas por su bienestar y salud.

Según el estudio Taste Tomorrow 2021, Perú se encuentra entre los tres países líderes en América Latina con el mayor incremento en la búsqueda de productos bajos en calorías y grasas (Redacción EYNG, 25 de noviembre de 2021). Además, se prevé que durante el año 2024 la demanda de productos saludables y sostenibles continúe en aumento, dado el creciente interés de la población por su salud y bienestar, así como el impacto que pueden generar los productos que consumen (Redacción Gestión, 19 de abril de 2023). Cabe señalar que este panorama es sumamente alentador para el negocio ya que se estaría cubriendo la necesidad de los clientes.

Adicionalmente, la variable cultural también tiene un papel relevante en este contexto. Los peruanos han desarrollado una mayor conciencia sobre cómo la comida que consumen afecta la salud física y mental. El 88% de los limeños relaciona una vida saludable con tener una buena alimentación, y un 32% lo relaciona con realizar actividades físicas (Ipsos, 16 de octubre de 2019). Esto toma más sentido al ver un aumento de la población con sobrepeso y obesidad, constituyendo así un problema en la salud pública a nivel mundial y también en el Perú y viendo soluciones que promuevan su disminución. (Tarqui-Mamani et al., 2017). Se estima que el 63% de la población peruana mayor a 15 años padece de sobrepeso u obesidad, una problemática que se acentuó desde la pandemia de la COVID-19, según los resultados de la

Encuesta Demográfica y de Salud Familiar 2022 (Instituto Nacional de Estadística e Informática, 17 de mayo de 2023). Asimismo, las proyecciones del World Obesity Atlas indican que al 2035 la tasa de incremento anual de obesidad sería de 2.5% y 3.7% de sobrepeso (World Obesity Federation, 2023). Estos datos nos señalan una oportunidad tanto en términos preventivos, para las personas que aún no han alcanzado esta condición, como en términos reactivos, al brindar apoyo y herramientas a quienes ya lo padecen, con el objetivo de abordar y superar este problema de manera efectiva.

1.1.4 Entorno tecnológico

En cuanto al entorno tecnológico, los aplicativos móviles, los hábitos de compras online y el uso de dispositivos celulares cobran una relevancia creciente y son fundamental para el desarrollo de VitalEat.

Este cambio de *mindset* se ha visto impulsado por el contexto de pandemia, que ha acelerado la transformación digital y ha llevado a las empresas a invertir más en tecnología y canales digitales para conectarse con los usuarios. Los aplicativos móviles han ganado terreno rápidamente debido a su facilidad de uso y velocidad, experimentando un crecimiento sostenido entre el 30% y 50%. Sectores como la banca, el *retail* y el consumo masivo han sido los principales impulsores en la búsqueda de soluciones digitales, convirtiéndose en herramientas fundamentales para las empresas en la actualidad (Espinosa, 6 de diciembre de 2022) e implementando la venta por esa modalidad. Se proyecta que para el 2025, las ventas por este canal incrementarán en 9.2% (ESAN/Gestión, 2022).

Asimismo, al analizar el comportamiento de los consumidores, se observa un crecimiento del servicio de *delivery* en el país, con un aumento del 250%, y se pronostica que esta tendencia seguirá en aumento en los siguientes años (Redacción RPP, 10 de febrero de 2021). Además, se evidencia un crecimiento constante en las compras por internet, con un 63% de los consumidores peruanos utilizando este canal, impulsados en parte por la percepción de que es más económico que los canales físicos (Redacción EC, 12 de julio de 2022).

Finalmente, el uso de dispositivos móviles es un factor clave a considerar, ya que el 89.9% de nuestra población utiliza un celular, y el 88.5% accede a internet a través de este medio (Instituto Nacional de Estadística e Informática, 25 de junio de 2021). Este comportamiento resulta esencial para la estrategia de negocio, especialmente si deseamos desarrollarnos a través de aplicaciones móviles, lo que permitirá llegar de manera más práctica a los clientes.

1.1.5 Entorno ecológico

En la actualidad, el concepto ecológico ha adquirido una relevancia cada vez mayor entre los consumidores. Existe una creciente conciencia sobre el impacto que las actividades económicas generan en nuestro planeta. Aunque aún queda mucho por hacer, muchas empresas han comenzado a abordar esta problemática e implementar estrategias ecológicas para reducir su huella de carbono (Ramos, s.f.). En línea con esta preocupación, en nuestro país se puso en marcha la estrategia “Ambiente en Acción”, liderada por el Ministerio del Ambiente (2015), que busca gestionar el sector considerando impactos de corto, mediano y largo plazo.

Además, en el marco de legislación peruana existen ciertas leyes que contribuyen a mitigar este impacto ambiental. El artículo 11 de la Ley General del Ambiente establece que cualquier desarrollo empresarial puede efectuarse teniendo en cuenta la implementación de políticas de gestión ambiental y de responsabilidades sociales (Ley N.º 20611, 13 de octubre de 2005). Asimismo, la ley que regula el uso de plásticos de un solo uso, recipientes y envases desechables para alimentos y bebidas y, la entrega de bolsas o envoltorios de base polimérica, con el objetivo de reducir el impacto adverso de estos materiales en la salud humana y del ambiente, así como mitigar la presencia de contaminantes en nuestro ecosistema marino (Ley N.º 30884, 19 de diciembre de 2018).

Por otra parte, los consumidores también han demostrado un interés creciente en temas ecológicos. Ya no se trata solo de buscar alimentos saludables, sino también de apoyar empresas que sean responsables con el medio ambiente y la sociedad en general. Desde el manejo adecuado de residuos hasta la preservación de los ecosistemas (Valenzuela, 9 de agosto de 2022).

1.1.6 Entorno legal

En el entorno legal, adicional a las leyes ambientales mencionadas anteriormente, se investigó acerca de las leyes y normas que impactan al negocio.

En primer lugar, la Ley de Promoción de la Alimentación Saludable para Niños, Niñas y Adolescentes, que tiene como objetivo la protección del derecho a la salud pública por medio de acciones de educación preventiva y fomentando la actividad física, con el fin de reducir y/o eliminar enfermedades de obesidad, sobrepeso y enfermedades crónicas no transmisibles (Ley N.º 30021, 17 de mayo de 2013). Esta variable representa una oportunidad para nuestro negocio, ya que refleja la conciencia creciente en el país sobre el ámbito alimentario, así como

el compromiso de reducir y eliminar las enfermedades crónicas conocidas como no transmisibles.

En segundo lugar, la Norma Técnica Sanitaria N.º 142, que establece las pautas generales de higiene que deben cumplir los restaurantes o servicios afines. Estas directrices abarcan las buenas prácticas de manipulación, así como los programas de higiene y saneamiento. Cada empresa debe demostrar su cumplimiento mediante una certificación emitida por la municipalidad correspondiente, con el propósito de proteger la salud de la población (NTS N.º 142-MINSA/2018/DIGESA, 7 de setiembre de 2018). Además, esta norma tiene como base legal la Ley General de Salud, la Ley Orgánica de Municipalidades, la Ley de Inocuidad de los Alimentos y la Ley de Organización y funciones del Ministerio de Salud.

A través de ambos puntos, se busca garantizar que la empresa se adhiera a los más altos estándares de salud y seguridad, contribuyendo así al bienestar general de la población y fortaleciendo la confianza en VitalEat.

En resumen, adoptar una actitud proactiva y estar preparados para afrontar los desafíos identificados brindará a VitalEat una posición sólida y competitiva en el mercado de comida saludable. Es crucial aprovechar las oportunidades tales como el incremento del PBI y el poder adquisitivo de los posible clientes, el mayor consumo de comida saludable y la generación de mayores hábitos a una vida saludable, así como la concientización de las personas a la afección de su salud, la era digital como aliado al modelo de negocio y la practicidad para llegar a los futuros clientes, y, finalmente, la oportunidad de marcar la diferencia frente a la competencia, aportando un cambio en el país por medio de soluciones en servicio para personas con obesidad y sobrepeso.

De igual forma, se tendrá que desarrollar estrategias efectivas para mitigar las amenazas que se han podido identificar, siendo las principales la inflación y el fenómeno del niño, que podrían impactar directamente a los costos y precios de los productos, y la inestabilidad política, que ha venido afectando por años al país y al desarrollo de la economía.

1.2 Análisis de las cinco fuerzas de Porter

Habiendo identificado las fuerzas de la sociedad que influyen al negocio, es importante reconocer a los demás actores cercanos de la industria que podrían impactar de manera significativa la capacidad de crear valor de los clientes (Kotler & Armstrong, 2013). Con el fin de llevar a cabo esta evaluación, se empleará la conocida herramienta denominada “análisis de

las cinco fuerzas de Porter”. Por medio de este enfoque, se podrá determinar el grado de atractividad del negocio.

1.2.1 Poder de negociación de los proveedores

Para el poder de negociación de proveedores, se han considerado a las empresas que brindan el servicio de materia prima para la producción de platos saludables. Con lo anterior, se puede mencionar que existe una elevada oferta que brinda los mismos insumos, fomentando la competencia y buscando el mejor precio, por lo que se podría concluir que el poder es bajo.

1.2.2 Poder de negociación de los clientes

Actualmente, no se encuentra en la industria un servicio de propuesta integral de acuerdo con la necesidad del público objetivo; es decir, no solo una propuesta de alimentación saludable, sino también el acompañamiento y la actividad física necesaria. Por esta razón, se considera que el poder de negociación de los clientes es medio, al no encontrar todo lo que ellos necesitan en un solo lugar.

1.2.3 Amenaza de nuevos competidores

Se considera que la amenaza de nuevos competidores es media, tomando en cuenta varios aspectos claves como las barreras de entrada al sector, la necesidad de capital para el negocio y el conocimiento nutricional para atender a personas con necesidades más complejas.

En primer lugar, las barreras de entrada suelen ser significativas debido a los estándares exigentes que el sector impone en temas de salubridad y los permisos, que varían de acuerdo con cada municipalidad.

En segundo lugar, si bien existen empresas que puedan incursionar en el mercado, la amenaza se inclina en aquellas que desean operar como restaurantes tradicionales en lugar de *dark kitchens* con servicio de *delivery*, donde la inversión es mayor.

Por último, el conocimiento nutricional y acompañamiento especializado que el público objetivo requiere representa un desafío adicional para cualquier posible competidor.

1.2.4 Amenaza de productos o servicios sustitutos

La amenaza de productos o servicios sustitutos es baja. A nivel alimenticio, el consumidor podría encontrar empresas que brinden alimentos de comida rápida o snacks, sin embargo, estos no cumplen con lo requerido para el perfil de personas con obesidad o sobrepeso y podría

ser perjudicial para ellos. En cuanto al acompañamiento nutricional, existen otras propuestas como *coaching* nutricionales que, si bien brindan servicios de nutrición, no se considera que sean especialistas en el tema a diferencia de un licenciado en nutrición o médico endocrinólogo.

1.2.5 Rivalidad entre los competidores existentes

Aunque actualmente hay propuestas de alimentación saludable en el mercado, no se identifica una propuesta integral que atienda a este segmento en específico. Sin embargo, creemos que existe la posibilidad de que algunos competidores que ya tienen una mayor experiencia en el sector puedan incluir en su estrategia a nuestro segmento, lo que podría aumentar la rivalidad en el futuro. Por tal motivo, se puede considerar una rivalidad alta entre competidores existentes.

1.3 Análisis de los competidores

Actualmente no existen empresas que se dirijan al segmento de personas con obesidad y sobrepeso, sin embargo, sí existen negocios que aportan a la disminución de la problemática en torno a la alimentación saludable y falta de tiempo. Entre ellas se han considerado las cuatro empresas más relevantes que cubren la necesidad de asesoría nutricional, cuentan con planes de elaboración de dietas saludables.

Tabla 1

Competidores con planes nutricionales

Empresa	Actividad	Precios	Publicidad y Canales	Necesidades
Manzana verde	Planes de alimentación Chat nutricional digital	Desde S/13.50 por plato	Página web y App Facebook, Instagram y WhatsApp	Comer saludable Falta de tiempo
Green Press	Planes de alimentación	Desde S/20 por plato	Página web Facebook, Instagram y WhatsApp	Comer saludable
Get UP	Planes de alimentación Asesoría Nutricional personalizada	Desde S/24.5 por plato	Página web Facebook, Instagram y WhatsApp	Comer saludable de acuerdo con objetivo
Diet Service	Planes de alimentación	Desde S/14 por plato	Página web Facebook, Instagram y WhatsApp	Comer saludable Asistencia nutricional Falta de tiempo

En la tabla 1 se puede observar que la opción más completa y alineada con los servicios que VitalEat aspira a ofrecer es la propuesta de la empresa Get Up. Sin embargo, una distinción importante radica en que, reconociendo las demandas específicas de este segmento, VitalEat tiene la intención de incorporar actividades físicas de vital importancia para este segmento. Además, busca fomentar la creación de una comunidad en la que los individuos puedan interactuar con otros y mutuamente motivarse en este nuevo estilo de vida más saludable.

1.4 Análisis del ambiente interno

1.4.1 Matriz FODA

El análisis interno y externo del modelo permite poder determinar estrategias en los cuatro frentes que se explican en el Anexo 1. Aprovechar las fortalezas del negocio para capitalizar la propuesta de valor en el mercado desatendido, buscar oportunidades por medio de alianzas estratégicas para mitigar la cartera consolidada de la competencia. Asimismo, lograr un posicionamiento como empresa única en el mercado que busca aportar en la reducción de una de las problemáticas en el ámbito de la salud, ayudará a contrarrestar las amenazas que puedan surgir en el camino.

1.4.2 Misión y visión

Se propone la siguiente misión y visión para VitalEat:

- **Misión:** Brindar servicio de alimentación, acompañamiento nutricional y planes de entrenamiento a personas con sobrepeso y obesidad tipo 1, para contribuir con la buena salud de las personas, con excelencia en calidad y servicio.
- **Visión:** Ser la empresa líder en el Perú en brindar un servicio integral saludable a personas con sobrepeso y obesidad.

1.4.3 Valores

Los valores de VitalEat se detallan a continuación:

- **Salud y bienestar:** Compromiso de promover y mejorar la salud y el bienestar de las personas desde el conocimiento y la experiencia sobre la problemática de la obesidad y sobrepeso.
- **Calidad:** Proveer productos y servicios con estándares de calidad en todos los procesos.
- **Responsabilidad social:** Aportar en la sociedad buscando reducir la problemática de personas con problemas de obesidad o sobrepeso.

CAPÍTULO II. INVESTIGACIÓN DE MERCADOS

La investigación de mercados diseña las técnicas para recabar la información, dirige y aplica el proceso de recopilación de datos, analiza los resultados, y comunica los hallazgos y sus implicaciones” (Malhotra, 2008). Para Kotler et al. (2004), la investigación de mercado consiste en reunir, planificar, analizar y comunicar de manera sistemática los datos relevantes para la situación de mercado específica que afronta una organización.

Para el sondeo de mercado del proyecto de VitalEat se han planteado los objetivos generales sobre los cuales se ha recabado información cuantitativa y cualitativa que permite conocer al público objetivo, estudiar la problemática de la obesidad y sobrepeso, identificar las oportunidades de mercado y estimar la demanda.

2.1. Objetivos

2.1.1. Objetivos generales

- Conocer la problemática de las enfermedades de sobrepeso y obesidad.
- Identificar el impacto de la alimentación saludable en las personas con obesidad y sobrepeso.
- Conocer el perfil del consumidor: personas con sobrepeso y obesidad tipo 1.
- Definir la propuesta de valor.
- Estimación de la demanda.

2.1.2. Objetivos específicos

a) Conocer la problemática de las enfermedades de sobrepeso y obesidad

- Describir las causas de las enfermedades de sobrepeso y obesidad.
- Analizar los factores de riesgo asociados al sobrepeso y obesidad.
- Conocer los tratamientos para las enfermedades de sobrepeso y obesidad tipo 1.
- Realizar un análisis demográfico de las personas afectadas por sobrepeso y obesidad tipo 1.
- Conocer las estrategias y políticas públicas para hacer frente a las enfermedades de sobrepeso y obesidad.

b) Identificar el impacto de alimentación saludable en personas con obesidad y sobrepeso

- Identificar los beneficios de la alimentación saludable en las enfermedades sobrepeso y obesidad.
- Describir los requerimientos para las dietas de personas con obesidad y sobrepeso.

c) Conocer el perfil del consumidor: personas con sobrepeso y obesidad tipo 1

- Describir las preferencias, expectativas, motivaciones y atributos de valor para las personas con sobrepeso y obesidad tipo 1.
- Analizar las tendencias en el sector de alimentación saludable.
- Conocer e identificar los medios preferidos por los que el cliente se informa de este tipo de servicios.
- Identificar las preferencias que tiene el consumidor en una dieta saludable.
- Identificar las preferencias que tiene el consumidor sobre las actividades dentro de una comunidad.

d) Definir la propuesta de valor

- Conocer características técnicas del canal de venta y distribución.
- Analizar el entorno de los competidores en el sector de alimentación saludable.

e) Estimación de demanda

- Estimar el tamaño de mercado.
- Conocer el precio máximo que estaría dispuesto a pagar el cliente.
- Identificar la frecuencia de compra.

2.2. Metodología de la investigación

2.2.1. Fuentes de información

En el sondeo se consultaron fuentes de información primaria, las cuales contienen datos originales que no han sido alterados o publicados previamente. Además, fuentes secundarias que contienen datos que han sido interpretados o analizados por otros y proporcionan un marco conceptual para la investigación (Schindler & Cooper, 2013).

a) Fuentes primarias

Para la investigación se ha recolectado información de las siguientes fuentes primarias:

- Entrevistas: Se realizaron entrevistas a dos médicos gastroenterólogos, un nutricionista y un propietario de *dark kitchen* (ver Anexo 1).
- *Focus group*: Se realizaron 5 *focus group* con 26 personas. El 85% de participantes cumplían con la condición de obesidad o sobrepeso (ver anexos 2 y 3).

- Encuestas: El modelo de la encuesta se puede visualizar en el Anexo 4. Para calcular el tamaño muestral se aplicó la siguiente fórmula:

$$n = \frac{pq}{\frac{e^2}{z^2} + \frac{pq}{N}}$$

Donde:

n = Tamaño de la muestra

N = Población = 943 930 habitantes

p = Probabilidad de éxito = 0.5

q = Probabilidad de fracaso = 1-p = 0.5

e = Margen de error ($\pm 5\%$)

z = Nivel de confianza (95% = 1.96)

El tamaño de muestra se calculó para 384 personas de las zonas 6 y 7 de Lima Metropolitana en condición de sobrepeso o con obesidad.

b) Fuentes secundarias

Las fuentes secundarias se obtuvieron de estudios, investigaciones y documentos oficiales de instituciones especializadas sobre la problemática de las enfermedades de sobrepeso y obesidad.

2.3 Hallazgos de sondeo de mercado

En función a los objetivos de investigación, se han obtenido los siguientes hallazgos:

2.3.1 Hallazgos sobre la problemática de sobrepeso y obesidad

Para la Organización Mundial de la Salud (12 de enero de 2021), el sobrepeso y la obesidad se definen como una acumulación de grasa anormal o excesiva y puede ser perjudicial para la salud. Esta acumulación anormal ocurre como resultado de un desequilibrio energético, donde el consumo de calorías es mayor a las que el cuerpo quema. El sobrepeso y la obesidad se determinan con el índice de masa corporal (IMC) y se calcula dividiendo el peso en kilogramos de una persona por el cuadrado de su talla expresado en metros (kg/m²).

Tabla 2

Cálculo de IMC para grupo de edad de 18 a 59 años

Grupos de edad	Sobrepeso	Obesidad Tipo 1	Obesidad Tipo 2	Obesidad Tipo 3
Adultos de 18 a 59 años	IMC entre 25 y 29.9	IMC entre 30 y 34.9	IMC entre 35 y 39.9	IMC mayor a 40

a) Causas del sobrepeso y obesidad

Para la Organización Mundial de la Salud (12 de enero de 2021) son dos las principales causas:

- El aumento de ingesta de alimentos de alto contenido calórico que son ricos en grasa.
- El descenso en la actividad física debido a condiciones sedentarias de muchas formas de trabajo, modos de transporte y creciente urbanización.

Para los especialistas entrevistados, además de lo mencionado, las causas comunes en sus pacientes con sobrepeso y obesidad son las siguientes:

- La falta de tiempo para que una persona prepare sus propios alimentos, destacando que los pacientes con sobrepeso u obesidad generalmente tienen un estilo de vida de trabajo sedentario y, por lo general, no tienen hábitos saludables como practicar algún deporte o hacer rutinas de ejercicios.
- El acceso para comer saludable, especialmente en las personas de nivel socioeconómico bajo, ya que los productos de bajos precios pueden ser muchas veces de baja calidad y contener compuestos que perjudican la salud, como aceites, grasas y azúcares.
- El desconocimiento de qué es una dieta saludable es una de las causas como un factor cultural y de educación. Esto está relacionado a la tradición de la gastronomía local que muchas veces es de proporciones con alto contenido calórico.
- En algunas ocasiones la obesidad tiene un aspecto emocional, las personas con trastornos emocionales como la ansiedad, depresión o estrés, recurren a los alimentos porque tiene un valor afectivo, sintiendo que la comida los anima o revitaliza.

b) Factores de riesgo y tratamiento

Los indicadores de sobrepeso y obesidad se pueden correlacionar con el riesgo de otras enfermedades no transmisibles como enfermedades cardiovasculares, diabetes, insuficiencia cardíaca, osteoartritis, apnea del sueño y algunos cánceres (Trujillo y Lázaro, 2023).

