



**Plan de negocio para el suministro delivery de ingredientes listos para cocinar
en casa.**

**Tesis presentada en satisfacción parcial de los requerimientos para obtener el
grado de Maestro en Administración**

por:

Sonia Melissa Cutipa Ninapaitán _____

Laura Isabel Ríos Moscoso _____

Edgar Erick Lasteros Manzaneda _____

Edwin Oswaldo Aquino Yaringaño _____

Maestría en Administración a Tiempo Parcial Weekends 03

Lima, 05 de febrero de 2019

Esta tesis

**Plan de negocio para el suministro delivery de ingredientes listos para cocinar
en casa**

ha sido aprobada.

.....
Oswaldo Morales Tristán (Jurado)

.....
Richard Moarri Nohra (Jurado)

.....
Alfredo Mendiola Cabrera (Asesor)

.....
Carlos Aguirre Gamarra (Asesor)

Universidad ESAN

2019

Agradecemos a Dios por bendecirnos la vida, por guiarnos a lo largo de esta Maestría y estudio, por ser el apoyo y fortaleza en aquellos momentos de dificultad y de debilidad.

Agradezco y dedico esta Tesis a mi madre Isabel quien siempre me ha apoyado y brindado su amor incondicional en cada decisión tomada, haciendo de mí una mejor persona, a mi tía Rosa quien es mi segunda madre, a mi padre Gustavo por sus buenos e inspiradores consejos y a mi prima Laura por enseñarme lo valioso de tener una hermana y a mi compañero Erick por todo el esfuerzo y responsabilidad puesto en este gran reto.

Laura Ríos

Agradezco y dedico esta Tesis a mis padres Julio y Alicia por darme siempre la fuerza y aliento desmedido, por siempre estar allí conmigo. A mi hermana Lucía y a toda mi familia y amigos por su comprensión, paciencia y ayuda, que me motivaron a continuar y lograr mis metas.

Sonia Cutipa

Agradezco y dedico esta Tesis a mis padres Jaime y Noemi, por ser los principales promotores de mis sueños, por confiar y creer en mis expectativas, por los consejos, valores y principios que me han inculcado de niño, joven y en mi adultez, y en especial a mi abuelo Cosme, que desde el cielo cuida de cada uno de mis pasos.

Erick Lasteros

Agradezco y dedico esta Tesis a mi esposa Sandra por ser el pilar fundamental en mi crecimiento profesional, así como su apoyo incondicional en mi vida el cual me ha permitido poder llegar a ser un profesional de éxito. A mis hijos Daniel y Valery que son los motores de mi vida que me impulsan a seguir luchando cada día.

Edwin Aquino

ÍNDICE GENERAL

CAPÍTULO I. INTRODUCCIÓN.....	1
1.1 Antecedentes.....	1
1.2 Idea de negocio.....	2
1.3 Objetivos.....	2
1.3.1 <i>Objetivo General</i>	2
1.3.2 <i>Objetivos Específicos</i>	2
1.4 Alcance y limitaciones.....	3
1.4.1 <i>Alcance</i>	3
1.4.2 <i>Limitaciones</i>	3
CAPÍTULO II. MARCO METODOLÓGICO.....	5
2.1 Categorías terminológicas de investigación.....	5
2.1.1 <i>Enfoques de Investigación</i>	6
2.1.2 <i>Tipos de Investigación</i>	6
2.1.3 <i>Técnicas e Instrumentos de acopio de información</i>	7
2.1.4 <i>Técnicas de Análisis e Interpretación de la Información</i>	8
2.2 Formulación del Esquema de Trabajo.....	9
CAPÍTULO III. MARCO CONCEPTUAL.....	11
3.1 Alimentación.....	11
3.2 Alimentación Sana.....	11
3.2.1 <i>Preparación de un menú balanceado</i>	12
3.2.2 <i>Problemas de salud por alimentación no balanceada</i>	13
3.3 Conservación de los alimentos.....	17
3.3.1 <i>Refrigeración y congelación</i>	19
3.3.2 <i>Tipos de congelación</i>	20
3.4 Tecnología gastronómica.....	21
3.4.1 <i>Tecnología en congelado rápido y enfriamiento</i>	22
3.4.2 <i>Tecnología en sellado al vacío</i>	22
3.4.3 <i>Tecnología en procesado de alimentos</i>	23
3.5 Cocinar.....	24
3.6 Conclusiones.....	24
CAPÍTULO IV. MARCO CONTEXTUAL.....	25
4.1 Análisis del NSE A, NSE B y NSE C en Lima metropolitana.....	25
4.1.1 <i>Distribución de habitantes por NSE en Lima metropolitana</i>	26
4.1.2 <i>Distritos estratificados según ingreso per cápita por hogar de Lima metropolitana</i>	27
4.1.3 <i>Ingreso per cápita por hogar de Lima metropolitana</i>	28
4.1.4 <i>Selección de distritos del mercado potencial</i>	30
4.1.5 <i>Mercado potencial</i>	31
4.2 Estilos de vida.....	32
4.3 Tendencias de consumo.....	34

4.3.1	<i>Valoración de la comida preparada en casa por los peruanos.</i>	34
4.4	Situación del mercado de comida.	35
4.4.1	<i>Platos Peruanos.</i>	37
4.4.2	<i>Calorías de los platos peruanos.</i>	40
4.5	Análisis de proveedores y profesionales gastronómicos.	41
4.5.1	<i>Proveedores.</i>	41
4.5.2	<i>Profesionales gastronómicos (Chefs).</i>	42
4.6	Análisis de competidores.	43
4.6.1	<i>Competidores directos.</i>	44
4.6.2	<i>Buenas prácticas – Competidores directos.</i>	48
4.6.3	<i>Competidores Indirectos.</i>	49
4.6.4	<i>Buenas prácticas – Competidores indirectos.</i>	51
4.7	Conclusiones.	52
CAPÍTULO V. INVESTIGACIÓN DE MERCADO.		54
5.1	Público objetivo.	54
5.1.1	<i>Perfil.</i>	54
5.1.2	<i>Intervalo de edad 25 a 55 años.</i>	55
5.2	Metodología de la investigación.	56
5.3	Estudio exploratorio cualitativo.	56
5.3.1	<i>Focus Group.</i>	56
5.3.2	<i>Entrevista a expertos.</i>	58
5.4	Estudio exploratorio cuantitativo.	60
5.4.1	<i>Objetivo del estudio.</i>	60
5.4.2	<i>Los objetivos específicos.</i>	60
5.4.3	<i>Método de recolección de la información.</i>	61
5.4.4	<i>Instrumentos de recolección de información.</i>	61
5.4.5	<i>Diseño de la muestra.</i>	61
5.4.6	<i>Unidad de investigación.</i>	61
5.4.7	<i>Tipo de muestreo.</i>	61
5.4.8	<i>Tamaño de muestra.</i>	62
5.4.9	<i>Distribución de la muestra.</i>	63
5.4.10	<i>Resultado de la Encuesta.</i>	63
5.5	Estimación de la demanda.	64
5.5.1	<i>Cálculo del mercado objetivo.</i>	64
5.6	Servicio de Chef a domicilio.	69
5.7	Conclusiones.	70
CAPÍTULO VI. ANÁLISIS ESTRATÉGICO		71
6.1	Análisis PEST	71
6.2	Análisis de las 5 Fuerzas de Porter.	75
6.2.1	<i>Entrada de Nuevos competidores.</i>	75
6.2.2	<i>Fuerza: Rivalidad entre competidores actuales.</i>	76
6.2.3	<i>Fuerza: Poder de negociación de proveedores.</i>	76
6.2.4	<i>Fuerza: Empresas de otras industrias que ofrecen producto sustituto.</i>	77
6.2.5	<i>Fuerza: Poder de negociación de los clientes.</i>	78
6.3	Matriz EFE.	78
6.4	Acciones estratégicas.	80

6.5	Modelo CANVAS.....	80
6.6	Conclusiones.....	84
CAPÍTULO VII. PLAN COMERCIAL		85
7.1	Objetivos del Plan de Marketing.....	85
7.2	Segmentación de mercado.....	85
7.3	Selección del Público Objetivo.....	86
7.4	Estrategia de Posicionamiento.....	86
7.5	Estrategia Comercial:	87
7.6	Mix de Marketing.....	88
7.6.1	<i>Estrategia del Producto.....</i>	<i>88</i>
7.6.2	<i>Estrategia de Plaza.....</i>	<i>92</i>
7.6.3	<i>Estrategia de Promoción y Publicidad.....</i>	<i>93</i>
7.6.4	<i>Estrategia de precio.....</i>	<i>96</i>
7.7	Presupuesto de Marketing.....	98
7.8	Indicadores clave de desempeño.....	99
7.9	Conclusiones.....	100
CAPÍTULO VIII. PLAN DE OPERACIONES.....		101
8.1	Proceso de operaciones.....	103
8.1.1	<i>Solicitud de pedido.....</i>	<i>103</i>
8.1.2	<i>Compra.....</i>	<i>103</i>
8.1.3	<i>Recepción y almacenaje.....</i>	<i>104</i>
8.1.4	<i>Lavado de verduras.....</i>	<i>106</i>
8.1.5	<i>Pelado de verduras.....</i>	<i>106</i>
8.1.6	<i>Picado de verduras.....</i>	<i>106</i>
8.1.7	<i>Corte de productos cárnicos.....</i>	<i>106</i>
8.1.8	<i>Pesado de ingredientes.....</i>	<i>107</i>
8.1.9	<i>Sellado al vacío.....</i>	<i>107</i>
8.1.10	<i>Refrigerado.....</i>	<i>107</i>
8.1.11	<i>Empaquetado.....</i>	<i>108</i>
8.1.12	<i>Delivery (Distribución).....</i>	<i>110</i>
8.2	Servicio de Chef a domicilio.....	113
8.3	Base de Operaciones.....	113
8.3.1	<i>Ubicación geográfica de la base de operaciones.....</i>	<i>113</i>
8.3.2	<i>Layout de base de operaciones.....</i>	<i>114</i>
8.4	Tecnología de Información.....	116
8.4.1	<i>Desarrollo de Aplicativo web Responsive Optimizado (ARO) y Página web.....</i>	<i>116</i>
8.5	Costos operativos.....	118
8.6	Conclusiones:	119
CAPÍTULO IX. PLAN DE RECURSOS HUMANOS.....		120
9.1	Objetivos	120
9.2	Plan Administrativo.....	120
9.2.1	<i>Constitución de la empresa y aspectos legales.....</i>	<i>120</i>
9.2.2	<i>Régimen tributario.....</i>	<i>121</i>
9.2.3	<i>Régimen laboral.....</i>	<i>121</i>
9.2.4	<i>Permisos y registros municipales.....</i>	<i>122</i>

9.3	Estructura organizacional.....	122
9.4	Procesos de gestión de recursos humanos.....	123
9.4.1	<i>Proceso de reclutamiento y selección de personal.</i>	123
9.4.2	<i>Proceso de inducción y contratación de personal.</i>	125
9.4.3	<i>Proceso de capacitación de personal.</i>	125
9.5	Administración de compensaciones.....	125
9.6	Jornada de trabajo.....	126
9.7	Servicio de terceros.....	126
9.8	Presupuesto de Administración y Recursos Humanos.....	127
9.9	Conclusiones.....	127
CAPÍTULO X. PLAN DE FINANCIERO Y ANÁLISIS ECONÓMICO.		129
10.1	Objetivos del Plan Financiero.....	129
10.2	Consideraciones generales del estudio financiero.....	129
10.3	Proyección de ventas, costos, gastos, depreciación y capital de trabajo.....	131
10.4	Flujo de inversiones del proyecto.....	131
10.5	Estado de Resultados.....	132
10.6	Flujo de caja operativo.....	133
10.7	Flujo de caja económico.....	133
10.8	Resultados del VAN y TIR.....	135
10.9	Análisis de riesgos de puntos críticos y punto muerto.....	136
10.10	Conclusiones.....	138
CAPÍTULO XI. PLAN DE RIESGOS.		140
11.1	Identificación de riesgos, plan de mitigación y control.....	140
11.2	Evaluación de los riesgos.....	143
11.3	Conclusiones.....	144
CAPÍTULO XII. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.		146
12.1	Conclusiones.....	146
12.1.1	<i>Conclusión general.</i>	146
12.1.2	<i>Conclusiones específicas</i>	147
ANEXOS 151		
BIBLIOGRAFÍA 249		

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla II.1 Enfoques de Investigación.	6
Tabla II.2 Tipos de Investigación.	6
Tabla II.3 Técnicas e Instrumentos de acopio de Información.	7
Tabla II.4 Técnicas de Análisis e interpretación.	8
Tabla II.5 Formulación del Esquema de Trabajo.	9
Tabla III.1 Diferencia entre una dieta habitual y una hipocalórica.	15
Tabla III.2 Calorías diarias requeridas de acuerdo con la edad, sexo y nivel de actividad.	16
Tabla III.3 Causas de deterioro y técnicas de conservación de los alimentos.	18
Tabla III.4 Vida útil de los alimentos refrigerados y congelados.	19
Tabla III.5 Equipos de tecnología gastronómica.	21
Tabla III.6 Conclusiones del Capítulo III.	24
Tabla IV.1 Número de habitantes según NSE – Lima metropolitana.	27
Tabla IV.2 Porcentaje de habitantes según Ingreso Per Cápita por Distrito.	28
Tabla IV.3 Distribución de hogares y habitantes (NSE A2, B y C), de los 10 distritos con mayor ingreso per cápita de Lima metropolitana.	29
Tabla IV.4 Distribución de hogares y habitantes de los distritos Santiago de Surco, Barranco, Miraflores, San Borja y Surquillo.	31
Tabla IV.5 Estilos de vida de los peruanos.	32
Tabla IV.6 Tendencias del consumidor peruano.	34
Tabla IV.7 20 platos típicos recomendados por PromPerú.	38
Tabla IV.8 Platos de fondo que consumen los limeños.	39
Tabla IV.9 kilocalorías (kcal) de los principales platos de la gastronomía peruana.	40
Tabla IV.10 Datos de proveedores mayoristas en Santa Anita.	41
Tabla IV.11 Sueldo promedio de profesionales en gastronomía menores de 29 años.	42
Tabla IV.12 Análisis de pago por hora estimado – Chefs menores a 29 años.	43
Tabla IV.13 Comparación entre empresas competidoras internacionales y nacionales en base a sus procesos internos.	44
Tabla IV.14 Comparación entre el competidor directo FoodBox y la propuesta “La Caja del Chef” en base a sus procesos internos detallados.	47
Tabla IV.15 Buenas prácticas en base a competidores directos.	48
Tabla IV.16 Comparación entre empresas competidoras en base a sus procesos internos.	49
Tabla IV.17 Buenas prácticas en base a competidores indirectos.	51
Tabla IV.18 Conclusiones del Capítulo IV.	52
Tabla V.1 Perfil del Público Objetivo.	54
Tabla V.2 Ficha técnica <i>Focus Group</i>	57
Tabla V.3 Características participantes Focus Group.	57
Tabla V.4 Resultado Focus Group.	58
Tabla V.5 Conclusiones de entrevista a experto Chef de restaurante.	59
Tabla V.6 Conclusiones de entrevista a experto en nutrición.	59
Tabla V.7 Conclusiones de entrevista a experto en Plataforma de venta por <i>delivery</i>	60
Tabla V.8 Distribución de muestra.	63
Tabla V.9 Resultado de la encuesta.	63

Tabla V.10 Crecimiento poblacional del mercado total.	64
Tabla V.11 Tamaño de mercado potencial.	65
Tabla V.12 Determinación del mercado objetivo del NSE A2, NSE B y NSE C de los distritos de Santiago de Surco, San Borja, Miraflores, Barranco y Surquillo.	69
Tabla V.13 Conclusiones del Capítulo V.	70
Tabla VI.1 Análisis PEST.	71
Tabla VI.2 Factores del PEST que generan mayor impacto al negocio.	74
Tabla VI.3 Análisis de fuerza de nuevos actores potenciales.	75
Tabla VI.4 Análisis de fuerza de rivalidad de competidores actuales.	76
Tabla VI.5 Análisis de fuerza de poder de negociación de proveedores.	77
Tabla VI.6 Análisis de fuerza de productos sustitutos.	77
Tabla VI.7 Análisis de fuerza de poder de negociación de clientes.	78
Tabla VI.8 Matriz EFE.	78
Tabla VI.9 Acciones Estratégicas.	80
Tabla VI.10 Descripción del modelo CANVAS.	81
Tabla VI.11 Conclusiones del Capítulo VI.	84
Tabla VII.1 Segmentación de Mercado.	85
Tabla VII.2 Características de Arquetipo de la marca: <i>La Caja del Chef</i>	90
Tabla VII.3 Precios de competidor Food Box.	97
Tabla VII.4 Precios de La Caja del Chef – Ingredientes.	97
Tabla VII.5 Precios de La Caja del Chef – Ingredientes y Servicio de Chef.	98
Tabla VII.6 Comparativo de precios entre Take a Chef y La Caja del Chef.	98
Tabla VII.7 Costo total de Marketing.	99
Tabla VII.8 Indicadores de control de la gestión de Marketing.	99
Tabla VII.9 Conclusiones del Capítulo VII.	100
Tabla VIII.1 Proveedores mayoristas de Lima.	103
Tabla VIII.2 Equipos industriales de gastronomía para preparación de ingredientes.	105
Tabla VIII.3 Equipos industriales de gastronomía para conservación de ingredientes.	107
Tabla VIII.4 Partes y función del empaque <i>delivery</i>	108
Tabla VIII.5 Distancias y tiempos promedio de distribución.	112
Tabla VIII.6 Comparativo entre los planes de servidor VPS.	117
Tabla VIII.7 Conclusiones del Capítulo VIII.	119
Tabla IX.1 Tipo de negocio y Razón social.	120
Tabla IX.2 Requisitos tributarios exigibles para el régimen MYPE.	121
Tabla IX.3 Beneficios laborales del régimen MYPE.	121
Tabla IX.4 Permisos y registros requeridos para el funcionamiento del negocio.	122
Tabla IX.5 Rangos salariales por puesto de trabajo.	126
Tabla IX.6 Número de Chef por año.	127
Tabla IX.7 Conclusiones del Capítulo IX.	128
Tabla X.1 Consideraciones generales de la demanda, costos, gastos, ventas y valor terminal.	129
Tabla X.2 Proyección de ventas, costos, gastos, depreciación y capital de trabajo.	131
Tabla X.3 Proyección de ventas, costos, gastos, depreciación y capital de trabajo.	132
Tabla X.4 Flujo de caja económico en el escenario conservador.	133
Tabla X.5 Flujo de caja económico en el escenario optimista.	134
Tabla X.6 Flujo de caja económico en el escenario pesimista.	135

Tabla X.7 Resultados VAN y TIR en el escenario conservador.....	135
Tabla X.8 Resultados VAN y TIR en el escenario optimista.	136
Tabla X.9 Resultados VAN y TIR en el escenario pesimista.	136
Tabla X.10 Variables para cálculo de punto muerto (VAN = 0).	137
Tabla X.11 Análisis de sensibilidad unidimensional.	137
Tabla X.12 Conclusiones del Capítulo X.	138
Tabla XI.1 Identificación y plan de mitigación de riesgos internos y externos.....	140
Tabla XI.2 Nivel de impacto.....	143
Tabla XI.3 Evaluación de nivel de impacto de los riesgos.	144
Tabla XI.4 Conclusiones del Capítulo XI.....	144

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura III.1 Distribución de un plato balanceado.	13
Figura IV.1 Distribución porcentual de habitantes según NSE – Lima metropolitana.	26
Figura IV.2 Distribución de barras de habitantes (NSE A2, B y C), de los 10 distritos con mayor ingreso per cápita de Lima metropolitana.....	29
Figura IV.3 Selección de los distritos colindantes y cercanos con Santiago de Surco.	30
Figura IV.4 Estilos de Vida del consumidor peruano.....	33
Figura IV.5 Razones para promover la gastronomía peruana.....	36
Figura IV.6 Motivos para estar orgullosos a nivel nacional.	36
Figura IV.7 Lo que más gusta de Lima a los limeños.....	37
Figura IV.8 Tipos de comida preferidos por los peruanos.....	38
Figura IV.9 Platos preferidos por los limeños.	39
Figura V.1 Distribución porcentual de la población económicamente activa PEA por grupos de edad (2007 al 2017).....	55
Figura V.2 ¿Hasta qué punto le gusta esta nueva propuesta?	66
Figura V.3 ¿Hasta qué punto estaría dispuesto a comprar esta nueva propuesta?	67
Figura V.4 Precio a pagar por el producto	67
Figura V.5 Criterios para obtener el mercado objetivo.....	68
Figura V.6 Interés de compra- Servicio Chef a domicilio.	69
Figura VI.1 Modelo CANVAS.....	83
Figura VII.1 Colores corporativos de la marca: <i>La Caja del Chef</i>	90
Figura VII.2 Puntuación del producto y/o servicio con 5 estrellas.	92
Figura VII.3 5 botones del cerebro reptil activados por el producto.	95
Figura VIII.1 Actividades macro del proceso de operaciones.	101
Figura VIII.2 Flujo de proceso de operaciones.	102
Figura VIII.3 Recepción y almacenaje de ingredientes.	104
Figura VIII.4 Modelo de etiqueta a usar en los productos.....	109
Figura VIII.5 Tipos de caja para empaquetado.	110
Figura VIII.6 Ubicación de la base de operaciones en base al centro de gravedad.	113
Figura VIII.7 Layout de la base de operaciones.	114
Figura VIII.8 Layout de la planta de operaciones.....	115
Figura VIII.9 Conexión y función de un VPS.	117
Figura VIII.10 Enlace de pagos con plataforma Culqi.	118
Figura IX.1 Organigrama de la empresa.	123
Figura IX.2 Flujo de proceso de reclutamiento y selección del personal.	124
Figura X.1 Análisis de sensibilidad unidimensional.....	138
Figura XI.1 Ponderación de probabilidad y severidad de los riesgos.....	143

Laura Isabel Ríos Moscoso

Profesional de la carrera de Ingeniería Industrial con más de 3 años de experiencia en el área comercial del sector financiero. Asimismo, ha participado en la implementación y mantenimiento de los Sistemas de Integrados de Gestión, así como en la Gestión de Proyectos con enfoque de PMI.

EXPERIENCIA PROFESIONAL

BANCO DE CRÉDITO DEL PERU S.A.

Es el banco más grande y el proveedor líder de servicios financieros integrados en el Perú, con aproximadamente US\$ 39 mil millones en activos totales y una participación de mercado de 30,4% en créditos totales y 33,5% en depósitos totales.

Ejecutiva Comercial de Servicios para Empresas (diciembre 2016 – Actualidad)

Elaborar, ejecutar y realizar seguimiento del plan comercial de mi cartera de clientes. Brindar asesoría especializada y soporte respecto a los productos electrónicos al cliente interno y externo.

- Organización de eventos corporativos alineados a la difusión de los productos electrónicos para empresas, logrando fidelización y colocaciones de este en un 70%.

Especialista de Factura Negociable (enero 2016 – noviembre 2016)

Promover el uso de la Factura Negociable como medio de financiamiento en el cliente interno (Banca Negocios) así como dar soporte al cliente interno.

- Formé parte del equipo comercial que implementó el primer proyecto de Factura Negociable en el BCP, involucrándome en los talleres de capacitación al 100%, logrando al finalizar el año, la mayor penetración del producto en el mercado peruano.
- Incremento de la colocación del producto en un 100% respecto al año anterior.

ABENGOA PERU SA.

Empresa de ingeniería y construcción para el desarrollo de proyectos de gran envergadura en los sectores económicos de minería, energía, infraestructura, saneamiento, hidrocarburos e industria.

Analista de Calidad y de Proyectos (mayo 2013 - noviembre 2015)

Elaboración de los procedimientos del proyecto y los reportes a la oficina de PMO, así como el aseguramiento de los estándares de calidad.

Seguimiento de los reportes de no conformidades hasta su cierre final.

Aprobación del Dossier de calidad en un plazo menor al previsto.

Becaria de Calidad y Medio Ambiente (abril 2012 – abril 2013)

Gestionar las Encuestas de Satisfacción con los clientes mineros, y generar la reunión de retroalimentación con los Equipos de proyectos, para de esta manera poder generar las acciones de mejora respectivas.

Elaboración de papers en temas relacionados al Sistema de Gestión de Calidad, para luego difundirlo a toda la organización

Levantamiento de información con las diferentes áreas para la elaboración de mapas de procesos.

con la consultora Supera, lo cual incluyó la realización de focus, el diseño de línea gráfica y construcción de.

SERVICIO DE ADMINISTRACIÓN TRIBUTARIA SAT

Organismo público descentralizado de la Municipalidad Metropolitana de Lima con autonomía administrativa, económica, presupuestaria y financiera que tiene por finalidad organizar y ejecutar la administración, fiscalización y recaudación de todos los conceptos tributarios y no tributarios.

Practicante pre-profesional

(noviembre 2011 – abril 2012)

Elaboración de mapa de procesos para las Unidades Organizativas

Elaboración de procedimientos según los estándares de la norma ISO 9001

Forme parte del equipo auditado para la obtención de la en ISO 9001.

BANCO INTERNACIONAL DEL PERU

Interbank es una de las principales instituciones financieras del Perú. Está enfocado en brindar productos innovadores y un servicio conveniente y ágil a sus más de 2 millones de clientes

Representante Financiero

(febrero 2011 - septiembre 2011)

Apoyo en las operaciones bancarias, ingreso de reclamos y venta de productos.

FORMACIÓN PROFESIONAL

ESAN GRADUATE SCHOOL OF BUSINESS 2016 - 2018
MBA Weekends 3

ESAN GRADUATE SCHOOL OF BUSINESS 2015 - 2015
Diplomado en Gerencia y Dirección de Proyectos.

ESAN GRADUATE SCHOOL OF BUSINESS 2012 - 2012
Cursos de Gerencia de Proyectos y Gestión de Calidad.

UNIVERSIDAD NACIONAL DE INGENIERIA 2012 - 2012
Curso de Gerencia de Proyectos y Gestión de Calidad

UNIVERSIDAD PARTICULAR RICARDO PALMA 2007 - 2011
Carrera profesional de Ingeniería Industrial

OTROS ESTUDIOS

INSTITUTO DE INFORMACTICA PUCP: Excel Financiero 2012

SOCIEDAD NACIONAL DE INDUSTRIAS: Formación de Instructores 2013

EUROIDIOMAS: Ingles Intermedio 2018

CEPS UNI: Microsoft Project I y II 2015

Sonia Melissa Cutipa Ninapaitán

Profesional con más de 10 años de experiencia en áreas de Recursos Humanos, con experiencia en los rubros de servicios, salud, proyectos, construcción y agroexportador. Experiencia en diseño y conceptualización de estrategias de las áreas de Administración de personal, Compensaciones, Capacitación, y Desarrollo del talento humano. Con facilidad para interrelacionarme, proactiva, analítica, tolerante a la presión, con capacidad para trabajar en equipo y orientada al logro.

EXPERIENCIA PROFESIONAL

CAMPOSOL S.A.

Empresa agroindustrial dedicada a la producción y distribución de productos frescos y congelados; contribuye con la nutrición de las familias de todo el mundo, a través de la venta de alimentos saludables de alta calidad, con gran valor nutricional y con un proceso de producción, se encuentra en la posición 30 de las mejores empresas agroexportadoras sostenibles en el mundo.

Gerente de Compensaciones y Proyectos **septiembre 2018 - Actualidad**

- Desarrollar planes y políticas de compensaciones y beneficios buscando mayores beneficios para el personal de la compañía, así como para la empresa en su carga fiscal.
- Elaborar descripciones de puesto con la finalidad de tener en forma clara y precisa información de las posiciones de la empresa.
- Diseñar, implementar y mantener la metodología de valuación de puestos determinando así los valores de las posiciones, actividades, y cargas de trabajo.
- Desarrollar y mantener el esquema de niveles profesionales de acuerdo con las necesidades de la compañía alineados a la estrategia de crecimiento.
- Participar en encuestas de salarios con el propósito de contar con información actualizada de las condiciones del entorno. Participar en las encuestas internas con la finalidad de dar reportes en tiempo y forma.
- Realizar comparativos de sueldos con el mercado cuyo propósito es el garantizar la competitividad externa de los sueldos.
- Diseñar la política de compensaciones de acuerdo con los lineamientos establecidos por la compañía, definiendo esquemas de pagos, tabuladores y beneficios. Mantener la equidad dentro de la empresa a través de las distintas divisiones de esta.
- Liderar los procesos de gestión humana en las operaciones internacionales de Colombia, Uruguay y Chile, buscando la implementación en tiempo y costos de los procesos operativos.

QUANTA SERVICES PERU SA

Empresa americana del rubor energía y proyectos de telecomunicaciones

Gerente de Recursos Humanos **abril 2017 – agosto 2018**

Liderar, gestionar e implementar mejora de procesos y automatización en los procesos del área de Recursos Humanos.

- Gestionar e implementar las auditorias en procesos de RRHH a en las diferentes áreas.

- Liderar e implementar y dar seguimiento a los planes de Clima Organizacional.
- Desplegar el proceso de evaluaciones de desempeño e identificación de High potencial.
- Líder del manejo de los procesos de reclutamiento y selección.

AUNA

Empresa de salud forma parte del grupo ENFOCA.

Jefe de Recursos Humanos

octubre 2015 - marzo 2017

- Diseñar, implementar y controlar las políticas y procedimientos, a fin de posicionar al área como un socio estratégico del negocio y de los colaboradores, velando por el buen clima organizacional.
- Asesorar a la Gerencia de Unidad de Negocio, elaborando reportes directos en materias de su competencia.
- Dirigir, controlar y administrar procesos de reclutamiento y selección de personas, tanto a través de mecanismos internos, como externos que aseguren proveer los candidatos más adecuados a la organización.
- Diseñar, organizar e implementar las actividades de entrenamiento y capacitación, proyectando un plan de desarrollo de carrera que permita a los colaboradores conocer sus posibilidades de crecimiento profesional y empleabilidad.
- Supervisar y verificar los procesos de servicios en la administración de personal, al objeto de dar cumplimiento a los planes y programas sobre los beneficios establecidos por la empresa, disminuyendo las contingencias
- Gestionar el presupuesto del área de Personas, velando por el cumplimiento del plan estratégico del área.
- Garantizar la correcta aplicación de la legislación laboral vigente, permitiendo mantener controladas las contingencias laborales.

Jefe de Administración y Compensaciones

diciembre 2009 – septiembre 2015

- Gestión de Nóminas para 2,000 colaboradores, logrando mejoras en los procesos internos, así como la implementación del Sistema SAP en 14 sociedades.
- Preparación de diversos reportes para entidades reguladoras y la gerencia de Talento Humano y General.
- Manejo de indicadores: rotación de personal, ausentismo entre otras.
- Elaboración del presupuesto anual de remuneraciones de la empresa, así como su análisis respectivo de acuerdo con la ejecución mensual logrando ahorro y eficiencias.
- Implementación de la estructura de compensaciones para los diferentes grupos ocupacionales según la metodología HAY GROUP.
- Gestionar y supervisar el sistema de seguridad y salud ocupacional.
- Desarrollar y diseñar del programa de beneficios logrando la mejora del clima organizacional.

FORMACIÓN PROFESIONAL

ESAN GRADUATE SCHOOL OF BUSINESS

2016 - 2018

MBA Weekends 3

ESAN GRADUATE SCHOOL OF BUSINESS Diplomado en Gestión de operaciones y finanzas.	2014 - 2015
UNIVERSIDAD DEL PACÍFICO Especialización en compensaciones	2012 - 2013
UNIVERSIDAD NACIONAL MAYOR DE SAN MARCOS Contabilidad	2003 - 2007
OTROS ESTUDIOS ESAN: Inglés Intermedio II	2017 - 2018

Edgar Erick Lasteros Manzaneda

Ingeniero Electricista colegiado y habilitado, con 8 años de experiencia en planificación, ejecución, supervisión y control de proyectos electromecánicos de generación, transmisión y distribución de energía eléctrica.

Experiencia en la programación, seguimiento y control de actividades de mantenimiento para sistemas eléctricos de alta tensión (HV) y extra alta tensión (EHV).

Los procesos de ejecución mencionados los realizo buscando la continua innovación y comprometido con las normas de Seguridad, Calidad y protegiendo el Medio Ambiente.

Nivel intermedio de inglés.

EXPERIENCIA PROFESIONAL

ABENGOA PERÚ.

Empresa de ingeniería y construcción para el desarrollo de proyectos de gran envergadura en los sectores económicos de minería, energía, infraestructura, saneamiento, hidrocarburos e industria.

Planner electromecánico SSEE & LLTT (octubre 2016 – Actualidad)

Programación, seguimiento y control de indicadores de mantenimiento preventivo, predictivo y correctivo de instalaciones eléctricas HV (High Voltage 220kV) y EHV (Extra-High Voltage 500kV).

- En mi gestión diseñé formatos automatizados de control y seguimiento en base a indicadores de cumplimiento y reportes de control de activos para el monitoreo de los equipos de las subestaciones. Esto optimizó los procesos internos de la empresa, además de generar reducción de tiempo y recurso humano, y contar con indicadores de gestión de mantenimiento en tiempo real.

Planner electromecánico de equipos mineros (octubre 2014 – septiembre 2016)

Seguimiento y control de actividades de montaje electromecánico & instrumentación de los equipos Stacker & Reclaimer system, sistema de chancado secundario, zaranda, imán, dry cobbing, fajas transportadoras y torres de transferencia para la ampliación de las operaciones de explotación y producción de la minera.

Ingeniero residente electromecánico (enero 2014 – septiembre 2014)

Planificación, seguimiento, control y procura de actividades de montaje electromecánico y obras civiles asociadas de la subestación Shahuindo y derivación de línea de transmisión 220 kV.

Ingeniero residente electromecánico (mayo 2013 – octubre 2013)

Planificación, seguimiento, control y procura de actividades de montaje electromecánico asociadas de la subestación Óxidos y derivación de línea de transmisión 138 kV.

LCCA INGENIERÍA.

Empresa de ingeniería, soporte y apoyo especializado en sistemas de baja, media y alta tensión.

Ingeniero de diseño electromecánico**(enero 2013 – abril 2013)**

Soporte de programa automatizado para estudio definitivo de la LT 60 kV Callalli – Angostura y de la LT 60 kV Majes – Siguan y subestaciones asociadas.

GCZ Ingenieros SAC.

Empresa con más de 20 años de experiencia en el diseño, fabricación, montaje y puesta en marcha de pequeñas y medianas centrales hidroeléctricas; ejecutan además proyectos llave en mano bajo modalidad EPC (Engineering, Procurement and Construction).

Ingeniero residente electromecánico adjunto**(mayo 2010 – diciembre 2012)**

Planificación, seguimiento y control del montaje de equipos de generación y subestaciones 60kV y obras civiles asociadas de las centrales hidroeléctricas Huasahuasi I y II.

Planificación, seguimiento y control del montaje electromecánico de subestaciones 60kV de Central Hidroeléctrica Santa Cruz I y II.

Montaje electromecánico de subestaciones 220kV Carhuamayo, Paragsha, Conococha y Kiman Ayllu del proyecto o línea de transmisión y subestaciones 220kV Carhuamayo - Paragsha - Conococha - Kiman Ayllu - Cajamarca Norte - Cerro Corona – Carhuaquero.

EGASA – Empresa de Generación Eléctrica de Arequipa.

Empresa de generación eléctrica con sede en el Sur del Perú. Constituida el 15 de marzo de 1994 y genera energía a través de seis (06) Centrales Hidroeléctricas Charcani, ubicadas en la ribera de la cuenca hidrológica del Río Chili y tres (03) Centrales Térmicas: Chilina y Mollendo - en la Región Arequipa - y Pisco en la Región Ica, que utiliza gas natural. Suministra energía eléctrica a empresas distribuidoras de energía del sur, centro y oriente del Perú, empresas del rubro minero e industrial y al Sistema Interconectado Nacional.

Prácticas profesionales**(agosto 2009 – enero 2010)**

Mantenimiento electromecánico de sistema eléctrico de la Central Hidroeléctrica Charcani V.

FORMACIÓN PROFESIONAL

ESAN GRADUATE SCHOOL OF BUSINESS

2016 - 2018

MBA Weekends 3

ESAN GRADUATE SCHOOL OF BUSINESS

2015 - 2015

Diplomado en Gerencia y Dirección de Proyectos.

UNIVERSIDAD NACIONAL DE SAN AGUSTÍN – AREQUIPA

2004 - 2009

Ingeniería Eléctrica

OTROS ESTUDIOS

Nivel profesional de Costos y Presupuestos S10.

Nivel Profesional Control de Obra en Ms Project Management.

Nivel Avanzado Autodesk AutoCad (Modelamiento 3D).

Nivel Básico AutoDesk Inventor.

Edwin Oswaldo Aquino Yaringaño

Ingeniero Metalurgista colegiado, con 20 años de experiencia en el tratamiento de minerales oxidados y sulfurados con el fin de obtener un beneficio económico, así como también en el tratamiento de aguas industriales generados por la explotación minera.

Experiencia en control y evaluación de plantas concentradoras y de lixiviación con la finalidad de maximizar la eficiencia operativa.

Persona sociable, dinámica, proactiva con capacidad de liderazgo y trabajo en equipo. Se busca propiciar el constante entrenamiento y desarrollo del personal con el fin de aumentar su potencial humano.

EXPERIENCIA PROFESIONAL

MINERA BARICK MISQUICHILCA – Unidad Lagunas Norte.

Empresa minera dedicado a la explotación y procesamiento de minerales auríferos.

Jefe de Guardia – Planta de Procesos (abril 2016 – Actualidad)

Planeamiento y control operativo con el objetivo de que la planta trabaje a su máxima capacidad y así poder cumplir la producción trazada.

Durante mi gestión he realizado pruebas metalúrgicas que permitieron optimizar la adición y consumo de reactivos tanto en la planta de Merrill Crowe y como en la planta de CIC. Esto permitió optimizar el proceso de recuperación de Oro generando un beneficio económico para la empresa.

Supervisor Junior – Área de Metalurgia (setiembre 2012 – marzo 2016)

Seguimiento y control de los parámetros metalúrgicos respecto al mineral proveniente del tajo con la finalidad de obtener una buena recuperación del oro existente en el mineral el cual trae como consecuencia tener una operación económicamente rentable.

En mi gestión se desarrolló modelos metalúrgicos para los diferentes tipos de minerales existente en la mina con el fin de estimar la cantidad de Oro recuperable en dichos minerales.

OMF de Metalurgia (enero 2008 – agosto 2012)

Realizar diferentes investigaciones metalúrgicas que permitan solucionar los problemas que se podría presentar con el procesamiento del mineral, las aguas del proceso y los reactivos usados en la planta de procesos.

Se realizaron pruebas de lixiviación en botella y columnas para los diferentes tipos de minerales con el fin de determinar la recuperación de oro y el consumo de reactivos. Pruebas de humectación y drain down para el balance de aguas. Pruebas de destrucción de cianuro y precipitación de metales para no tener efluentes contaminantes.

MINERA CIEMSA – Unidad El Cofre.

Empresa dedicada a la explotación de minerales polimetálicos como el Plomo-Plata y el Zinc.

Metalurgista de la planta concentradora (setiembre 2005 – junio 2006)

Se trabajó en el control y optimización de la planta concentradora “La Inmaculada” donde se realizaron diferentes pruebas de flotación para mejorar la producción y calidad del concentrado de plomo-plata y zinc. También se realizaron pruebas de flotación en circuito cerrado y abierto para determinar puntos de dosificación de reactivos con el fin de obtener la máxima recuperación de los metales valiosos.

MINERA BARICK MISQUICHILCA – Unidad Pierina.

Empresa dedicada a la explotación y procesamiento de minerales auríferos.

Ingeniero de las pruebas metalúrgicas (octubre 2003 – julio 2005)

Participación en el programa de plan de cierre de mina realizando pruebas de predicción, control y evaluación del drenaje ácido mediante pruebas ABA, humidity cell y kinetic test. También se realizaron pruebas de destrucción de cianuro, drain down, aglomeración y lavado del mineral.

C.H. PLENGE.

Es un laboratorio dedicado a la investigación y análisis de minerales que brinda el soporte tanto a la minería nacional como internacional.

Jefe del departamento de Metalurgia (octubre 1997 – setiembre 2003)

Se realizaron diferentes tipos de pruebas metalúrgicas a solicitud del cliente entre las cuales:

- Concentración gravimétrica (JIG, MESA, KNELSON, FALCON).
- Flotación bulk y selectiva (polimetálicos) de diferentes tipos de minerales.
- Lixiviación de Au, Cu por agitación y en columna.
- Destrucción de Cianuro (INCO, H₂O₂, Hipoclorito de Na, ácido caro).
- Aglomeración, Percolación.
- Sedimentación, Filtrado.
- Work Index, Diagnostic Leach.
- Densidad Aparente, Gravedad Específica.
- Limite transportable de concentrados, Angulo de reposo, etc.

Practicante profesional

Minera San Ignacio de Morococha – Unidad San Vicente (enero 1997 – febrero 1997)

Minas Buenaventura S.A. – Unidad Orcopampa (agosto 1996 – setiembre 1996)

Sociedad Minera El Brocal S.A. (febrero 1995 – marzo 1995)

FORMACIÓN PROFESIONAL

ESAN GRADUATE SCHOOL OF BUSINESS 2016 - 2018
MBA Weekends 3

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATOLICA DEL PERU 2015 - 2015
Diplomado en Geometalurgia

OTROS ESTUDIOS

Simulaciones hidrometalurgias con Metsim.

Muestreo en exploraciones y geología de mina de oro, cobre y polimetálico.

Control estadístico de procesos.

Diseños experimentales en procesamiento metalúrgico.

Tratamiento estadístico de datos.

Teoría y práctica del muestreo minero.

Diseño de plantas metalúrgicas.

RESUMEN EJECUTIVO

Grado: Maestro en Administración.

Título de la tesis: Plan de negocio para el suministro *delivery* de ingredientes listos para cocinar en casa.

Autor(es): Cutipa Ninapaitán, Sonia Melissa.

Ríos Moscoso, Laura Isabel.

Lasteros Manzaneda, Edgar Erick.

Aquino Yaringaño, Edwin Oswaldo.

Resumen:

El boom gastronómico que está viviendo el Perú, genera en los peruanos un sentimiento de orgullo; la comida peruana está siendo reconocida como una de las mejores del mundo, asimismo las tendencias de consumo de las familias peruanas se inclinan hacia estilos de alimentación balanceada, sin embargo, por diversos factores, los actuales estilos de vida no lo permiten.

En base a lo mencionado, el presente plan de negocio consiste en ofrecer una alternativa de alimentación balanceada, para aquellas personas que gustan o tienen la necesidad de cocinar en casa. Con la propuesta, se promueve el consumo de nuestra gastronomía peruana, así como el cocinar saludablemente, facilitando el proceso de preparación de los ingredientes a través del *delivery* de los mismos en una caja acondicionada, los cuales estarían lavados, pelados, picados, cortados y troceados; listos para iniciar la cocción de estos, tomando en cuenta la receta seleccionada y el número de comensales a los cuales se brindará el servicio.

También se ofrecerá como complemento el acompañamiento de postres y vinos, asimismo, el servicio de un chef profesional a domicilio, quien les enseñará a cocinar deliciosos platos, además de servirlos y dejar todo impecable.

El presente plan de negocio cuenta con 12 capítulos y anexos, en donde se analizan los factores internos y externos que apoyan y sustentan el éxito del proyecto en el corto y mediano plazo, así como los riesgos a los cuales está sujeto. Se desarrolla también la investigación de mercado, utilizando fuentes primarias (encuestas, *focus group* y entrevistas a expertos) y secundarias; con la finalidad de determinar el mercado objetivo.

El perfil del público objetivo se encuentra entre los 25 hasta los 55 años, pertenecientes al NSE A2, B y C, que residan en los distritos de San Borja, Santiago de Surco, Surquillo, Miraflores y Barranco, cuyos estilos de vida, según Arellano Marketing, corresponden a los sofisticados y modernas. Se eligieron estos perfiles dado que su interés en adquirir productos que les simplifiquen la vida, pero que a la vez cuide de su salud es alto.

El nombre de la propuesta es La Caja del Chef, nombre que representa el producto principal, además de la asesoría personalizada de un Chef a domicilio.

La difusión de la propuesta se realizará a través del marketing digital para lo cual se utiliza publicidad en redes sociales a través de Facebook *Ads*, uso del BTL (Bajo la línea) y envío correos masivos con *bots*.

Para el posicionamiento se utilizará las herramientas SEO y SEM de Google. La comunicación girará en torno al slogan “El mundo ya conoce nuestra comida... ahora aprende a cocinarla”

Con la finalidad de optimizar los tiempos de logística y obtener mejores precios en la compra de insumos, el centro de operaciones estará ubicado en el distrito de Santa Anita, ya que, en el mismo, se encuentran ubicados los 3 principales mercados mayoristas de Lima.

Dentro del análisis financiero se determina la viabilidad del proyecto, para lo cual se ha estimado una inversión de 344,310 soles en un escenario conservador, monto que será

financiado por los socios de manera equitativa. Se espera recuperar la inversión en un periodo de 5 años, iniciando las operaciones en el año 2019, dando como resultado un VAN ascendente a 630,308 soles y una TIR de 56.71%, descontados a un costo de oportunidad de 35%; lo que demuestra que el proyecto es viable económica y financieramente.

Resumen elaborado por los autores.

CAPÍTULO I. INTRODUCCIÓN.

1.1 Antecedentes.

Según (PromPerú, 2017), el boom gastronómico que está viviendo el Perú, genera en los peruanos un sentimiento de orgullo; la comida peruana está siendo reconocida como una de las mejores del mundo.

Un punto para tomar en cuenta es el cambio de las preferencias de las familias peruanas hacia estilos de alimentación balanceada, buscando siempre que sus comidas estén preparadas con ingredientes frescos y saludables, libres de contenidos artificiales, antibióticos y las grasas saturadas. Es así, que son una población que disfruta cocinar las variedades culinarias. Sin embargo, por diversos factores, los actuales estilos de vida no lo permiten.

Según (NIELSEN, 2016), el tiempo que demanda el proceso de cocinar, el cual está distribuido en comprar los ingredientes, prepararlos (lavar, pelar, picar, cortar, trocear) y cocinarlos, es un factor que limita la cocina de alimentos en casa.

Asimismo, otro factor que limita cocinar los alimentos en casa es la poca experiencia culinaria. Un ejemplo de ello son los jóvenes que en busca de su independencia temprana carecen del conocimiento y habilidades culinarias. Esto como consecuencia de que se va perdiendo la tradición de que los padres enseñen a cocinar a los hijos (El Comercio, 2012).

Según el Instituto Nacional de Estadística e Informática - (INEI, 2018) existen varias propuestas en el mercado que suplen la necesidad de cocinar en casa. Por ejemplo, el servicio de *delivery*, los restaurantes y los servicios de comida rápida. Es por ello por lo que un número considerable de personas prefieren desayunar, almorzar y/o cenar fuera de casa, o comer al paso. Esto origina que no tengan una alimentación balanceada y además que su presupuesto destinado a la alimentación sea mayor.

Según la Organización Mundial de la Salud - (OMS, 2018), una mala alimentación puede afectar al sistema inmunológico, alterar el desarrollo físico y mental y volver a la persona más propensa a enfermedades. Además, indica que 2.7 millones de personas mueren a causa de una insuficiente ingesta de frutas y verduras, ya que esta insuficiencia causa el 19% de cánceres gastrointestinales, 31% de cardiopatías y 115 de los accidentes cerebrovasculares.

1.2 Idea de negocio.

La idea de negocio se orienta en ofrecer una alternativa de solución a los principales factores que limitan el proceso de cocinar en casa.

Con este fin, en base a las recetas de la gastronomía peruana, se proporcionarán los ingredientes preparados (lavados, pelados, picados, cortados y troceados), listos para iniciar la cocción de estos, tomando en cuenta el número de comensales a los cuales se brindará el servicio. La propuesta incluye una asesoría gastronómica personalizada para la preparación de recetas a solicitud del cliente.

1.3 Objetivos.

1.3.1 Objetivo General.

Evaluar la viabilidad comercial, operativa y económica de una empresa que brinde el servicio de provisión de ingredientes listos para la preparación en casa de diferentes recetas de comida, y de asesoría culinaria a través de un profesional de cocina.

1.3.2 Objetivos Específicos.

- Analizar el mercado objetivo a fin de establecer la demanda potencial de la idea de negocio.
- Identificar estrategias para implementar la idea de negocio.
- Elaborar el plan comercial y operativo de la idea de negocio.
- Evaluar la viabilidad económica de la idea de negocio.
- Desarrollar el análisis de riesgo de la idea de negocio.