Tomando como base las dos principales causas de la obesidad y sobrepeso según la Organización Mundial de la Salud, el tratamiento regular consiste en lo siguiente:

- Tener una rutina de alimentación saludable, con un contenido calórico que se adecúe al objetivo de cada persona, de aumentar, mantener o reducir el peso.
- Las actividades físicas para quemar calorías y regular el metabolismo. Para mantenerse en el peso, la ingesta calórica y el consumo deben ser equivalentes. Para bajar de peso las calorías gastadas deben ser mayor que las calorías que se consumen en los alimentos.

Un importante aporte a la prevención y tratamiento es la educación, el conocimiento sobre alimentación saludable se aplica de muchas formas, desde saber cómo calcular el índice de masa corporal, saber qué alimentos son o no recomendados y en qué porciones, revisar las etiquetas e información de productos procesados, y saber complementar la rutina diaria con actividades físicas.

Como lo señalan Trujillo y Lázaro (2023) es importante que la persona que busca mejorar su estilo de vida tenga orientación nutricional y seguimiento de su evolución por un especialista. Una persona con sobrepeso debe tener **consejería nutricional**, que es un proceso educativo con participación de un nutricionista para que la persona adopte prácticas saludables en alimentación y nutrición. Para personas con obesidad tipo 1, se requiere de una **consulta nutricional**, con los mismos objetivos de una consejería nutricional, pero con un mayor tiempo de interacción con el nutricionista.

c) Análisis demográfico de las personas afectadas por sobrepeso y obesidad tipo 1

En el análisis de la Encuesta Demográfica y de Salud Familiar (Instituto Nacional de Estadística e Informática, 17 de mayo de 2023) se identifica que el 37.5% de personas mayores a 15 años presenta sobrepeso a nivel nacional. Según sexo, el 38.5% de hombres y el 36.6% de mujeres presentan esta condición. El departamento de Lima Metropolitana es el tercer departamento con mayor población con sobrepeso con 39.3%. Sobre la obesidad, un 25.6% de la población peruana mayor a 15 años sufre de obesidad, el 29.8% de la población femenina y el 21.2% de la población masculina son afectados con la obesidad. El 25.8% de la población del departamento de Lima Metropolitana tiene esta condición.

El mismo análisis demuestra que respecto al 2017 existe un crecimiento de 4.6% de la población con obesidad y un crecimiento de 0.6% de población con sobrepeso. A nivel global, las proyecciones del World Obesity Atlas indican que al 2035 la tasa de incremento anual de obesidad sería de 2.5% y la tasa de incremento de sobrepeso sería de 2.2% (World Obesity Federation, 2023).

En el estudio realizado para las zonas 6 y 7 de Lima Metropolitana, en base a un sondeo de 586 personas arrojó que el 38.4% de personas mayores a 18 años tiene la condición de sobrepeso y el 27.8% tiene la condición de obesidad.

Tabla 3

Distribución demográfica de personas con obesidad y sobrepeso

Condición	Lima Metropolitana	Zonas 6 y 7
	ENDES	Encuesta
	Mayores a 15 años	Mayores a 18 años
Sobrepeso	37.5%	38.4%
Obesidad	25.6%	27.1%

Nota. Basada en los datos de Instituto Nacional de Estadística e Informática, 17 mayo de 2023.

Del estudio realizado se identificaron los siguientes hallazgos:

- El 36.3% de mujeres tiene la condición de sobrepeso y el 25.3% tiene la condición de obesidad tipo 1. El 41.0% de hombres tiene la condición de sobrepeso y el 29.3%, la condición de obesidad tipo 1.
- En el análisis por género, la población sondeada en condición de sobrepeso está representada en 51.6% por mujeres y 48.4% por hombres. En condición de obesidad, la distribución es 50.9% mujeres y 49.1% hombres.
- La población de 25 a 55 años es la más representativa dentro de la condición de obesidad y sobrepeso: el 35.7% de las personas en este rango de edad tienen la condición de sobrepeso y el 27.1% de personas tiene la condición de obesidad tipo 1.

Tabla 4*Análisis de sondeo de mercado*

Condición	Mujeres	Hombres	Total	Análisis vertical			Análisis horizontal	
				Mujeres	Hombres	Total %	Mujeres	Hombres
Normal	122	76	198	38.1%	28.6%	33.8%	61.6%	38.4%
De 18 a 24 años	4	3	7	1.3%	1.1%	1.2%	2.0%	1.5%
De 25 a 39 años	70	33	103	21.9%	12.4%	17.6%	35.4%	16.7%
De 40 a 55 años	48	40	88	15.0%	15.0%	15.0%	24.2%	20.2%
Sobrepeso	116	109	225	36.3%	41.0%	38.4%	51.6%	48.4%
De 18 a 24 años	7	7	14	2.2%	2.6%	2.4%	50.0%	50.0%
De 25 a 39 años	68	63	131	21.3%	23.7%	22.4%	51.9%	48.1%
De 40 a 55 años	40	38	78	12.5%	14.3%	13.3%	51.3%	48.7%
Mayor de 56 años	1	1	2	0.3%	0.4%	0.3%	50.0%	50.0%
Obesidad 1	81	78	159	25.3%	29.3%	27.1%	50.9%	49.1%
De 25 a 39 años	62	56	118	19.4%	21.1%	20.1%	52.5%	47.5%
De 40 a 55 años	19	22	41	5.9%	8.3%	7.0%	46.3%	53.7%
Obesidad 2	1	3	4	0.3%	1.1%	0.7%	25.0%	75.0%
De 25 a 39 años	1	1	2	0.3%	0.4%	0.3%	50.0%	50.0%
De 40 a 55 años		2	2	0.0%	0.8%	0.3%	0.0%	100.0%
Total general	320	266	586	100%	100%	100%		

d) Políticas y estrategias públicas

En el sector salud el Gobierno peruano trabaja con programas que ayudan a prevenir y atender los casos de obesidad y sobrepeso, además ponen atención en políticas sobre alimentación saludable.

En su estudio y documento normativo, Trujillo y Lázaro (2023) exponen los lineamientos de tratamiento a nivel clínico con planes de alimentación, recomendaciones e indicaciones que abordan el estilo de vida y actividades físicas. Las normas sobre etiquetado de octógonos en empaques de alimentos procesados, las guías alimentarias para la población peruana y la Ley

de promoción de la alimentación saludable para niños, niñas y adolescentes; promueven en la población el conocimiento sobre alimentación saludable y consumo responsable. Esto influye en la tendencia de consumo con una población más consciente sobre alimentación saludable.

2.3.2 Alimentación saludable y su impacto en el tratamiento de las enfermedades de obesidad y sobrepeso

De acuerdo con la Ley de Promoción de la Alimentación Saludable para niños, niñas y adolescentes, y el documento Guías alimentarias para la Población Peruana, la alimentación saludable “es aquella alimentación variada con alimentos preferentemente en estado natural o con procesamiento mínimo, que aporta energía y todos los nutrientes esenciales que cada persona necesita para mantenerse saludable, permitiéndole tener una mejor calidad de vida en todas las edades”.

Para los especialistas entrevistados, las siguientes son algunas enfermedades que se asocian a malos hábitos de alimentación:

- Estreñimiento a causa de alto consumo de carbohidratos, con el paso del tiempo puede causar cáncer de colon.
- Gastritis por la bacteria de *helicobacter* muy relacionado con la salubridad en los alimentos.
- Síndromes metabólicos como prediabetes, riesgos cardiovasculares, infartos, esclerosis, anginas

En base al estudio de Gargallo et al. (2012), que contrasta bibliografía científica desde 1996 hasta el 2011, Trujillo y Lázaro (2023) elaboran un estudio que establece los planes de alimentación para la pérdida de peso, que tienen las siguientes características:

- Debe ser personalizado.
- Es equilibrado, a través de una correcta proporción de los nutrientes.
- Es variado y completo, porque incluye alimentos de todos los grupos.
- Es moderado y suficiente.
- Es fraccionado así se mejora la adherencia al plan de alimentación de la siguiente manera: Desayuno, refrigerio a media mañana, almuerzo, refrigerio a media tarde y cena.
- Es inocuo.

Además, establece los tipos de plan de alimentación con balance energético negativo para personas con sobrepeso y obesidad tipo 1:

Tabla 5*Plan de alimentación para personas con sobrepeso y obesidad tipo 1*

Estado Nutricional	Plan de alimentación	Recomendación	Indicación
Sobrepeso	Hipocalórica I	- Pérdida del 5 al 10% del peso corporal (6 meses). - Reduce menos de 500 kcal diarias.	- Aumento de actividad física. - Cambio de estilo de vida. - Controles periódicos.
Obesidad	Hipocalórica II	- Pérdida de al menos 10% a más del peso corporal (6 meses). - Reduce más de 500 kcal diarias para disminuir riesgo cardiovascular.	- Ejercicio físico personalizado - Cambio de estilo de vida. - Controles periódicos.

Nota. Basado en Trujillo y Lázaro, 2023.

De acuerdo con los especialistas entrevistados, son pocas veces que las personas mantienen una dieta en base a estas recomendaciones por considerarlas complejas, laboriosas o porque no cuentan con tiempo o apoyo para la elaboración de dietas en el hogar. La propuesta de VitalEat debe cubrir las recomendaciones de los estudios, debe contar con la guía de especialistas en nutrición y será un aporte importante el acompañamiento para que las personas logren su objetivo.

2.3.3 Perfil del consumidor: personas con sobrepeso y obesidad tipo 1**a) Perfil psicográfico del consumidor**

El perfil de las personas con sobrepeso y obesidad tipo 1 que se exploraron en el *focus group*, cuentan con las siguientes características:

Tabla 6*Perfil psicográfico del consumidor*

Rutina de alimentación	El consumo de alimentos regularmente consiste en tres comidas diarias: desayuno, almuerzo y cena. El 65% de participantes desayuna en casa y el 25% lo realiza en la calle o en la empresa. Para el almuerzo, el 42% de los entrevistados prepara sus alimentos en casa, el 8% tiene el beneficio de alimentación en el trabajo, el 50% consume alimentos de restaurantes o proveedores que están cerca al lugar de trabajo.
Rutina de trabajo	El 96% de entrevistados tiene un trabajo que no demanda mucha actividad física.
Rutina de actividades físicas	Fuera del horario del trabajo, el 20% de hombres realiza una actividad deportiva, principalmente jugar fútbol con amigos. El 40% de las mujeres asiste a un gimnasio, teniendo como actividades preferidas el cardio o baile.
Experiencia previa sobre planes alimenticios	El 22% de entrevistados ha tenido experiencia con servicios de alimentación saludable para el almuerzo, con un plazo de suscripción de entre 2 y 4 meses. Para estas personas, el servicio de alimentación se vuelve monótono por la poca variedad o han sentido que las porciones no sacian su hambre.
Aspiraciones	El 90% de las personas, considera que es muy importante alcanzar su peso ideal (peso normal) y aspira alcanzarlo en un corto plazo. El otro 10% de las personas, considera que no es una prioridad, aunque si son conscientes de que por salud deberían alcanzar el peso ideal.
Motivaciones	Las personas que desean alcanzar el peso ideal encuentran las siguientes motivaciones: sensación de bienestar, mejorar apariencia física, mejorar o prevenir alguna enfermedad, prevenir enfermedad asociada a antecedentes familiares.

Nota. En el *focus group* no se determinó el tipo de obesidad.

b) Tendencias y propuestas en el sector de alimentación saludable

En el artículo publicado en el portal de AINIA, se describen 7 tendencias de consumo actual (Vidal, 15 de julio de 2021):

- Alimentación saludable basada en simplicidad, tanto en los alimentos como en su preparación.
- Snacks saludables, naturales y orgánicos, el consumidor busca alimentos funcionales y cualidades nutricionales dentro de los snacks.
- Alimentación saludable y el contenido de grasas y azúcares, la determinación de grasas y azúcares es lo que más influye en la decisión de compra, antes que la cantidad de calorías, por lo que es importante para la industria alimentaria pensar en la reducción de grasas y azúcares.
- Comer sano, relacionado con etiquetas limpias, para los consumidores es importante poder reconocer los ingredientes que aparecen en las etiquetas.

- Listado corto y simple de ingredientes, esto asociado a la forma en que se comunica la información nutricional, las comunicaciones de alimentos naturales, sin ingredientes artificiales o bajos en sal, azúcar, grasa; son las que generan mayor interés en el consumidor actual.
- Conocer contenido nutricional a través de aplicaciones, esto indica que el consumidor desea tener más información usando tecnología móvil.
- Políticas de precios para promover dietas saludables, según el artículo, potenciar el consumo de alimentos más saludables se puede gestionar a través de políticas de precios que lo promuevan.

La agenda 2030 en América Latina y el Caribe resalta como uno de sus desafíos la necesidad de mejorar el acceso a dietas de calidad y disminuir la comercialización de alimentos altos en azúcar, sal, calorías y grasas saturadas; y como oportunidad se resalta la prevención del consumo de productos obesogénicos, con el objetivo de prevenir el sobrepeso y la obesidad. (ALC, s.f.)

Por otro lado, en la investigación se identifica que en el mercado se ofrecen propuestas de planes de alimentación que cubren la necesidad de información con la asistencia de nutricionistas, también se tienen planes de elaboración de dietas y de actividades, como una consultoría de expertos nutricionistas que asesoran a que las personas elaboren sus propios alimentos. Además, se tienen como opciones a restaurantes de comida saludable, que tienen servicio de *delivery*. A continuación, presentamos un cuadro con los servicios de los principales competidores.

Tabla 7

Servicios por competidores

Servicios	Manzana verde	Alexa Power	Green Press	Get UP	Diet Service	Pickadeli
Asesoría nutricional virtual	x	x		x	x	
Plan nutricional- recetas		x		x		
Rutina de ejercicios virtual		x		x		
Blog - tips	x	x		x	x	
Plan de comidas preparadas	x		x		x	

Servicios	Manzana verde	Alexa Power	Green Press	Get UP	Diet Service	Pickadeli
Menú saludable (Sin plan)						x
Delivery	x		x		x	x
Workshop						x

c) Preferencias sobre una dieta saludable y la comunidad FitClub

Según los participantes del *focus* son importantes principalmente los atributos de sabor, variedad, entrega a tiempo e información nutricional en un servicio de alimentación saludable.

Tabla 8

Atributos de un plato saludable

Atributos	Sabor	Conversación	Empaque	Entrega a tiempo	Información Nutricional	Variedad
Peso	30%	10%	10%	15%	15%	20%

Además, el 77% de participantes del *focus* consideran que es un valor diferencial el acompañamiento para lograr el objetivo de bajar de peso. Para los encuestados, entre las actividades que más destacan como parte de una rutina dentro de una comunidad están las siguientes: *running*, yoga, meditación, ciclismo, caminata, entre otros.

2.4 Estimación de la demanda

La estimación de la demanda considera las siguientes premisas:

- Premisa 1: El proyecto se va a desarrollar en las zonas 6 y 7 de Lima Metropolitana, en los niveles socioeconómicos A2, B1 y B2, con rango de edad de 25 a 55 años.
- Premisa 2: La estimación de demanda se calcula con la base de datos obtenidos del 2022 y se proyectan al año 2024 como año de inicio del proyecto, con un crecimiento poblacional de 2.2% anual.
- Premisa 3: La estimación de personas con sobrepeso y obesidad en la zona geográfica se realiza con el porcentaje del estudio de Enfermedades No Transmisibles y Transmisibles 2022 para toda Lima Metropolitana.
- Premisa 4: La disposición de compra, disposición de pago y demanda por tipo de plan se infiere del análisis cualitativo de las encuestas realizadas.

- Premisa 5: El alcance de publicidad y tasa de conversión, son indicadores de los objetivos de marketing de VitalEat.

Tabla 9

Estimación de la demanda por tipo de plan

	Item	%	Q	Fuente
	Población Zona 6 y Zona 7, Lima Metropolitana		1,370,000	CPI (2022)
F1	NSE A2, B1, B2 (Supuesto NO A1 2%)	69%	943,930	APEIM (2021)
F2	Rango de edad 25 años - 55 años	46%	432,320	CPI (2022)
F3	Obesidad y sobrepeso	68%	293,978	Instituto Nacional de Estadística e Informática (17 de mayo de 2023)
F4	Disposición compra	82%	242,052	Análisis cuantitativo

	Plan Plus			
F5(a)	Disposición de compra por plan plus	58%	140,598	Análisis cuantitativo
F6(a)	Disposición a pagar más de 15.00 soles por plan full	46%	64,707	Análisis cuantitativo
	Alcance publicidad Plan A	30%	19,412	Experiencia propietario <i>dark kitchen</i>
	Tasa de conversión Plan A	5%	971	Experiencia propietario <i>dark kitchen</i>

	Plan Premium			
F5(b)	Disposición de compra por plan premium	42%	101,454	Análisis cuantitativo
F6(b)	Disposición a pagar más de 20.00 por plan premium	55%	55,920	Análisis cuantitativo
	Alcance publicidad Plan B	30%	16,776	Experiencia propietario <i>dark kitchen</i>
	Tasa de conversión Plan B	5%	839	Experiencia propietario <i>dark kitchen</i>

Demanda de platos Plan Plus	%	Q Clientes	Q Platos	Total
4 veces al mes	26%	0	4	0
12 veces al mes	48%	467	12	5,608
20 veces al mes	26%	252	20	5,032
Total platos mes				10,641

Demanda de Platos por plan Premium	%	Clientes	Q Platos	Total
4 veces al mes	15%	0	4	0
12 veces al mes	57%	479	12	5,752
20 veces al mes	24%	204	20	4,074
Total platos mes				9,826

2.5 Resumen de los hallazgos

- Según la Organización Mundial de la Salud, la obesidad y sobrepeso es una problemática global con indicadores preocupantes. La población con sobrepeso y obesidad supera el 63% en el país y en Lima Metropolitana supera el 66%.
- Las principales causas relacionadas al sobrepeso y obesidad son la alimentación con alto contenido calórico y un estilo de vida sedentaria o con poca actividad física.
- El sobrepeso y la obesidad de tipo 1 pueden ser atendidos mediante tratamientos que influyen en la alimentación y actividades físicas, acompañado de asesoría nutricional. La obesidad de tipo 2 y tipo 3 son de riesgo moderado y alto respectivamente, que pueden necesitar intervenciones quirúrgicas y un seguimiento más complejo.
- Las personas buscan más información sobre los alimentos procesados y pueden identificar los alimentos que contienen altos niveles de azúcares, grasas, sodio, gracias a los octógonos de los empaques de productos, además hay mayor revisión de la información nutricional.
- La propuesta de VitalEat puede cubrir las necesidades de alimentarse mejor, informar y promover un estilo de vida para afrontar la problemática que tiene la población con sobrepeso y obesidad tipo 1.
- Será importante darle mucha atención a los servicios que brinden de forma complementaria como recomendaciones para cumplir con objetivos de reducción de peso que incluye recetas para desayunos, almuerzos, cenas, cuando el usuario no esté consumiendo una dieta elaborada por VitalEat. Además, se deberá buscar la motivación para que los clientes interactúen con las actividades físicas que VitalEat y el Fitclub ponen a su servicio.
- El acompañamiento profesional de especialistas en nutrición al que tendrán acceso los clientes deberá ser complementado con *webinars* que promuevan un mejor estilo de vida.
- El análisis cuantitativo indica una aceptación de las personas encuestadas sobre los tipos de planes que propone VitalEat, con una disposición de compra de 41%.

CAPÍTULO III. PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO

El plan estratégico de marketing es esencial para guiar las acciones de manera coherente y efectiva a lo largo del periodo planteado, proporcionando así una guía clara para tomar decisiones informadas y ajustar las estrategias necesarias.

3.1 Objetivos estratégicos

Se enfoca en la consecución de objetivos a alto nivel que una organización establece y que contribuyan al éxito a largo plazo de VitalEat. Estos objetivos estratégicos se han diseñado para impulsar la rentabilidad, aumentar la adquisición de clientes y mejorar la retención de clientes, todo ello mientras se mantiene un alto estándar de calidad en los servicios ofrecidos.

Tabla 10

Objetivos estratégicos

Objetivo	Indicador	Corto plazo		Mediano plazo		Largo plazo
		Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Rentabilidad	Ingresos netos	S/ 1.7M	S/ 2.0M	S/ 2.5M	S/2.8M	S/ 3.3M
Adquisición de clientes	Nuevos clientes	23.534	28.060	32.775	37.683	42.791
Retención clientes	Tasa de retención	70%	80%	85%	90%	95%

3.2 Objetivos de marketing

Según Kotler y Keller (Kotler y Keller, 2016), los objetivos de marketing son parte fundamental de la planificación y gestión de las estrategias de marketing, enfatizan que son esenciales para cualquier empresa o negocio que proporcionen dirección, propósito a las actividades de marketing y permitan a las organizaciones medir con éxito. Los objetivos de marketing se plantean en la tabla 11.