1.4 Alcance y limitaciones.

1.4.1 Alcance.

El alcance de la investigación tiene como Público Objetivo a las personas que les gusta cocinar, desean o tienen la necesidad de hacerlo, que deseen obsequiar una experiencia culinaria en casa o las que buscan opciones que le faciliten las labores en el hogar, y que les guste la comida criolla; que habiten en los distritos de Santiago de Surco, San Borja, Barranco, Miraflores y Surquillo; y cuyo NSE está orientado al B y C entre las edades comprendidas en el intervalo de 25 a 55 años.

1.4.2 Limitaciones.

- El presente trabajo se limita a probar la factibilidad para la implementación del servicio de *delivery* de ingredientes listos para cocinar los fines de semana, más no en la ejecución del proyecto.
- Si bien, las personas que pertenecen al NSE A2 son los que mayores ingresos perciben, no son atractivos para la propuesta de negocio. Esto debido a que cuentan con personal de servicio (Encuesta Nacional de Hogares - ENAHO 2016), cuya, una de sus funciones, es la de realizar las compras de los alimentos con anticipación y su respectiva preparación. Sin embargo, en el *supuesto* de no contar con servicio doméstico los fines de semana, los convierte en un posible mercado potencial para nuestra propuesta, los cuales representan 54,013 personas, distribuidas en los distritos de Santiago de Surco, San Borja, Barranco, Miraflores y Surquillo.

Solo se considera hacer el estudio de mercado a los NSE B y C de los distritos de Santiago de Surco, San Borja, Miraflores, Barranco y Surquillo, y los resultados servirán como muestra que se reflejarán al NSE A2 para obtener el público objetivo.

- La propuesta de negocio no incluye la atención de lunes a viernes, dado que el estudio de mercado reveló que los fines de semana son los preferidos por los potenciales clientes para utilizar el servicio. Asimismo, el abastecimiento y atención

de una demanda diaria resultaría muy costoso para el negocio desde sus inicios ya que la planta cuenta con una capacidad de producción limitada.

- El *delivery* de los productos se realizará a través de un proveedor que cuente con unidades acondicionadas para el traslado de los productos.
- Para el servicio de Chef a domicilio, se debe contar con una base de datos de los contactos de los profesionales egresados de las instituciones educativas, sin embargo, dicha información podría no ser suministrada por estas instituciones por manejarse de forma reservada.
- Se considera por familia un promedio de 3 a 4 integrantes, por lo que no se considera en la evaluación de la demanda a los invitados que esta podría tener.
- En el plan financiero se propone como medio de financiamiento únicamente el aporte de capital de inversionistas, y no el financiamiento bancario.
- Los pagos de los servicios se realizarán a través del uso de medios electrónicos, no aceptándose la entrega de efectivo.
- No se cuenta con información financiera del competidor directo, por lo que la principal fuente de información proviene de fuentes secundarias.
- No se contempla el pago contra entrega en el periodo que dure el proyecto.

CAPÍTULO II. MARCO METODOLÓGICO.

En este capítulo se desarrollará la metodología de investigación de la tesis. Esto incluye detallar a través de diferentes pasos a seguir que van, desde la definición de las modalidades de investigación hasta las técnicas y herramientas que se utilizarán para el acopio de la información materia de análisis, así como el desarrollo de los planes.

Según (Niño Rojas, 2011), la metodología de investigación consiste en aplicar una serie de procedimientos racionales y sistemáticos, los cuales están dirigidos hacia un objetivo o producto final de toda la investigación; en el cual se va a demostrar o verificar un hecho objeto de estudio. Estos procedimientos implican utilizar técnicas e instrumentos confiables que se realizarán de acuerdo con el tipo de investigación.

2.1 Categorías terminológicas de investigación.

Enfoques de investigación: Se hace referencia a la investigación cuantitativa y cualitativa. Estos enfoques también son considerados como dos paradigmas (Suárez, 2003), o simplemente dos tipos de investigación.

Tipos de investigación: Son las diversas modalidades o modelos usados por los investigadores, por ejemplo, la investigación experimental, etnográfica, histórica, etcétera.

Instrumentos de Investigación: Son los elementos o materiales que permiten la ejecución o aplicación de las técnicas, como sería el cuestionario en la técnica de la encuesta.

Técnicas de investigación: Son actividades o métodos, que tienen por objetivo la investigación de un tema, este puede ser mediante la observación o la entrevista, por ejemplo.

2.1.1 Enfoques de Investigación.

Según Malhotra (2016), los enfoques de investigación pueden ser, cualitativos ó cuantitativos. En la Tabla II.1, se describen los dos tipos de enfoque de investigación y cuales se realizarán en la propuesta de negocio.

Tabla II.1 Enfoques de Investigación.

Investigación Cualitativa	Investigación Cuantitativa
La investigación cualitativa, es una metodología exploratoria que carece de estructura y se basa en muestras pequeñas; permite conocer y comprender el entorno del problema.	La investigación cuantitativa, es una metodología de investigación que busca cuantificar los datos y que, por lo general, aplica algún tipo de análisis estadístico.
Para la propuesta de negocio se realizará 02 <i>focus group</i> : 01 <i>Focus Group</i> (NSE B y C) de los distritos Santiago de Surco, San Borja y Barranco. 01 <i>Focus Group</i> (NSE B y C) de los distritos Miraflores y Surquillo.	Para la propuesta de negocio se realizará 300 encuestas presenciales realizadas en los principales supermercados de los distritos seleccionados. Encuestas por conveniencia, estas serán realizadas de manera virtual (logo de la marca).

Elaboración: Autores de la Tesis

2.1.2 Tipos de Investigación.

Según Niño (2011), los tipos de investigación son estudio exploratorio, investigación experimental, investigación descriptiva, investigación explicativa, investigación histórica e investigación etnográfica. En la Tabla II.2, se describen los dos tipos de investigación que se aplicarán en la propuesta de negocio: exploratorio y descriptivo.

Tabla II.2 Tipos de Investigación.

Estudio exploratorio	Investigación descriptiva
Es una investigación cuyo propósito es proporcionar una visión general sobre una realidad o un aspecto de ella, de una manera tentativa o aproximada. Este tipo de estudios es necesario cuando todavía no se dispone de los medios o no hay acceso para abordar una investigación más formal o de mayor exhaustividad.	Su propósito es describir la realidad objeto de estudio, un aspecto de ella, sus partes, sus clases, sus categorías o las relaciones que se pueden establecer entre varios objetos, con el fin de esclarecer una verdad, corroborar un enunciado o comprobar una hipótesis. Se entiende como el acto de representar por medio de palabras las características de fenómenos, hechos, situaciones, cosas, personas y demás seres vivos, de tal manera que quien lea o interprete, los evoque en la mente.
Para la propuesta de negocio se realizará una investigación preliminar de los distritos donde se concentra el público objetivo, se basará en su ingreso per cápita, el cual deberá de ser medio-alto.	Para la propuesta de negocio se describirá las tendencias del público objetivo (consumo, compras <i>delivery</i> y compras por Internet), la distribución de

Estudio exploratorio	Investigación descriptiva
Asimismo, se evaluará la cercanía entre los distritos con mayor ingreso per cápita y en estos explorar cuantos hogares y habitantes pertenecen al NSE A2, B y C, ya que el producto está orientado a las personas que tienen un considerable poder adquisitivo.	su gasto y cuáles son los platos de la gastronomía peruana de su preferencia.

Fuente: (Niño Rojas, 2011)

Elaboración: Autores de la Tesis

2.1.3 Técnicas e Instrumentos de acopio de información.

Según Malhotra (2016), para el acopio de información se recurre a las fuentes de información, las cuales darán el conocimiento a utilizar, para satisfacer las necesidades y alcanzar los objetivos que se planteen; de acuerdo con su origen se clasifican en: Fuentes Primarias y Fuentes Secundarias. En la Tabla II.3, se describe ambas fuentes y la información que se obtendrá.

Tabla II.3 Técnicas e Instrumentos de acopio de Información.

Fuentes Primarias	Fuentes Secundarias
Son los datos que en su conjunto se obtienen para resolver el objeto de estudio o de investigación, son originados por el investigador para resolver el problema, en la práctica esta obtención es bastante costosa y se busca complementarla con otro tipo de fuentes.	Son datos que se reunieron con anterioridad por otros investigadores quienes abordaron el mismo problema de mercado, estos datos pueden encontrarse con mayor rapidez y a bajo costo, por lo general es la información que se encuentra al alcance del investigador y es el primer paso al momento de iniciar el proceso de acopio de información. El valor de los datos secundarios suele ser limitado dado que hay que ajustar la información al problema que se está analizando, carecen de precisión o no se encuentran dentro del marco temporal de la investigación.
Para la propuesta de negocio se tomarán en cuenta las siguientes fuentes primarias: Entrevista a expertos en Gastronomía (Restaurante La Red) Entrevista a expertos en Nutrición Consulta a expertos en ventas vía <i>Delivery</i> Consulta técnica de profesionales en tecnología gastronómica. 02 <i>Focus Group</i>	Para la propuesta de negocio se tomarán en cuenta las siguientes fuentes secundarias: Consultoras de Encuestas / Estudios de Mercado: INEI, CPI, GFK, Nielsen, IPSOS, APEIM y Arellano Marketing. Artículos de expertos en gastronomía: APEGA. Prensa / Prensa digital: Diario El Comercio y Diario Gestión. Semana Económica.

Fuentes Primarias	Fuentes Secundarias
Encuestas	Instituciones Gubernamentales: Ministerio de Salud, Ministerio de Agricultura y Ministerio de Educación. Publicaciones, libros y revistas.

Fuente: (Malhotra, 2016)

Elaboración: Autores de la Tesis

2.1.4 Técnicas de Análisis e Interpretación de la Información.

Existen distintas técnicas de análisis para la interpretación de la información obtenida de las diferentes fuentes antes explicadas. En esta tesis se aplicarán las técnicas de análisis como: (i) Análisis SEPTE, (ii) Cinco fuerzas de Porter, (iii) Análisis de entorno (interno y externo) e (iv) Investigación de mercados.

En la Tabla II.4, se detalla las técnicas de análisis e interpretación de la información.

Tabla II.4 Técnicas de Análisis e interpretación.

Técnica de Análisis	Objetivo de Análisis	Resultados
Análisis SEPTE	Conocer los factores externos que influyen en el comportamiento del mercado objetivo.	Factores SEPTE debidamente sustentados.
Cinco Fuerzas de Porter.	Conocer las amenazas debido a la competencia.	Competidores identificados en una matriz de Cinco Fuerzas.
Análisis Externo	Obtener los indicadores claves externos.	Matriz de indicadores claves externos, su ponderación y el grado de atractivo en el sector.
Análisis Interno	Obtener los indicadores claves internos.	Matriz de indicadores claves internos, su ponderación y el nivel de aplicabilidad en el nuevo negocio.
Investigación de Mercados: Cualitativa y Cuantitativa	Obtener la demanda potencial de la idea de negocio propuesta, así como las preferencias del segmento elegido.	Demanda potencial. Frecuencia de consumo y disposición de pago.
Modelo CANVAS	Obtener las estrategias competitivas de un negocio.	Estrategias genéricas del modelo de negocio.
Estrategias de Marketing Mix	Obtener las estrategias de Marketing funcionales.	Estrategias de Marketing.
Diagrama de flujo de operaciones	Determinar el modelo óptimo de operaciones para la idea de negocio.	Diagrama del proceso de operaciones.

Elaboración: Autores de la Tesis

2.2 Formulación del Esquema de Trabajo.

En la Tabla II.5, se detalla el esquema de trabajo de la presente tesis y cuáles son las herramientas que se utilizarán en cada capítulo:

Tabla II.5 Formulación del Esquema de Trabajo.

Capítulo	Título	Objetivo	Herramientas
I	Introducción	Introducción a la idea de negocio. Objetivos de la idea de negocio Definir el alcance y limitaciones	Fuentes Secundarias.
II	Marco Metodológico	Definir la estructura de la Tesis donde cada capítulo sustentará la viabilidad de la Idea de Negocio.	No Aplica.
III	Marco Conceptual	Definir los principales conceptos que se serán utilizados durante todo el desarrollo de la propuesta de negocio: Gastronomía Peruana, Servicios de <i>Delivery</i> , Profesionales de la cocina y principales platillos del Perú.	Fuentes Secundarias Entrevistas a expertos.
IV	Marco Contextual	Desarrollar un análisis del público objetivo, los platos criollos de mayor consumo por los limeños y descripción del modelo de negocio.	Fuentes Secundarias
V	Investigación de Mercado	Determinar al público objetivo del producto, y entender que espera del producto y servicio, así como la frecuencia de su compra.	Investigación cualitativa Investigación cuantitativa Fuentes primarias Fuentes secundarias
VI	Análisis Estratégico	Determinar aquellas variables que permitirán entregar una propuesta de valor diferenciada al cliente, así como determinar aquellos factores de los cuales se busca obtener ventajas competitivas.	PEST FODA EFE CANVAS
VII	Plan Comercial	Establecer los platillos a ofrecer, el precio, los canales de venta y su comunicación al público objetivo	4 P del Negocio Posicionamiento
VIII	Plan de Operaciones y TI	Determinar la capacidad de producción de los equipos industriales, así como el tiempo y suministro de la materia prima, mano de obra y la correcta distribución del producto. Determinar los posibles cuellos de botella del proceso para en base al riesgo evaluar su mitigación. Determinar el plan de distribución del producto y del servicio de Chef a domicilio. Determinar los canales digitales para que el cliente realice la solicitud y compra del producto y/o servicio.	Flujo de operaciones Sub flujos de operaciones Ratios Tecnología de Información
IX	Plan de Gestión Humana	Determinar el proceso de contratación del personal, velar por el cumplimiento de políticas	Ley de contrataciones

Capítulo	Título	Objetivo	Herramientas
		de la empresa, así como por el clima laboral de la empresa.	
X	Plan Financiero y Análisis Económico	Establecer las inversiones que el negocio requiere para su puesta en marcha, los futuros e ingresos y gastos para con ello determinar la rentabilidad del retorno, y con ello la viabilidad del mismo.	Viabilidad del proyecto Calculo del VAN Calculo del TIR
XI	Plan de análisis de riesgos	Identificar y analizar los riesgos a los que está sujeto el modelo de negocio. Evaluar el grado de impacto de cada uno de ellos, así como los planes para que estos sean mitigados y/o controlados.	Matriz de evaluación de riesgos y su impacto.

Elaboración: Autores de la Tesis

CAPÍTULO III. MARCO CONCEPTUAL.

En el presente capítulo se abordarán los diferentes conceptos, que sirven de referencia para el desarrollo de la propuesta de negocio, conceptos ligados a la alimentación saludable y balanceada, así como los problemas de salud que acarrearán una mala alimentación.

Asimismo, se conceptualizan los métodos de conservación de los alimentos y las tecnologías disponibles para prolongar su vida útil sin que se vea afectada las condiciones sanitarias y las condiciones organolépticas (peso, color, sabor, aroma).

Finalmente, se conceptualizará el proceso y los subprocesos de cocinar y de que demanda cada uno de estos.

3.1 Alimentación.

La Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y Agricultura – FAO (2005), define a la alimentación como un proceso voluntario que proporciona al organismo las sustancias esenciales para el mantenimiento de la vida, siendo el alimento la necesidad y los nutrientes los requerimientos para vivir, los cuales mediante un proceso de digestión son asimilados por el organismo (FAO, 2005).

Según la OMS (2015), la nutrición es la ingesta de alimentos en relación con las necesidades dietéticas del organismo. Acompañar una dieta con el ejercicio, es básico para tener una vida saludable.

Por otro lado, una mala nutrición, reduce nuestras defensas, por lo que nuestro sistema inmune, no nos protegería frente a enfermedades, además de alterar nuestro desarrollo físico y mental, y reducir la productividad (OMS, 2015).

3.2 Alimentación Sana.

La OMS (2015), indica que llevar una dieta sana a lo largo de la vida ayuda a prevenir la malnutrición en todas sus formas, así como distintas enfermedades no transmisibles y diferentes afecciones. Sin embargo, el aumento de la producción de alimentos procesados,

la rápida urbanización y el cambio en los estilos de vida han dado lugar a un cambio en los hábitos alimenticios. Ahora se consumen más alimentos con exceso de calorías, más grasas saturadas, más grasas de tipo trans, más azúcares libres y más sal o sodio; además, hay muchas personas que no comen suficientes frutas, verduras y fibra dietética, como por ejemplo cereales integrales.

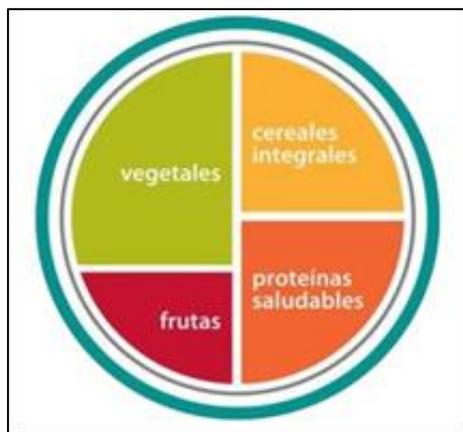
Asimismo, indica que la composición exacta de una alimentación saludable, equilibrada y variada depende de las necesidades de cada persona (por ejemplo, de su edad, sexo, hábitos de vida, ejercicio físico), el contexto cultural, los alimentos disponibles localmente y los hábitos alimentarios. No obstante, los principios básicos de la alimentación saludable son siempre los mismos.

3.2.1 Preparación de un menú balanceado.

La Escuela de Salud Pública de la Universidad de Harvard (2011), indica que la ingesta de alimentos debe ser completa, variada, suficiente, equilibrada, adecuada e inocua. Para que una comida se considere nutritiva y balanceada, se debe elegir al menos un alimento de cada grupo en cada comida del día, consumiendo lo menos posible de aceite, azúcar, grasas y sal, además de ingerir agua natural de acuerdo con las necesidades diarias.

Adicionalmente señala que un plato balanceado debe estar conformado en base a las proporciones indicadas en la Figura III.1:

Figura III.1 Distribución de un plato balanceado.



Fuente: (Harvard School of Public Health, 2018)

De la Figura III.1, se infiere que:

- Las verduras o frutas deben estar contenidas en al menos la mitad del plato; para esta recomendación las papas no cuentan como vegetales.
- Las proteínas (pescado, pollo, legumbres y nueces), deben estar contenidas en al menos la cuarta parte del plato. Se recomienda limitar el consumo de las carnes rojas, no debería ser más de dos veces por semana.
- Los granos integrales (trigo integral, cebada, quinua, avena y arroz), deben estar contenidos en el otro cuarto del plato.
- Los aceites de plantas saludables también se pueden agregar a las comidas, recomendando el uso de aceite de oliva, canola, soya, girasol, maní u otros.

3.2.2 Problemas de salud por alimentación no balanceada.

Según la OMS (2018), una mala alimentación puede afectar al sistema inmunológico, alterar el desarrollo físico y mental y volver a la persona más propensa a incrementar enfermedades. Además, indica que alrededor de 3 millones de personas en el mundo, mueren a causa de una insuficiente ingesta de frutas y verduras, ya que esta insuficiencia causa el 19% de cáncer gastrointestinal, 31% de cardiopatías, 115 de los accidentes cerebrovasculares (OMS, 2018).

Las principales enfermedades derivadas de una alimentación que indica la OMS son las siguientes:

- La *obesidad* es causada por comer alimentos con grandes cantidades de grasas y azúcares y no de forma balanceada. Los países desarrollados son quienes más sufren de esta enfermedad.
- La *diabetes* es una alteración hormonal que produce lesiones en el páncreas, provocando problemas de secreción de insulina. Esta situación hace que el riñón necesite más agua para la disolución del azúcar.
- La *anemia*, se trata de una enfermedad en la cual se pierden glóbulos rojos y el cuerpo es incapaz de reponer esta pérdida, la causa principal es la falta de hierro en la dieta.
- El *cáncer*, enfermedad causada generalmente por un protagonismo genético, en donde las células crecen de forma descontrolada provocando que el cuerpo no funcione correctamente, en donde el exceso de ingesta de grasas, más la carencia de vegetales y frutas incrementan el riesgo de padecer de cáncer de colon y/o al estómago.
- La *caries*, su aparición se genera ante una inadecuada salud bucal que combinada con la ingesta de alimentos y bebidas ricos en azúcares van debilitando el esmalte del diente, ocasionando agujeros o erosiones en el diente lo que constituye su aparición.
- Otras enfermedades ocasionadas por una mala o no ingesta de alimentos saludables son: *la gota, hipertensión arterial, hipercolesterolemia y osteoporosis.*

Asimismo, indica que las dietas alimenticias deben ser saludables dado que protegen de las distintas enfermedades relacionadas a una mala alimentación. El contenido calórico que sugieren debe tener concordancia con el desgaste calórico. Una dieta balanceada, incluye el no consumo de grasas saturadas y trans, mantener el consumo de azúcar en menos del 10% en las calorías que se consume y el consumo de sal por debajo de los 5 gramos al día.

Según Carbajal (2013), las dietas hipocalóricas son aquellas que aportan menos cantidad de calorías que las que se necesitan, pero aportan la misma cantidad de nutrientes que las dietas habituales. En la Tabla III.1, se muestra la diferencia entre una dieta habitual y una dieta hipocalórica, donde para diferentes valores de calorías, se obtiene el mismo aporte en nutrientes (proteínas, Calcio, Hierro y Vitamina C).

Tabla III.1 Diferencia entre una dieta habitual y una hipocalórica.

	Aporte a las ingestas recomendadas				
	Calorías	Proteína	Calcio	Hierro	Vitamina C
Dieta habitual	100%	100%	100%	100%	100%
Dieta hipocalórica	75%	100%	100%	100%	100%

Fuente: (Carbajal Ascona, 2013)

Elaboración: Autores de la Tesis

Asimismo, recomienda no tener dietas alimenticias menores a las 1,000 kcal/día o no se tendrá la cantidad de nutrientes necesarios. Esto determina que si la dieta hipocalórica no es bien llevada puede producirse un riesgo para la salud.

Con respecto al número de comidas en el día, Carbajal (2013), recomienda la ingesta de 3 a 4 comidas al día, cuya distribución energética (consumo de calorías), se obtengan en las primeras horas del día; es decir, se recomienda un buen desayuno y almuerzo, y aligerar la merienda y cena (Carbajal Ascona, 2013).

En base a lo mencionado, recomienda que una adecuada distribución energética debería ser:

- Desayuno y media mañana: 25% del total de calorías totales.
- Almuerzo: 35-40%.
- Merienda: 15%.
- Cena: 0-25%.

Por otro lado, indica que la composición de alimentos en una dieta calórica ideal incluya:

- Los hidratos de carbono (principalmente complejos) deben contener más del 55% de la energía total de la dieta, como son los cereales (pan, pasta, arroz, etc.), papas, legumbres.
- Las proteínas deben estar presentes en un 10-15% de las calorías totales, y llegar a tener hasta un 25%. Las grasas no deben ser más del 25-30% de la energía total. Las grasas tienen la característica de no generar saciedad si es comparada con los hidratos de carbono, las frutas producen mayor sensación de saciedad que los dulces.

El Ministerio de Salud - MINSA (2011), recomienda la no ingesta de alimentos procesados o ultra procesados como las bebidas azucaradas, dulces, golosinas, postres entre otros, dado que aportan entre 300 a 500 calorías por día. Lo mejor es preferir alimentos naturales y comidas balanceadas.

Asimismo, el MINSA (2011), indica que la comida peruana tiene alimentos con altos niveles de grasa e ingredientes que aportan carbohidratos a nuestra dieta. Sin embargo, la mayoría son naturales, y preparados de manera casera, incluyendo los productos marinos. Esta es una excelente elección para la dieta alimenticia diaria y así evitar enfermedades como la obesidad que repercute en el metabolismo (Ministerio de Salud – MINSA, 2011).

Con respecto a las calorías requeridas por las personas, la organización Healthy Children (2014), recomienda que ningún niño debe someterse a dietas restringidas de calorías a menos que sea ordenado por prescripción médica. La dieta calórica depende de la edad, sexo y nivel de actividad física (Ver Tabla III.2).

Tabla III.2 Calorías diarias requeridas de acuerdo con la edad, sexo y nivel de actividad.

Intervalo de edad (años)	Sexo	Sedentario (no activo)	Actividad moderada	Activo
2 - 3	Hombre o mujer	1000	1000	1000
4 - 8	Hombre	1200 – 1400	1400 – 1600	1600 – 2000
	Mujer	1200 – 1400	1400 – 1600	1400 – 1800
9 - 13	Hombre	1600 – 2000	1800 – 2200	2000 – 2600
	Mujer	1400 – 600	1600 – 2000	1800 – 2200

Intervalo de edad (años)	Sexo	Sedentario (no activo)	Actividad moderada	Activo
14 - 18	Hombre	2000 – 2400	2400 – 2800	2800 – 3200
	Mujer	1800	2000	2400
19 - 30	Hombre	2400 – 2600	2600 – 2800	3000
	Mujer	1800 – 2000	2000 – 2200	2400
31 - 50	Hombre	2200 – 2400	2400 – 2600	2800 – 3000
	Mujer	1800	2000	2200
Mayores de 50	Hombre	2000 – 2200	2200 – 2400	2400 – 2800
	Mujer	1600	1800	2000 – 2200

Fuente: (Healthy Children, 2014)

Elaboración: Autores de la Tesis

En la Tabla III.2, se presentan los intervalos de calorías que debe consumir una persona acorde a su actividad física. En base a esta información, se puede controlar las calorías de cada plato que se ofrecerá para que el cliente esté informado.

La alimentación saludable no solo se relaciona con una selección balanceada de los alimentos y las calorías requeridas, sino también por el estado de conservación de los mismos. Una adecuada conservación de los alimentos no solo mantiene sus nutrientes, sino también sus condiciones organolépticas (peso, color, sabor, aroma).

3.3 Conservación de los alimentos.

Según la Pan American *Health Organization* – PAHO (2016), cuando los nutrientes de un alimento varían, estos no solo no son nutritivos, sino que además pueden producir efectos contraproducentes en el consumidor; los alimentos tienen microorganismos que provienen del medio ambiente o de los mismos alimentos, los cuales, ante una mala conservación, producen su descomposición.

La PAHO (2016), indica que la temperatura, el pH y el agua son los factores que más afectan a los alimentos, la temperatura es el factor que más influye en la aparición de microorganismos que ocasionan la descomposición de los alimentos. Asimismo, indica que las enfermedades originadas por los alimentos se deben básicamente a 2 grupos de bacterias, *aerobias* y *anaerobias* (PAHO, 2016)

- (i) Bacteria aerobia: Son organismos que requieren de oxígeno para su crecimiento y reproducción.

- (ii) Bacteria anaerobia: Son organismos que no requieren de oxígeno para su crecimiento y reproducción.

Las bacterias *aerobias* y *anaerobias* se reproducen en el intervalo de temperatura de 10°C hasta 60°C; este intervalo de temperatura es llamado “*zona de peligro*”. Para evitar que los alimentos se contaminen con estas bacterias, principalmente se debe mantener estos el menor tiempo posible en ese rango de temperatura, además, de existir otros métodos que evitan la proliferación de las bacterias como lo es el *sellado al vacío* y el *abatimiento (congelación rápida)*.

La conservación de los alimentos está ligado a técnicas que previenen la proliferación de las bacterias, así como alargar la vida útil de los mismos para evitar su deterioro.

La Tabla III.3, describe las principales causas de deterioro y técnicas de conservación de los alimentos.

Tabla III.3 Causas de deterioro y técnicas de conservación de los alimentos.

Alimento	Causa de Deterioro	Técnicas de Conservación
Galletas	Crecimiento de hongos. Ablandamiento por ganancia de humedad. Pérdida de textura.	Uso de conservadores. Uso de envase no permeable.
Productos cárnicos	Desarrollo de microorganismos patógenos.	Refrigeración / Congelación Uso de conservadores.
Leche	Crecimiento de microorganismos patógenos y deterioradores.	Pasteurización. Refrigeración. Envasado aséptico.
Vegetales frescos	Pérdida de humedad.	Envasado en materiales no permeables.
Jugo de frutas	Crecimiento de microorganismos. Cambios bioquímicos.	Altas presiones hidrostáticas.
Salsas	Crecimiento de microorganismos.	Uso de conservadores. Disminución de pH.
Carne congelada	Transferencia de vapor de agua: sublimación del hielo.	Uso de envase no permeable.

Fuente: (Dialnet, 2018)

Elaboración: Autores de la Tesis

Según publicación de *Food & Drugs Administration* - FDA (2018), la vida útil de los alimentos depende del tipo de conservación que se le aplique: refrigeración o congelación (Ver Tabla III.4). Esta diferencia será detallada en el siguiente acápite.

Tabla III.4 Vida útil de los alimentos refrigerados y congelados.

Producto	Tiempo útil: Refrigerado (3°C)	Tiempo útil: Congelado (-18°C)
Huevos frescos con cáscara	3 a 5 semanas	No congelar
Salchichas en envase cerrado	2 semanas	1 a 2 meses
Salchichas en envase abierto	1 semana	1 a 2 meses
Carne de res, ternera, cordero y cerdo – Bistec	3 a 5 días	6 a 12 meses
Carne de res, ternera, cordero y cerdo – Chuleta	3 a 5 días	4 a 6 meses
Carne de res, ternera, cordero y cerdo – Asado	3 a 5 días	4 a 12 meses
Interiores (lengua, riñones, hígado, corazón y tripas)	1 a 2 días	3 a 4 meses
Pollo o pavo entero	1 a 2 días	1 año
Pollo o pavo en troceado (presas)	1 a 2 días	9 meses
Menudencia	1 a 2 días	3 a 4 meses
Pescados magros	1 a 2 días	6 a 8 meses
Pescados grasos	1 a 2 días	2 a 3 meses
Camarones, ostiones, langosta y calamares frescos	1 a 2 días	3 a 6 meses

Fuente: (FDA, 2018)

Elaboración: Autores de la Tesis

Los datos de la Tabla III.4, sirven de referencia para establecer el tiempo de inicio de la cadena de frío y controlar que los alimentos no sobrepasen los tiempos indicados de conservación. Para esto se debe tener un flujo del proceso de refrigeración y congelación.

3.3.1 Refrigeración y congelación.

Según la Dirección General de Salud Ambiental – DIGESA (2012), en el proceso de conservación de alimentos perecibles, la refrigeración y la congelación juegan un papel importante ya que garantiza las condiciones sanitarias de los alimentos.

(i) Refrigeración.

La refrigeración está comprendida en el intervalo de temperatura entre 1°C y 5°C (DIGESA , 2012).

(ii) Congelación.

DIGESA (2012), indica que la congelación está comprendida en una temperatura mínima de -18°C.

Según el catálogo de productos congelados del proveedor mayorista MAKRO (2014), las ventajas más importantes de tener los alimentos *congelados* son las siguientes (MAKRO, 2014):

- Mayor vida útil, pues el proceso de congelamiento prolonga la vida del alimento, conservándolo por mucho tiempo en excelentes condiciones.
- Los productos mantienen todas sus cualidades nutricionales y organolépticas de manera natural, siempre y cuando se haya mantenido la cadena de frío.
- Tienen un valor nutritivo muy alto pues mantienen sus propiedades, incluso mejor que los frescos ya que estos siempre sufren algún deterioro, desde la recolección hasta el consumo.
- Solventan prisas e imprevistos, porque se pueden tener siempre disponibles.
- Facilita el manejo de stock en almacenes, así como reduce el tema de mermas.

3.3.2 Tipos de congelación:

La Fundación Salvadoreña para el Desarrollo Económico y Social – FUSADES (2011), define dos formas de congelación, la congelación convencional y la congelación rápida.

(i) Congelación convencional.

Es el proceso de bajar la temperatura interior del alimento a valores por debajo de los 0°C. En este proceso las moléculas de agua contenidas en las células de los alimentos forman cristales de hielo en forma de astillas, los cuales, al expandirse por el aumento de volumen, rompen la textura del producto. El centro de los alimentos tarda mucho en bajar su temperatura por debajo de los 10°C. Además, al descongelarlos, se pierde mucha agua por las fibras rotas por lo que pierde sus condiciones organolépticas (peso, color, sabor, aroma) y el deterioro prematuro de los alimentos.

(ii) Congelación rápida.

La congelación rápida, es un proceso de enfriado (3°C) – congelado (-18°C), en corto tiempo (90 minutos), lo que, a diferencia del congelamiento convencional, no rompe las fibras del alimento, ya que en este proceso se forman micro-cristales en forma esférica y no en forma de astillas (congelación convencional), por lo que al descongelar los alimentos, estos mantendrían sus propiedades organolépticas (FUSADES, 2018).

Para realizar una óptima conservación de los alimentos, se debe contar con equipos que congelen a temperaturas por debajo de los -18°C, envasadores y procesadores. La *tecnología gastronómica* cuenta con equipos de esas características en el mercado.

3.4 Tecnología gastronómica.

El desarrollo de este ítem, tecnología gastronómica, se realiza en base a los catálogos de equipos tecnología en cocina y asesoramiento técnico de *VAST Food Service*, empresa del rubro de tecnología en equipos de cocina ejecutiva que opera en la ciudad de Lima.

En la Tabla III.5, se detalla los equipos de tecnología en congelado rápido y enfriamiento, equipos de tecnología en sellado al vacío, para prolongar la vida útil de los alimentos, y por último equipos de tecnología en procesado para optimizar la preparación de los ingredientes (picado, corte, troceado y pesado).

Tabla III.5 Equipos de tecnología gastronómica.

Tecnología en congelado rápido y enfriamiento		Tecnología en sellado al vacío	Tecnología en Procesado de alimentos		
Abatidor de temperatura	Refrigerador	Selladora al vacío	Procesador de verduras	Procesador de carnes	Balanza de alta sensibilidad
					

Fuente: (VAST Food Service, 2018)

Elaboración: Autores de la Tesis

3.4.1 *Tecnología en congelado rápido y enfriamiento.*

El abatidor de temperatura, es el equipo que congela los alimentos rápidamente, el congelador y refrigerador, son los equipos que mantienen la temperatura de los alimentos abatidos.

- **Abatidor de Temperatura:** Es un equipo que permite reducir la temperatura de los alimentos a la temperatura de 3°C (abatimiento positivo) y -18°C (abatimiento negativo).
- **Congelador:** Es un equipo que mantiene los alimentos a -18°C.
- **Refrigerador:** Es un equipo que mantiene los alimentos a +3°C.

3.4.2 *Tecnología en sellado al vacío.*

El proceso de sellado al vacío es una manera muy efectiva de conseguir que un alimento prolongue su tiempo de vida útil, retrasando la aparición de bacterias y microorganismos varios. En este proceso se crea una atmósfera modificada con la inyección de gases inertes.

El método de sellado al vacío no hace que los alimentos pierdan sus condiciones organolépticas (peso, color, sabor, aroma), a *excepción de la carne*, ya que esta al ser envasada al vacío adquiere un color púrpura (ausencia de oxígeno). Sin embargo, al abrir el paquete la carne recupera su tonalidad original.

Por otro lado, los alimentos una vez envasados al vacío, deben de ser congelados, ya que existen bacterias anaerobias que no precisan de oxígeno para proliferarse.

Ventajas del sellado al vacío:

- Dentro de los distintos métodos de envasado en atmósfera protectora es el más sencillo y económico puesto que no hay consumo de gases en él.
- La baja concentración de oxígeno que permanece en el envase tras evacuar el aire inhibe el crecimiento de microorganismos aerobios y las reacciones de *oxidación*.

- Favorece la retención de los compuestos volátiles responsables del aroma. Este aspecto es muy apreciado por el consumidor en determinados productos como el café.
- Impide las quemaduras por frío, la formación de cristales de hielo y la deshidratación de la superficie del alimento gracias a la barrera de humedad de pequeño espesor existente entre el material de envasado y el producto.

3.4.3 Tecnología en procesado de alimentos.

Son equipos que permiten realizar cortes perfectos y programados a los alimentos, estos sean carnes (*procesador de carnes*), frutas o verduras (*procesador de verduras*), con el fin de optimizar los tiempos de preparación de los ingredientes (picado, corte y troceado). Asimismo, en el procesamiento se considera el pesado de los ingredientes con *balanzas* de alta sensibilidad (VAST Food Service, 2018).

Para la propuesta de negocio, se comprará alimentos perecibles como carne, pollo, pescados y mariscos; por lo que se deberá garantizar la calidad y la vida útil de los mismos, manteniéndolos envasados al vacío y almacenados a bajas temperaturas para evitar su deterioro.

Asimismo, la preparación de los alimentos (lavado, pelado, picado, corte y troceado), no se realizará de forma convencional, pues esto demandaría de recurso humano considerable, lo que acrecentaría los costos.

En base a lo mencionado, para el proceso de operaciones se deberá contar con los equipos tecnológicos de conservación y preparación de alimentos indicados en la Tabla III.5, a excepción del abatidor y congelador, ya que los alimentos se comprarán abatidos y congelados de hipermercados MAKRO.

3.5 Cocinar.

En base a Quevedo (2015), se define *cocinar* como un proceso el cual implica subprocesos, los cuales están comprendidos en la selección, la preparación y la cocción de los ingredientes (Ver Anexo 1).

3.6 Conclusiones.

Tabla III.6 Conclusiones del Capítulo III

Ítem	Subtítulo	Conclusiones
3.1 3.2	Alimentación Alimentación sana	La propuesta de negocio está orientado a la venta de Ingredientes de comida criolla, y si bien esta contiene altos niveles de grasa en algunas recetas, aportan carbohidratos a nuestra dieta, además que la mayoría son naturales, y preparados de manera casera, incluyendo los productos marinos. Esta es una excelente elección para la dieta alimenticia diaria y así evitar enfermedades como la obesidad que repercute en el metabolismo. Los platos que se ofrecerán a los clientes deben de contener el número de calorías impresa en el empaque, esto para que el cliente esté informado de cuántas calorías consumirá.
3.3	Conservación de los alimentos	En el negocio se deberá realizar una óptima conservación de los alimentos perecibles, con un control de calidad en la cadena de frío, para esto los alimentos una vez ingresados al refrigerador, deberán ser etiquetados con fecha y hora para controlar el tiempo útil en base a las recomendaciones técnicas referenciadas.
3.4	Tecnología gastronómica	En el negocio los procesos de preparación, envasado y conservación de los alimentos, se realizará de forma automatizada, para eso se contará con equipos en tecnología de congelado y enfriamiento, tecnología en envasado y tecnología en procesado de alimentos; con estos se logrará optimizar tiempos de preparación, mejorar la calidad del producto y mantener las condiciones organolépticas de los alimentos. De los equipos industriales, no se contará con el abatidor de temperatura, ya que los alimentos congelados serán comprados del mayorista MAKRO.
3.5	Cocinar	Haber identificado el proceso y los subprocesos de cocinar, da el marco general del flujo de preparación de los ingredientes, así como los alcances del servicio.

Elaboración: Autores de la Tesis

CAPÍTULO IV. MARCO CONTEXTUAL.

En el presente capítulo, se desarrolla un análisis que determinará el *mercado potencial*, en base a la ubicación geográfica, estilos de vida, gastos en alimentación, tendencias de consumo y preferencias de los platos peruanos de las personas pertenecientes a los NSE B y C de Lima metropolitana. Si bien en las limitaciones no se incluyó al NSE A puesto que ellos cuentan con personal de servicio, cuya, una de sus funciones es la de cocinar además de tener las compras de alimentos programada, se considerará como parte del público objetivo bajo el *supuesto* de que los fines de semana no cuentan con personal de servicio.

Asimismo, se evalúan los proveedores de insumos y el monto referencial que se asignará a los profesionales gastronómicos por el servicio a domicilio.

Finalmente, se realiza un análisis de los competidores directos e indirectos para obtener de estos las mejores prácticas para ser evaluadas en la propuesta de negocio.

4.1 Análisis del NSE A, NSE B y NSE C en Lima metropolitana.

Según el APEIM (2017), señala que el NSE A representa el 4.4% de habitantes de Lima Metropolitana, lo que hace un total de 448,401, distribuidas en su mayoría en los distritos de Miraflores, San Isidro, San Borja, Surco y La Molina.

Según Torres (2015), director ejecutivo de IPSOS Apoyo, señala que el NSE A se divide en el A1 y el A2, y las diferencias más resaltantes son que los del NSE A1, son empresarios, gente con patrimonio o directores de transnacionales y los del NSE A2, son empresarios no tan grandes, ejecutivos y profesionales independientes. Además, señala que los peruanos de clase media (NSE B y C), perciben un ingreso diario per cápita entre US\$10 y US\$50, o ingresos familiares mensuales desde los S/. 1,880 hasta los S/. 10,900, por lo que ambos niveles son considerados de *clase media*. En base a lo mencionado, el producto está orientado principalmente a este segmento de personas de Lima metropolitana (Torres, 2015).

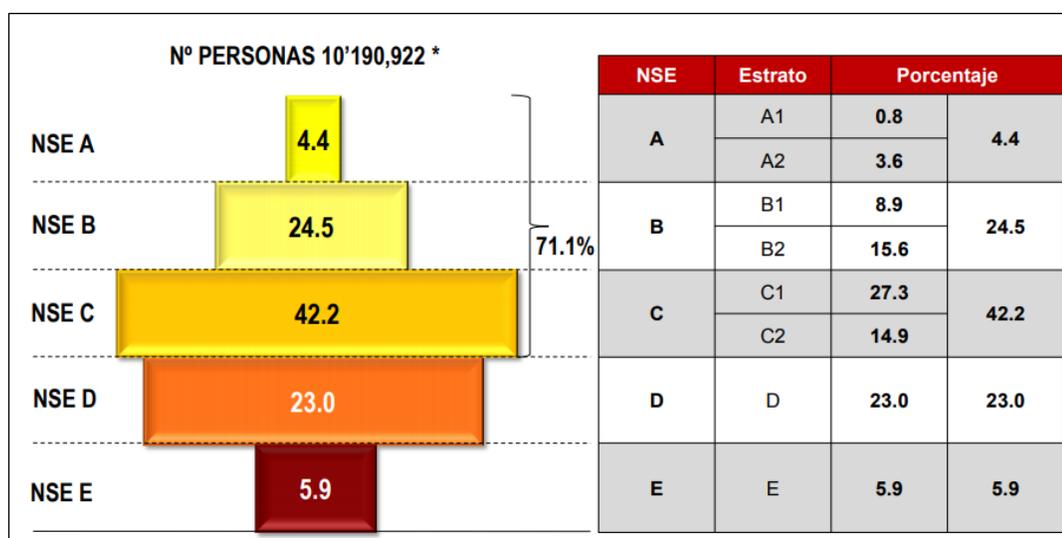
Mediante los siguientes 4 criterios, se selecciona el mercado potencial de las personas pertenecientes a los NSE A2, B y C en Lima metropolitana.

- Determinar el número total de personas pertenecientes a los NSE A2, B y C.
- Seleccionar los distritos con mayor ingreso per cápita por hogar, esto con el fin de determinar los distritos donde se concentra este segmento de personas en base a los estratos de calificación.
- De los distritos seleccionados, se cuantifica, tabula y gráfica, la cantidad de personas del NSE A2, NSE B y del NSE C, para obtener el distrito en el cual se concentra la mayor cantidad de personas de estos segmentos.
- Finalmente, en base a criterios geográficos (colindancia), entre el distrito con mayor población de los tres segmentos y la cercanía a proveedores mayoristas de alimentos, se seleccionan los distritos en los cuales se enfocarán las ventas.

4.1.1 Distribución de habitantes por NSE en Lima metropolitana.

Según proyecciones del INEI (2016), Lima metropolitana al año 2017 contaría con un total de 10'190,922 habitantes (Ver Figura IV.1), de los cuales 366,873 pertenecen al NSE A2, 2'496,776 pertenecen al NSE B y 4'300,569 pertenecen al NSE C (Ver Tabla IV.1).

Figura IV.1 Distribución porcentual de habitantes según NSE – Lima metropolitana.



Fuente: (APEIM, 2016)

En base a los valores porcentuales de la Figura IV.1, en la Tabla IV.1, se detalla en número el total de habitantes por NSE.

Tabla IV.1 Número de habitantes según NSE – Lima metropolitana.

NSE		Porcentaje		Nro. de Habitantes	
A	A1	0.8	4.4	81,527	448,401
	A2	3.6		366,873	
B	B1	8.9	24.5	906,992	2,496,776
	B2	15.6		1,589,784	
C	C1	27.3	42.2	2,782,122	4,300,569
	C2	14.9		1,518,447	
D	D	23	23	2,343,912	2,343,912
E	E	5.9	5.9	601,264	601,264

Fuente: (APEIM, 2016)

Elaboración: Autores de la Tesis

Al contar con el estimado total de personas pertenecientes a los NSE A2, B y C, se procede a ubicar los distritos de mayor concentración, tomando como referencia el ingreso *per cápita* por hogar.

4.1.2 Distritos estratificados según ingreso per cápita por hogar de Lima metropolitana.

Para obtener los distritos estratificados según ingreso per cápita por hogar de Lima metropolitana, el INEI (2016), elaboró un modelo que correlaciona variables predictivas con los ingresos de los hogares, en similitud a las definiciones y distribuciones de ENAHO y SISFOH (Sistema de Focalización de Hogares).

En base a lo mencionado, se concluye que la calificación socioeconómica de los distritos estratificados (INEI), tiene relación directa con la distribución porcentual de ENAHO.

En la Tabla IV.2 Porcentaje de habitantes según Ingreso Per Cápita por Distrito., se detalla los 10 distritos con mayor concentración de los estratos alto, medio alto y medio; estos distritos son: San Isidro, Miraflores, Jesús María, San Borja, Barranco, Surco, La Molina, Magdalena, Lince y Surquillo.

Tabla IV.2 Porcentaje de habitantes según Ingreso Per Cápita por Distrito.

Estrato	Ingreso Per Cápita (S/)	N° Habitantes San Isidro	N° Habitantes Miraflores	N° Habitantes J. María	N° Habitantes San Borja	N° Habitantes Barranco
Alto	2,192.20 a más	100%	94.4%	22.0%	81.5%	16.4%
Medio alto	1,330.10 a 2,192.19	0.0%	5,5%	77.8%	16.8%	49.7%
Medio	899.00 a 1,330.09	0.0%	0.1%	0.2%	1.4%	33.9%
Medio bajo	575.70 a 898.99	0.0%	0.0%	0.0%	0.4%	0.0%
Bajo	Menor de 575.69	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%
Número total de Habitantes		100%	100%	100%	100%	100%

Estrato	Ingreso Per Cápita (S/)	N° Habitantes Surco	N° Habitantes La Molina	N° Habitantes Magdalena	N° Habitantes Lince	N° Habitantes Surquillo
Alto	2,192.20 a más	35.4%	57.2%	31.7%	9.4%	14.3%
Medio alto	1,330.10 a 2,192.19	46.9%	34.3%	60.9%	77.9%	38.6%
Medio	899.00 a 1,330.09	13.7%	6.1%	6.1%	12.7%	46.3%
Medio bajo	575.70 a 898.99	3.9%	2.3%	1.3%	0.0%	0.9%
Bajo	Menor de 575.69	0.1%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%
Número total de Habitantes		100%	100%	100%	100%	100%

Fuente: (INEI, 2016)

En el Anexo 2, se muestra el plano estratificado de colores según el ingreso per cápita de los distritos de Lima metropolitana.

Ubicados los 10 distritos con mayor ingreso per cápita en comparación con el resto de 33 distritos de Lima metropolitana, se cuantifica el total de hogares y habitantes. Los datos obtenidos se tabulan para identificar el distrito con mayor concentración de hogares y habitantes pertenecientes al NSE A2, NSE B y NSE C.

4.1.3 Ingreso per cápita por hogar de Lima metropolitana.

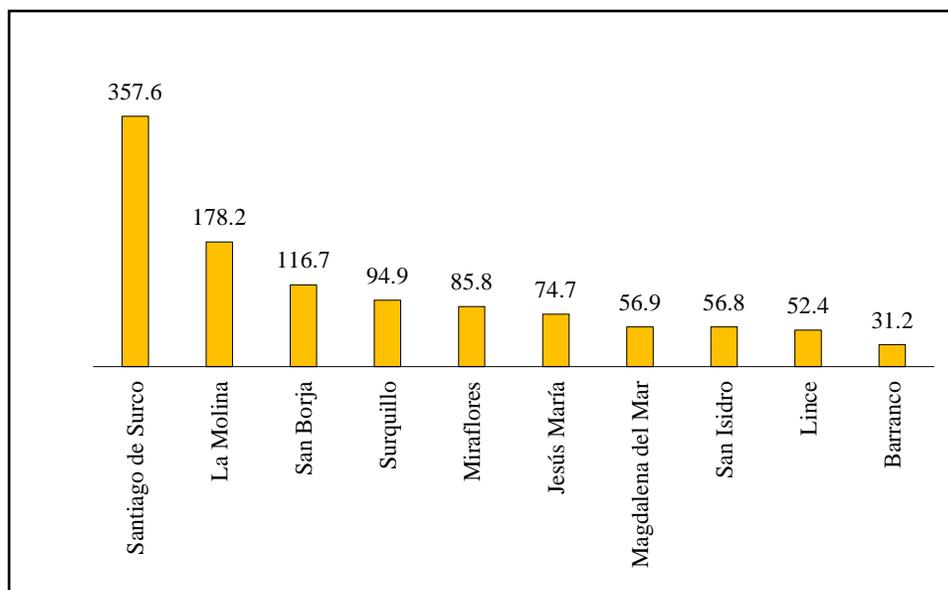
Según la Compañía peruana de estudios de mercado y opinión pública - CPI (2017), entre los distritos de San Isidro, Miraflores, Jesús María, San Borja, Barranco, Santiago de Surco, La Molina, Magdalena, Lince y Surquillo; Santiago de Surco es el que concentra el mayor número de hogares y habitantes pertenecientes a los NSE A2, B y C (Ver Tabla IV.3y Figura IV.2)

Tabla IV.3 Distribución de hogares y habitantes (NSE A2, B y C), de los 10 distritos con mayor ingreso per cápita de Lima metropolitana.