Tabla 11

Objetivos de marketing

Objetivo	Indicador	Corto plazo		Mediano plazo		Largo plazo
		Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ventas	Ingreso de ventas	S/ 6.2M	S/ 7.4M	S/ 8.7M	S/ 10M	S/ 11M
Posicionamiento	Top of Mind	5%	10%	15%	20%	25%
CHURN	Fuga de clientes	5%	4.5%	4.0%	3.5%	3%
Satisfacción	NPS	35%	40%	45%	50%	60%

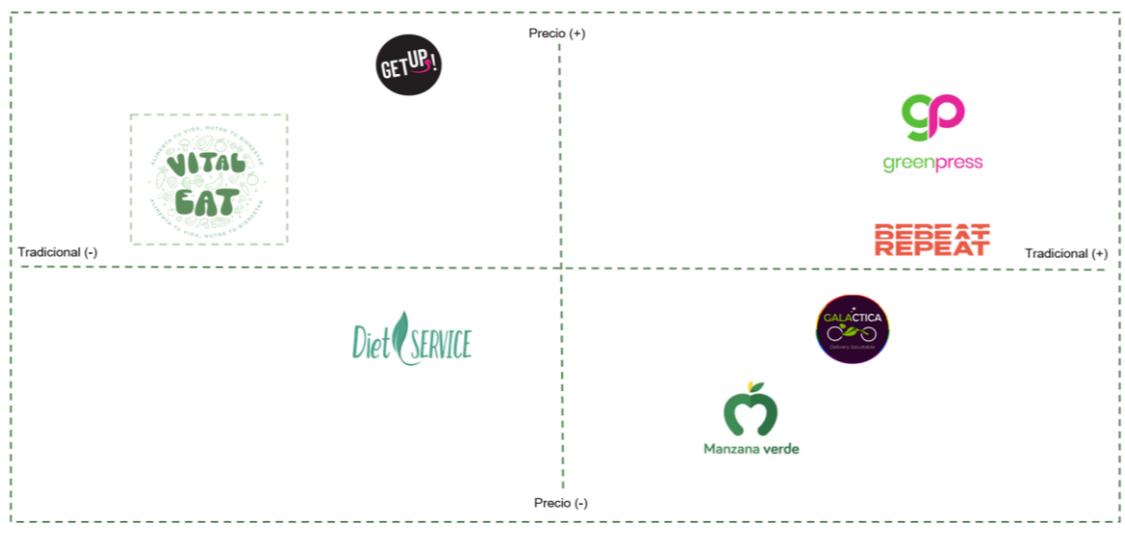
3.3 Estrategia genérica

Son tres enfoques fundamentales los que una empresa puede seguir para lograr una ventaja competitiva y destacar en su industria. La primera es liderazgos en costos, la segunda es la diferenciación y; finalmente, el enfoque de costos o diferenciación (Porter, 2009).

La estrategia de VitalEat se basará en enfoque de segmentación para satisfacer las necesidades nutricionales de personas con sobrepeso y obesidad tipo 1. Se destaca que VitalEat brinda planes de alimentación para personas con sobrepeso y obesidad tipo 1, con acompañamiento nutricional y con opción a pertenecer al Fitclub.

Figura 1

Mapa de posicionamiento de VitalEat



3.4 Estrategia de crecimiento

Para la estrategia de crecimiento se utilizará la matriz de Ansoff que permite analizar y planificar el crecimiento de una empresa (Ansoff, 1965). Dentro de las cuatro estrategias de crecimiento, VitalEat se centrará en desarrollo de productos expandiendo servicios, ampliando la oferta de alimentación, incluyendo opciones personalizadas más variadas, desarrollando programas de entrenamiento adicionales para complementar la propuesta. Esto implica un compromiso firme para ganar cuota en el mercado dentro del segmento de personas con sobrepeso y obesidad tipo 1, a pesar de la presencia de competidores, se considera que existe un espacio significativo para mejorar y expandir el alcance de los servicios en el mercado.

3.5 Estrategia de segmentación

3.5.1 Segmentación geográfica

La segmentación geográfica implica dividir un mercado en diferentes unidades geográficas, como regiones, ciudades o vecindarios. (Kotler y Keller, 2016)

Al utilizar la segmentación geográfica, VitalEat puede desarrollar un enfoque más efectivo para satisfacer las preferencias y las necesidades nutricionales de clientes ubicados en diferentes lugares, lo que aumentará su relevancia y competitividad en cada mercado local. Con ello, VitalEat incluye dentro de su alcance geográfico a Lima Metropolitana, con la siguiente información:

- El crecimiento poblacional de Lima Metropolitana representa el 2%.
- Las zonas 6 y 7 concentra el 13% de la población, con un total de 1.3 millón de personas.
- La zona 6 abarca los distritos: Jesús María, Lince, Pueblo Libre, Magdalena y San Miguel y la zona 7 abarca, Miraflores, San Isidro, San Borja, Surco y La Molina.
- El 68% de personas tienen obesidad y sobrepeso en Lima (Instituto Nacional de Estadística e Informática, mayo de 2023)

La distribución por distrito de la zona 6 y 7 (CPI, 2022), se detalla en la tabla 12.

Tabla 12*Porcentaje de Población de los distritos de la zona 6 y 7*

Jesús María	Lince	Pueblo Libre	Magdalena	San Miguel	Miraflores	San Isidro	San Borja	Surco	La Molina
6.03%	4.60%	7.11%	5.14%	13.20%	8.54%	5.22%	9.71%	28.01%	11.96%

Nota. Basado en CPI, 2022.

3.5.2 Segmentación demográfica

Identificamos y comprendemos los diferentes grupos de consumidores y unos de los puntos clave que menciona Kotler y Keller (2016) son los mercados objetivos, personalización de mensajes y ofertas, y la evaluación de competencias.

VitalEat incluye dentro de la segmentación demográfica lo siguiente:

- Según CPI (2022), la población de Lima Metropolitana cuyas edades oscilan entre 25 y 55 años conforma el 45.8%.
- Según APEIM (2021), en Lima Metropolitana la población por el nivel socioeconómico A2 y B representa el 70% de las zonas 6 y 7.
- Los criterios mencionados previamente, son más conscientes de la importancia de una alimentación saludable y están dispuestos a invertir en servicios que mejoren su calidad de vida. con hábitos de consumo saludable de NSE A2 y B los cuales son más propensos en comprar comida saludable y cuidar su salud (Michilot, 17 de setiembre de 2019).

3.5.3 Segmentación psicográfica

En esta segmentación se puede dividir a los consumidores según sus características psicológicas, de personalidad, estilo de vida y valores, centrándose en comprender las motivaciones internas. Además, entre los puntos claves que mencionan Kotler y Keller (2016) se encuentra la profunda comprensión del consumidor, la personalización de mensajes y estrategias, el diseño de campañas relevantes y la identificación de oportunidades de mercado, lo que puede brindar una mayor conexión y lealtad con la marca. VitalEat incluye dentro de la segmentación psicográfica lo siguiente:

- Personas con sobrepeso y obesidad tipo 1, con un estilo de vida sedentario y que tiene tiempo escaso para preparar sus alimentos.
- Los principales motivadores para comprar comida son la rapidez, facilidad y practicidad, así como el evitar salir de casa (Ipsos, 27 de noviembre de 2019).

- Identificamos que las personas invitadas al *focus group* con problemas de sobrepeso y obesidad tipo 1 son personas con estilo de vida sedentario, con poca motivación para hacer deporte, con comodidad en los hábitos actuales y con otras prioridades en su vida personal por la falta de tiempo.

3.6 Estrategia de posicionamiento

Según Kotler y Keller (2016), el posicionamiento se refiere a la marca o producto que se presenta en la mente de los consumidores en relación con sus competidores, logrando ayudar a la marca a destacar en un mercado competitivo y a construir una relación sólida con los consumidores. Sin embargo, las estrategias de posicionamiento deben adaptarse a medida que cambian las condiciones del mercado y las preferencias de los consumidores.

VitalEat transforma vidas a través de la nutrición y el bienestar, busca posicionarse en el mercado de manera diferente, transmitiendo en sus mensajes que la salud no es solo cuestión de planes de alimentación sino también un estilo de vida activo y motivador hacia una vida más saludable. Los mensajes que queremos transmitir son los siguientes:

- Acompañamiento integral con los mejores nutricionistas que guiarán la creación de la alimentación *ad hoc* a cada cliente para cada día.
- Te ayudamos a alcanzar tus objetivos de mantenerte activo con nuestro Fitclub, ofreciendo entrenamientos en vivo que te desafiaran y te inspiraran a mantenerte activo.

Finalmente, implementará su estrategia de posicionamiento a través de una variedad de canales de marketing y comunicación. Esto incluirá la optimización de su sitio web para ofrecer contenido relevante y atractivo, la activa presencia en redes sociales para interactuar con la audiencia y promocionar sus servicios, así como el uso de publicidad en línea dirigida específicamente a personas con sobrepeso y obesidad tipo 1. Además, buscará *influencers* dirigidos al *target* seleccionado, organizará un evento de lanzamiento, y utilizará email marketing para mantener a los suscriptores informados sobre consejos de salud y ofertas especiales. VitaleEat también considerará estrategias de relaciones públicas, programas de afiliados y marketing boca a boca para aumentar su visibilidad y atraer nuevos clientes.

3.7 Propuesta de valor

VitalEat busca brindar una solución integral a las personas que sufren de sobrepeso u obesidad. Para ello, la propuesta de valor está pensada en todo lo que necesita este perfil de personas en su vida diaria para encontrarse en un estado óptimo de salud.

El modelo de negocio fue pensado para un segmento desatendido y busca brindar un plan de alimentación saludable, asesoría profesional personalizada, así como acompañamiento de una comunidad que comparten los mismos objetivos.

Para comprender el negocio y detallar los frentes importantes para llevar a cabo la propuesta de valor de VitalEat, se realizó el modelo Canvas (ver Anexo 6).

3.8 Estrategia de marca

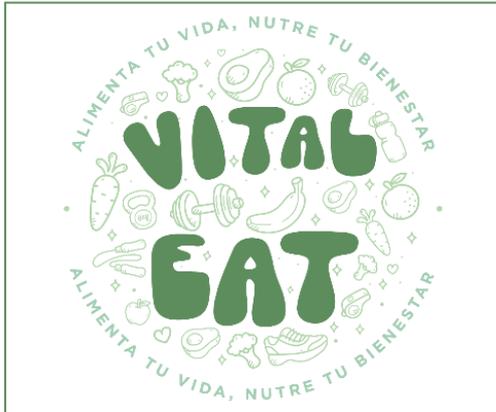
La creación de un mantra de marca para VitaleEat es esencial, ya que considera en una breve frase la esencia de la empresa y su compromiso con la salud y el bienestar de sus clientes. Este mantra se convierte en una herramienta poderosa para comunicar de manera clara y memorable la propuesta de valor de VitalEat, lo que facilita la conexión con los clientes. Además, un mantra de marca unifica a los empleados entorno a la misión y valores de la empresa, lo que promueve una cultura empresarial sólida y un servicio al cliente excepcional. En definitiva, el mantra de marca no solo simplifica la comunicación, sino que también fortalece la identidad de VitalEat y la capacidad para impactar positivamente en la vida de las personas que busca mejorar su salud y bienestar. En el Anexo 7 se puede visualizar el mantra de marca para VitalEat.

3.8.1 Arquetipo de marca

- a) **Nombre:** Se eligió un nombre que esté asociado a la alimentación y vitalidad de los clientes, el nombre esto corto y fácil de recordar.
- b) **Logotipo:** Se considera un logotipo completo de construcción tipográfica con un fondo que resalta iconos no solo de alimentación sino de deporte.

Figura 2

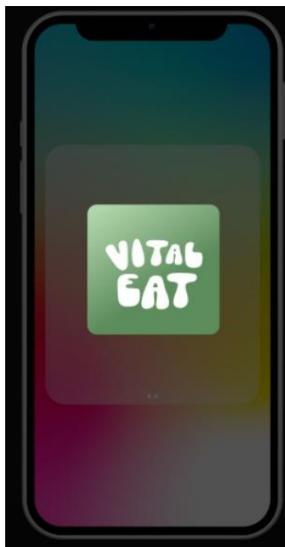
Logotipo de la marca



c) **Responsiveness:** VitalEat está pensado en ofrecer sus servicios especialmente *online*. Se utilizará el nombre para destacarlo como ícono en pantallas digitales.

Figura 3

Icono de la app



d) **Cromatismo:** La paleta de colores para VitalEat, como colores principales es el verde, representado por la salud, alimentación saludable, el *fitness* y el bienestar.

Figura 4

Paleta de colores



- e) **Tipografía de la marca:** La tipografía elegida es jovial y moderna, inspirada en un público bastante digital
- f) **Estilo fotográfico:** El estilo utilizado por VitalEat es que se encuentra a tu alcance representando por un *mix* de fotografías de alimentación, ayuda de expertos y sentirse bien a través del deporte.

Figura 5

Estilo fotográfico



- g) **Estilo gráfico:** VitalEat usará el estilo gráfico para diseñar todos sus materiales de marca.
- h) **Personalidad:** Asertiva, cuidadosa, empática, digital, en busca de una vida equilibrada.
- i) **Tipo de comunicación:** Moderna, asertiva, juvenil con lenguaje sencillo y claro.

CAPÍTULO IV. MIX DE MARKETING

Para Lovelock y Wirtz (2015), los servicios plantean diferentes desafíos de marketing, por lo que además de las 4P tradicionales: producto, precio, plaza y promoción, se extiende a 7P relacionados con la entrega de los servicios: proceso, entorno físico y personal.

4.1 Estrategia de producto

De acuerdo con Lovelock y Wirtz (2015), “un producto de servicio se compone de todos los elementos de la prestación de servicio, tanto tangibles como intangibles”. Los mismos autores, consideran que la propuesta de valor debe considerar e integrar los siguientes tres componentes: producto básico, servicios complementarios y proceso de entrega.

a) Producto básico: Para VitalEat el producto básico es el plato que cubre la necesidad básica de la alimentación, esta será especializada al cumplir requerimientos calóricos específicos.

b) Servicios complementarios: Estos servicios aumentan el valor percibido del producto básico, para VitalEat se consideran los servicios como calculadora nutricional, asesoría por parte de un nutricionista, consejos nutricionales, actividades recreativas y de integración. Estos servicios se establecen conforme a los planes de suscripción. De acuerdo con Lovelock y Wirtz (2015), existen dos tipos de servicios complementarios: elementos de facilitación y elementos de mejora:

- **Elementos de facilitación:**

- Información: Se brinda información a través de los canales digitales: redes sociales, por medio del *landing page*, aplicación y WhatsApp Business. Los mismos canales permitirán enviar notificaciones que mantendrán informados a los clientes sobre cambios, promociones, eventos, entre otros.
- Toma de pedidos: La suscripción será por medio del *landing page* o app, y la programación de pedidos a solicitud de cada cliente será por los mismos medios y por WhatsApp Business.
- Facturación: Se realiza mediante un sistema autorizado por Sunat que genera facturas y boletas electrónicas.
- Pago: Será mediante una pasarela de pagos que permite el pago con el uso de una tarjeta de crédito o débito.

- **Elementos de mejora:**

- Consultas: La interacción para canalizar las consultas será a través de un *chatboot* y de un *community manager*, con el objetivo de tener respuestas inmediatas o en corto plazo. Adicionalmente el cliente podrá tomar contacto mediante correo electrónico y de forma telefónica, para casos que ameriten profundizar como quejas y reclamos.
- Hospitalidad: El perfil del personal de VitalEat estará enfocado en generar un ambiente amable para los clientes, a través de cualquier contacto.
- Cuidado: Para VitalEat es importante la seguridad alimentaria y que haya una correcta trazabilidad para mantener los estándares de calidad para los clientes. De igual forma, será mandatorio el cumplimiento de la Ley de Seguridad y Salud en el trabajo para la prevención y monitoreo de riesgos laborales.
- Excepciones: Se delimitan como excepciones la gestión de pedidos especiales, atención a las desviaciones en el servicio regular, la atención de quejas, reclamos y sugerencias, y la solicitud de compensaciones cuando un cliente exige una reparación o reconocimiento por una experiencia que no haya cumplido sus expectativas y que esté acorde a las políticas de servicio de VitalEat.

c) Proceso de entrega: Al ser un servicio con planes de suscripción, la planificación de entrega de productos dependerá de los requerimientos que ingresen los clientes en los canales digitales de VitalEat. Dentro de esta experiencia el cliente debe recibir el producto con las características solicitadas, en el rango de horario que elija y en el lugar que elija dentro de la zona de cobertura.

4.1.1 Planes de suscripción VitalEat

Existen los siguientes planes de alimentación a elección de cada cliente:

- Plan Vital Full: De 12 y 20 platos, con servicios adicionales.
- Plan Vital Premium: De 12 y 20 platos, con servicios adicionales.

A continuación, se detallan los planes y sus respectivos servicios adicionales:

Tabla 13

Detalle de planes de suscripción

Descripción	Plan Vital Full	Plan Vital Full	Plan Vital Premium	Plan Vital Premium
Plan de alimentación	12 platos al mes. Entrega incluida	20 platos al mes Entrega incluida	12 platos al mes. Entrega incluida	20 platos. Entrega incluida. Opción de consumir el plan en un máximo de 2 meses.
Servicios	<ul style="list-style-type: none"> - Calculadora nutricional - Acceso a <i>webinar</i> de consejos y hábitos para mejora de estilos de vida. - Acceso a <i>tips</i>, recetas y notas de VitalEat sobre dieta saludable. - 1 asesoría nutricional, única vez. - Acceso a videoteca de 7 rutinas. 	<ul style="list-style-type: none"> - Calculadora nutricional - Acceso a <i>webinar</i> de consejos y hábitos para mejora de estilos de vida. - Acceso a <i>tips</i>, recetas y notas de VitalEat sobre dieta saludable. - 1 asesoría nutricional, única vez. - Acceso a videoteca de 7 rutinas. 	<ul style="list-style-type: none"> - Calculadora nutricional - Acceso a <i>webinar</i> de consejos y hábitos para mejora de estilos de vida. - Acceso a <i>tips</i>, recetas y notas de VitalEat sobre dieta saludable. - 1 asesoría nutricional, mensual. - Acceso a videoteca de 14 rutinas. - Entrenamientos virtuales de lunes a sábado en vivo, por un mes. - 2 encuentros FitClub. - <i>Freepass</i> para talleres y charlas virtuales. 	<ul style="list-style-type: none"> - Calculadora nutricional - Acceso a <i>webinar</i> de consejos y hábitos para mejora de estilos de vida. - Acceso a <i>tips</i>, recetas y notas de VitalEat sobre dieta saludable. - 2 asesorías nutricionales - Acceso a videoteca de 20 rutinas. - Entrenamientos virtuales de lunes a sábado en vivo, por la vigencia del plan. - 4 encuentros FitClub. - <i>Freepass</i> para talleres y charlas presenciales.

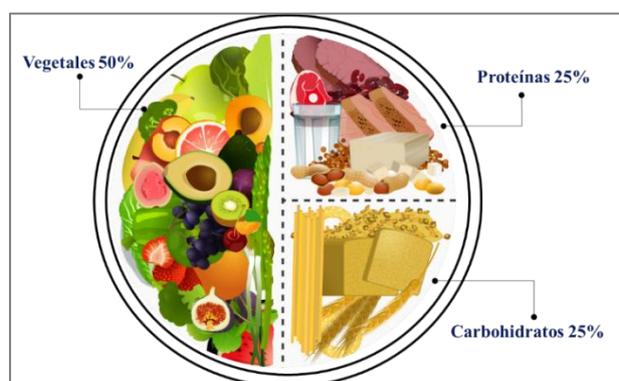
4.1.2 Descripción de servicios

a) Planes de alimentación

Cada plan incluye opciones para almuerzos y/o cenas, adaptado a una variedad de necesidades dietéticas. Los platos serán creados siguiendo criterios calóricos específicos y se basan en el método de Abordaje Nutricional del Minsa, asegurando así una alimentación saludable y adecuada.

Figura 6

Método del plato



Nota. Elaborada en base a las recomendaciones del Ministerio de Producción, por Redacción Andina, 7 de setiembre de 2016.

La elaboración del menú estará a cargo de un *chef* y un *staff* encargado de validar los atributos de sabor y calidad. Los planes no tienen restricciones en cuanto a la elección de platos siempre y cuando cuenten con la aprobación de un nutricionista, tomando en cuenta el consumo calórico. Cada plato que elija el cliente contendrá el valor calórico y este se registrará en el perfil de cada usuario para hacer un seguimiento.