Distrito	Población (miles)	Hogares	Promedio de habitantes por hogar
Santiago de Surco	357.6	107.8	3.3
La Molina	178.2	48.0	3.7
San Borja	116.7	37.8	3.1
Surquillo	94.9	33.0	2.9
Miraflores	85.8	33.7	2.5
Jesús María	74.7	23.9	3.1
Magdalena del Mar	56.9	19.0	3.0
San Isidro	56.8	23.2	2.4
Lince	52.4	18.9	2.8
Barranco	31.2	10.9	2.9

Fuente: (APEIM, 2017)
Elaboración: Autores de la Tesis

Figura IV.2 Distribución de barras de habitantes (NSE A2, B y C), de los 10 distritos con mayor ingreso per cápita de Lima metropolitana.



Fuente: (APEIM, 2017)
Elaboración: Autores de la Tesis

Según la Figura IV.2, el distrito que tiene mayor concentración de personas en los niveles socioeconómicos seleccionados es Santiago de Surco. En el siguiente acápite, se

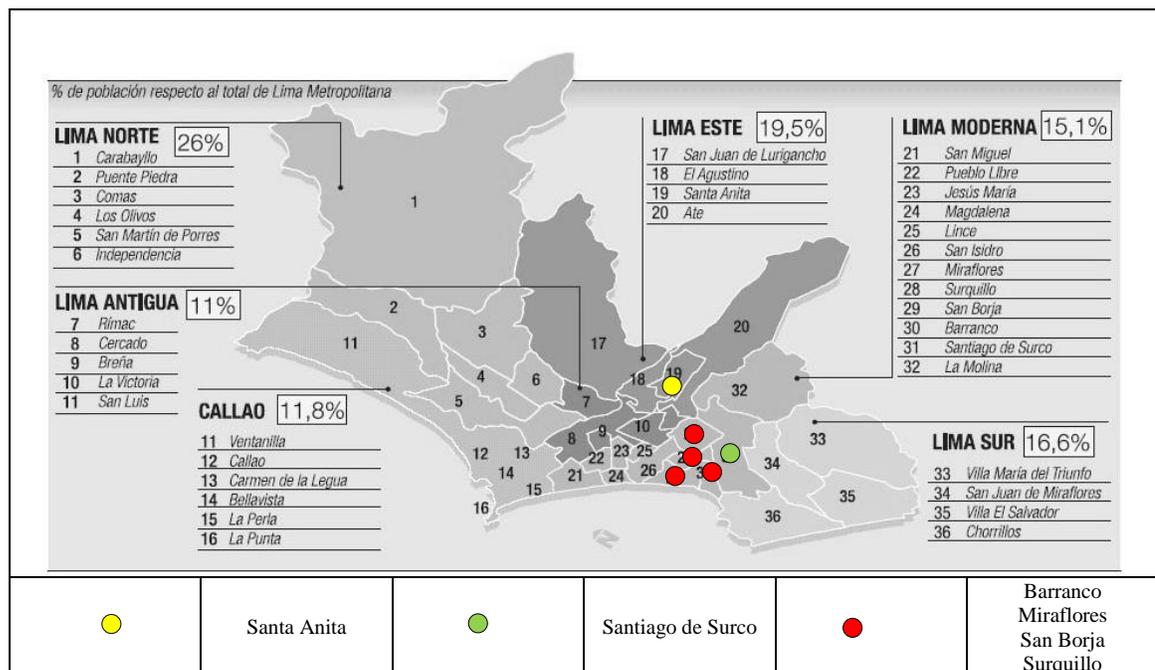
analizará los distritos cercanos y colindantes a Santiago de Surco, así como la proximidad de estos a los proveedores mayoristas (optimización en la logística).

4.1.4 Selección de distritos del mercado potencial.

Siendo Santiago de Surco, el distrito con mayor número de público objetivo, y Santa Anita, el distrito donde se ubican los 3 grandes mayoristas de alimentos de Lima, Mercado de productores de Santa Anita, Gran mercado mayorista de Lima, y Mercado mayorista MAKRO; se selecciona los distritos que presentan colindancia y cercanía geográfica entre ambos distritos.

Según el mapa de distribución de distritos de la Figura IV.3, los distritos colindantes y cercanos a los distritos de Santiago de Surco y Santa Anita, son: Barranco, Miraflores, San Borja y Surquillo. Cabe indicar que estos distritos, están incluidos en los 10 distritos con mayor ingreso per cápita de Lima metropolitana, cuyas familias que pertenecen a los NSE A2, B y C, conformarán el mercado potencial.

Figura IV.3 Selección de los distritos colindantes y cercanos con Santiago de Surco.



Fuente: (IPSOS APOYO, 2018)
 Elaboración: Autores de la Tesis

4.1.5 Mercado potencial.

De los distritos seleccionados, se cuantifica el total de habitantes pertenecientes tanto a los NSE A2, NSE B como el NSE C, los cuales son el punto de partida para el cálculo del mercado potencial (Tabla IV.4).

Tabla IV.4 Distribución de hogares y habitantes de los distritos Santiago de Surco, Barranco, Miraflores, San Borja y Surquillo.

Distrito	Población (miles)	Hogares	Promedio de habitantes por hogar	NSE A2	NSE B	NSE C
				%	%	%
Santiago de Surco	357.6	107.8	3.3	34.0%	44.9%	13.1%
San Borja	116.7	37.8	3.1	34.0%	44.9%	13.1%
Surquillo	94.9	33	2.9	3.0%	31.5%	40.6%
Miraflores	85.8	33.7	2.5	34.0%	44.9%	13.1%
Barranco	31.2	10.9	2.9	3.0%	31.5%	40.6%

Distrito	Población (miles)	Hogares	Promedio de habitantes por hogar	NSE A2	NSE B	NSE C
				(miles)	(miles)	(miles)
Santiago de Surco	357.6	107.8	3.3	41.59	154.80	53.30
San Borja	116.7	37.8	3.1	13.58	50.5	17.4
Surquillo	94.9	33	2.9	0.67	25.2	42.3
Miraflores	85.8	33.7	2.5	9.96	37.2	12.8
Barranco	31.2	10.9	2.9	0.22	8.3	13.9
				54.013	276.00	139.70

Fuente: (APEIM, 2017)
 Elaboración: Autores de la Tesis

Según la Tabla IV.4, en los distritos seleccionados de Santiago de Surco, San Borja, Surquillo, Miraflores y Barranco, 54,013 personas pertenecen al NSE A2, 276,000 personas pertenecen al NSE B y 139,700 personas al NSE C. Con esto se obtendrá el mercado potencial, dato que será evaluado en el Capítulo V (Investigación de Mercado).

- **Mercado potencial:** 469,713 personas (54,013 + 276.000 + 139.700)
- **Mercado potencial:** 156,571 familias

4.2 Estilos de vida.

Según Arellano Marketing (2016), en el Perú existen 6 estilos de vida en los cuales se mide como gasta un peruano, la importancia del dinero, la orientación al ahorro o al gasto y la tendencia a la búsqueda de la información (Ver Tabla IV.5).

Tabla IV.5 Estilos de vida de los peruanos.

Estilo de vida	Descripción	Nivel de interés de la propuesta
Los sofisticados	Segmento mixto, con un nivel de ingresos más altos que el promedio. Son muy modernos, educados, liberales, cosmopolitas y valoran mucho la imagen personal. Son innovadores en el consumo y cazadores de tendencias. Le importa mucho su estatus, siguen la moda y son asiduos consumidores de productos “light”. En su mayoría son más jóvenes que el promedio de la población.	Alto , debido a que cuidan su alimentación.
Las modernas	Son mujeres que trabajan o estudian y que buscan su realización personal también como madres. Se maquillan, se arreglan y buscan el reconocimiento de la sociedad. Son modernas, reniegan del machismo y les encanta salir de compras, donde gustan de comprar productos de marca y, en general, de aquellos que les faciliten las tareas del hogar.	Alto , debido a que el producto al ahorrar tiempo en la compra y preparación de los ingredientes facilita las tareas del hogar.
Los formalistas	Hombres trabajadores y orientados a la familia que valoran mucho su estatus social. Admiran a los Sofisticados, aunque son mucho más tradicionales que estos. Llegan siempre un “poco tarde” en la adopción de las modas. Trabajan usualmente como oficinistas, empleados de nivel medio, profesores, obreros o en actividades independientes profesionales.	Medio , debido a la admiración de los sofisticados, pueden imitar y adquirir sus tendencias de consumo de nuevos productos.
Las conservadoras	Son mujeres con una fuerte tendencia religiosa, siempre buscan el bienestar de sus hijos y familia, por lo que suelen asumir todos los gastos del hogar “mama gallina”. Son ahorrativas, para ellas primero es el precio luego la calidad.	Bajo , debido a que este estilo de vida busca el ahorro prefieren tomarse el tiempo de comprar en el mercado y preparar los ingredientes.
Los progresistas	Son hombres entre los 35 y 45 años, de carácter pujante, trabajadores y activos; no se fijan mucho en su apariencia física, confían en su trabajo y sus estudios para tener un mejor futuro, además gustan de promociones ya que para ellos es importante ahorrar.	Medio , debido a que el producto tendrá un precio relativamente alto, ellos tienen una tendencia orientada más al ahorro.
Los austeros	Son hombres y mujeres que prefieren tener una vida simple, sin complicaciones y si fuese posible vivirían en el campo; muchos son	Bajo , debido a que este estilo de vida busca el ahorro prefieren

Estilo de vida	Descripción	Nivel de interés de la propuesta
	inmigrantes y tienen el porcentaje más de personas de origen indígena. No suelen comprar productos de marca	tomarse el tiempo de comprar en el mercado y preparar los ingredientes.

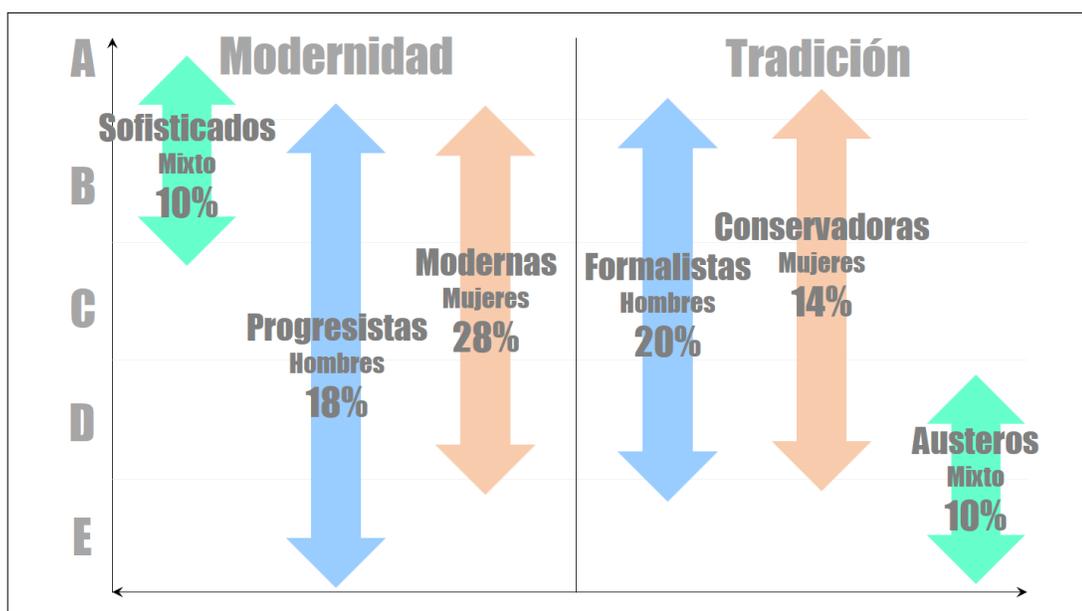
Fuente: (Arellano Marketing, 2017)

Elaboración: Autores de la Tesis

De los 6 estilos de vida mencionados, para la propuesta de negocio, se enfocará en las personas que pertenecen al segmento de los Sofisticados y las Modernas, esto debido a que, en ambos grupos, las personas se encuentran abiertas a la innovación, además que sus tendencias de consumo están orientadas a una alimentación saludable y buscan productos que les ahorre tiempo en las actividades del hogar.

En la Figura IV.4, se muestra la distribución de los estilos de vida según el NSE y segmentándolos entre lo tradicional y moderno.

Figura IV.4 Estilos de Vida del consumidor peruano.



Fuente: (Arellano Marketing, 2017)

Elaboración: Autores de la Tesis

4.3 Tendencias de consumo.

Según GFK *Consumer Life* (2017), el porcentaje de peruanos que desayunan, almuerzan o cenan fuera de casa y/o consumen algo al paso, aumentó con respecto a años anteriores.

Asimismo, indica que las tendencias de consumo van acompañadas de una sensación de libertad, es decir, los consumidores están buscando opciones que les ahorre más el tiempo.

La Tabla IV.6 Tendencias del consumidor peruano., muestra los porcentajes según intervalos de edades de las tendencias del consumidor peruano.

Tabla IV.6 Tendencias del consumidor peruano.

Edad	15 – 34 años	35 – 57 años	58 a más años.
Desayuna, almuerzo, cena (fuera de casa)	34%	26%	18%
Come algo al paso (fuera de casa)	50%	38%	32%
Prefiero pagar por productos que me simplifiquen la vida	43%	43%	33%

Fuente: (GFK Consumer Life, 2017)

Elaboración: Autores de la Tesis

Según la Tabla IV.6, el 43% de personas comprendidas entre los 15 y 57 años estarían dispuestas a pagar más por productos que les simplifiquen la vida. Esto significa para el producto una oportunidad de consumo, ya que el objetivo principal de este es reducir el tiempo en la compra y preparación de los ingredientes.

4.3.1 Valoración de la comida preparada en casa por los peruanos.

Según Nielsen (2016), el peruano valora la elaboración de la *comida en casa*, ya que la considera sana y segura (Nielsen, 2016).

Además, resalta la alta importancia que le da el peruano al canal de “*puesto de mercado*” en la compra de productos alimenticios de consumo masivo. Este tipo de compra, que no necesariamente tiene una planificación tan estructurada como la del supermercado,

genera la sensación de *frescura* en los abarrotados para el consumidor, es por eso que la comida casera es catalogada como más sana frente a las otras opciones, mismas que son asociadas como "guardadas" o con un alto contenido de preservantes como es el caso de la comida de la calle.

4.4 Situación del mercado de comida.

Según Valderrama (2017), en las últimas dos décadas, la gastronomía peruana ha experimentado un desarrollo que sirve de catalizador de las raíces culturales.

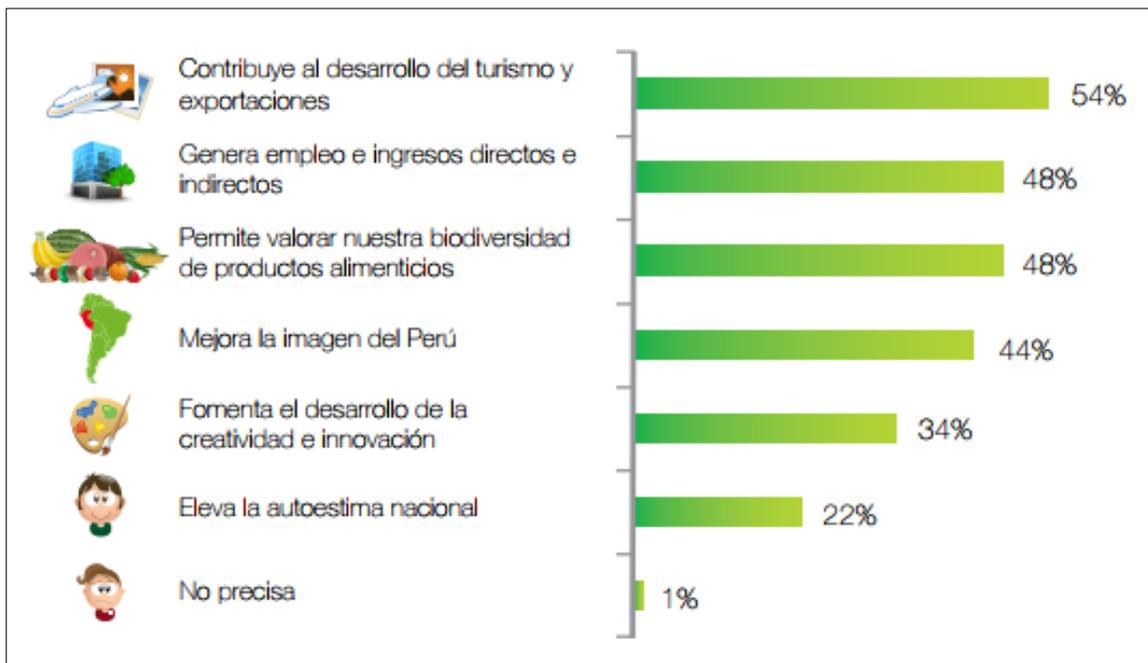
Asimismo, indica que la cocina se convirtió rápidamente en uno de los principales motivos de orgullo, optimismo e identidad entre los peruanos. En el extranjero, escaló posiciones y ya ocupa un lugar en las grandes ligas. El aporte de la cocina para promover la imagen del país y alentar el turismo, ha sido también importante: sus singulares encantos hoy seducen cada vez más a los paladares del mundo.

Además, indica que son varios los indicadores visibles del auge de nuestra cocina, como el veloz aumento y modernización de los establecimientos de comida en el país y el extranjero, la explosión de la oferta académica en términos culinarios y el incremento del turismo gastronómico hacia el país. Si se analiza a profundidad este momento de nuestra gastronomía, se comprobará que esta ha generado impactos significativos.

Finalmente, menciona que la gastronomía peruana, es una fuerza que impulsa el emprendimiento y empleo y se está consolidando como una locomotora para el desarrollo nacional, ya que incorpora en la producción y en los negocios a miles de pequeños productores agropecuarios y pesqueros, emprendedores, técnicos y diversos profesionales.

La Asociación Peruana de Gastronomía – APEGA, en su edición digital e impresa del Boom Gastronómico Peruano (2013), analiza los diferentes factores por los cuales nuestra gastronomía peruana está tomando protagonismo (Figura IV.5) (APEGA, 2013).

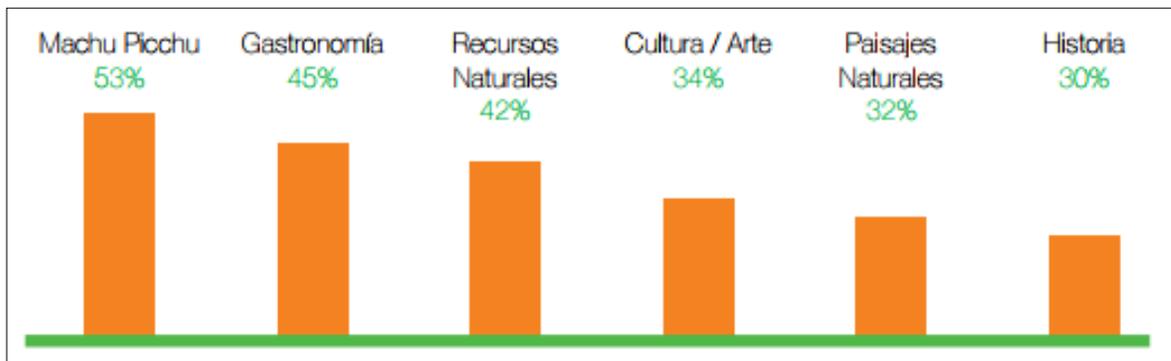
Figura IV.5 Razones para promover la gastronomía peruana



Fuente: (APEGA, 2013)

Asimismo, otro de los factores identificados fueron los motivos que tienen los peruanos para estar orgullosos del Perú (Figura IV.6), y cuáles son los gustos de los limeños (Figura IV.7).

Figura IV.6 Motivos para estar orgullosos a nivel nacional.



Fuente: (APEGA, 2013)

Figura IV.7 Lo que más gusta de Lima a los limeños



Fuente: (APEGA, 2013)

Se puede observar que a nivel nacional los peruanos están orgullosos principalmente por Machu Picchu seguidamente de la gastronomía, además se observa que en Lima las preferencias se enfocan principalmente en la comida, siendo este un factor importante a considerar para la venta del producto en los distritos de esa ciudad.

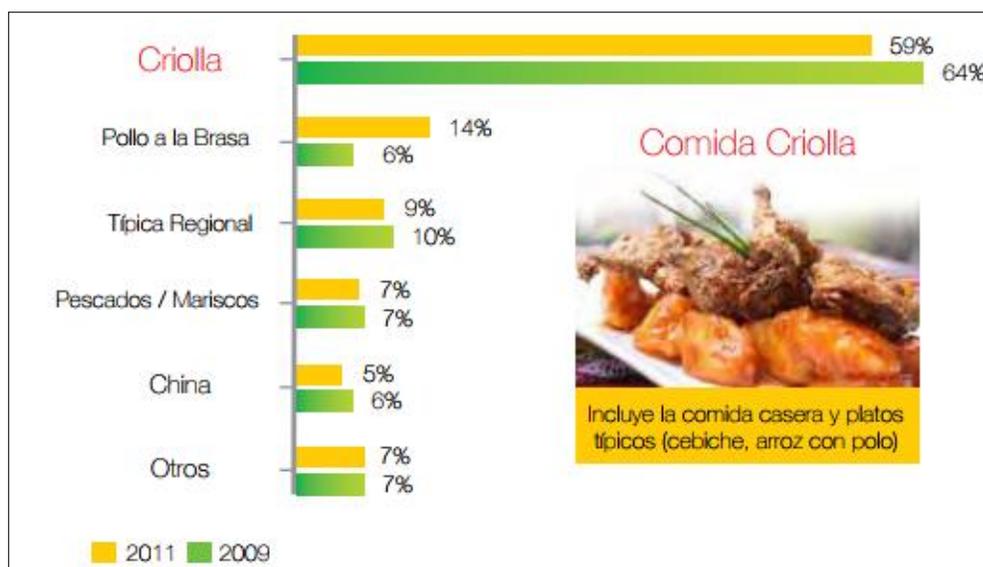
4.4.1 Platos Peruanos.

La importancia de la gastronomía peruana está basada en la variedad de sus platos, de aquellos que lograron sobrepasar las fronteras, así como los oriundos de las distintas regiones del país; a continuación, se mencionará los principales platos de la comida peruana.

(i) Tipos de comida preferidas por los peruanos.

Arellano Marketing en su estudio del consumidor (2009 – 2011), resalta que la comida criolla es el tipo de comida preferida por los peruanos a nivel nacional, seguido del pollo a la brasa, la comida típica regional, los pescados y mariscos, y la comida china (Ver Figura IV.8).

Figura IV.8 Tipos de comida preferidos por los peruanos.



Fuente: (Arellano Marketing, 2011)

(i) Tipos de platos preferidos por los peruanos.

PromPerú (2017), hace reconocimiento a los 20 platos típicos de mayor preferencia por los peruanos (Ver Tabla IV.7).

Tabla IV.7 20 platos típicos recomendados por PromPerú.

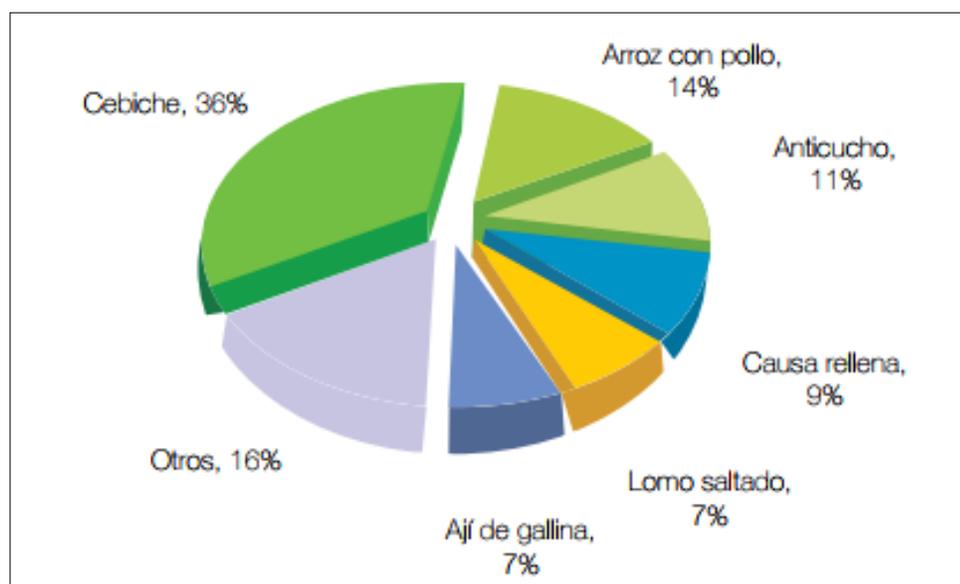
Platos típicos peruanos			
Cebiche	Anticuchos	Juane peruano	Olluquito con charqui
Pollo a la brasa	Lomo saltado	Tacacho con cecina	Cau-Cau
Causa rellena	Arroz con pollo	Carapulcra	Arroz chaufa peruano
Papa a la huancaína	Pachamanca	Papa rellena	Tacu Tacu
Ajé de gallina	Cuy chactado	Rocoto relleno	Tamales

Fuente: (PromPerú, 2017)

(ii) Tipos de platos preferidos por los limeños.

Según Datum (2012), en lo que se refiere a las preferencias de platos en la ciudad de Lima, arroja que el 36% de limeños prefiere el cebiche, seguido del arroz con pollo, anticuchos, causa rellena, lomo saltado y el ajé de gallina (Ver Figura IV.9)

Figura IV.9 Platos preferidos por los limeños.



Fuente: (Datum, 2012)

El INEI (2012), arroja que el plato de fondo más consumido en lo que se refiere a la constitución de un menú según las zonas geográficas de Lima: Norte, Sur, Centro, Este y el Callao, es el Arroz con Pollo, seguido del Seco de Res con Frijoles y el Arroz Chaufa con Pollo (Ver Tabla IV.8).

Tabla IV.8 Platos de fondo que consumen los limeños.

Lima Norte	Lima Sur	Lima Centro	Lima Este	Callao
Arroz con Pollo	Arroz con Pollo	Arroz con Pollo	Arroz con Pollo	Arroz con Pollo
Seco de Res con Frijoles	Seco de Res con Frijoles	Arroz Chaufa de Pollo	Arroz Chaufa de Pollo	Seco de Res con Frijoles
Arroz Chaufa de Pollo	Arroz Chaufa de Pollo	Seco de Res con Frijoles	Seco de Pollo con Frijoles	Arroz Chaufa de Pollo

Fuente: (INEI, 2018)

Elaboración: Autores de la Tesis

En base a las fuentes secundarias consultadas, se selecciona los platos peruanos tomando como referencia sus preferencias y reconocimientos en la ciudad de Lima. Estos, sumados a los platos que arrojen los 02 *Focus Group*, serán validados mediante encuestas para que formen parte de la propuesta al cliente.

Los platos seleccionados en base a las fuentes secundarias son: cebiche, arroz con pollo, anticuchos, causa rellena, lomo saltado, arroz chaufa de pollo, ají de gallina, papa a la huancaína, pollo a la brasa, seco de res con frijoles, seco de pollo con frijoles y tallarín rojo con pollo.

4.4.2 Calorías de los platos peruanos.

El Centro Nacional de Alimentación y Nutrición – CENAN, pone a disposición del público general, a través Play Store, su aplicativo (INS CENAN), de donde se obtiene los valores en kilocalorías de los principales platos de la gastronomía peruana, con estos se armó la Tabla IV.9.

Tabla IV.9 kilocalorías (kcal) de los principales platos de la gastronomía peruana.

Plato	Cantidad (gramos)	kcal	kcal / gramo
Cebiche	330.0	204.0	0.618
Arroz con pollo	319.0	585.0	1.834
Anticuchos	490.0	919.4	1.876
Lomo saltado	450.0	696.0	1.547
Arroz chaufa de pollo	370.0	763.0	2.062
Ají de gallina	334.0	386.0	1.156
Papa a la huancaína	273.0	227.0	0.832
Arroz con mariscos	340.0	501.0	1.474
Pollo a la brasa con papas fritas	460.0	881.0	1.915
Seco de res con frijoles y arroz	340.0	474.0	1.394
Seco de pollo con frijoles y arroz	349.0	501.0	1.436
Tallarín rojo con pollo	300.0	350.0	1.167

Fuente: (CENAN (APP – CENAN), 2018)

Elaboración: Autores de la Tesis

La Tabla IV.9, hace referencia a las calorías que contiene cada plato criollo por porción. En los platos ofrecidos en la propuesta de negocio se debe indicar las calorías por porción con el fin de que el cliente esté informado.

4.5 Análisis de proveedores y profesionales gastronómicos.

4.5.1 Proveedores.

Considerando que los ingredientes tienen que ser frescos, se debe contar con proveedores que ofrezcan calidad en los alimentos, así como precios moderados para que se pueda obtener la mayor utilidad del producto.

Por el precio, tipo y volumen de productos, se considera a los siguientes 03 proveedores mayoristas descritos en la Tabla IV.10.

Tabla IV.10 Datos de proveedores mayoristas en Santa Anita.

Proveedores de Ingredientes.			
Proveedor 01	Gran mercado mayorista de Lima	Productos:	Tubérculos Hortalizas
		Dirección:	Av. La Cultura 808 - Santa Anita
Proveedor 02	Mercado de productores de Santa Anita	Productos:	Abarrotes
		Dirección:	Av. La Cultura 701 - Santa Anita
Proveedor 03	Mercado mayorista MAKRO	Productos:	Congelados de res, cerdo, aves, pescados y mariscos. Aderezos para ensaladas. Quesos y derivados lácteos. Mixtura de vegetales.
		Dirección:	Carretera Central km 1 – Santa Anita

Fuente: (EMMSA, 2018) (MAKRO, 2014)

Elaboración: Autores de la Tesis

En base a la información obtenida en la Tabla IV.10, la base de operaciones deberá estar ubicada en el distrito de Santa Anita, para optimizar los tiempos de compra y abastecimiento, además de obtener mayor rentabilidad por plato ya que los precios de los insumos son más económicos.

En el Plan de Operaciones, se calcula ratios de tiempo tanto para la logística y la distribución desde Santa Anita a los distritos de Santiago de Surco, San Borja, Surquillo, Miraflores y Barranco.

4.5.2 Profesionales gastronómicos (Chefs).

El cliente tiene la opción de solicitar la asesoría de un Chef a domicilio, quien cocinará y enseñará a cocinar al cliente los platos que se tiene en la propuesta; el servicio incluye servir los platos y dejar todo impecable.

Para ofrecer este servicio extra, se necesita de profesionales de cocina y las referencias del centro de especialización culinaria donde se forman, para garantizar un buen servicio al cliente.

En la Tabla IV.11, se muestra los sueldos promedio que perciben los profesionales en *gastronomía* menores de 29 años, montos que varían según la Universidad o Instituto donde cursaron su carrera, (Diario El Comercio, 2017).

Tabla IV.11 Sueldo promedio de profesionales en gastronomía menores de 29 años.

	Universidad / Instituto	Sueldo
	U. Privada de Ciencias	S/. 3004
	U. San Ignacio de Loyola	S/. 2765
	Le Cordon Bleu	S/. 2371
	U. Ricardo Palma	S/. 2286
	Cenfotur	S/. 2248
	Columbia	S/. 1925
	Cevatur	S/. 1898
	U. Peruana de las Américas	S/. 1894
	U. Cesar Vallejo	S/. 1870
	D'Gallia	S/. 1862

Fuente: (El Comercio, 2018)

Elaboración: Autores de la Tesis

Por otro lado, Indeed (2018), consultora de talento humano, indica que la media salarial de un profesional gastronómico, Chef, es de S/. 1388 al mes. Esta información es una estimación de 153 fuentes obtenidas directamente de las empresas, usuarios y empleos de la consultora en los últimos 36 meses.

En base a los montos de la Tabla IV.11, y la información obtenida de Indeed, se estima el costo que demandará pagar por hora a los profesionales gastronómicos, cuyo alcance de

actividades será el de cocinar y/o enseñar a cocinar, así como servir los platos y dejar todo impecable para ofrecer una experiencia gastronómica que le genere valor al cliente.

Mediante la Tabla IV.12, se hace un análisis base del pago por hora referencial que se deberá pagar a estos profesionales.

Tabla IV.12 Análisis de pago por hora estimado – Chefs menores a 29 años.

Universidad / Instituto Consultora de talento humano	Sueldo promedio	Pago por día (20 días / mes)	Costo por hora (8 horas / día)	Factor: 100% Laborar fin de semana	Factor: 30% Servir, lavar y dejar todo impecable
U. Privada de Ciencias - UPC	3004.00	150.20	18.78	37.55	48.82
U. San Ignacio de Loyola - USIL	2765.00	138.25	17.28	34.56	44.93
Le Cordon Bleu	2371.00	118.55	14.82	29.64	38.53
U. Ricardo Palma - URP	2286.00	114.30	14.29	28.58	37.15
Cenfotur	2248.00	112.40	14.05	28.10	36.53
Columbia	1925.00	96.25	12.03	24.06	31.28
Cevatur	1898.00	94.90	11.86	23.73	30.84
U. Peruana de las Américas	1894.00	94.70	11.84	23.68	30.78
U. Cesar Vallejo	1870.00	93.50	11.69	23.38	30.39
D'Gallia	1862.00	93.10	11.64	23.28	30.26
Indeed	1388.00	69.40	8.68	17.35	22.56

Fuente: (Ministerio de Educación, 2018)

Elaboración: Autores de la Tesis

Se considera un aumento del 100% por cocinar el fin de semana y otro del 30% por servir los platos y dejar todo impecable, (criterios analizados en grupo).

Considerando la media de pago por hora de las instituciones de gastronomía de mayor prestigio de la Tabla IV.12; UPC, USIL, *Le Cordon Bleu* y URP, esta es de S/. 42.36. Este monto se toma como referencia para realizar las encuestas.

4.6 Análisis de competidores.

Robert Camp (1993), explica que uno de los pasos a seguir en el benchmarking, es el de identificar el proceso interno del competidor, el cual se toma como base de referencia para el proceso comparativo.

Para la propuesta de negocio, se tomará como referencia a competidores directos e indirectos del rubro de comidas y servicio de Chef a domicilio, tanto para competidores nacionales como internacionales. En base a sus procesos clave y cadena de valor, se toma de estos, sus *mejores prácticas*, para ser incluidas en la propuesta de valor.

4.6.1 Competidores directos.

Son aquellos que ofrecen el mismo servicio y/o producto. En base a la propuesta de negocio, en la Tabla IV.13, se hace un benchmarking, en base sus procesos internos, con 4 empresas del rubro, una peruana (*FoodBox*), una española con operaciones en España y Perú (*Take a Chef*), una norteamericana (*Blue Apron*) y otra española (*Food in the box*).

Tabla IV.13 Comparación entre empresas competidoras internacionales y nacionales en base a sus procesos internos.

Factor	Blue Apron	Food in the Box	Take a Chef	Food Box
				
País de Origen (localización)	Estados Unidos	España	España	Perú
Ventas	Reporte 2017: US\$ 868 millones	Sin información.	Sin información.	Sin información.
Modelo de negocio	Compra y envío de Ingredientes a domicilio. Recetas norteamericanas. Opera exclusivamente en los Estados Unidos.	Compra y envío de Ingredientes a domicilio. Recetas españolas Opera exclusivamente en España.	Servicio de Chef a domicilio para cocinar, servir los platos y dejar todo limpio. Opera en 60 países, incluido el Perú.	Compra y envío de Ingredientes a domicilio. Recetas gourmet. Opera exclusivamente en Lima.
Productos ofertados	Envío de ingredientes en las cantidades necesarias más recetas impresas que varían cada semana. Ofrecen 3 planes: vegetariano, familiar y clásico.	Envío de ingredientes en las cantidades necesarias más recetas impresas que varían cada semana. Las recetas son elaboradas por Chefs profesionales y validadas por nutricionistas.	Servicio de Chef a domicilio para dos o más personas. El Chef compra y selecciona los ingredientes, los cocina, sirve y deja todo limpio. El servicio es para almuerzo y cena. Entre sus recetas presenta de 5 a 8 variedades.	Envío de ingredientes en las cantidades necesarias más recetas impresas.

Factor	Blue Apron	Food in the Box	Take a Chef	Food Box
Otros servicios	Venta de utensilios de cocina y venta de caja de vinos de renombradas marcas.	Descuentos en restaurantes reconocidos.	<ul style="list-style-type: none"> Regala una experiencia culinaria. 	<ul style="list-style-type: none"> Postres y vino Cava. Gift Card.
Medios Digitales de compra	<ul style="list-style-type: none"> APP Página web 	<ul style="list-style-type: none"> Página web 	<ul style="list-style-type: none"> Página web 	<ul style="list-style-type: none"> Página web
Forma de Pago	El pago se realiza vía tarjeta de débito o crédito, PayPal, previo registro de usuario.	El pago se realiza vía tarjeta de débito o crédito, PayPal, previo registro de usuario. Además, aceptan cheques de banco (Solo Madrid).	El pago se realiza vía tarjeta de débito o crédito, PayPal, no requiere previo registro de usuario.	El pago se realiza vía tarjeta de débito o crédito, previo registro de usuario.
Tipos de Planes	<p>02 tipos de planes semanales:</p> <ul style="list-style-type: none"> Plan semanal Clásico para 2 personas Plan semanal familiar para 4 personas. 	<p>11 tipos de planes semanales:</p> <p>Cada plan, contiene de 3 a 5 recetas por semana.</p>	<p>03 tipos de planes:</p> <ul style="list-style-type: none"> Plan Chef permanente. Plan Chef de vacaciones. Show cooking. 	<p>04 tipos de planes:</p> <p>Cada plan, contiene de 3 recetas por semana.</p> <ul style="list-style-type: none"> Plan soltero para 1 persona. Plan parejas para 2 personas Plan familiar para 4 personas Adicionalmente se puede elegir platos a la carta de manera individual.
Empaque de ingredientes	Los ingredientes, junto a los condimentos y la receta impresa, se empacan en cajas isotérmicas reciclables.	Los ingredientes, junto a los condimentos y la receta impresa, se empacan en cajas isotérmicas reciclables.	Los ingredientes son comprados por el Chef al momento, por lo tanto, estos llegan de una manera convencional.	Los ingredientes, junto a los condimentos y la receta impresa, se empacan en loncheras isotérmicas
Asesoría Gastronómica	Asesoría impresa y virtual (video) de sus recetas.	Asesoría impresa y virtual (video) de sus recetas.	Asesoría personalizada.	Asesoría impresa de sus recetas.
Servicio al cliente	Cuenta con canal en Whatsapp y e-mail para atender dudas y consultas.	Cuenta con canal en Whatsapp y e-mail para atender dudas y consultas.	Cuenta con canal en Whatsapp y e-mail para atender dudas y consultas. Valora la atención con 5 estrellas.	Cuenta con canal en Whatsapp, e-mail y chat en su Página web para atender dudas y consultas.
Forma de registro de clientes.	<ul style="list-style-type: none"> e-mail Facebook 	<ul style="list-style-type: none"> e-mail Facebook 	<ul style="list-style-type: none"> e-mail 	<ul style="list-style-type: none"> e-mail Facebook

Factor	Blue Apron	Food in the Box	Take a Chef	Food Box
		<ul style="list-style-type: none"> Google 		
Solicitud con anticipación.	El producto se solicita como máximo con 1 día de anticipación.	El producto se solicita como máximo con 1 día de anticipación.	El servicio se solicita como máximo con 2 días de anticipación.	El producto se solicita como máximo con 1 día de anticipación.
Calidad de los alimentos	La propuesta considera que los alimentos lleguen correctamente embolsados y en cajas refrigeradas para garantizar la calidad y condiciones sanitarias.	La propuesta considera que los alimentos lleguen correctamente embolsados y en cajas refrigeradas para garantizar la calidad y condiciones sanitarias.	Los ingredientes son seleccionados por el mismo Chef, quien se encarga de todo el proceso de cocinar, servir y limpiar. Se busca establecer una fuerte relación entre el Chef y el cliente mediante un servicio de calidad y confianza.	Los ingredientes son envasados en empaques adecuados para su conservación. Usan solamente productos orgánicos de proveedores con los cuales tienen convenios.
Responsabilidad Social y Medio ambiental	Promueven el cuidado del medio ambiente, a través del envío de los productos en empaques reciclables.	Promueven el cuidado del medio ambiente, a través del envío de los productos en empaques reciclables.	Ninguno	Promueven el cuidado del medio ambiente, a través del envío de los productos en empaques reciclables.

Elaboración: Autores de la Tesis

En la Tabla IV.14, se detallan criterios de comparación de procesos internos entre la propuesta “La Caja del Chef” y el competidor directo que opera actualmente en el mercado FoodBox.

En esta comparación, se detalla criterios los cuales, mediante acciones estratégicas, pueden representar una oportunidad de mejora para implementar, sobre todo en las características básicas que demanda este modelo de negocio, o una oportunidad de diferenciación, para que, de esa forma al ingresar al mercado, se trate de hacer de una manera disruptiva.

Tabla IV.14 Comparación entre el competidor directo FoodBox y la propuesta “La Caja del Chef” en base a sus procesos internos detallados.

Criterios de comparación.	Food Box	La Caja del Chef	
			
País de Origen			
	Perú	Perú	Acciones para considerar para la diferenciación.
Ingredientes sin preparar	SI	NO	La propuesta de valor es la de enviar al cliente los Ingredientes preparados (lavados, pelados, picados, cortados y troceados)
Ingredientes preparados	NO	SI	
Línea vegetariana y vegana.	SI	NO	La propuesta está enfocada a las personas que les gusta disfrutar de la <i>comida criolla</i> .
Página web	SI	SI	Los pedidos se realizarán mediante Aplicativo web Responsive Optimizado (ARO) y Página web
¿Se puede solicitar el servicio en el día?	NO	NO	La planta opera con equipos industriales, por lo que solicitudes del día generarían un costo mayor.
¿Se puede hacer reservas?	NO	SI	El cliente tiene la opción de hacer su reserva con un porcentaje, debitándose el resto una vez recibido el producto / servicio.
Pago tarjeta de débito / crédito	SI	SI	Las ventas se realizarán por medio de CULQI, una plataforma que acepta todo tipo de tarjeta sea débito o crédito.
Promociones	NO	SI	Se debe evaluar la implementación de promociones para atraer al consumidor.
Asesoría gastronómica virtual	NO	SI	La plataforma contará con videos en formato mp4 y enlace en YouTube para que la receta sea seguida paso a paso.
Asesoría gastronómica Chef	NO	SI	Nuestra propuesta incluye la asesoría de un chef a domicilio, en caso el cliente lo solicite.
Asesoría Nutricional (Contenido calórico)	NO	SI	En los ingredientes se colocará un Sticker con el valor de las calorías según el plato seleccionado.
Comunidad en Redes Sociales	SI	SI	Contar con acceso a foros en las redes sociales para evaluar el servicio y propuestas.
Delivery a todo Lima metropolitana	SI	NO	Se realizará envío <i>delivery</i> inicialmente a los distritos de Surco, Miraflores, Surquillo, Barranco y San Borja
Responsabilidad social y MA	SI	SI	Se contará con cajas de cartón reciclables, además no se enviará las recetas impresas, solo serán de forma virtual

Elaboración: Autores de la Tesis

4.6.2 Buenas prácticas – Competidores directos.

En base a los factores descritos en la Tabla IV.13 y la Tabla IV.14, se identifica las buenas prácticas de los competidores directos (Tabla IV.15).

Tabla IV.15 Buenas prácticas en base a competidores directos.

Factor	Buenas Prácticas
Modelo de negocio	<ul style="list-style-type: none"> FoodBox, no ofrece variedad de platos peruanos, por lo tanto, la propuesta puede especializarse en la comida criolla.
Productos ofertados	<ul style="list-style-type: none"> Validar las recetas por un nutricionista, esto le daría soporte profesional a la propuesta.
Otros servicios	<ul style="list-style-type: none"> Ofrecer postres o adicionales como vinos a pedido. Evaluar el manejo de Gift Cards para que el producto sea comprado para otra persona.
Medios Digitales de compra	<ul style="list-style-type: none"> Contar con Aplicativo web Responsive Optimizado (ARO) y Página web para presentar la propuesta y promocionar tanto el producto como el servicio.
Forma de Pago	<ul style="list-style-type: none"> Los pagos deberán ser realizados vía tarjeta de débito o crédito, previo registro de usuario. El cliente podrá reservar su pedido y/o servicio con el 20% de adelanto o realizar el pago total. Evaluar una estrategia para aceptar el pago contra entrega ya que esta opción no ofrece los competidores.
Tipo de planes	<ul style="list-style-type: none"> Venta del producto los fines de semana. Servicio del Chef a domicilio para los fines de semana. Evaluar el servicio del Chef a domicilio para días particulares en la semana (fechas especiales).
Empaque de ingredientes	<ul style="list-style-type: none"> Los Ingredientes serán empaquetados dentro de cajas reciclables cubiertos con cobertores isotérmicos y una plancha de gel refrigerante, para mantener el interior fresco y frío; además dentro de esta, se incluirá los condimentos y salsas.
Asesoría Gastronómica	<ul style="list-style-type: none"> El servicio del Chef a domicilio es muy importante ya que es una estrategia para fidelizar al cliente y este encuentre en esa experiencia gastronómica, la conexión directa con el producto para que la frecuencia de consumo aumente y pueda recomendarlo con sus familiares y amigos.
Servicio al cliente	<ul style="list-style-type: none"> Debemos contar con canales en Whatsapp y e-mail para atender dudas y consultas. Dos horas después de entregado el producto, el aplicativo móvil, habilitará la opción de evaluación del producto y la asesoría del Chef con 5 estrellas.
Forma de registro de clientes.	<ul style="list-style-type: none"> Para registrar a nuestros clientes, el aplicativo móvil, habilitará las opciones de Facebook y e-mail; toda esta información será grabada en una base de datos virtual.
Solicitud con anticipación.	<ul style="list-style-type: none"> Evaluar con cuánto tiempo de anticipación como máximo nuestro producto estaría listo para ser enviado, para eso se debe analizar en el plan de operaciones, estrategias de logística y distribución.
Calidad de los alimentos	<ul style="list-style-type: none"> Los ingredientes serán comprados de proveedores confiables.

Factor	Buenas Prácticas
	<ul style="list-style-type: none"> • Los alimentos perecibles, tendrán que tener un riguroso control en la cadena de frío y manipulación. • Los alimentos en el proceso de refrigeración deberán contar con un etiquetado donde se muestre la fecha y hora de almacenaje.
Responsabilidad Social y Medio ambiental	<ul style="list-style-type: none"> • Los Ingredientes serán empaquetados dentro de cajas reciclables. • No se incluirán recetas impresas, en el aplicativo y Página web, el cliente accederá a videos, donde se detalla las recetas y los pasos a seguir para la preparación de los platos comprados. • Se deberá evitar el uso de plástico innecesariamente.

Elaboración: Autores de la Tesis

4.6.3 Competidores Indirectos.

Se considera que dentro de los competidores indirectos se encuentran aquellas empresas cuyo modelo de negocio es distinto principalmente por la entrega producto final, encontrándose dentro de este rubro, la comida *Fast Food* y los restaurantes de comida criolla.

En la Tabla IV.16, se hace un benchmarking, en base a sus procesos internos, con 3 empresas *Fast Food* y un restaurant de comida criolla (Restaurante Tanta).

Tabla IV.16 Comparación entre empresas competidoras en base a sus procesos internos.