Las categorías de productos serán las siguientes:

- Lo nuestro (comida peruana): Menú con platos clásicos peruanos.
- Brasas: Menú con más proteínas, carnes a las brasas y a la plancha.
- Fusión oriental: Fusión y salteados.
- Salad bar: Menú con más vegetales, menor en calorías.
- Postres: Extra de postres bajos en calorías, con costo adicional.
- Bebidas: Extra de bebidas naturales, con costo adicional.

b) Calculadora nutricional

La calculadora nutricional es una herramienta que permite a cada cliente obtener y hacer seguimiento de su índice de masa corporal (IMC).

c) Webinar

Los *webinars* tienen un programa que abarca hábitos y otros factores para mejorar el estilo de vida, estas sesiones son participativas y son dirigidas por profesionales en salud física, nutrición, psicología y otros.

d) Acceso a tips nutricionales

Las plataformas digitales de VitalEat proporcionarán tips nutricionales que complementarán los hábitos de alimentación saludable, incluyendo recetas con indicaciones calóricas para que los usuarios puedan complementar sus dietas los días que no reciben los planes de alimentación.

e) Asesoría nutricional

La asesoría nutricional es una sesión de 15 minutos con un nutricionista profesional que puede ser agendado desde la *app* o la página web. El asesor brinda consejos de hábitos alimenticios y de actividades físicas específicas para cada cliente.

f) Videoteca de rutinas de ejercicios

Las plataformas de VitalEat tendrán videos de rutinas para que el usuario las ejecute en el momento y lugar que desee.

g) Planes de entrenamiento virtual

Los planes de entrenamiento se realizarán de lunes a sábado alternando ejercicios aeróbicos, de flexibilidad y de fuerza. Estos son transmitidos en un horario específico y tienen interacción entre el entrenador y su equipo.

h) Encuentros Fitclub

El Fitclub es la comunidad exclusiva para clientes con suscripción *Premium*, que permiten integrarse

- Entrenamiento y orientación virtual, a cargo de un entrenador, con programa de actividades diarias.
- Entrenamiento y asesoría presencial, con un entrenador, con un programa que se lleva a cabo dos días a la semana.
- Talleres que ofrecen actividades disruptivas para fomentar la integración entre los miembros, creando comunidad.

Figura 7

Prototipo de producto



4.1.3 Diseño de envases

VitalEat apostará por materiales biodegradables como compromiso de reducir el impacto ambiental que generan los envases de alimentos. Este tipo de envases es resistente al calor y al traslado que realiza el *delivery*. Los envases también permiten la comunicación de la marca con impresiones tanto en los envases primarios como en los secundarios.

Figura 8

Envase primario y secundario



4.2 Estrategia de precio

Para establecer los precios de los planes hemos considerado el estudio de precios de mercado y los hallazgos de la encuesta. Luego de analizar los precios se presenta los precios de los planes de VitalEat.

4.2.1 Investigación de precios de mercado:

Se toma como referencia los precios de los siguientes competidores:

- a) **Diet Service.** La empresa ofrece 3 tipos de planes que incluye *delivery* para las Zonas 4, 6 y 7 de Lima Metropolitana, además de Barranco y Chorrillos. Diet Service cuenta con tres planes mensuales y se diferencia por incluir planes con entrada además del plato principal. Los precios unitarios van desde S/14 hasta S/20.
- b) **Manzana Verde.** El análisis de precios es en base a los planes que incluyen almuerzos y cenas, sin snacks. En este caso se calculan el precio en base a 600 calorías que es la referencia de un almuerzo, solo plato, según información de su página web. El servicio de *delivery* es incluido y tiene cobertura en Lima Metropolitana. Los precios unitarios van desde S/13.50 hasta S/15.50.
- c) **Green Press.** Es una empresa que ofrece planes de alimentación semanal, tomamos como referencia los planes de almuerzos y cenas, solo platos. El servicio de *delivery* es gratis para Barranco, Miraflores, San Isidro y Surco Viejo. Para otros distritos se paga un adicional de 7 soles a más. Los precios unitarios van de S/20 a S/23.

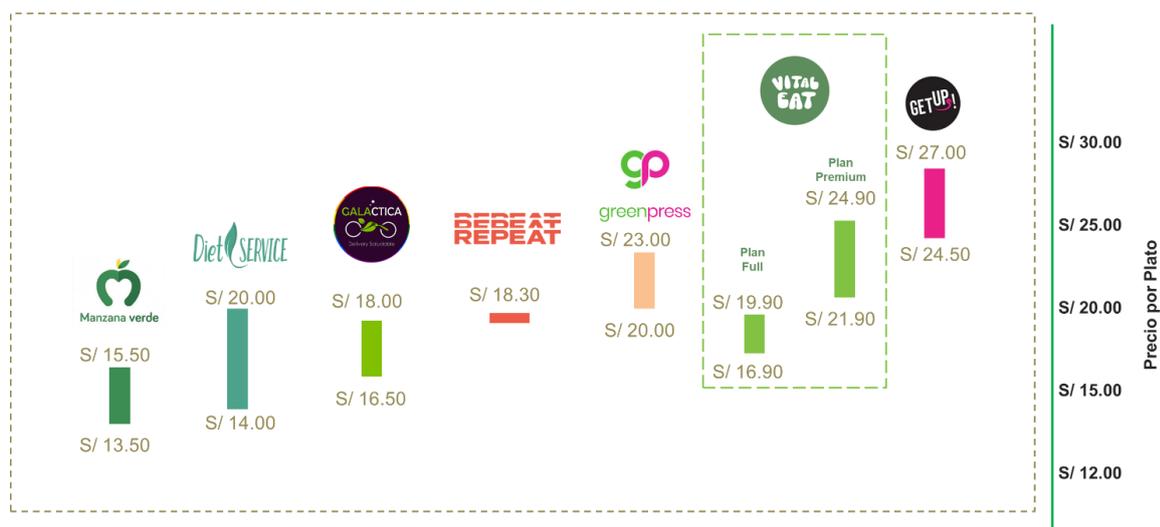
- d) **Get Up – Comida Sana.** Ofrece los siguientes planes de acuerdo con objetivos y condiciones: “Quiero adelgazar”, gestantes, deportistas, dieto terapia, *plant based*. Los planes incluyen *delivery* para 11 distritos: San Isidro, Miraflores, Barranco, Surquillo, San Borja, San Miguel, Magdalena, Pueblo Libre, Jesús María, Breña y Lince. Se toma como referencia el plan mensual “Quiero adelgazar” para almuerzos y cenas, que incluye solo plato. Los precios unitarios van desde S/ 24.50 hasta S/ 27.
- e) **Galáctica – Delivery Saludable.** Ofrece planes semanales y mensuales. Todos los platos incluyen una bebida. Los precios unitarios están en el rango de S/ 16.50 a S/ 18.
- f) **Repeat.** Tiene planes de entrega de platos desde 4 a 12 días por semana. Los platos son refrigerados con 5 días de vida útil y la entrega se realiza un solo día a la semana. Se toma como referencia el plan de 6 platos por semana. El servicio de *delivery* es incluido en la cotización, con cobertura para 14 distritos. El precio unitario es S/18.30.

4.2.2 Posicionamiento de precio:

Para VitalEat la fijación de precios corresponde al servicio integral y de calidad que brinda de forma diferenciada en el mercado.

Figura 9

Brand ladder de precios



4.2.3 Análisis de costos

En el análisis de costos se han considerado los costos de elaboración de las comidas y el costo de los complementos: bebidas y postres.

Tabla 14*Estimación de costos de platos*

Costo plan platos	Año 1
Costo Promedio plato	6.10
Costo incluyendo merma (1.5%)	6.19
<i>Packaging</i>	1.35
Mano de obra	1.29
Costo platos + <i>packaging</i> + M.O.	8.83
Costo proyectado por plato	8.83

Tabla 15*Estimación de costos de complementos*

Costo complementos	Año 1
Postres	2.71
<i>Packaging</i>	0.46
Costo postres	3.17
Costo proyectado postres	3.17
Bebidas	1.86
<i>Packaging</i>	0.40
Costo bebidas	2.26
Costo proyectado bebidas	2.26

4.2.4 Definición de precio

Se detallan los precios unitarios y de los planes en soles incluido IGV. Si bien la suscripción es con el precio del plan, se comunicará el costo de precio unitario como una referencia para los clientes.

Tabla 16*Precios de planes de VitalEat*

Planes Vital Eat	Precio Unitario	Precio Plan
Vital Full 12 platos	19.9	238.80
Vital Full 20 platos	16.9	338.00
Vital Premium 12 platos	24.9	298.80
Vital Premium 20 platos	21.9	438.00

De igual forma para los planes de complementos de postres y de bebidas, se comunica el precio unitario y el precio por el plan de 12 o 20 raciones.

Tabla 17*Precios de planes de complementos*

Planes Vital Complementos	Precio Unitario	Precio Plan
Plan 12 postres bajos en azúcar mes	4.99	59.88
Plan 12 bebidas natural mes	4.99	59.88
Plan 20 postres bajos en azúcar mes	3.99	79.80
Plan 20 bebidas natural mes	3.99	79.80

4.3 Estrategia de canal

Según mencionan Kotler y Amstrong (2008), el canal representa el medio fundamental a través del cual una empresa entrega valor al cliente final. Sin embargo, este proceso no se realiza de manera aislada, sino que requiere de la colaboración con otros participantes dentro de la red para potenciar este valor.

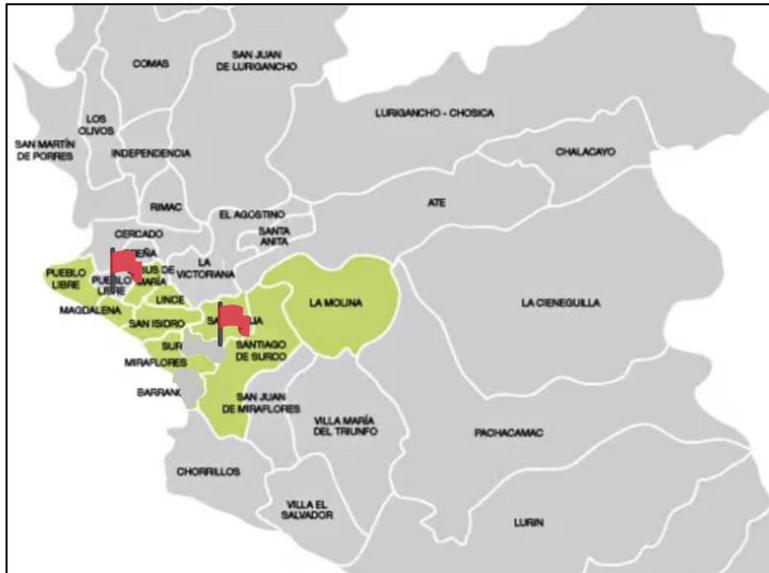
VitalEat se esfuerza por ofrecer el máximo valor al cliente, utilizando diversos enfoques para proporcionar un servicio oportuno y adecuado en términos de tiempo y lugar. Este objetivo también incluye la creación de un ecosistema en el que los consumidores puedan acceder a nuestros servicios y recibir los productos de manera eficiente. Para lograrlo, hemos definido lo siguiente:

a) Locales

Como *dark kitchen*, donde solo se usa el local para producción y almacén, se priorizan los establecimientos ubicados donde los consumidores pasan la mayor parte de su tiempo en el día, como es el caso de los distritos de zona 6 y 7 de Lima Metropolitana. En línea con lo anterior, se ha optado por la elección de dos locales debidamente equipados, uno en el distrito de Pueblo Libre y otro en Surquillo, esto justificado por los cercanía a clientes, costos de m² y centralidad de ambas zonas, lo que nos permite una mayor facilidad de distribución de los productos.

Figura 10

Locales de VitalEat



b) Distribución

Emplearemos el canal de entrega indirecto mediante el pago de servicio a la empresa de *delivery* Cuore Aureo, en los distritos de zona 6 y 7 de Lima Metropolitana.

El consumidor deberá generar su pedido, de acuerdo con el plan que seleccionó, por medio de la aplicación y hasta un día antes de la entrega. La información se le brinda a la empresa de despachos, quienes se encargarán de cumplir con las rutas, previamente establecidas por VitalEat, y en un rango de 10 a 1 p.m. La modalidad de envío será bajo un mix entre motorizados y van, este último especialmente usados para las zonas empresariales, donde se debe entregar un gran número de pedidos. El costo promedio brindado por la empresa es de S/4.50.

Figura 11

Distribución de pedidos

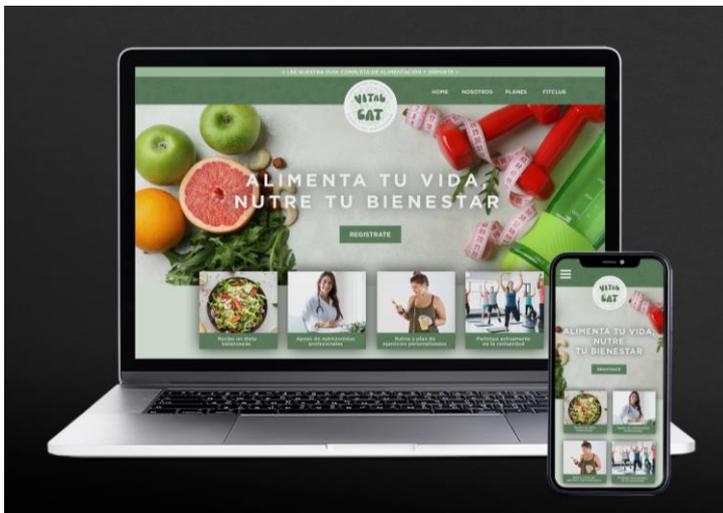


c) Plataforma digital

En un entorno empresarial donde la tecnología desempeña un papel esencial y donde las personas confían cada vez más en sus dispositivos móviles para la autogestión, resulta indispensable que nuestra empresa se adapte a estas necesidades. Por lo tanto, se busca desarrollar una aplicación que crea un ecosistema digital, brindando a los usuarios acceso a toda nuestra propuesta de valor. A través de esta aplicación, podrá realizar consultas, realizar pedidos, conectarse con la comunidad y disfrutar de diversas funciones. Además, hemos diseñado la plataforma para que sea accesible también desde la web, garantizando una experiencia fluida y consistente.

Figura 12

Mockup plataforma digital – App y web



Mediante esta estrategia, aspiramos a ser reconocidos por nuestra conveniencia, flexibilidad y presencia digital, logrando que nuestros clientes disfruten de experiencias adaptadas a sus necesidades.

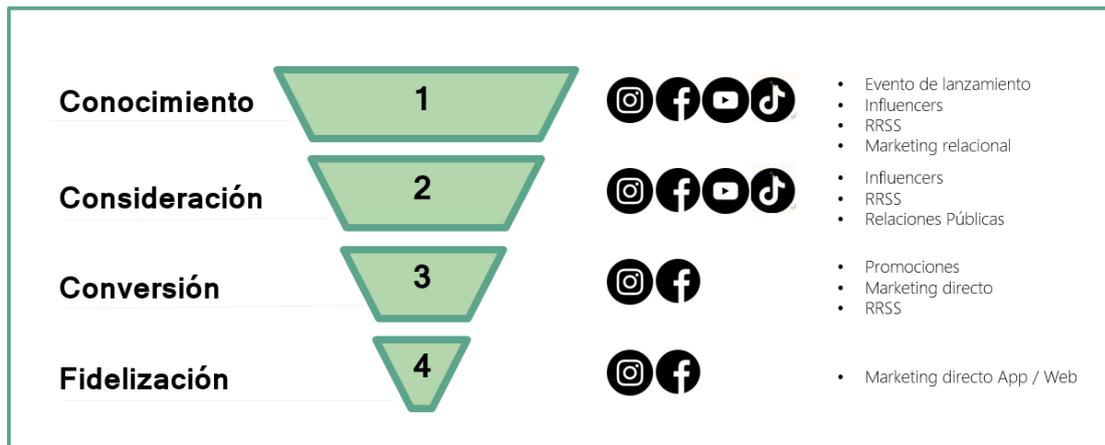
4.4 Estrategia de promoción

La estrategia de promoción que se está implementando sigue los principios propuestos por Kotler y Keller (2016), abarca una variedad de herramientas y canales de comunicación, como la publicidad, las relaciones públicas, la venta personal, la promoción de ventas y el marketing directo. Estas herramientas se usan en conjunto para construir la imagen de marca, establecer conexiones con los consumidores y generar interés en los productos y servicios ofrecidos.

Adoptando un enfoque centrado en el cliente, VitalEat se posiciona como el aliado para cumplir los objetivos del cliente, enfocándose de manera emocional, promoviendo la creación de hábitos para una vida saludable y generando conciencia en los beneficios a largo plazo abarcando el lanzamiento y mantenimiento.

Figura 13

Funnel de conversión de VitalEat



4.4.1. Definición del concepto

a) Público objetivo

Se definió en función a criterios geográficos, demográficos, conductuales y psicográficos definidos en el capítulo de segmentación. Finalmente, definimos el mercado objetivo como personas con obesidad tipo 1 y sobrepeso en edad de 25 a 55 años, nivel socioeconómico A y B, que viven y/o trabajan en los distritos de Lima Metropolitana de la Zona 6 y 7.

b) Actitud hacia la categoría

El público objetivo al que se dirige VitalEat no tiene tiempo para preparar o comer comida saludable, así mismo no cuenta con la fuerza de voluntad necesaria para ser constantes en este nuevo hábito. Según la información brindada en el *focus group*, estarían dispuestos a comprar comida saludable que permita cuidar su salud, incluyendo alguna motivación que los ayude a cumplir con sus objetivos. VitalEat tiene el objetivo de crear un concepto integral al usuario final, desarrollando un concepto de marca con los siguientes puntos:

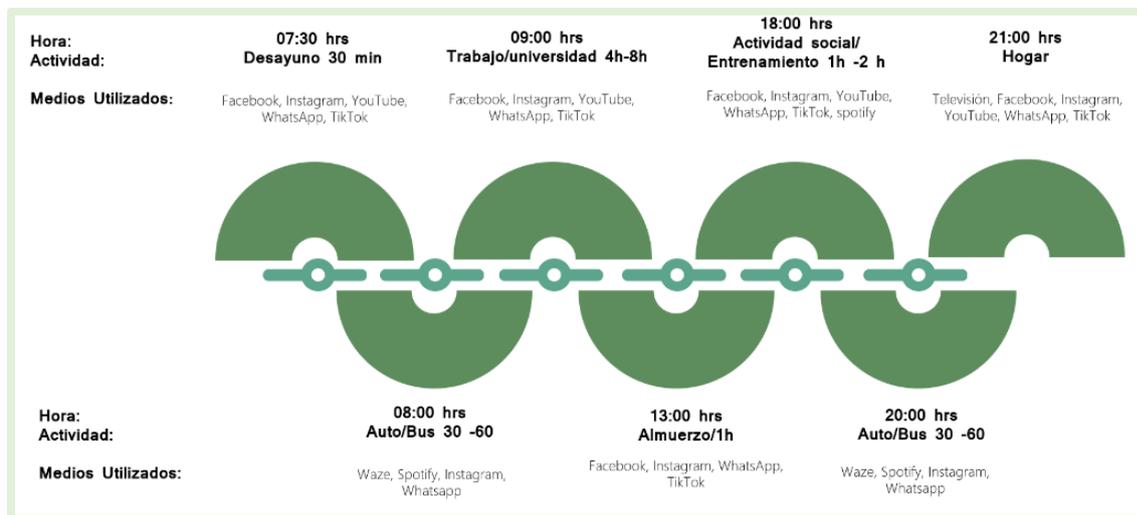
- *Insight:* Me preocupa mi salud, quisiera tener tiempo para alimentarme bien, la fuerza de voluntad para ser contante y el apoyo de personas que me motiven a cumplir mis objetivos.
- *Beneficio:* Gana tiempo y acelera tus objetivos a una vida sana, hoy existe VitalEat que llega donde tú te encuentres con una experiencia simple, cercana y digital.
- *Razón para crecer:* Programa tus comidas, en la comodidad del lugar que elijas, puedes solicitar tu plan y escoger los platos que más te gusten sin remordimiento.

Finalmente, en base a la encuesta realizada a 303 personas con obesidad tipo 1 y sobrepeso, indicaron que los principales medios que le gustaría enterarse de los servicios son a través de redes sociales como Facebook e Instagram el 55%; TikTok, 25%; y YouTube, 15%.

Adicionalmente, identificamos por medio del *focus group*, como estas redes sociales interactúan con los clientes. En el *day in the life* se observa que las horas más prudentes para obtener la atención de los posibles consumidores son entre las 9 a.m. a 10 a.m./12:30 p.m. a 2:00 p.m. y a partir de las 8 p.m. VitalEat tomará como *input* esta información para comunicar los contenidos en la estrategia digital.

Figura 14

A Day in the life del target de VitalEat



c) Concepto

Alimenta tu vida, nutre tu bienestar.

Figura 15

Concepto de comunicación



4.4.2 Estrategia de comunicación

El plan de comunicación abarca dos etapas, lanzamiento y mantenimiento para el lanzamiento queremos capturar al 5% de los que lleguen a conocerla a través de plataformas digitales. Se centrará en una estrategia integral que abarcará múltiples aspectos del marketing y las relaciones públicas. Esto incluirá el despliegue de un sólido marketing digital, que aprovechará canales en línea para llegar a su audiencia de manera efectiva. Además, se pondrá énfasis en el marketing relacional, forjando conexiones duraderas con los clientes. A través de estrategias de *influencers*, VitalEat aprovechará el poder de las personalidades influyentes para aumentar la visibilidad. El marketing directo y las promociones de ventas se utilizarán para llegar a clientes de manera más personalizada, mientras que las relaciones públicas fortalecerán la imagen de la marca y la confianza del público. El calendario de plan de comunicación se encuentra en el anexo 9.