Factor	KFC	Telepizza	Mc Donald's	Tanta
				
Ventas	Sin información	Ventas 2017: S/.1,527,100	Sin información.	Sin información.
Modelo de negocio	Venta de comida rápida con diversas opciones de comida en base de pollo.	Venta delivery y en tienda de pizza.	Venta delivery y en tienda de sándwiches variados	Cadena de restaurantes cuenta con 11 locales en Lima, cuyo servicio orientado a consumidores que buscan la comida peruana tradicional
Productos ofertados	Variedad de comidas en base a pollo, ensaladas, postres	Pizzas variadas con mix sabores individuales o en menú.	Variedad de sándwich, ensaladas, café	Carta de comidas diversas peruanas y fusión peruano-internacional

Factor	KFC	Telepizza	Mc Donald's	Tanta
Otros servicios	Ofrecen servicio de alquiler de local para fiestas o reuniones infantiles	Ofrecen servicio de alquiler de local para fiestas infantiles o eventos corporativos	Ofrecen servicio de alquiler de local para fiestas o reuniones infantiles	• Postres y bebidas
Medios Digitales de compra	<ul style="list-style-type: none"> • APP • Página web 	<ul style="list-style-type: none"> • Página web • Otras plataformas de pedidos de comida online (Domicilios, Tiendeo, Facebook, etc.) 	<ul style="list-style-type: none"> • Página web • Otras plataformas de pedidos de comida online (Domicilios, Tripadvisor, Facebook, etc.) 	<ul style="list-style-type: none"> • Página web • Plataforma para reserva de mesas "Mesa24/7"
Forma de Pago	El pago se realiza en efectivo y vía tarjeta de débito o crédito, PayPal, previo registro de usuario.	El pago se realiza en efectivo y vía tarjeta de débito o crédito, PayPal, previo registro de usuario.	El pago se realiza en efectivo y vía tarjeta de débito o crédito, PayPal, previo registro de usuario.	El pago se realiza en efectivo y vía tarjeta de débito o crédito, en cada restaurante.
Empaque de ingredientes	Los pedidos de comida se envían en cajas preparadas con modelos estándares según la marca.	Los pedidos de comida se envían en cajas preparadas con modelos estándares según la marca.	Los pedidos de comida se envían en cajas preparadas con modelos estándares según la marca.	No existe un empaque, pero si en el restaurante los platos de comida guardan una presentación especial en cada plato de comida
Servicio al cliente	Cuenta dentro de la web con una encuesta de satisfacción al cliente (encuesta GES), identificando según número de voucher la atención brindada.	Cuenta dentro de la web con opción de contactar a la empresa en caso de algún reclamo	Cuenta con canal en YouTube, Instagram y e-mail para atender dudas y consultas.	Atención personalizada de staff administrativo quien brinda la bienvenida al cliente, asimismo el tiempo de atención es monitoreada por administrador del restaurante
Forma de registro de clientes.	<ul style="list-style-type: none"> • e-mail • Facebook 	<ul style="list-style-type: none"> • e-mail • Facebook • Google 	<ul style="list-style-type: none"> • e-mail • Facebook • Página web 	<ul style="list-style-type: none"> • e-mail • Facebook • Página web
Calidad de los alimentos	Mantienen la calidad de los productos a través de la supervisión constante en cada local.	Productos se preparan en el momento del pedido, fueron una de las primeras innovaciones en el modelo de cocina abierta donde se observa la	La calidad de los alimentos es validada por un supervisor interno, quien debe asegurar la preparación y reparto de los pedidos.	Los ingredientes son envasados en empaques adecuados para su conservación. Usan solamente productos orgánicos de proveedores con

Factor	KFC	Telepizza	Mc Donald's	Tanta
		preparación del pedido		los cuales tienen convenios.
Responsabilidad Social y Medio ambiental	En España, los productos son brindados en bolsas de papel, como, por ejemplo, las papas fritas, el pollo y las hamburguesas, por lo que poco a poco reemplazan el uso de plástico por opciones biodegradables.	Ninguno	Apoyo internacional a las Asociación "La casa de Ronald McDonald"	Promueven el cuidado del medio ambiente, a través del envío de los productos en empaques reciclables.

Elaboración: Autores de la Tesis

4.6.4 Buenas prácticas – Competidores indirectos.

En base a los factores descritos en la Tabla IV.16, se identificará las buenas prácticas de los competidores indirectos (Tabla IV.17).

Tabla IV.17 Buenas prácticas en base a competidores indirectos.

Factor	Buenas Prácticas
Modelo de negocio	<ul style="list-style-type: none"> Las empresas Fast Food, ofrecen variedad de opciones para sus consumidores, la rapidez en atención y distribución de los pedidos será puesta en práctica en la propuesta de negocio.
Productos ofertados	<ul style="list-style-type: none"> Si bien ofrecen regularmente productos similares, estos se adaptan al gusto de sus consumidores a través de ofertas, combos nuevos, lo cual es importante para tener fidelizado al cliente.
Forma de Pago	<ul style="list-style-type: none"> Los pagos deberán ser realizados vía tarjeta crédito, previo registro de usuario. El cliente podrá reservar su pedido y/o servicio con el 20% de adelanto o realizar el pago total. Evaluar una estrategia para aceptar el pago contra entrega ya que esta opción no ofrece los competidores.
Empaque de ingredientes	<ul style="list-style-type: none"> Los alimentos antes de ser descongelados y enfriados, serán etiquetados, esto con el fin de tener control del tiempo de caducidad y evitar que al cliente lleguen alimentos en estado de descomposición que pueda afectar severamente su salud.
Servicio al cliente	<ul style="list-style-type: none"> Contar con canales en Whatsapp y e-mail para atender dudas y consultas. El seguimiento al cliente a través de la post venta es importante para evaluar la calidad del servicio y poder implementar mejoras en el servicio y/o producto.

Factor	Buenas Prácticas
Forma de registro de clientes.	<ul style="list-style-type: none"> Para registrar a nuestros clientes, el aplicativo móvil, habilitará las opciones de Facebook y e-mail; toda esta información será grabada en una base de datos virtual. Este proceso se realizará por única vez cuando por primera vez el cliente solicite un pedido o servicio.
Calidad de los alimentos	<ul style="list-style-type: none"> Contar con profesionales que realicen un riguroso control de calidad de los ingredientes desde la preparación y envasados de los mismo, será parte importante en la implementación de la propuesta de negocio.

Elaboración: Autores de la Tesis.

4.7 Conclusiones.

Tabla IV.18 Conclusiones del Capítulo IV.

Ítem	Subtítulo	Conclusiones
4.1	Selección de personas de los NSE A2, B y C en Lima metropolitana.	Se realizó un análisis para la selección de los distritos donde el producto y servicio tendría aceptación, tomando como referencia al segmento de hogares y personas pertenecientes a los NSE A2, B y C; los distritos seleccionados son Santiago de Surco, San Borja, Surquillo, Miraflores y Barranco, donde 54,013 personas pertenecen al NSE A2, 276,000 personas pertenecen al NSE B y 139,700 personas al NSE C.
4.2	Porcentaje de gasto en alimentación.	El porcentaje de gasto en alimentación de las personas de los NSE B y C es considerable en comparación con el NSE A; siendo así, la probabilidad de compra del producto es mayor por este segmento de personas.
4.3	Estilos de vida.	De acuerdo a las características del producto, se enfocará en las personas que tienen estilos de vida orientados a los Sofisticados y las Modernas, esto debido a que, en ambos estilos, las personas se encuentran abiertas a la innovación, además que sus tendencias de consumo están orientadas a una alimentación saludable y buscan productos que les ahorre tiempo en las actividades del hogar.
4.4	Tendencias de consumo.	Un 43% de personas comprendidas entre los 15 y 57 años estarían dispuestas a pagar más por productos que les simplifiquen la vida. Esto significa para el producto una oportunidad, ya que el objetivo principal de este es reducir el tiempo en la compra y preparación de los ingredientes.
4.5	Situación del mercado de comida.	La comida criolla es valorada por los peruanos y en particular, los limeños centran sus preferencias en los siguientes platos: cebiche, arroz con pollo, anticuchos, causa rellena, lomo saltado, arroz chaufa de pollo, ají de gallina, papa a la huancaína, pollo a la brasa, seco de res con frijoles seco de pollo con frijoles y tallarín rojo con pollo.
4.6	Análisis de proveedores y profesionales gastronómicos.	Los insumos requeridos para la preparación del producto serán comprados de proveedores ubicados en el distrito de Santa Anita, esto debido a la frescura, variedad, volumen y bajo precio que ofrecen. Los proveedores son: Gran mercado mayorista de Lima, Mercado de productores de Santa Anita y Mercado mayorista MAKRO. La base de operaciones del negocio se ubicará en el distrito de Santa Anita, como estrategia de logística.

Ítem	Subtítulo	Conclusiones
		<p>Se obtuvo el pago referencial por hora que se le deberá pagar a los Chefs que brindarán el servicio adicional que se ofrece junto al producto, (cocinar y/o enseñar a cocinar, así como servir los platos y dejar todo impecable); el monto es de S/. 42.36. En base a este monto se elaborará las encuestas para validar cuánto estaría dispuesto a pagar el consumidor por el servicio del Chef a domicilio.</p>
4.7	<p>Análisis de Competidores: Buenas prácticas para implementar en base a los competidores directos e indirectos.</p>	<p>Validar las recetas por un nutricionista, esto le daría soporte profesional a la propuesta. Ofrecer postres o adicionales como vinos a pedido. Contar con Aplicativo web Responsive Optimizado (ARO) y Página web para presentar la propuesta y promocionar tanto el producto como el servicio. Los pagos deberán ser realizados vía tarjeta de débito o crédito, previo registro de usuario. El cliente podrá reservar su pedido y/o servicio con el 20% de adelanto o realizar el pago total. Evaluar el servicio del Chef a domicilio para días particulares en la semana (fechas especiales). Los Ingredientes serán empaquetados dentro de cajas reciclables cubiertos con cobertores isotérmicos y una plancha de gel refrigerante, para mantener el interior fresco y frío; además dentro de esta, se incluirá los condimentos y salsas. El servicio del Chef a domicilio es muy importante ya que es una estrategia para fidelizar al cliente y este encuentre en esa experiencia gastronómica, la conexión directa con el producto para que la frecuencia de consumo aumente y pueda recomendarlo con sus familiares y amigos. Se debe contar con canales en Whatsapp y e-mail para atender dudas y consultas. Se deberá contar con una plataforma de evaluación del producto y servicio por parte del cliente, este se habilitará 2 horas después de iniciado el servicio. Para registrar a los clientes, el aplicativo móvil, habilitará las opciones de Facebook y e-mail; toda esta información será grabada en una base de datos virtual. Los ingredientes serán comprados de proveedores confiables. Los alimentos perecibles, tendrán que tener un riguroso control en la cadena de frío y manipulación. Los alimentos en el proceso de refrigeración deberán contar con un etiquetado donde se muestre la fecha y hora de almacenaje. Los Ingredientes serán empaquetados dentro de cajas reciclables. No se incluirán recetas impresas, en el aplicativo y Página web, el cliente accederá a videos, donde se detalla las recetas y los pasos a seguir para la preparación de los platos comprados. Se deberá evitar el uso de plástico innecesariamente. Contar con profesionales que realicen un riguroso control de calidad de los ingredientes desde la preparación y envasados de los mismo, será parte importante en la implementación de la propuesta de negocio.</p>

Elaboración: Autores de la Tesis.

CAPÍTULO V. INVESTIGACIÓN DE MERCADO.

El objetivo del presente capítulo es obtener la demanda proyectada para el negocio, así como validar las preferencias y necesidades de los consumidores potenciales, haciendo uso de las fuentes primarias y secundarias.

5.1 Público objetivo.

En base al análisis previo, el Público Objetivo está conformado por las personas que les gusta cocinar, tienen la necesidad de hacerlo o desean tener una experiencia culinaria en casa; aquellos que residan en los distritos de Santiago de Surco, San Borja, Barranco, Miraflores y Surquillo; y se encuentren en los NSE A2, B y C entre las edades comprendidas en el intervalo de 25 a 55 años.

5.1.1 Perfil.

Para obtener el Público Objetivo, se realizó un análisis en base a los siguientes perfiles relacionados a edad, NSE y estilos de vida. Dicho análisis considera características detalladas en la Tabla V.1.

Tabla V.1 Perfil del Público Objetivo.

Perfil		Supuesto
Perfil 1	Parejas o matrimonios jóvenes sin hijos que vivan de forma independiente (ambos trabajan)	No disponen de tiempo suficiente para hacer un plan de compras en el mercado y no es común que sepan cocinar.
Perfil 2	Parejas o matrimonios jóvenes con hijos que vivan de forma independiente.	Estas parejas son conscientes que no pueden basar la alimentación de sus hijos con comida <i>delivery</i> , congelada y/o instantánea.
Perfil 3	Personas solteras que buscan su independencia o vivan solas.	No hacen planes de compra en el mercado por lo que prefieren solicitar comida <i>delivery</i> o salir a comer a un restaurante.
Perfil 4	Familias que cuenten con personal de servicio solo de lunes a viernes.	Al no contar con personal de servicio que les cocine el fin de semana, optan por pedir comida <i>delivery</i> o salir a comer fuera.
Perfil 5	Personas que deseen aprender a cocinar	Estas personas al no contar con experiencia en la cocina, preferirían aprender a cocinar las recetas y saber las medidas exactas.
Perfil 6	Personas que quieran sorprender a sus parejas o familiares con un almuerzo o cena hechos por un Chef en su casa.	Sorprender con una experiencia culinaria en casa, en ocasiones como aniversarios, cumpleaños, día de la madre o del padre, etc.,

Perfil		Supuesto
Perfil 7	Personas que deseen celebrar su cumpleaños o reunión de familiar	Se evaluaría enviar un Chef a domicilio.
Perfil 8	Los Sofisticados: Segmento mixto con nivel de ingresos más altos que el promedio, consumen productos más sanos.	Esto garantiza que ellos mismos sus alimentos garantizan seguridad en la preparación.
Perfil 9	Las Modernas: Les gusta comprar productos que les faciliten las tareas del hogar.	El producto al ahorrar tiempo en la compra y preparación de los ingredientes facilita las tareas del hogar.

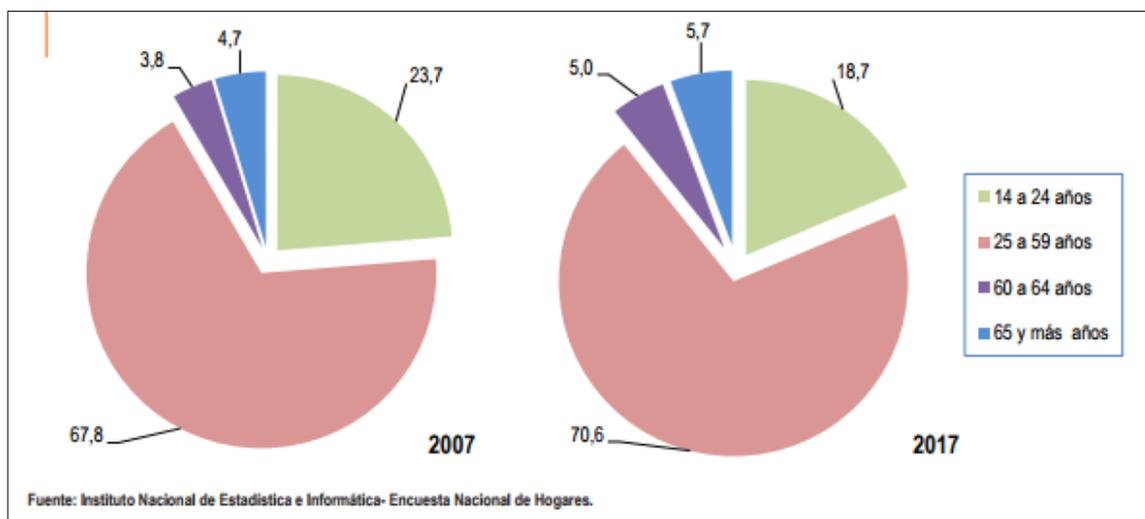
Elaboración: Autores de la Tesis

De los 9 perfiles evaluados, los factores más resaltantes están relacionados al tiempo, salud y compartir.

5.1.2 Intervalo de edad 25 a 55 años.

El intervalo de edad de 25 a 55 años del público objetivo se basa en el estudio de indicadores de empleo e ingreso por departamento del (INEI) a través de la Encuestadora Nacional de Hogares (ENAHOG 2017), que indica que el porcentaje de la población económicamente activa, por lo tanto, decisores de compra, se encuentra en el intervalo de edades 25 a 59 años es de 70.6% (Ver Figura V.1)

Figura V.1 Distribución porcentual de la población económicamente activa PEA por grupos de edad (2007 al 2017)



Fuente: (INEI 2017)

5.2 Metodología de la investigación.

La investigación requirió explorar la información de manera cualitativa para obtener gustos, preferencias e *Insights* de los potenciales consumidores, para ello se utilizaron las herramientas de *focus group* y entrevista a expertos.

Asimismo, se realizó la investigación cuantitativa a través de la aplicación de una encuesta que permitirá estimar la demanda potencial.

5.3 Estudio exploratorio cualitativo.

5.3.1 Focus Group.

5.3.1.1 Objetivo general.

El objetivo es la recolección de información cualitativa y obtener respuestas sobre los gustos, preferencias de los futuros consumidores, y lo más importante es saber si el producto es aceptado o no.

5.3.1.2 Objetivos específicos.

- Conocer los gustos de los consumidores respecto a la idea de negocio.
- Identificar necesidades y tendencias futuras de los consumidores sobre cocinar los platos de comida en casa.
- Determinar los beneficios de la propuesta en relación a la alimentación y el ahorro de tiempo.
- Conocer el nivel de aceptación de la idea de negocio.
- Obtener sugerencias de mejora para la propuesta de negocio de la venta de ingredientes listos para cocinar vía *delivery*.

Se realizaron 2 *focus group* entre los potenciales consumidores del producto de acuerdo con el perfil del público objetivo antes mencionado. En el Anexo 3, se detalla la guía de pautas de los *focus group*.

5.3.1.3 Ficha Técnica de Focus Group.

La población objetivo-seleccionada cuenta con las características señaladas en la Tabla V.2.

Tabla V.2 Ficha técnica Focus Group.

Concepto	Descripción
Población objetivo	Específicamente de las edades de 25 a 55 años De los NSE B y C De los distritos de Barranco, Miraflores, Surquillo, San Borja y Santiago de Surco
Selección de la muestra	La selección de la muestra se realiza a través de filtros detallados en la sección de población objetivo
Tamaño de muestra	2 <i>focus group</i> con la participación de 6 a 7 personas por grupo
Herramienta de recolección de datos	Guía de <i>focus group</i>
Técnica de recolección de datos	<i>Focus group</i>
Período de recolección de datos	<i>Focus group</i> 1: 6 de abril 2018 Santiago de Surco, San Borja y Barranco. <i>Focus group</i> 2: 10 de mayo 2018 Miraflores y Surquillo.

Elaboración: Autores de la Tesis

5.3.1.4 Perfil de los participantes.

Los participantes se dividieron en grupos homogéneos, divididos por edad, sexo y lugar de procedencia. A continuación, en la Tabla V.3, se resume las características de los participantes.

Tabla V.3 Características participantes Focus Group

Grupo	Número de participantes	Género	Edad	Nivel Socioeconómico	Distrito
1	7	Femenino 5, Masculino 2	De 25 a 55 años	B y C	Santiago de Surco, San Borja y Barranco
2	6	Femenino 4, Masculino 2	De 25 a 55 años	B y C	Miraflores y Surquillo

Elaboración: Autores de la Tesis

Los *focus group* se realizaron entre los meses de abril y mayo 2018, en ambos casos se contaron con instalaciones confortables y acogedoras para promover un diálogo amigable entre los participantes y el moderador.

5.3.1.5 Resultados del Focus Group.

A continuación, en la Tabla V.4 un resumen de los resultados de los focus group.

El Informe final se encuentra en el Anexo 4.

Tabla V.4 Resultado Focus Group.

Problema de investigación	Resultado
Identificar la percepción del consumidor sobre la comida peruana	Todos los participantes se sienten orgullosos y les gusta la comida peruana, mencionaron que es rica, variada y saludable
Identificar las mayores dificultades que no permiten cocinar en casa	Los participantes mencionaron que encuentran dificultades cuando falta algún ingrediente, cuando se olvidan o confunden ingredientes. En algunos de los casos no saben cocinar algunos platos, mencionando que no les salen bien. En ese sentido, el internet es una solución a sus problemas, ya que buscan la preparación del plato y lo resuelven.
Identificar el número de veces que suelen cocinar en casa	Los participantes mencionan que durante la semana algunos cocinan tres veces por semana, mientras que otros lo hacen todos los días: el horario de cocinar puede ser en la mañana o en la noche. Mencionan que estarían dispuestos a pedir el servicio interdiario y/o fines de semana.
Identificar las principales fortalezas de la propuesta	La principal fortaleza es el ahorro del tiempo, que sería la solución al escoger esta alternativa. La variedad de platos es otro atributo valorado. El Chef a domicilio resulta atractivo, sobre todo cuando se tienen invitados en casa los fines de semana.
Identificar los precios que el potencial consumidor está dispuesto a pagar	Los precios que los participantes consideraron justo pagar por la propuesta fluctúan entre 20 y 30 soles. Asimismo, en relación al servicio de Chef a domicilio pagarían entre 50 a 70 soles en promedio por persona.
Identificar el nombre de la propuesta de negocio	Los participantes sugirieron los siguientes nombres: Ollita ya, La Caja del Chef, Fresh Cook y DeliChef.

Elaboración: Autores de la Tesis

5.3.2 Entrevista a expertos.

Se realizaron 3 entrevistas a expertos, entre ellas, a un Chef, nutricionista, y asesor de venta de plataforma de venta por *delivery* (ver Anexo 5).

A continuación, en la Tabla V.5, Tabla V.6 y Tabla V.7, se muestran los resultados de cada una de las entrevistas:

Tabla V.5 Conclusiones de entrevista a experto Chef de restaurante.

Problema de investigación	Conclusiones
Reconocer la importancia de la comida peruana y su valoración a nivel mundial	La gastronomía peruana es muy importante, los consumidores solo conocen el plato terminado, los tipos de restaurantes peruanos y la variedad de la gastronomía peruana. Pero aún falta que el mundo conozca los insumos peruanos que es la clave de una comida deliciosa.
Identificar las oportunidades laborales de los Chefs en el mercado peruano	Muchos jóvenes hoy salen de estudiar cocina y se tienen que dedicar a trabajar en otras cosas, porque no hay oportunidades para todos. En promedio un Chef con 2 años de experiencia debería conseguir un trabajo bien remunerado.
Conocer y entender la situación educativa actual de los Chefs en el mercado peruano.	El boom de la gastronomía ha generado la aparición de muchas escuelas, que superan la oferta de trabajo, demasiadas personas que egresan de las escuelas y no encuentran empleos donde aplicar sus conocimientos.
Validar el proceso de conservación de los alimentos	Se debe contar con equipos industriales que conserven fríos los productos, la idea es que siempre se mantengan con la temperatura correcta. Es importante, que los insumos lleguen a la casa del cliente de una manera pulcra y cuidando la higiene.
Validar la propuesta de negocio, <i>delivery</i> de alimentos listos para cocinarlos	La propuesta es interesante y atractiva, porque las personas desean cocinar y será mejor si es más rápido, dado que tendrán todos los ingredientes listos, así como también se divierten en familia aprendiendo a cocinar.

Elaboración: Autores de la Tesis

Tabla V.6 Conclusiones de entrevista a experto en nutrición.

Problema de investigación	Conclusiones
Identificar la importancia de la comida peruana y que su consumo sea saludable	La comida peruana puede consumirse si es brindada en las raciones suficientes y con la combinación balanceada como: proteínas, carbohidratos, grasas, fibra, vitaminas, minerales y agua. No debe llevar exceso de ningún nutriente, por más beneficioso que estos sean.
Identificar la importancia de alimentación saludable	Las personas pueden combinar sus alimentos y hacerlos saludables a través de la mezcla calórica óptima. Los consumidores deben conocer las calorías que consumen y así cuidar su salud.

Problema de investigación	Conclusiones
Entender la diferencia entre la comida <i>delivery</i> y la preparación en casa de los alimentos	Durante la preparación de los alimentos en casa se puede controlar la cantidad exacta y adecuada, mientras que en la comida pedida por <i>delivery</i> puede contener insumos no tan saludables y en cantidades desproporcionadas o alimentos reutilizados.
Validar el proceso de envío de ingredientes vía <i>delivery</i>	En relación a la propuesta de negocio es factible enviar los ingredientes pelados y picados siempre y cuando se tenga cuidado en la conservación de los mismos.

Elaboración: Autores de la Tesis

Tabla V.7 Conclusiones de entrevista a experto en Plataforma de venta por *delivery*.