Figura 16

Plan de comunicación



a) Marketing digital

La estrategia digital marca la pauta del plan de medios y se divide en dos partes: lanzamiento y mantenimiento que abarcará las siguientes actividades:

- **Campañas Facebook:** Se invertirá en campañas mediante pauta. El objetivo principal es generar conversión de venta, mostrando nuestra propuesta de valor integral de alimentación, apoyo de profesionales y el Fitclub.
 - **Imágenes:** Hacen referencia al estilo de vida saludable, con el apoyo de expertos y con una comunidad del Fitclub que te ayuda a alcanzar los objetivos.
 - **PPL/PPLV:** Pautas estáticas y pautas dinámicas de 8 segundos que nos permite plasmar de manera interactiva la propuesta de VitalEat.
- **Campaña Instagram:** Las campañas serán a través de *stories* y *reels*. El objetivo principal es generar *awareness* de marca y consideración, mostrando la propuesta integral y de una manera más dinámica.
 - **Imágenes:** Referencia al estilo de vida saludable, con la propuesta integral.
 - **Stories:** Historias de fotos y videos de personas logrando sus objetivos, contenidos por encontrar a VitalEat que proporciona una propuesta integral
 - **Reels:** Videos de 40 segundos contando la experiencia de ser un cliente VitalEat realizada por los colaboradores de marketing.

Figura 17

Campaña de Facebook e Instagram



- Google Display: Los intereses del público objetivo que ayuda a colocar anuncios de la propuesta VitalEat, en Facebook y luego lo dirigen a la descarga de la *app* a la red *display* de Google.

Figura 18

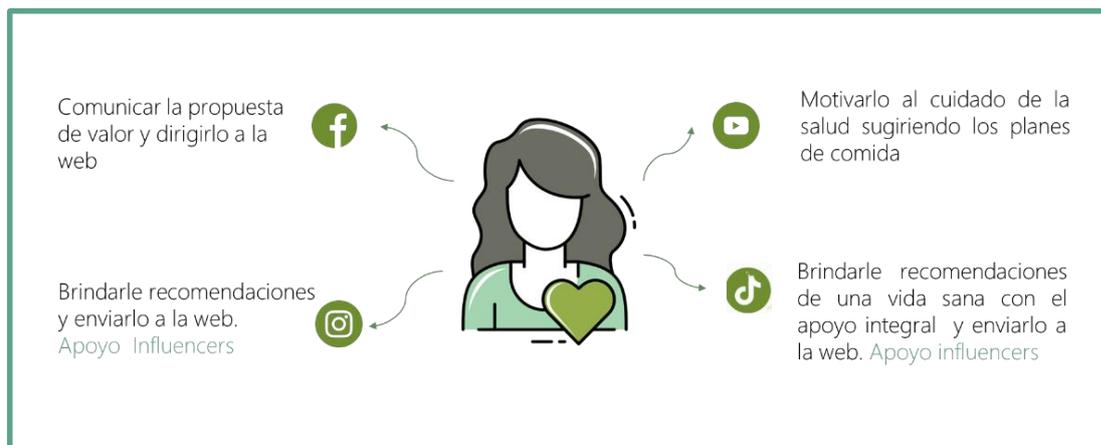
Banner en Google Display



- *Fanpage*: El *fanpage* de VitalEat tendrá toda la información de nuestra propuesta de valor y mostrando el concepto de marca.
- SEO: Para VitalEat el posicionamiento de marca es muy importante, implementaremos SEO para tener visibilidad de nuestras redes.
- YouTube: Se colocará las pautas de redes sociales, adaptadas a YouTube como publicidad.

Figura 19

Ecosistema digital



b) Marketing relacional

• Evento de lanzamiento

Estará cuidadosamente diseñada para que refleje el compromiso con la salud y el bienestar. La ubicación y decoración transmitirá una sensación de frescura y vitalidad, se invitará a clientes potenciales, prensa y seis *influencers*; además, degustaran los alimentos, complementos, sorteos, promociones, evaluaciones gratuitas con los nutricionistas, demostración de las clases del Fitclub.

• Eventos del Fitclub

Los eventos del FitClub de VitalEat se caracterizan por ser experiencias dinámicas y enriquecedoras que fomentan el bienestar físico y emocional. En estos encuentros los participantes se reúnen para disfrutar de clases de entrenamiento tanto en línea como en entornos al aire libre. Estas sesiones no solo promueven la actividad física, sino que también fortalecen la sensación de comunidad y apoyo mutuo entre los miembros. La energía positiva y la camaradería que se experimentan en los eventos del FitClub de VitalEat son fundamentales para motivar a las personas a mantener un estilo de vida saludable y activo.

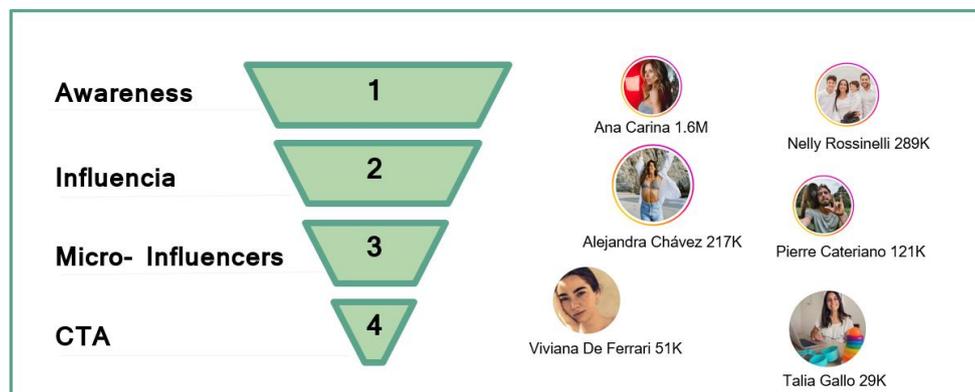
c) Estrategia de influencers

La estrategia de *influencers* se alinea con la fase inicial del lanzamiento, enfocándose en la afinidad con un estilo de vida saludable y dirigiéndose a un público de nivel socioeconómico A y B. Para esta etapa, se ha seleccionado cuidadosamente a seis *influencers* destacados, Ana Carina Copello, con una amplia base de seguidores, se encargará de generar *awareness*, mientras que Pierre Cateriano y Nelly Rossinelli, promotores del bienestar físico en sus redes, fortalecerán la influencia. Además, se implementará una estrategia con micro *influencers* que, aunque tienen un alcance menor, poseen una mayor afinidad en el ámbito profesional del bienestar, garantizando así una mayor credibilidad en la campaña.

- *Stories*: Se realizarán en historias en redes sociales en las que se documentará la experiencia de recibir un pedido de VitalEat y participar en las actividades del Fitclub.

Figura 20

Estrategia de influencers



d) Marketing directo

- *Mailing*: Se enviará publicidad de los planes, Fitclub, asesoría de profesionales, próximas actividades, activaciones y descuentos.
- *Flyers*: Se entregará *flyers* en las zonas más concurridas para el público objetivo, como el centro financiero de San Isidro, parques, centros comerciales, clínicas de nutrición y gimnasios.
- *Merchandising*: En todas las activaciones se entregará diversos productos con el logo de VitalEat.

Figura 21

Merchandising



- **Activaciones:** Se realizará diversas ferias en empresas de trabajo, clínicas nutricionales, gimnasios, parques, utilizando un módulo bandeado con nuestra marca. Realizaremos sorteo entre 5 a 10 planes full en cada activación.

e) Promociones de ventas

- **Promoción 10% off:** Los lunes, que siempre son los elegidos para empezar la dieta, tendremos descuentos para las primeras 50 personas afiliadas a los planes full del primer mes.
- **Promociones estacionales:** Las fechas especiales del año tendrán un descuento o un premio, con el objetivo de impulsar la venta de planes. Ver calendario de promociones de venta en el anexo 9.
- **Promociones de retención:** Te regalamos un plato adicional sino vuelve a renovar en el próximo mes con un intervalo de espera de 15 días.
- **Promociones por tipo de cliente:** Se han definidor 3 perfiles de tipo de cliente:
 - **Forastero:** Es un cliente intermitente, compras no frecuentes.
 - **Recurrente:** Tipo de cliente fidelizado al plan full, con potencial a migrar al plan premium.
 - **VitalEat Lover:** Es un cliente fidelizado, de alto consumo y promotor de la marca.Las promociones por tipo de cliente se muestran en el anexo 10.
- **Descuentos corporativos:** Por cada 20 afiliados que concretamos con una empresa en el plan full de 20 platos, le regalamos un vale de s/200.

f) Relaciones públicas

Las relaciones públicas en VitalEat serán gestionadas por el coordinador de marketing. Los publrreportajes se transmitirán los domingos en el programa Día D por el canal ATV, en donde se dará a conocer el modelo de negocio y cómo los clientes alcanzaron sus objetivos. Adicionalmente tendremos notas de prensa publicadas en Mercado Negro y Perú Retail a nivel de emprendimiento, propuesta integral, apuntando a conectar con el segmento de clientes de obesidad tipo 1 y sobrepeso y así aumentaremos probabilidades de conversión.

4.5 Estrategia de personas

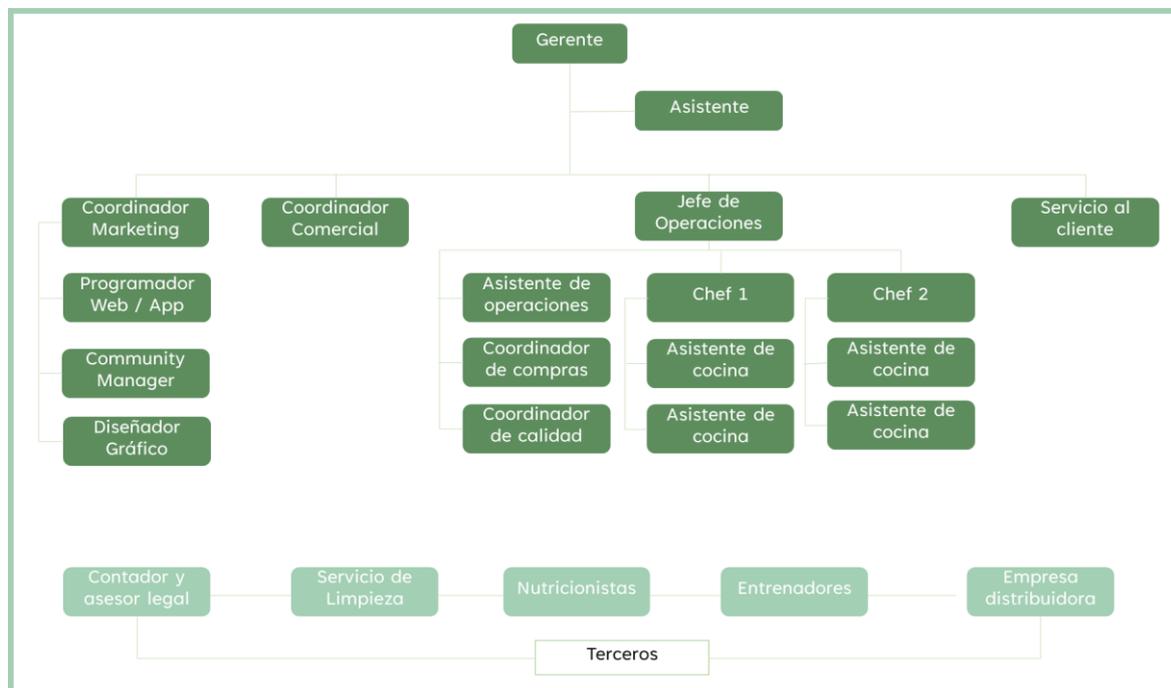
Según Kotler y Amstrong (2008), esta estrategia se enfoca en la importancia del personal de la empresa y su interacción con los clientes, incluyendo el aspecto de servicio al cliente y la capacitación del personal. VitalEat estará conformado por un grupo de profesionales debidamente capacitados en las diversas áreas. Estas personas desempeñarán roles esenciales para garantizar el éxito de las estrategias y objetivos propuestos.

4.5.1 Estructura organizacional

La empresa estará constituida como sociedad anónima cerrada bajo la razón social VitalEat SAC. Asimismo, contará con 4 áreas claves que reportarán directamente al Gerente General y 5 frentes que se trabajarán con empresas de terceros. La cantidad de colabores aumentará de acuerdo con el crecimiento en la gestión de la empresa.

Figura 22

Organigrama de VitalEat



La descripción de cada puesto se encuentra en el Anexo 11.

4.5.2 Política de remuneraciones

VitalEat trabajará con tres tipos de empleados: administrativos, operarios y terceros. Los dos primeros se encontrarán en planilla con todos los beneficios de ley (doce sueldos, dos gratificaciones, compensación por tiempo de servicio y seguro). En el caso de operarios y colaboradores que deban encontrarse el área de producción o almacén, se incluirá el seguro complementario de trabajo de riesgo (SCTR).

Tabla 18

Remuneraciones

Gastos de personal	Sueldo	Tipo
Gerente General	20,000	Administrativo
Asistente Gerencia	3,000	Administrativo
Programador Web	3,000	Administrativo
Coordinador Comercial	5,000	Administrativo
Coordinador de marketing	5,000	Administrativo
<i>Community Manager</i>	3,000	Administrativo

Gastos de personal	Sueldo	Tipo
Diseñador gráfico	3,000	Administrativo
Jefe de operaciones	8,000	Administrativo/Operario
Asistente de operaciones	4,000	Administrativo/Operario
Coordinador de compras	4,000	Administrativo/Operario
Coordinador de calidad	4,000	Administrativo/Operario
Servicio al cliente	1,500	Administrativo
Chef	6,000	Operario
Asistentes de cocina	2,000	Operario
Nutricionista	9,000	Terceros
Entrenador	2,400	Terceros
Servicios Generales (Limpieza)	4,000	Terceros
Legal / Contable	2,000	Terceros

4.6 Estrategia de procesos

Según Kotler y Armstrong (2008), esta estrategia se encarga de ver los procesos internos y operativos que una empresa utiliza para brindar los productos o servicios y, cómo estos afectan la experiencia del cliente final. VitalEat ha trabajado una propuesta, revisando el *end to end* del negocio y reconociendo cuáles son los procesos más relevantes para la operatividad y eficiencia correspondiente. De acuerdo con ello, se desarrollan 3 tipos de procesos: registro y compra de planes, solicitud y entrega de pedidos y producción.

4.6.1 Proceso de registro y compra de planes

Este proceso cuenta con dos partes y es el primer flujo de experiencia para el usuario.

El primero, es el proceso de registro que está enfocado netamente en nuevos clientes quienes podrán llegar a la web o *app* por medio de las campañas comerciales que se detallan en la estrategia de promoción. El segundo, es el proceso de compra de planes que puede ser para nuevos o para usuarios existentes. El flujograma de este proceso se encuentra en el Anexo 12

4.6.2 Proceso de solicitud y entrega de pedidos

El proceso de solicitud y entrega de pedidos empieza una vez que el cliente adquiere uno de los dos planes de VitalEat. Dependiendo de eso, el cliente tendrá la posibilidad de solicitar entre 12 hasta 20 platos en el mes. El usuario deberá ingresar por medio del *app* o web la solicitud del plato o complemento que desea consumir hasta un día antes de la fecha de

consumo. Asimismo, por medio de la plataforma podrá visualizar el estado de su pedido hasta la entrega de este. El flujograma se encuentra en el Anexo 13.

4.6.3 Proceso de producción

El proceso de producción es uno de los más relevantes de la cadena. Sin este, VitalEat no podría operar, ya que no se contaría con el insumo para la venta y entrega a los usuarios. El jefe de compras será en el encargado del cumplimiento correcto de este proceso, viendo la operativa desde la compra de insumos a la producción de platos correspondientes. El flujograma de este proceso se encuentra en el Anexo 14.

4.7 Estrategia de evidencia física

Vitaleat, Se presenta de manera profesional y atractiva a través de la *app* y *web*, brindando información clara y accesible sobre sus servicios y programas.

Finalmente, VitalEat reconoce la importancia de la evidencia física como un elemento esencial para respaldar su imagen de marca y garantizar la satisfacción del cliente. A través de la atención a los detalles visuales y tangibles del sitio *web* y *app* y eventos, construyendo así una presencia física sólida que refuerza su posición en el mercado de planes de alimentación y bienestar personalizados.

V. IMPLEMENTACIÓN Y CONTROL

5.1 Proyección de ventas

La proyección de las ventas se calcula en base a la información y los criterios obtenidos en la estimación de la demanda que se desarrolló en el capítulo II. De acuerdo con ello, se detalla la proyección al año 5.

Tabla 19

Estimación de demanda de planes

Estimación Demanda Planes de Alimentación	Consumo mensual	2024	2025	2026	2027	2028
Cantidad clientes Plan Full	12 veces al mes	488	582	680	782	888
	20 veces al mes	263	313	366	421	478
Cantidad clientes Plan Premium	12 veces al mes	501	597	697	802	910
	20 veces al mes	213	254	296	341	387
Cantidad de platos mensual		21,377	25,489	29,771	34,229	38,869
Cantidad de platos anual (Q)		256,524	305,862	357,247	410,745	466,424

Tabla 20

Proyección de ventas de planes

Estimación Ventas por tipo de Plan	Precios unitarios	2024	2025	2026	2027	2028
Vital Full 12 platos	S/ 19.90	1,398,748	1,667,774	1,947,960	2,239,667	2,543,267
Vital Full 20 platos	S/ 16.90	1,066,048	1,271,084	1,484,626	1,706,949	1,938,336
Vital Premium 12 platos	S/ 24.90	1,795,069	2,140,321	2,499,895	2,874,254	3,263,875
Vital Premium 20 platos	S/ 21.90	1,118,314	1,333,403	1,557,415	1,790,637	2,033,368
Ingreso Ventas Plan Platos (S/)		5,378,179	6,412,582	7,489,896	8,611,508	9,778,846

Tabla 21

Estimación de demanda de complementos

Estimación Demanda Complementos	2024	2025	2026	2027	2028
Plan 12 postres bajos en azúcar mes	59	71	83	95	108
Plan 12 bebidas naturales mes	129	153	179	206	234
Plan 20 postres bajos en azúcar mes	24	28	33	38	43
Plan 20 bebidas natural mes	86	102	119	137	156
Cantidad unidades postres anual (Q)	14,250	16,991	19,845	22,817	25,910
Cantidad unidades bebidas anual (Q)	39,055	46,567	54,390	62,535	71,012

Tabla 22*Proyección de ventas de complementos*

Estimación Ventas Complementos	Precio Unitarios	2024	2025	2026	2027	2028
Plan 12 postres bajos en azúcar mes	S/ 4.99	42,629	50,827	59,366	68,257	77,509
Plan 12 bebidas natural mes	S/ 4.99	92,362	110,126	128,627	147,889	167,937
Plan 20 postres bajos en azúcar mes	S/ 3.99	22,772	27,152	31,713	36,462	41,405
Plan 20 bebidas natural mes	S/ 3.99	81,978	97,746	114,167	131,263	149,057
Ingreso Ventas Complemento (S)		239,741	285,851	333,874	383,871	435,907

Tabla 23*Proyección total de ventas*

Estimación Total	2024	2025	2026	2027	2028
Ventas (Plan + complementos)	5,617,920	6,698,433	7,823,770	8,995,380	10,214,753

5.2 Proyección de costos de venta

Para los costos de venta se ha considerado lo siguiente: los costos de producción (insumos, materia prima y suministros), los costos de merma de 1.5% (media de la industria de restaurantes), *packaging* y mano de obra (chef y asistentes). En el caso de los costos de complementos, se costea con proveedores de postres y bebidas.

Tabla 24*Proyección de costo de platos*

Costo plan platos	2024	2025	2026	2027	2028
Costo promedio plato	6.10	6.10	6.10	6.10	6.10
Costo incluyendo merma	6.19	6.19	6.19	6.19	6.19
<i>Packaging</i>	1.35	1.35	1.35	1.35	1.35
Mano de obra	1.29	1.08	1.11	0.96	0.85
Costo platos + <i>packaging</i> + M.O.	8.83	8.62	8.65	8.51	8.39
Costo anual - platos	2,264,888	2,637,040	3,090,621	3,494,149	3,914,129

Tabla 25*Proyección de costo de complementos*

Costo complementos	2024	2025	2026	2027	2028
Postres	2.71	2.71	2.71	2.71	2.71
<i>Packaging</i>	0.46	0.46	0.46	0.46	0.46
Costos postres	3.17	3.17	3.17	3.17	3.17
Bebidas	1.86	1.86	1.86	1.86	1.86
<i>Packaging</i>	0.40	0.40	0.40	0.40	0.40
Costos bebidas	2.26	2.26	2.26	2.26	2.26
Costo anual postres	45,148.80	53,832.42	62,876.26	72,291.98	82,091.56
Costo anual bebidas	88,437.26	105,446.69	123,161.73	141,605.20	160,800.57
Costo anual - complementos	133,586.06	159,279.11	186,038.00	213,897.19	242,892.14

Tabla 26*Proyección total de costos*

Estimación Total	2024	2025	2026	2027	2028
Costos (Plan + Complementos)	2,398,474	2,796,319	3,276,659	3,708,047	4,157,021

5.3 Presupuesto de gastos**5.3.1 Gastos de marketing**

En la tabla 27 se detallan todos los gastos asociados a marketing y la explicación de estos se detallan en la estrategia de promociones del *mix* de marketing.

Tabla 27*Gastos de marketing*

Gastos de marketing	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Marketing digital (Pautas)		75,140	89,592	104,644	120,314	136,623
<i>Influencers</i>		40,000	60,000	60,000	60,000	60,000
Licencias para ejecución de artes		7,200	7,200	7,200	7,200	7,200
<i>Merchandising</i>		20,000	20,000	30,000	30,000	30,000
Marketing digital (<i>Emailing</i>)	10,000	17,370	17,752	18,143	18,542	18,950
Marketing relacional		30,000	35,000	45,000	55,000	60,000
Promociones de ventas		40,000	30,000	30,000	30,000	30,000
Gasto agencia de marketing	20,000					
Evento de lanzamiento	100,000					
Total	130,000	229,710	259,544	294,987	321,056	342,773

5.3.2 Gastos de personal

En la tabla 28 se detalla todos los gastos asociados al personal administrativo de la empresa. Para el año cero se ha considerado 3 meses de remuneraciones.

Tabla 28

Gasto de personal

Gastos de personal	Sueldo	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Gerente General	20,000	75,000	327,000	327,000	327,000	327,000	327,000
Asistente Gerencia	3,000		0	0	49,050	49,050	49,050
Programador web	3,000	11,250	49,050	49,050	49,050	49,050	49,050
Coordinador Comercial	5,000	18,750		81,750	81,750	81,750	81,750
Coordinador de marketing	5,000	18,750	81,750	81,750	81,750	81,750	81,750
Comunnity Manager	3,000	11,250	49,050	49,050	49,050	98,100	98,100
Diseñador gráfico	3,000	11,250	49,050	49,050	49,050	98,100	98,100
Jefe de operaciones	8,000		131,981	131,981	131,981	131,981	131,981
Asistente de operaciones	4,000			65,990	65,990	65,990	65,990
Coordinador de compras	4,000		65,990	65,990	65,990	65,990	65,990
Coordinador de calidad	4,000		131,981	131,981	131,981	131,981	131,981
Servicio al cliente	1,500		24,525	24,525	24,525	49,050	49,050
Total	63,500	146,250	910,377	1,058,117	1,107,167	1,229,792	1,229,792

5.3.3 Gastos generales

En gastos generales se consideran los gastos de servicios tercerizados de personal como nutricionistas, entrenadores, estudio jurídico-contable, agencia de reclutamiento y servicios generales (personal y suministros de limpieza). Asimismo, se incluye gastos de servicios como mantenimiento de la web y *app* y póliza de seguro.

Tabla 29

Gastos generales

Gastos generales	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Asesoría nutricional	18,000	216,000	216,000	216,000	216,000	216,000
Entrenadores (2)	2,400	28,800	28,800	28,800	28,800	28,800
Estudio jurídico/contable	4,000	24,000	24,000	24,000	24,000	24,000
Servicio elaboración de carta/menú	20,000					
Seguro Negocio	426	1,704	1,704	1,704	1,704	1,704
Servicios generales (2)	4,000	48,000	48,000	48,000	48,000	48,000
Agencia de reclutamiento	5,000					
Mantenimiento web y App		2,000	2,000	2,000	2,000	2,000
Total	53,826	320,504	320,504	320,504	320,504	320,504

5.3.4 Gastos de operaciones

En gastos de operaciones se consideran los alquileres (*co-working*, *dark kitchen* y almacén de materia prima) y otros gastos como material de oficina, utensilios, uniformes y equipo de protección del personal. En el caso del año cero se consideran gastos notariales, registros sanitarios y registro de marca.

Tabla 30

Gasto de operaciones

Gastos de operaciones	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<i>Co-working</i>	26,352	158,112	158,112	171,288	210,816	210,816
<i>Dark Kitchen</i> (2 locales)	10,000	120,000	120,000	120,000	120,000	120,000
Almacén materias primas	2,500	30,000	30,000	30,000	30,000	30,000
Material de oficina	900	3,600	3,600	3,600	3,600	3,600
Gastos Notariales	500					
Requisitos sanitarios	2,800					
Registro de marca	600					
Utensilios	10,000		10,000	10,000	10,000	10,000
Uniformes + EPP's	3,300	3,300	3,300	3,900	3,900	3,900
Total operativos	56,952	315,012	325,012	338,788	378,316	378,316

5.3.5 Gastos de venta

En gastos de ventas se consolidan los gastos de distribución (servicio tercerizado de *delivery*), *branding* a repartidores (gorros) y la comisión de pasarela de pagos (Comisión POS + Visa).

Tabla 31

Gastos de venta

Gastos de ventas	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Gastos de distribución	1,077,402	1,284,622	1,500,439	1,725,130	1,958,981
<i>Branding</i> a repartidores	1,600	1,800	2,000	2,400	2,400
Comisión pasarela de pagos	224,155	267,267	312,168	358,916	407,569
Total	1,303,157	1,553,690	1,814,607	2,086,445	2,368,949

5.4 Proyección de inversión

5.4.1 Inversión de activos

Para la operatividad del negocio, VitalEat invierte en activos como equipos e intangibles que se detallan en la tabla 32:

Tabla 32*Inversión de activos*

Concepto	Valor unitario	Rubro	Q Año 0
Laptop (12)	2,500	Equipo	30,000
Impresora	1,500	Equipo	1,500
Total equipos			31,500
Página web / Landing	2,400	Intangible	2,400
App para Android & iOS	31,200	Intangible	31,200
Backoffice web	9,000	Intangible	9,000
Configuración de servidores / Infraestructura	2,000	Intangible	2,000
Licencia Google para app Android	93	Intangible	93
Licencia Apple para iOS	370	Intangible	370
Servidore Azure + storage	20,335	Intangible	20,335
Sistema ERP	30,000	Intangible	30,000
Licencias ERP	12,000	Intangible	12,000
Total intangibles			107,398
Total Inversión inicial			138,898

5.4.2 Inversión de capital de trabajo

Para el capital de trabajo se estima una semana del costo de ventas, que para el inicio de operaciones asciende a S/46,124.

5.5 Flujo de caja económico

El flujo de caja económico en el periodo de 5 años con una inversión de S/ 567,050 y un COK (Costo de oportunidad de capital) de 15%, nos da como resultado un VAN de S/ 1,039,383 y un TIR de 57% (ver anexo 15).

5.6 Estado de resultados

En el estado de resultados de VitalEat se muestra un EBITDA de +14% en el año 5 del proyecto (ver anexo 16).

5.7 Simulación de escenarios

De acuerdo con el análisis de punto equilibrio se han considerado las dos variables más relevantes: la variación de demanda y la variación de precio de platos. Si la demanda varía en -9.50%, se alcanzaría el punto de equilibrio. En el caso del precio, reducirlo en -6.10%, también nos daría el mismo resultado de punto de equilibrio.

Tabla 33*Análisis de punto de equilibrio o punto muerto*

Factor	Punto muerto
Demanda	 -9.50%
Costo Platos	 14.22%
Costo de Complementos	 235%
Precio Platos	 -6.10%
Precio Complementos	 -136.90%

5.7.1. Simulación de escenario para el criterio de demanda

En el escenario pesimista con una variación de -10% en la demanda se obtiene un VAN de -S/ 57,524 y un TIR de 13%. En el escenario moderado se estima un incremento de +5% en la demanda y se obtiene un VAN S/ 1,571,807 y un TIR de 79%. En el escenario optimista se estima un incremento de +10% en la demanda y se obtiene un VAN S/ 2,117,482 y un TIR de 101%.

Tabla 34*Escenarios para el criterio de demanda*

Escenario	Demanda	VAN	TIR
Pesimista	-10%	-57,524	13%
Moderado	5%	1,571,807	79%
Optimista	10%	2,117,482	101%

5.7.2. Simulación de escenario para el criterio de variación de precio de platos

En el escenario pesimista con una variación de -5% en los precios, se obtiene un VAN S/ 191,554 y un TIR de 23%. En el escenario moderado el precio no variaría, obteniendo el VAN de S/ 1,039,383 y TIR de 57%. En el escenario moderado se estima un incremento de 5% en los precios y se obtiene un VAN S/. 1,868,243 y un TIR de 91%.

Tabla 35*Escenarios para el criterio de precios*

Escenario	Precios	VAN	TIR
Pesimista	-5%	191,554	23%
Moderado	0%	1,039,383	57%
Optimista	5%	1,868,243	91%

5.8 Control

Para monitorear el correcto funcionamiento de las estrategias de VitalEat se han considerado indicadores que se encuentran en la tabla 36 relacionados con la demanda, costos, gestión financiera y servicio al cliente.

Tabla 36

Indicadores de control

Frente	Responsable	Frecuencia	Indicador
Demanda	Comercial	Semanal	Cantidad de clientes por planes
	Comercial	Semanal	Frecuencia de compra
	Comercial	Semanal	Cumplimiento de precios
	Marketing	Semanal	Alcance de marketing
	Marketing	Mensual	Costo por adquisición de cliente
Costos	Operaciones	Mensual	Costos de materia prima e insumos
	Producción	Mensual	% de mermas
Financieros	Gerente General	Mensual	Flujo de caja mensual
	Gerente General	Mensual	Estado de resultados
Servicio al cliente	Marketing	Mensual	Nivel de satisfacción de venta y postventa
	Operaciones	Mensual	Cumplimiento de entrega de pedidos

5.9 Planes de contingencia

Considerando los indicadores de gestión más importantes, se proponen los siguientes planes de contingencia:

- a) Situación 1: No alcanzar el presupuesto de ventas por planes
 - Incrementar el presupuesto de publicidad para lograr un mayor alcance y mayor conversión.
 - Se deben activar promociones para incrementar la intención de compra.
 - Aplicar promociones cruzadas con complementos para evitar bajar el precio de los planes.
- b) Situación 2: Incremento de costos de materia prima e insumos
 - Se debe negociar propuestas económicas con nuevos proveedores.
 - Se debe planificar la optimización del menú y prever las compras por volúmenes.
- c) Situación 3: No cumplir con la entrega de pedidos

Se debe monitorear el ingreso y *tracking* de pedidos

CONCLUSIONES

- El proyecto se centra en una problemática de salud que son el sobrepeso y la obesidad, que afectan a la población mundial. En el Perú existe una tendencia de crecimiento anual de 2.2% y 2.5% para sobrepeso y obesidad, respectivamente.
- El público objetivo que tiene estas condiciones en las zonas 6 y 7 de Lima Metropolitana, de los niveles socioeconómicos A2 y B, se ha estimado en 307 000 personas, que demandan servicios que les ayuden a mejorar su estilo de vida, y la propuesta de VitalEat, que busca ajustarse a esta necesidad brindando además servicios adicionales, tiene una disposición de compra potencial de 82%.
- Las fuentes de investigación muestran la tendencia de crecimiento del sector de alimentación saludable, teniendo propuestas de negocios que ya se enfocan en brindar servicios de planes de alimentación, cubriendo la necesidad de las personas que buscan alimentarse bien y que no tienen tiempo para elaborar sus propias dietas.
- VitalEat crea una propuesta integral enfocada en las necesidades de las personas con sobrepeso y obesidad tipo 1, brindando asesoría nutricional con planes de alimentación personalizados en base al requerimiento calórico, seguimiento al cumplimiento de objetivos, orientación diaria hacia un mejor estilo de vida, y la oportunidad de pertenecer al Fitclub donde puedan integrarse con una comunidad que los motive a cumplir su objetivo.
- En el análisis económico del proyecto elaborado en un horizonte de 5 años, se puede concluir que el proyecto es viable con una inversión de S/ 567,050, obteniendo un VAN de 1,039,383 y con una TIR de 57%.
- Sin embargo, se encuentran dos variables relevantes que son la demanda y el precio que, de acuerdo con el análisis de sensibilidad, deben ser controladas para mitigar el riesgo de resultados adversos del proyecto.

RECOMENDACIONES

- La estrategia debe ser fuerte en posicionar a VitalEat como una empresa que busca concientizar a la población sobre la problemática del sobrepeso y la obesidad, creando una cultura de servicio especializado y profesional.
- De haber un incremento en la demanda que requiera mayor operatividad, se debe evaluar la ampliación a un punto de cocina adicional.
- Se debe monitorear a los competidores que están en el sector de alimentación saludable, que tienen la oportunidad de agregar servicios adicionales para acercarse a la propuesta de VitalEat, las estrategias de promoción deben enfocarse en la fidelización de los clientes para evitar las fugas a nuevas propuestas.
- Además, es importante escuchar la voz del cliente y canalizarlo para mejorar los niveles de servicio y experiencia.
- La estrategia de comunicación debe transmitir la propuesta de valor de todos los servicios de VitalEat, controlando la inversión de la estrategia digital de una manera eficiente.
- Se debe tener constante control de los indicadores económicos y financieros del proyecto, principalmente de las variables más sensibles que son la demanda y el precio, siguiendo los planes de contingencia.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ALC. (s.f.). *Objetivo 2: Poner fin al hambre, lograr la seguridad alimentaria y la mejora de la nutrición y promover la agricultura sostenible*. <https://agenda2030lac.org/es/ods/2-hambre-cero>.
- APEIM. (2021). *Niveles socioeconómicos 2021*. https://apeim.com.pe/wp-content/uploads/2022/08/2021-APEIM-NSE-Presentacion_Comite-Vfinal2.pdf
- CPI. (2022). *Perú: Población 2022*. <https://cpi.pe/images/upload/paginaweb/archivo/23/poblacion%202022.pdf>
- ESAN/Gestión. (2022). *E-commerce: ¿cuánto ha crecido en Perú y qué tendencias impulsan el mercado?* https://especial.gestion.pe/esanbusiness/wp-content/uploads/sites/11/2022/09/E-COMMERCE_-Crecimiento-en-el-Peru%CC%81-y-las-tendencias-que-impulsan-el-mercado.pdf
- Espinosa, F. (6 de diciembre de 2022). Perú Apps: mercado de aplicaciones móviles alcanzará los S/80 millones a cierre de año. *Gestión*. <https://gestion.pe/economia/empresas/peru-apps-mercado-de-aplicaciones-moviles-alcanzara-los-s80-millones-a-cierre-de-ano-noticia/?ref=gesr>
- Gargallo, M., Basulto, J., Breton, I., Quiles, J., Formiguera, X., & Salas-Salvadó, J. (2012). Recomendaciones nutricionales basadas en la evidencia para la prevención y el tratamiento del sobrepeso y la obesidad en adultos (consenso FESNAD-SEEDO). Metodología y resumen ejecutivo (I/III). *Nutrición Hospitalaria*, 27(3), 789-799. DOI: <https://dx.doi.org/10.3305/nh.2012.27.3.5678>
- Gobierno del Perú. (13 de agosto de 2023). *ENFEN N.º 11- 2023: Estado del sistema de alerta: Alerta de El Niño Costero*. <https://www.gob.pe/institucion/igp/noticias/817678-enfen-n-11-2023-estado-del-sistema-de-alerta-alerta-de-el-nino-costero>
- Instituto Nacional de Estadística e Informática. (25 de junio de 2021). *El 66,8% de la población de 6 y más años de edad accedió a Internet de enero a marzo del presente año*. <https://m.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/noticias/nota-de-prensa-no-098-2021-inei.pdf>
- Instituto Nacional de Estadística e Informática. (17 de mayo de 2023). *Perú: Encuesta Demográfica y de Salud Familiar - ENDES 2022*. [Informe] <https://www.gob.pe/institucion/inei/informes-publicaciones/4233597-peru-encuesta-demografica-y-de-salud-familiar-endes-2022>
- Instituto Nacional de Estadística e Informática (1 de agosto de 2023). En julio de 2023 los precios al consumidor de Lima Metropolitana subieron 0,39%. [Nota de prensa N.º 116]. <https://m.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/noticias/nota-de-prensa-no-116-2023-inei.pdf>
- Ipsos. (27 de noviembre de 2020). *Compras y pedidos por teléfono*. <https://www.ipsos.com/es-pe/compras-y-pedidos-por-telefono>
- Ipsos. (16 de octubre de 2019). *Alimentación y vida saludable en Lima*. <https://www.ipsos.com/es-pe/alimentacion-y-vida-saludable-en-lima>
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2013). *Fundamentos de marketing*. (11.ª ed.). Pearson.

- Kotler, P., Bloom, P., & Hayes, T. (2004). *El marketing de servicios profesionales*. Paidós.
- Kotler, A., & Armstrong, G. (2008). *Principios de marketing*. (8.^a ed.). Pearson.
- Kotler, K., & Keller, K. (2016). *Dirección de marketing*. (15.^a ed.). Pearson.
- Lovelock, C., & Wirtz, J. (2015). *Marketing de servicios*. (7.^a ed.). Pearson.
- Ley N.º 28611, Ley General del Ambiente. (13 de octubre de 2005). <https://sinia.minam.gob.pe/normas/ley-general-ambiente#:~:text=Ley%20N%C2%B0%2028611%20.,%2D%20Ley%20General%20del%20Ambiente.&text=La%20presente%20Ley%20N%C2%B0,gesti%C3%B3n%20ambiental%20en%20el%20Per%C3%BA>.
- Ley N.º 30021, Ley de Promoción de la Alimentación Saludable para Niños, Niñas y Adolescentes (17 de mayo de 2013). Normas Legales, N.º 494937. <https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/2182647/PDF%20de%20la%20Ley%20de%20promoci%C3%B3n%20de%20la%20alimentaci%C3%B3n%20saludable%20para%20ni%C3%B1os%2C%20ni%C3%B1as%20y%20adolescentes..pdf>
- Ley N.º 30884, Ley que regula el plástico de un solo uso y los recipientes o envases descartables. (19 de diciembre de 2018). <https://www.gob.pe/institucion/congreso-de-la-republica/normas-legales/1122664-30884>
- Malhotra, N. (2008). *Investigación de mercados*. (5.^a ed.). Pearson.
- Michilot, A. (17 de setiembre de 2019). ¿Qué tan saludables son los hábitos de los peruanos? *Gestión*. <https://gestion.pe/economia/empresas/que-tan-saludables-son-los-habitos-de-los-peruanos-noticia/>
- Ministerio de Economía y Finanzas (29 de agosto de 2023). *El Perú mantiene su resiliencia, MEF publica el Marco Macroeconómico Multianual 2024-2027, que proyecta una recuperación de la economía en el segundo semestre y en el periodo 2024-2027* [Nota de prensa] [https://www.mef.gob.pe/es/?option=com_content&view=article&id=7930&Itemid=102627#:~:text=En%20el%20periodo%202024%2D2027%2C%20la%20econom%C3%ADa%20peruana%20liderar%C3%A1%20el,M%C3%A9xico%20\(1%2C8%25\)](https://www.mef.gob.pe/es/?option=com_content&view=article&id=7930&Itemid=102627#:~:text=En%20el%20periodo%202024%2D2027%2C%20la%20econom%C3%ADa%20peruana%20liderar%C3%A1%20el,M%C3%A9xico%20(1%2C8%25)).
- Ministerio del Ambiente. (2015). *Ambiente en acción*. <https://www.minam.gob.pe/ambienteenaccion/>
- NTS N.º 142-MINSA/2018/DIGESA. Norma Sanitaria para Restaurantes y Servicios Afines. (7 de setiembre de 2018). http://www.digesa.minsa.gob.pe/NormasLegales/Normas/RM_822-2018-MINSA.pdf
- Organización Mundial de la Salud. (12 de enero de 2021). *La OMS insta a los gobiernos a fomentar la alimentación saludable en los establecimientos públicos*. <https://www.who.int/es/news/item/12-01-2021-who-urges-governments-to-promote-healthy-food-in-public-facilities>
- Parodi, C. (21 de abril de 2023). Entorno político y mundial frenan la economía. *Gestión*. <http://blogs.gestion.pe/economia/paratodos/2023/04/entorno-politico-y-mundial-frenan-la-economia.html>
- Porter, M. (2008). Las cinco fuerzas competitivas que le dan forma a la estrategia. *Harvard Business Review*, 86(1), 58-77.
- Porter, M. (2009). *Estrategias competitivas. Técnicas para el análisis de la empresa y sus competidores*. Pirámide.

- Ramos, P. (s.f.). Las empresas se suman a la lucha para reducir su huella de carbono. *El Mundo*. <https://creerenelfuturo.elmundo.es/las-empresas-se-suman-a-la-lucha-para-reducir-su-huella-de-carbono.html>
- Redacción Andina. (7 de setiembre de 2016). El 25% de un plato saludable debe contener proteínas como el pescado. *Andina. Agencia Peruana de Noticias*. <https://andina.pe/agencia/noticia-el-25-un-plato-saludable-debe-contener-proteinas-como-pescado-629812.aspx>
- Redacción EC. (12 de julio de 2022). El 70% de consumidores post pandemia optan por opciones más baratas. *El Comercio*. <https://elcomercio.pe/economia/el-70-de-consumidores-post-pandemia-optan-por-opciones-mas-baratas-noticia/?ref=ecr>
- Redacción EYNG. (25 de noviembre de 2021). Aumenta la búsqueda de productos saludables en Perú. *EYNG Estrategia y Negocios*. <https://eyng.pe/web/2021/11/25/aumenta-la-busqueda-de-productos-saludables-en-peru/>
- Redacción Gestión. (19 de abril de 2023). Tendencias que están transformando el mercado de consumo en el Perú. *Gestión*. <https://gestion.pe/tendencias/tendencias-que-estan-transformando-el-mercado-de-consumo-en-el-peru-noticia/>
- Redacción RPP. (10 de febrero de 2021). Delivery creció 250% en el Perú durante la pandemia. *RPP*. <https://rpp.pe/economia/economia/delivery-peruanos-gastan-entre-s-80-y-s-200-en-promedio-en-pedidos-servicio-de-reparto-a-domicilio-restaurantes-tiendas-supermercados-noticia-1319925>
- Tarqui-Mamani, C., Alvarez-Dongo, D., Espinoza-Oriundo, P., Sanchez-Abanto, J. (2017). Análisis de la tendencia del sobrepeso y obesidad en la población peruana. *Revista Española de Nutrición Humana y Dietética*, 21(2), 137-147. https://scielo.isciii.es/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2174-51452017000200006
- Trujillo, H., & Lázaro, M. (2023). *Abordaje nutricional para la prevención y control del sobrepeso y la obesidad tipo I de la persona joven, adulta y adulta mayor*. Ministerio de Salud. <https://hdl.handle.net/20.500.14196/1533>
- Schindler, P., & Cooper, D. (2013). *Business Research Methods*. (12.^a ed.). McGraw-Hill/Irwin.
- Sociedad de Comercio Exterior del Perú. (5 de myo de 2023). *Inflación acumulada de los últimos doce meses fue del 8.04%*. <https://www.comexperu.org.pe/articulo/inflacion-acumulada-de-los-ultimos-doce-meses-fue-del-804#:~:text=Seg%C3%BAAn%20el%20C3%BAltimo%20reporte%20de,dentro%20del%20rango%20meta%20establecido>.
- Valenzuela, A. (2022). Restaurantes sostenibles: cuidando el planeta desde la cocina. *Hablando en Vidrio*. <https://hablandoenvidrio.com/restaurantes-sostenibles-cuidar-planeta-desde-cocina/>
- Vidal, N. (15 de julio de 2021). *Alimentación saludable, 7 tendencias de consumo actual*. <https://www.ainia.es/ainia-news/alimentacion-saludable-7-tendencias-consumo-actual/>
- World Obesity Federation. (2023). Obesity Atlas 2023. *Global Obesity Observatory*. <https://data.worldobesity.org/publications/?cat=19>

ANEXOS

Anexo 1: Matriz FODA

MATRIZ FODA	FORTALEZAS – F (F1) Fidelización a un nuevo segmento de clientes (F2) Recomendaciones nutricionales por doctores especialistas	DEBILIDADES –D (D1) Cartera consolidada de la competencia
OPORTUNIDADES – O	ESTRATEGIAS – FO	ESTRATEGIAS – DO
<p>(O1) El negocio de comida saludable se encuentra en crecimiento</p> <p>(O2) Segmento de obesidad y sobrepeso desatendido</p> <p>(O3) Cuidado del medio ambiente</p> <p>(O4) Políticas de gobierno apoyando el consumo saludable</p> <p>(O5) Tecnología en plataformas online</p>	<p>1. Ofrecer platos con recomendaciones según enfermedades con un buen sabor (F1), (O1), (O2)</p> <p>2. Gestionar clientes según perfil, objetivos personales a lograr. (F1),F2),(O2),(O4)</p> <p>3. Atención rápida, de calidad y según la necesidad del cliente. (F1),(O2),(O3),(O5)</p>	<p>1. Promociones en cantidad de platos y alianzas para actividades de comunidad. (D1), (O1),(O2)</p> <p>2. Alianzas con empresas de <i>delivery</i> conocidas. (O2),(O1),(D1),(O5)</p> <p>3. Alianzas con MINSA (D1)(O2)(O4)</p>
AMENAZAS – A	ESTRATEGIAS – FA	ESTRATEGIAS – DA
<p>(A1) Crisis internacional</p> <p>(A2) La competencia incluya el segmento de sobrepeso y obesidad</p> <p>(A3) Alza de precios en los insumos de comida</p> <p>(A4) Nuevos entrantes con estrategia agresiva</p>	<p>1. Campañas de posicionamiento para un mercado no abarcado. (F1),(A2),(A4)</p> <p>2. Campañas de recomendaciones nutricionales por especialistas (F2),(A1),(A3)</p>	<p>1. Campañas de reconocimiento de marca. (D1),(A2)</p> <p>2. Campañas de promociones. (D1),(A4)</p>

Anexo 2: Guía de entrevista a expertos

1. Guía de entrevista a gastroenterólogo

INTRODUCCIÓN

Buenas noches, mi nombre es _____. Antes que nada, queremos agradecerte por habernos brindado este espacio para poder ayudarnos brindándonos información relevante para la construcción de nuestro modelo de negocio, enfocado en personas con obesidad y sobrepeso.

Se busca que la entrevista sea una conversación y no pregunta/respuesta.

PREGUNTAS

1. En su experiencia, ¿cuáles son las principales enfermedades relacionadas a un mal hábito de alimentación?
2. ¿Cuáles son los principales motivos por los que se deciden a ir a consulta?
3. ¿Cuáles son los alimentos que dentro de la dieta del peruano deberían eliminarse y cuáles deberían fortalecerse para evitar esas enfermedades?
4. ¿Cuáles serían las causas frecuentes por la que una persona descuida su alimentación?
5. ¿Cuáles serían los hábitos que más recomiendas para un paciente con este diagnóstico?
6. ¿Cómo crees que una empresa que brinda opciones de comida saludable y actividades físicas pueda aportar al tratamiento de pacientes?
7. ¿Cuáles podrían ser los desafíos para que un servicio cumpla las expectativas de los pacientes?

2. Guía de entrevista a endocrinólogo

INTRODUCCIÓN

Buenas noches, mi nombre es _____. Antes que nada, queremos agradecerte por habernos brindado este espacio para poder ayudarnos brindándonos información relevante para la construcción de nuestro modelo de negocio, enfocado en personas con obesidad y sobrepeso.

Se busca que la entrevista sea una conversación y no pregunta/respuesta.

PREGUNTAS

1. En su experiencia, ¿cuáles son las principales enfermedades relacionadas a un mal hábito de alimentación?
2. ¿Cuáles son los alimentos que dentro de la dieta del peruano deberían eliminarse y cuáles deberían fortalecerse para evitar esas enfermedades?
3. ¿Cuáles serían las causas frecuentes por la que una persona descuida su alimentación?
4. ¿Cuáles son los principales motivos por los que se deciden a ir a consulta?
5. ¿Existe alguna diferencia en el tratamiento de una persona con sobrepeso y obesidad tipo 1?
6. Si bien la obesidad y sobrepeso se pueden medir con el IMC, ¿consideras alguna otra información relevante?
7. Hoy en día las personas solo se preocupan por el peso que te da la balanza, ¿qué mensajes/explicaciones recomienda darles?
8. ¿Cuáles serían los hábitos que más recomiendas para un paciente con este diagnóstico?
9. ¿Cómo crees que una empresa que brinda opciones de comida saludable y actividades físicas pueda aportar al tratamiento de los pacientes?
10. ¿Cuáles podrían ser los desafíos para que un servicio cumpla las expectativas de los pacientes?

11. ¿Cuáles son los desafíos que usted ha visto a lo largo del tratamiento del paciente? ¿Alguno ha dejado el tratamiento? ¿Por qué?

3. Guía de entrevista a nutricionista

INTRODUCCIÓN

Buenas noches, mi nombre es _____. Antes que nada, queremos agradecerle por habernos brindado este espacio para poder ayudarnos brindándonos información relevante para la construcción de nuestro modelo de negocio, enfocado en personas con obesidad y sobrepeso.

Se busca que la entrevista sea una conversación y no pregunta/respuesta.

PREGUNTAS

1. En su experiencia, ¿cuáles son los principales motivos por lo que sus pacientes llegan a tener sobrepeso u obesidad?
2. ¿Cuáles son los principales motivos por lo que se deciden ir a consulta?
3. ¿Cuáles son los desafíos que usted ha visto a lo largo del proceso del paciente? ¿Alguno ha dejado el tratamiento? ¿Por qué?
4. ¿Cuáles son los alimentos que dentro de la dieta del peruano deberían eliminarse y cuáles deberían fortalecerse para evitar esas enfermedades?
5. ¿Cuáles serían las causas frecuentes por la que una persona descuida su alimentación?
6. ¿Existe alguna diferencia en la dieta que brinda a una persona con obesidad o sobrepeso?
7. Adicional al peso, ¿qué otro indicador les hace seguimiento a sus pacientes?
8. ¿Cuáles serían los hábitos que más recomiendas para un paciente con este diagnóstico?
9. ¿Cómo crees que una empresa que brinda opciones de comida saludable y actividades físicas pueda aportar al tratamiento de los pacientes?
10. ¿Cuáles podrían ser los desafíos para que un servicio cumpla las expectativas de los pacientes?

4. Guía de entrevista a propietario de *dark kitchen*

INTRODUCCIÓN

Buenos días, gracias por recibirnos. Nosotros somos estudiantes de la maestría de Dirección de Marketing en la Universidad Pacífico, estamos trabajando en una tesis de una *dark kitchen* de comida saludable, para un público objetivo de personas con sobrepeso y obesidad tipo 1, y queremos hacer una entrevista para conocer los *inputs* a considerar desde tu experiencia como propietario de una *dark kitchen*.

Se busca que la entrevista sea una conversación y no pregunta/respuesta.

PREGUNTAS

1. ¿Por qué optar por una *dark kitchen*, cuáles son las principales ventajas de este modelo de negocio?
2. ¿Cuáles serían las desventajas de este modelo?
3. ¿Cuáles son los principales retos para implementar una *dark kitchen*? ¿Qué recomendarías a un emprendedor en este negocio?
4. ¿Cuáles crees que son las principales tendencias en el servicio de delivery?
5. ¿Cuáles son los equipos mínimos para la implementación de una cocina?
6. ¿Cuál es tu perspectiva sobre este tipo de negocio enfocado en alimentación saludable? ¿Cuál crees que sería la tendencia sobre este rubro?
7. En tu experiencia de la comunicación en redes sociales, ¿cuánto crees que es tu alcance a nivel de comunicación? ¿Cuánto estimas en tu tasa de conversión?

Anexo 3: Guía para *focus group*

Moderadores: Vania Alosilla, Cindy Cueva y Jhon Cuyubamba.

Participantes: Personas con obesidad o sobrepeso.

INTRODUCCIÓN
<p>Hola, buenas noches, mi nombre es _____, y hoy vamos a conversar sobre el mercado de alimentación saludable en personas con sobrepeso y obesidad. Antes que nada, queremos agradecer su participación en este <i>focus</i>, para nosotros es bastante importante poder entender la necesidad de los posibles clientes de primera mano.</p> <p>Vamos a comenzar dando unas pequeñas reglas de trabajo, primero que nada, quisiera decirles que acá no hay respuesta equivocada; por favor, siéntanse libres de expresar sus opiniones, se trata de que sea una conversación ordenada, fluida, amigable y donde todos participen.</p> <p>¿Tienen alguna pregunta?</p>
PRIMERA ETAPA: PRESENTACIÓN
<p>Para romper el hielo y los participantes se conozcan, habrá un espacio de presentación donde podrán dar respuesta a temas como:</p> <ul style="list-style-type: none">- Nombre, edad- ¿A qué se dedica?- ¿Con quiénes vive?- ¿Qué hace en su tiempo libre? <p>Asimismo, se tomará a dos participantes para la mecánica “2 verdades, una mentira”, donde los participantes tendrán que adivinar cual es la mentira.</p>
A partir de esta etapa, se invita a los participantes a ingresar a la herramienta miro, donde se ejecutarán los siguientes pasos.
SEGUNDA ETAPA: PERCEPCIÓN SOBRE VIDA SALUDABLE
<p>Se plantearán preguntas sobre la percepción de una vida y dieta saludable. Los participantes podrán escribir libremente sus ideas en los <i>posts it</i>. Posterior a ello, se profundizarán los puntos entre todos.</p> <ul style="list-style-type: none">- Concepto sobre vida saludable- Definir en una frase qué es una vida saludable- ¿Cuál es tu percepción de comida saludable?- ¿Cuál es tu percepción de comida balanceada?- ¿Crees que hoy es más fácil acceder a una dieta saludable? ¿Por qué?- ¿En qué momento de tu vida te has preocupado por consumir una dieta saludable?- ¿En qué momento de tu vida te has preocupado por realizar alguna actividad física?
TERCERA ETAPA: PERFILANDO AL CONSUMIDOR
<p>Se les pide a los participantes imaginarse a una persona que consume comida saludable y poder describir dentro de los <i>posts it</i> los siguientes puntos:</p> <ul style="list-style-type: none">- ¿Cuántas comidas consume al día y cuáles son?- ¿Cómo es la alimentación ideal de esa persona y en qué horarios lo consume?- ¿Qué actividades piensas que hace en su tiempo libre?- ¿Cuál es la rutina de esa persona, desde que despierta hasta que se duerme?
CUARTA ETAPA: PROTOTIPANDO EL NEGOCIO
<p>Se les pide a los participantes escribir los atributos y colocarlos de menor a mayor importancia de acuerdo con su percepción:</p> <ul style="list-style-type: none">- ¿Qué atributos considera más importantes para el servicio de comida saludable?- Con las opciones que le brindamos en la parte superior, deberán armar el menú ideal- ¿Cuáles son tus ingredientes favoritos en un plato de fondo? Aplicar dentro de los recuadros de carbohidratos, vegetales y proteínas.
QUINTA ETAPA: CREANDO COMUNIDAD
<p>Se detalla a los participantes que una persona con sobrepeso u obesidad no solo requiere de una alimentación saludable y balanceada sino realizar alguna actividad física. Se sabe que el proceso no es fácil por lo que se quiere crear una comunidad de apoyo donde podrán encontrar actividades.</p> <p>Desde este punto, se pide a los participantes poder mencionar todas las ideas que ellos consideren importante encontrar en una comunidad y cómo esta debería desarrollarse. Asimismo, como una empresa puede ayudar a los clientes y ser el aliado perfecto que este necesita.</p>
SEXTA ETAPA: IDEAS ADICIONALES
<p>Se les comenta a los participantes algunas ideas de lo que se quiere trabajar y se los invita a poder aportar con nuevas ideas para el negocio.</p>
AGRADECIMIENTO POR PARTICIPACIÓN

Anexo 4: Entrevista a personas con obesidad y sobrepeso

Entrevistadores: Vania Alosilla, Cindy Cueva y Jhon Cuyubamba.

Participantes: Personas con obesidad que no pudieron participar en *focus group*.

INTRODUCCIÓN

Hola, buenas noches, mi nombre es _____, y hoy vamos a conversar sobre el mercado de alimentación saludable en personas con sobrepeso y obesidad. Antes que nada, queremos agradecer tu participación, para nosotros es bastante importante poder entender la necesidad de los posibles clientes de primera mano.

Recuerda que este es un espacio seguro, acá no hay respuesta equivocada; por favor, siéntete libre de expresar tu opinión. ¿Tienes alguna pregunta?

Se busca que la entrevista sea una conversación y no pregunta/respuesta

PREGUNTAS

1. ¿Qué concepto tienes sobre vida saludable?
2. Define para ti con una sola frase qué es para ti una vida saludable
3. ¿Cuál es tu percepción de comida saludable?
4. ¿Cuál es tu percepción de comida balanceada?
5. ¿Crees que hoy es más fácil acceder a una dieta saludable? ¿Por qué?
6. ¿En qué momento de tu vida te has preocupado por consumir una dieta saludable?
7. ¿Cuántas comidas tiene al día y cuáles son?
8. ¿Cómo es la alimentación ideal de esa persona y en qué horarios regularmente lo consume?
9. ¿Qué actividades piensas que hace en su tiempo libre?
10. ¿Cuál es la rutina de esa persona, desde que se despierta hasta que duerme?
11. ¿Qué atributos consideras más importantes para el servicio de comida saludable?
12. Armar el menú de dieta saludable.
13. ¿Cuáles son tus ingredientes favoritos en un plato de fondo?
14. ¿Qué actividades consideras que deben desarrollarse dentro de una comunidad de personas que se alimentan de forma saludable?
15. ¿Qué podemos aportar a la idea de un *dark kitchen* de comida saludable?

Anexo 5: Cuestionario para análisis cuantitativo

INTRODUCCIÓN

Hola, gracias por tomarte este tiempo y ayudarnos a completar la encuesta.

Somos VitalEat, una empresa que busca mejorar el estilo de vida de nuestros clientes, acompañándolos a lograr sus objetivos de salud y bienestar físico con ayuda de especialistas.

PRIMERA ETAPA: DATOS GENERALES

1. **¿Cuántos años tienes?**
 - De 18 a 24 años
 - De 25 a 39 años
 - De 40 a 55 años
 - Mayor de 56 años

2. **Indique su género**
Femenino/Masculino/Prefiero no decir
3. **Indique su peso en kilogramos**
4. **Indique su talla en centímetros**
5. **¿En qué distrito vives y/o trabajas?**
Considera el distrito donde pasas el mayor tiempo de tu día.
 - Zona 6: Jesús María, Lince, Pueblo Libre, Magdalena, San Miguel
 - Zona 7: Miraflores, San Isidro, San Borja, Surco, La Molina
 - Otros distritos (*Si la persona coloca otros se termina la encuesta*)

6. **¿A qué te dedicas?**
 - Estudiante
 - Empleado
 - Independiente
 - Hogar
 - Pensionista/Jubilado
 - En busca de trabajo

7. **Cuándo piensas en restaurantes de comida saludable, ¿Cuál es el primero que viene a su mente?**
 - Avocalia
 - Rafaella
 - Pickadeli
 - Quinoa Café
 - Manzana Verde
 - Nevera fit
 - Otro

SEGUNDA ETAPA: PRESENTACIÓN Y ACEPTACIÓN

VitalEat nace como una propuesta de ayudar a más peruanos a crear nuevos o mejores hábitos saludables tanto en su alimentación como en actividad física. Se tendrán dos planes:

Descripción	Plan Vital Full	Plan Vital Premium
Plan de alimentación	Servicio de alimentación + Delivery	Servicio de alimentación + Delivery
Servicios	<ul style="list-style-type: none"> - Calculadora nutricional - Acceso a webinar de consejos y hábitos para mejora de estilos de vida. - Acceso a tips, recetas y notas de VitalEat sobre dieta saludable. - 1 asesoría nutricional. - Acceso a videoteca de rutinas de ejercicios. 	<ul style="list-style-type: none"> - Calculadora nutricional - Acceso a webinar de consejos y hábitos para mejora de estilos de vida. - Acceso a tips, recetas y notas de VitalEat sobre dieta saludable. - 2 asesorías nutricionales - Acceso a videoteca de rutinas de ejercicios. - Entrenamientos virtuales . - Encuentros FitClub. - Freepass para talleres y charlas presenciales.

8. **¿Estarías dispuest@ a afiliarte a alguno de estos planes?**
- Sí
 - Tal vez
 - No *(Si la persona coloca otros se termina la encuesta)*
9. **¿A qué plan estarías dispuesto a afiliarte?**
- Plan Plus
 - Plan Premium
10. **¿Con qué frecuencia pedirías tu comida?**
- 1 vez por semana
 - 3 veces por semana
 - 5 veces por semana

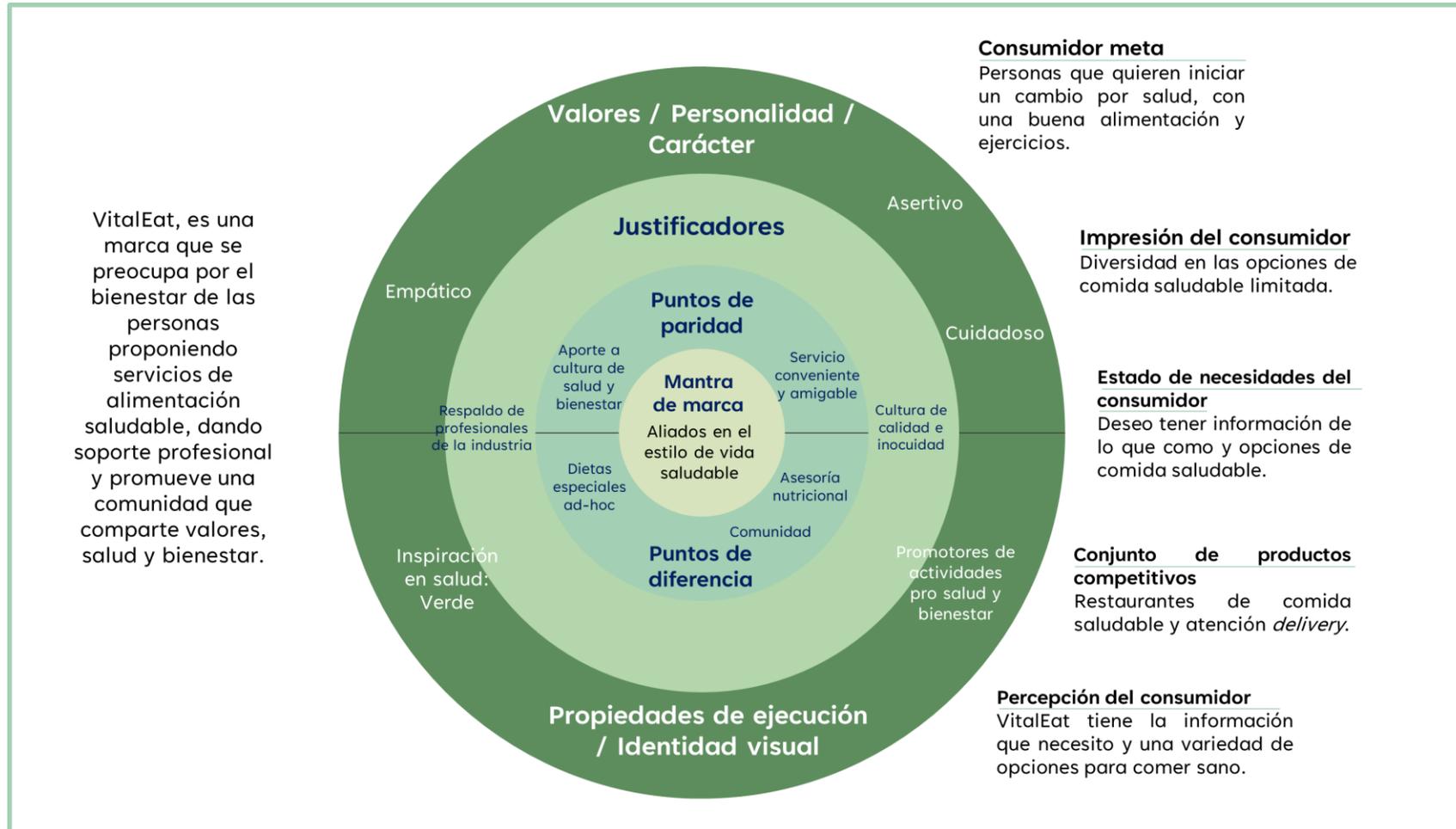
TERCERA ETAPA: DISPOSICIÓN DE DINERO Y COMUNIDAD

11. **Si fueras parte de una comunidad de personas que tienen como objetivo mejorar su calidad de vida a través de alimentación saludable y un plan de actividades.**
Coméntanos las actividades que te motivarían a participar.
- Meditación
 - Gimnasia
 - Yoga
 - Running
 - Ciclismo
 - Caminata
 - Box
 - Baile
 - Charlas
 - Otro:
12. **Elige el rango de precio que estarías dispuesto a pagar diariamente para un plan Vital Full.** *Plan básico: Recibe los platos de tu preferencia de acuerdo con tu plan de alimentación.*
- Menos de 15 soles por pedido
 - Entre 15 y 20 soles por pedido
 - Entre 20 y 25 soles por pedido
 - Más de 25 soles por pedido
13. **Elige el rango de precio que estarías dispuesto a pagar diariamente por un plan Vital Premium.** *El plan Premium Incluye el plan básico más asesoría especializada por medio de un nutricionista según tu objetivo y forma parte de la comunidad Fit Club con instructores calificados en actividades físicas recreativas.*
- Menos de 20 soles por pedido
 - Entre 20 y 25 soles por pedido
 - Entre 25 y 30 soles por pedido
 - Entre 30 y 35 soles por pedido
14. **Por S/4.99, agregarías un postre bajo en azúcar a tu pedido?**
Sí/ No
15. **Por S/3.99, agregarías una bebida natural a tu pedido?**
Sí/ No
16. **¿Por cuál de los siguientes medios te gustaría enterarte de los beneficios de VitalEat?**
- Facebook
 - Instagram
 - Tiktok
 - Twitter
 - Otro

Anexo 6: Modelo Canvas



Anexo 7: Mantra de marca



Anexo 8: Calendario de comunicaciones

Actividades	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12
Marketing Digital												
Campana Facebook												
Enfoque en la propuesta integral	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█
Enfoque apoyo profesional	█		█		█		█		█		█	
Enfoque Fitclub		█		█		█		█		█		█
Campanas Instagram												
Enfoque en la propuesta integral	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█
Enfoque apoyo profesional	█		█		█		█		█		█	
Fomentar Fitclub		█		█		█		█		█		█
Google Display	█		█		█		█		█		█	
SEO	█											
Youtube		█		█		█		█		█		█
Marketing Relacional												
Evento lanzamiento	█											
Evento Fitclub		█		█		█		█		█		█
Marketing directo												
Mailing	█	█	█	█	█		█	█	█	█	█	█

Activaciones	
Influencers	
Stories	
Reels	
Promoción	
Promoción 10% off Lunes	
Promoción por fechas calendario	
Promoción por Tipo de clientes	
Promociones de retención	
Descuentos corporativos	
Relaciones Públicas	

Anexo 9: Calendario de promociones de ventas

FECHA	PROMOCIÓN	OBJETIVO	DURACIÓN
Enero	¿Ya te cansaste de cocinar? Tenemos el 10% para los lunes que inicias la dieta	Dar a conocer la calidad del servicio y concretar la venta	1 mes
Febrero (San Valentín)	“Celebremos con amor”. Cupon: VitalEatCorazon Porque tu salud es lo primordial, VitalEat llega a tu corazón con un vale de s/5	Captar el mayor volumen posible de clientes.	2 días
Marzo (Inicio de clases)	No tienes tiempo, porque los niños regresaron a clases Participa del sorteo de 20 almuerzos en el plan full	Captar el interés del público con hijos que no tiene tiempo de preparar su almuerzo.	Semana previa
Abril (Semana Santa)	“Aprovecha y reserva tu plan por Semana Santa”. Se brindará 5% en los planes full.	Busca incentivar las ventas antes que salgan de fin de semana largo.	Semana previa
Mayo (Día de la Madre)	“Engría a la única que correría una maratón por ti” cupón: - VitalEatMAMA CUPÓN S/5 en todos los planes de 20 platos.	Captar el mayor público posible dentro del Día de la Madre.	1 mes
Junio (Día del Padre)	“Celebremos a tu primer superhéroe”. Descuento del 10% si compras dos planes. Participa del evento <i>fit</i> Día del Padre	Empatizar con la fecha del Día del Padre con los clientes.	1 mes
Julio (Fiestas Patrias)	“Arriba Perú”. Participa del sorteo de 20 polos con tu plato favorito de Perú, brandeado con el logo de VitalEat.	Incentivar la comida peruana	1 mes
Octubre (Halloween)	“La canción criolla, se escucha en VitalEat”. Promoción 5% en todos los planes.	Aumentar el <i>ticket</i> de consumo.	1 día.
Noviembre (<i>Black Friday</i>)	VitalEat se une al Black Friday. 15% de descuento a las 25 primeros en afiliarse en el plan full	Promover la compra de planes full.	3 días.
Diciembre (Navidad y Año Nuevo)	“Celebremos juntos”, sorteamos 10 vales de pavo	Aumentar la venta.	1ro al 15 de diciembre.

Anexo 10: Promoción por tipo de cliente

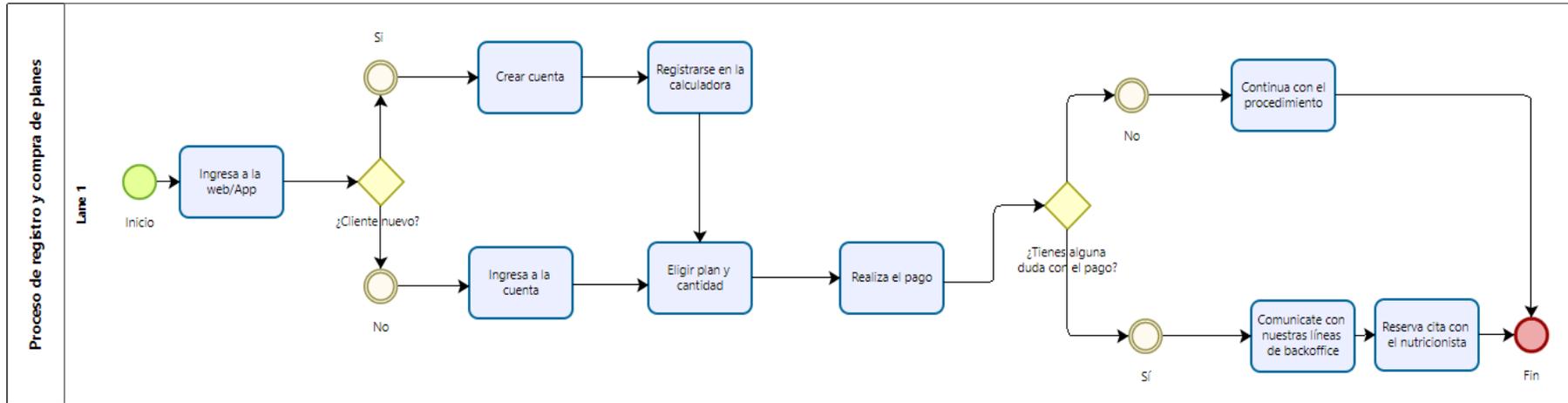
TIPO DE CLIENTE	OBJETIVOS	PROMOCIÓN	CONDICIONES
FORASTERO	Generar la recompra de planes	1 cupón de primera vez de 5% <i>off</i> en tu próxima compra de plan	El descuento solo aplica para la segunda compra de plan premium y tiene un vencimiento 30 días para utilizar los 20 platos.
FRECUENTE	Migrarlo de plan al premium	Ofrecer descuentos complementarios (por ejemplo, bebidas y postres).	El descuento se ofrecerá por cada complemento.
VITALEAT LOVER	Incrementar el número de clientes VitalEat.	1 plato gratis en el mes de cumpleaños	Debe tener activo su plan
		Acceso a activaciones, eventos (por ejemplo, activaciones de marcas aliadas, etcétera).	Invitaciones exclusivas de experiencia solo para clientes VitalEat.
	Aumentar clientes plan premium.	Ofreciendo descuentos exclusivos en servicios complementarios por el <i>upgrade</i> de plan.	El descuento se dará por cada plan

Anexo 11: Detalle de puestos y funciones

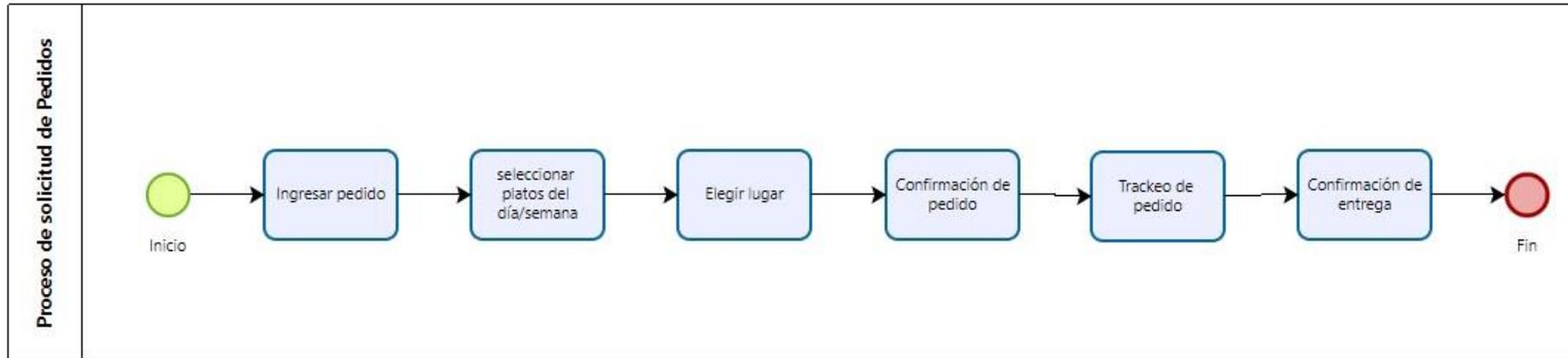
Gastos de personal	Tipo	Función principal
Gerente General	Administrativo	<ul style="list-style-type: none"> - Responsable legal - Define y ejecuta el Plan Estratégico - Responsable del reclutamiento de personal - Responsable de la ejecución de presupuesto - Responsable de las contrataciones - Lidera los sistemas de gestión de calidad y de seguridad
Asistente Gerencia	Administrativo	<ul style="list-style-type: none"> - Elabora los informes para Gerencia General - Gestiona la agenda del Gerente - Da soporte en el control de indicadores de gestión
Programador Web	Administrativo	<ul style="list-style-type: none"> - Desarrollo del back de la web / app - Desarrollo del front de la web / app - Asegurar el correcto funcionamiento de los sistemas y plataformas
Coordinador comercial	Administrativo	<ul style="list-style-type: none"> - Elabora y ejecuta el presupuesto de ventas - Diseña planes comerciales para el crecimiento de ventas - Gestiona los canales de venta - Desarrolla oportunidades de negocio
Coordinador de marketing	Administrativo	<ul style="list-style-type: none"> - Planifica y ejecuta las campañas de marketing - Gestiona las actividades del área organizando las funciones del <i>community manager</i> y diseñador gráfico - Gestiona la experiencia al cliente en todo el proceso de atención - Responsable del manejo de crisis - Gestiona el presupuesto de marketing
Community Manager	Administrativo	<ul style="list-style-type: none"> - Gestiona la parrilla de contenido de redes sociales - Responsable de la atención de mensajería - Gestiona campañas digitales
Diseñador gráfico	Administrativo	<ul style="list-style-type: none"> - Diseña piezas gráficas y da soporte para la generación de contenido - Desarrolla contenido de las comunicaciones

Gastos de personal	Tipo	Función principal
Jefe de operaciones	Administrativo/Operario	<ul style="list-style-type: none"> - Planifica la producción en base a los pedidos - Lidera las operaciones de abastecimiento, producción y distribución - Vela por el cumplimiento de las normas de seguridad alimentaria y seguridad ocupacional
Asistente de operaciones	Administrativo/Operario	<ul style="list-style-type: none"> - Gestiona el flujo de salida, despacho de productos - Responsable de la elaboración de rutas y <i>tracking</i> de pedidos - Responsable de los indicadores logísticos de distribución, entrega y satisfacción del cliente.
Coordinador de compras	Administrativo/Operario	<ul style="list-style-type: none"> - Gestiona las negociaciones con proveedores de materias primas y servicios - Planifica el flujo de abastecimiento para la producción - Responsable de compras y seguimiento de pagos a proveedores
Coordinador de calidad	Administrativo/Operario	<ul style="list-style-type: none"> - Ejecuta el plan de seguridad alimentaria - Gestiona la trazabilidad de procesos - Lidera las auditorías sanitarias - Capacita al personal en manipulación de alimentos y buenas prácticas
Servicio al cliente	Administrativo	<ul style="list-style-type: none"> - Brinda soporte comercial dando atención personalizada para consultas, quejas o reclamos.
Chef	Operario	<ul style="list-style-type: none"> - Elabora el menú y planifica los requerimientos de producción - Responsable de la selección de ingredientes - Responsable del control de costos de producción - Dirige al equipo de producción - Capacita al equipo de producción en buenas prácticas y optimización de procesos
Asistentes de cocina	Operario	<ul style="list-style-type: none"> - Prepara los ingredientes para producción - Prepara las comidas cumpliendo los estándares de calidad - Proporcionan y envasan los alimentos terminados
Nutricionista	Terceros	<ul style="list-style-type: none"> - Brindar asesoría a los clientes - Brindar contenido de dietas - Brindar información relevante a la comunidad como recetas, datos curiosos, etc.
Entrenador	Terceros	<ul style="list-style-type: none"> - Ejercer el entrenamiento del día - Ejecutar los videos de rutinas para la web
Servicios Generales (Limpieza)	Terceros	<ul style="list-style-type: none"> - Limpieza y orden de los establecimientos
Legal / Contable	Terceros	<ul style="list-style-type: none"> - Brindar servicio legal a la empresa - Brindar servicio contable a la empresa

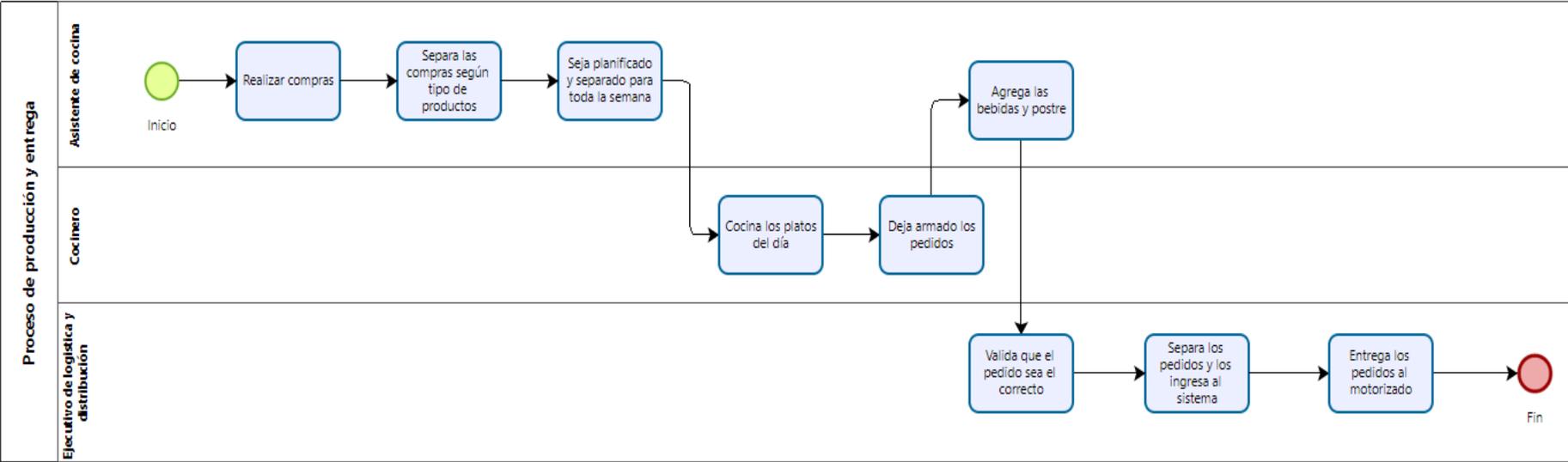
Anexo 12: Flujo del proceso de registro y compra de planes



Anexo 13: Flujo de solicitud de pedidos



Anexo 14: Flujo de producción y entrega



Anexo 15: Flujo de caja económico

	Año 0	2024	2025	2026	2027	2028
FLUJO DE CAJA						
Ventas (Plan + complementos)		5,617,920	6,698,433	7,823,770	8,995,380	10,214,753
Costo	-	2,398,474	2,796,319	3,276,659	3,708,047	4,157,021
Gastos de Personal	-	910,377	1,058,117	1,107,167	1,229,792	1,229,792
Gastos de Marketing	-	229,710	259,544	294,987	321,056	342,773
Gastos Generales	-	320,504	320,504	320,504	320,504	320,504
Gastos Operativos	-	315,012	325,012	338,788	378,316	378,316
Gastos de Ventas	-	1,303,157	1,553,690	1,814,607	2,086,445	2,368,949
Impuesto a la renta			25,177	189,767	272,267	409,347
Flujo de Operaciones		140,686	360,070	481,290	678,952	1,008,051
Inversion en activo fijo	-133,898		-5,000	-2,500	-7,500	0
Inversión en capital de trabajo	-46,124	-7,651	-9,237	-8,296	-8,634	79,943
Gastos preoperativos	-387,028					
Flujo de Inversión	-567,050	-7,651	-14,237	-10,796	-16,134	79,943
Flujo Económico	-567,050	133,035	345,832	470,494	662,818	1,087,993

TIR	57%
VAN	1,039,383
COK	15%

Anexo 16: Estado de resultados

	Año 0	2024	2025	2026	2027	2028
Ventas (P + C)		5,617,920	6,698,433	7,823,770	8,995,380	10,214,753
Costo		-2,398,474	-2,796,319	-3,276,659	-3,708,047	-4,157,021
Margen Bruto		3,219,446	3,902,114	4,547,111	5,287,333	6,057,733
Gastos de Personal	-146,250	-910,377	-1,058,117	-1,107,167	-1,229,792	-1,229,792
Gastos de Marketing	-130,000	-229,710	-259,544	-294,987	-321,056	-342,773
Gastos Generales	-53,826	-320,504	-320,504	-320,504	-320,504	-320,504
Gastos Operativos	-56,952	-315,012	-325,012	-338,788	-378,316	-378,316
Gastos de Ventas		-1,303,157	-1,553,690	-1,814,607	-2,086,445	-2,368,949
EBITDA		140,686	385,247	671,057	951,219	1,417,398
Depreciación y amortización AF		-26,780	-26,780	-27,780	-28,280	-29,780
Amortización de preoperativos		-387,028				
Utilidad antes de Impuestos		-273,121	358,467	643,278	922,940	1,387,619
Pérdidas acumuladas		- 273,121	-	-	-	-
Utilidad impositiva		-	85,346	643,278	922,940	1,387,619
Impuesto a la renta		-	- 25,177	- 189,767	- 272,267	- 409,347
Utilidad neta		-273,121	383,644	833,045	1,195,207	1,796,966
EBITDA %		3%	6%	9%	11%	14%