Problema de investigación	Conclusiones
Comprender el funcionamiento de los pedidos vía <i>delivery</i>	La plataforma online es un intermediario entre los clientes y los restaurantes, funciona cobrando una comisión sobre las ventas del 15%, asimismo ofrece servicio de motorizado o la empresa puede tener sus propias motos.
Identificar los tipos de negocio de la plataforma online	En la plataforma actualmente hay más de 300 establecimientos afiliados, contando con diversidad en los rubros de comida: saludable, rápida, sushi, chifa, pollerías, pizzas entre otros.
Beneficios de la plataforma de venta vía de <i>delivery</i>	Existe muchas oportunidades de vender comida, desde hace unos años existe la opción de unirse a una plataforma de restaurantes o locales de comida

Elaboración: Autores de la Tesis

5.4 Estudio exploratorio cuantitativo.

5.4.1 *Objetivo del estudio.*

Disponer de información que permita medir el mercado objetivo para determinar la demanda potencial de la propuesta de negocio.

5.4.2 *Los objetivos específicos.*

- Conocer el perfil de los consumidores potenciales.
- Saber los hábitos y preferencias de cocina.
- Medir el interés de compra en la propuesta de negocio.

- Identificar los platos preferidos por los consumidores potenciales.
- Conocer la disposición de precio a pagar por la propuesta de negocio.
- Determinar los medios de comunicación más efectivos.

5.4.3 Método de recolección de la información.

La recolección de información se realizó por medio de encuestas presenciales. Este tipo de técnica permite una interacción entre el encuestador y el encuestado, lo que aumenta la calidad y veracidad de las respuestas que se obtienen, ya que el encuestado puede ahondar y explicar su respuesta. Además, las preguntas son controladas y guiadas por el encuestador.

5.4.4 Instrumentos de recolección de información.

Se aplicó un cuestionario diseñado y estructurado con preguntas cerradas y temáticas relacionadas a los objetivos de la investigación (ver Anexo 6).

5.4.5 Diseño de la muestra.

La población objetivo de estudio está conformada por personas que les gusta cocinar, desean o tienen la necesidad de hacerlo, que residen en los distritos de Santiago de Surco, San Borja, Barranco, Miraflores y Surquillo; cuyo nivel socioeconómico está orientado al B y C entre las edades comprendidas en el intervalo de 25 a 55 años.

5.4.6 Unidad de investigación.

La unidad de investigación estadística es la persona que le gusta cocinar, desea o tiene la necesidad de hacerlo y que pertenece a la población objetivo.

5.4.7 Tipo de muestreo.

El tipo de muestreo es por conveniencia, mediante esta técnica se selecciona con base en la conveniencia del investigador, buscando la facilidad operativa se ha optado en emplear el muestreo por conveniencia por el acceso y disponibilidad a la información por

parte de los encuestados que tienen interés en participar en la investigación. Asimismo, para una mejor representatividad de la muestra se ha estratificado por los distritos de intervención en base a su tamaño de población. Cabe resaltar que, las expresiones de confianza del presente estudio deben ser tomadas con cautela.

5.4.8 *Tamaño de muestra.*

El tamaño de la muestra es de *300 encuestas* el nivel de confianza del *95%* y margen de error del *5.7%*; además, el factor de probabilidad éxito/fracaso es de *50.0%*, que es lo usual en estudios de este tipo. Este tamaño de muestra corresponde a la aplicación de encuestas completas.

Para determinar el tamaño de la muestra se utilizó la siguiente fórmula para poblaciones infinitas:

$$n = \frac{Z^2 \cdot p \cdot q}{e^2}$$

Donde:

- **Z:** Valor Z del nivel confianza.
- **p:** Factor de probabilidad éxito
- **q:** Factor de probabilidad fracaso
- **e:** Margen de error

Al reemplazar los datos asignados en la fórmula establecida, se determina el tamaño de la muestra **n=300**.

$$n = \frac{(1.96)^2 \cdot 0.5 \cdot 0.5}{(0.057)^2}$$

- **Z:** 1.96
- **p:** 50%
- **q:** 50%
- **e:** 5.7%

5.4.9 Distribución de la muestra.

Para obtener una mejor representatividad de la información recolectada, se distribuye la muestra entre de los distritos de Barranco, Miraflores, San Borja, Santiago de Surco y Surquillo, según el tamaño de su población como se muestra en la Tabla V.8.

Tabla V.8 Distribución de muestra.

Distrito	Tamaño de muestra
Total	300
Barranco	13
Miraflores	38
San Borja	50
Santiago de Surco	158
Surquillo	41

Elaboración: Autores de la Tesis

5.4.10 Resultado de la Encuesta.

En el Anexo 7, se detalla el informe de las de 300 encuestas. A continuación, en la Tabla V.9, se resumen los resultados de la encuesta.

Tabla V.9 Resultado de la encuesta.

Objetivo	Resultado
Determinar el nivel de aceptación de la propuesta de negocio	Según los resultados del estudio, al 93% de personas les gusta la propuesta de negocio y el 89.3% piensa que es creíble su implementación
Determinar el interés de compra de la propuesta de negocio	Respecto al interés de compra, el 88.7% está interesado en este producto, el 6.3% tal vez lo compraría, mientras que, el 5% declaró que no lo compraría, porque realiza compras semanales, tiene una dieta especial o prefiere ir al supermercado.
Determinar los platos de comida que los potenciales consumidores comprarían a través del servicio	El lomo saltado es preferido por el 53.7% de encuestados, seguido del bistec a lo pobre por el 41%, el arroz con pollo por el 36.7%, la causa rellena por el 35.3%, el arroz con mariscos por el 34.7%, entre otros en menor proporción.
Determinar el precio justo a pagar por el servicio <i>delivery</i> y el servicio de Chef	Respecto al precio que los encuestados consideran justo pagar cada plato que ofrece la propuesta de negocio por <i>delivery</i> , el 47.7% está dispuesto a pagar entre 26 y 30 soles, el 25.3% entre 21 y 25 soles, el 21.3% más de 30 soles y el 5.7% entre 15 y 20 soles.
Determinar los atributos más valorados sobre la propuesta de negocio	Dentro de los atributos más importantes de la propuesta de negocio, esta primero el ahorro de tiempo por el 77.7%, la asesoría de un Chef a domicilio por el 68.7%, la variedad de platos por el 61.0%, ingredientes frescos y preparados por el 57.3%, recetas de los platos por el 55.0%, entre otros atributos en menor proporción

Objetivo	Resultado
Determinar la frecuencia y horarios de solicitud de pedidos	El 32.7% de encuestados manifestaron que pedirían esta propuesta con frecuencia diaria e inter diaria, el 12.3% solo una vez al mes, el 17.7% una vez a la semana, 15.0% cada quince días, el 12.3% una vez al mes y el 22.3% una vez cada dos meses. Los horarios que prefieren los encuestados para pedir el servicio <i>delivery</i> de la propuesta de negocio, se observa que el 82.3% lo pediría a la hora del almuerzo y el 17.7% a la hora de la cena.
Determinar los medios para solicitar el servicio	Los medios preferidos por los encuestados para solicitar el servicio <i>delivery</i> son en primer lugar por aplicativo móvil por el 63.0%, la Página web por el 61.0%, el <i>Whatsapp</i> por el 54.3% y llamadas telefónicas por el 14.0%

Elaboración: Autores de la Tesis

5.5 Estimación de la demanda.

En base a los resultados de investigación de mercado, se calculó el mercado objetivo, es decir, el mercado a donde se dirigirá el producto, personas del nivel socioeconómico A2, B y C, de los distritos de Surquillo, Miraflores, Santiago de Surco, San Borja y Barranco. Para obtener la proyección de la dicha demanda se consideraron dos métodos, el método de factor de mercado (se estableció un porcentaje de crecimiento de mercado) y el método de investigación de mercado (se utilizaron los datos de la encuesta del estudio de mercado aplicado a potenciales consumidores).

5.5.1 Cálculo del mercado objetivo.

5.5.1.1 Variación de tamaño de mercado.

Para obtener el crecimiento de mercado se recurre a información del CPI, considerando la población de los distritos objetivo desde los años 2014 al 2017 (Ver Tabla V.10).

Tabla V.10 Crecimiento poblacional del mercado total.

Año	Población de NSE A2, B y C	Población total (en miles)	% Crecimiento poblacional
2014	279.95	417	
2015	268.40	418	0.35%
2016	273.74	420	0.54%
2017	276.07	416	-1.12%
2018	302.67	422	1.51%
Promedio de variación de crecimiento		0.32%	

Según la Tabla V.10, el promedio de crecimiento de la población es positivo (0.32%), se considera el 1.00%. Este incremento poblacional será aplicado en el estudio financiero.

5.5.1.2 Determinación del mercado potencial.

Tomando como base los datos estadísticos del Market Report Perú Población CPI (2017), se elaboró la estimación de público objetivo conformado por las personas de los NSE A2, B y C de Lima metropolitana, el cual se muestra a continuación en la Tabla V.11.

Tabla V.11 Tamaño de mercado potencial.

Distrito	Población (miles)	Hogares	Promedio de habitantes por hogar	NSE A2	NSE B	NSE C
				%	%	%
Santiago de Surco	357.6	107.8	3.3	34.0%	44.9%	13.1%
San Borja	116.7	37.8	3.1	34.0%	44.9%	13.1%
Surquillo	94.9	33	2.9	3.0%	31.5%	40.6%
Miraflores	85.8	33.7	2.5	34.0%	44.9%	13.1%
Barranco	31.2	10.9	2.9	3.0%	31.5%	40.6%

Distrito	Población (miles)	Hogares	Promedio de habitantes por hogar	NSE A2	NSE B	NSE C
				(miles)	(miles)	(miles)
Santiago de Surco	357.6	107.8	3.3	41.59	154.80	53.30
San Borja	116.7	37.8	3.1	13.58	50.5	17.4
Surquillo	94.9	33	2.9	0.67	25.2	42.3
Miraflores	85.8	33.7	2.5	9.96	37.2	12.8
Barranco	31.2	10.9	2.9	0.22	8.3	13.9
				54.013	276.00	139.70

Fuente: (Market Report , 2017)

Elaboración: Autores de la Tesis

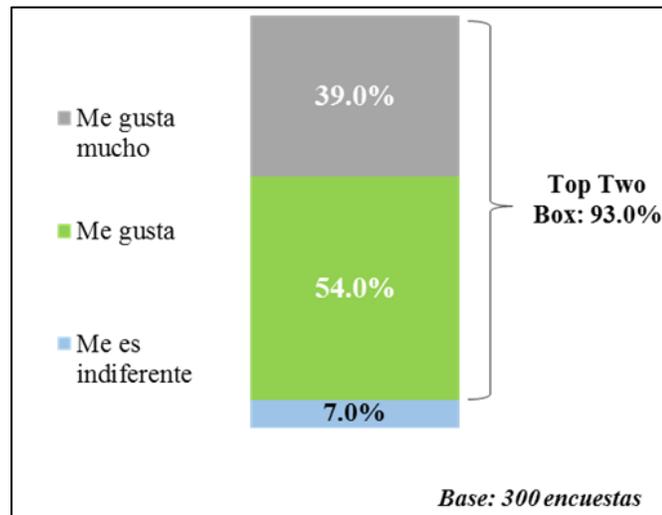
- **Mercado potencial:** 469,713 personas (54,013 + 276.000 + 139.700)
- **Mercado potencial:** 156,571 familias

5.5.1.3 Determinación del mercado disponible.

Para calcular el mercado disponible, se consideró la información de las encuestas aplicadas en el proceso de investigación de mercado, donde las personas encuestadas

contestaron favorablemente a la pregunta ¿Hasta qué punto le gusta esta nueva propuesta? según se muestra en la Figura V.2.

Figura V.2 ¿Hasta qué punto le gusta esta nueva propuesta?



Fuente: Encuestas realizadas
Top Two Box: Me gusta y me gusta mucho
Elaboración: Autores de la Tesis

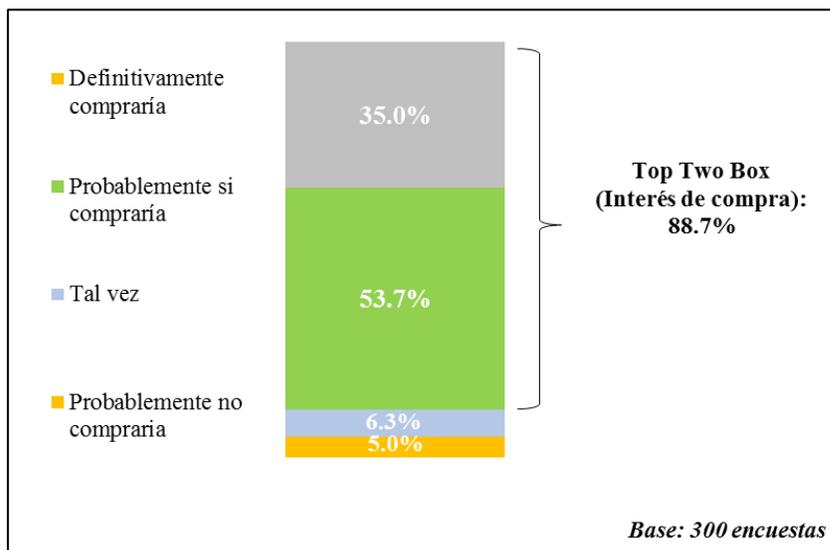
De total de encuestados al 93.0% les gustó la propuesta de negocio. Aplicando este porcentaje al mercado total se obtiene el mercado disponible.

- **Mercado disponible:** 436,833 personas ($469,713 * 93\%$)
- **Mercado disponible:** 145,611 familias

5.5.1.4 Determinación del mercado efectivo.

Este mercado está representando por aquellas personas que se muestran dispuestas e interesadas en comprar el servicio. De las encuestas realizadas este mercado fue determinado a través de la siguiente pregunta ¿Hasta qué punto estaría dispuesto a comprar esta nueva propuesta? según se muestra en la Figura V.3.

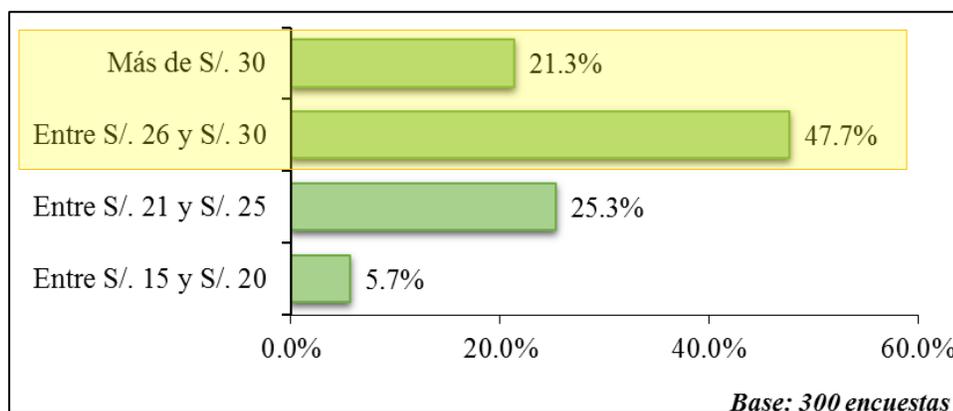
Figura V.3 ¿Hasta qué punto estaría dispuesto a comprar esta nueva propuesta?



Fuente: Encuestas realizadas
 Top Two Box: Interés de compra
 Elaboración: Autores de la Tesis

De la encuesta realizada un 35.0% de las personas definitivamente comprarían el producto, sin embargo, solo el 69.0% estaría dispuesta a pagar más de 25 soles por el producto (Figura V.4). Aplicando estos porcentajes al mercado disponible, se obtiene el mercado efectivo.

Figura V.4 Precio a pagar por el producto



Elaboración: Autores de la Tesis

- **Mercado efectivo:** 105,495 personas ($436.833 * 35.0\% * 69.0\%$)
- **Mercado efectivo:** 35,165 familias

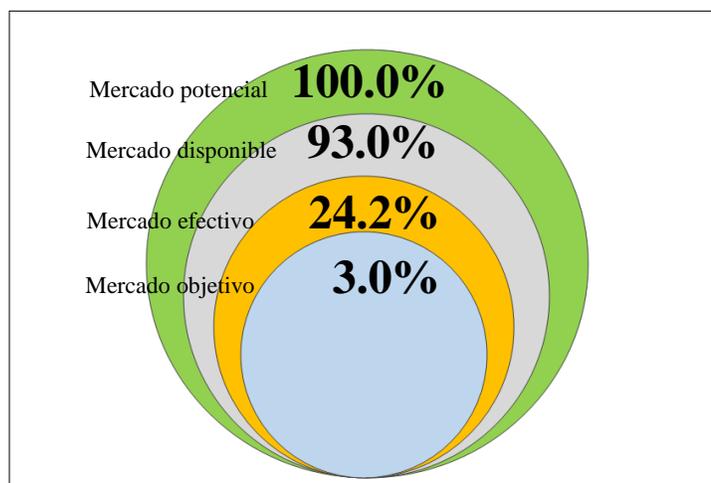
5.5.1.5 Determinación del mercado objetivo:

El *mercado objetivo* esperado por alcanzar al primer año de trabajo en escenario conservador será del 3% del mercado efectivo (dato obtenido de experto).

- **Mercado objetivo:** 3,164 personas ($105,495 * 3.0\%$)
- **Mercado objetivo:** 1,055 familias

En la Figura V.5 se puede observar un resumen de los filtros aplicados para obtener la cantidad de personas y familias del mercado objetivo.

Figura V.5 Criterios para obtener el mercado objetivo.



Elaboración: Autores de la Tesis

En base a los criterios de la Figura V.5, en la Tabla V.12 se detalla el número de habitantes y familias que pertenecen al mercado objetivo.

Tabla V.12 Determinación del mercado objetivo del NSE A2, NSE B y NSE C de los distritos de Santiago de Surco, San Borja, Miraflores, Barranco y Surquillo.

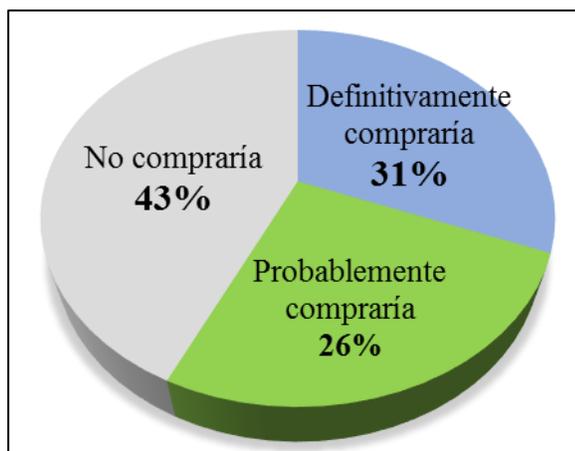
Variables por tipo de mercado	Número de personas	Número de familias
MERCADO POTENCIAL	469,713	156,571
% de personas que les gusta la propuesta	93.00%	
MERCADO DISPONIBLE	436,833	145,611
% de personas que definitivamente comprarían el producto	35.00%	
% de personas que pagarían más de 25 soles	69.00%	
MERCADO EFECTIVO	105,495	35,165
% de participación de mercado	3%	
MERCADO OBJETIVO	3,164	1,055

Elaboración: Autores de la Tesis

5.6 Servicio de Chef a domicilio.

Con relación al servicio adicional de Chef, se consideró la información obtenida de las encuestas para estimar la intención de compra del servicio de Chef a domicilio, según se observa en la Figura V.6, un 31% definitivamente compraría el servicio.

Figura V.6 Interés de compra- Servicio Chef a domicilio.



Elaboración: Autores de la Tesis

5.7 Conclusiones.

Tabla V.13 Conclusiones del Capítulo V.

Ítem	Subtítulo	Conclusiones
5.1	Determinación del perfil del público objetivo	El Público Objetivo está conformado por las personas que les gusta cocinar, tienen la necesidad de hacerlo o desean tener una experiencia culinaria en casa; aquellos que residan en los distritos de Santiago de Surco, San Borja, Barranco, Miraflores y Surquillo; y se encuentren en los NSE A2, B y C entre las edades comprendidas en el intervalo de 25 a 55 años.
5.2	Estudio exploratorio	<p>Se realizó un análisis para la selección de los distritos donde el producto tendría aceptación, tomando como referencia a las personas del NSE A2, B y C; los distritos seleccionados son Santiago de Surco, San Borja, Surquillo, Miraflores y Barranco, donde 54,013 personas pertenecen al NSE A, 276,000 personas pertenecen al NSE B y 139,700 personas al NSE C.</p> <p>Se realiza la investigación de mercado en base a 300 encuestas, 2 focus group y 3 entrevistas a expertos, para validar la aceptación del producto.</p> <p>De los platos testeados en la encuesta, el lomo es el que obtuvo una mayor preferencia; este junto a los 8 primeros platos más preferidos, formarán parte de la propuesta a los clientes.</p> <p>En relación a los precios de las cajas de ingredientes a ofrecer oscilan entre 25 a 30 soles por porción, dato obtenido de la investigación de mercado realizada.</p>
5.3	Estimación de demanda del producto	<p>Para las cajas con ingredientes en el año 1 (2019), el mercado objetivo es de 3,164 personas, lo que representa 1055 familias.</p> <p>Para los vinos en el año 1 (2019), la demanda estimada representa el 5% del total de familias (52 pedidos).</p> <p>Para los postres en el año 1 (2019), la demanda estimada representa el 46.7% del total de personas (1478 pedidos).</p>
5.4	Estimación de demanda del servicio (Chef a domicilio)	Se considera los resultados de la investigación de mercado para calcular el volumen de pedidos por este servicio, siendo el 31% los que definitivamente comprarían el servicio, esto representa 81 pedidos al mes.

Elaboración: Autores de la Tesis.

CAPÍTULO VI. ANÁLISIS ESTRATÉGICO

En este capítulo se identifica y analiza los factores internos y externos que impactan a la propuesta de negocio, para lo cual se utiliza las siguientes herramientas: Análisis PEST, 5 Fuerzas de Porter, FODA y matriz EFE, en base a la cual se toman acciones estratégicas.

Realizado el análisis, se define la propuesta de negocio mediante la herramienta CANVAS.

6.1 Análisis PEST

El análisis PEST, permite definir el entorno en el cual se desarrolla la propuesta, entre los factores que se analizan se tiene el Político, Económico, Social y Tecnológico (Ver Tabla VI.1).

Tabla VI.1 Análisis PEST.

Factores	Condiciones	Efecto
Político Legal	El gobierno aprueba la Ley de la alimentación saludable N° 30021, a través de las medidas que se implementan en esta ley, serán más los peruanos que valorarán aquellos productos que aporten a cuidar y/o mejorar su salud (ver Anexo 8).	Positivo
	La inestabilidad política del Perú afecta directamente al crecimiento del país, pero sobre todo a la inversión privada y el dinamismo del consumo, lo cual podría afectar el negocio reduciendo la cantidad de consumidores dispuestos a comprar (Mongilardi, 2018)	Negativo
	La nueva reforma tributaria para aplicarse durante el presente año y el 2019 implica también, la modificación de tasas para generar mayores ingresos al estado, lo cual reducirá la utilidad neta de la propuesta de negocio (MEF, 2017).	Negativo
	Las nuevas regulaciones publicadas respecto a las medidas de calidad sanitarias y licencia de funcionamiento para restaurantes y servicios afines, permite tener una barrera de ingreso para nuevos competidores, así como una disminución de competidores informales. NTS N° - MINS/DIGESA-v.01, Resolución Ministerial N° 363-2005/MINSA (ver Anexo 9 y Anexo 10)	Positivo

Factores	Condiciones	Efecto
	Aprueban dictamen del Proyecto de Ley Nro. 2852-2017 que prohíbe y reemplaza progresivamente el uso de bolsas de polietileno y otros materiales de plástico convencional, entregados por diversos comercios para el transporte de productos o mercaderías, es así que se debe evaluar qué tipo de envolturas se utilizará para el proyecto (ver Anexo 11).	Positivo
Económico	El sector de restaurantes y actividades afines, muestran un crecimiento positivo: Se reportó un incremento de 2,6% en el trimestre diciembre 2017 y enero y febrero 2018, lo cual proporciona un escenario favorable para el desarrollo de la propuesta (Reporte de INEI , 2018).	Positivo
	El servicio de <i>delivery</i> permite incrementar las ventas de un restaurante hasta en un 10%, es así que la propuesta de negocio contempla la evaluación del uso de este medio de distribución a través de un tercero especializado (El Comercio, 2014).	Positivo
	Según INEI (2018), la tasa de empleo se incrementó en 0.8% en las zonas urbanas del país, asimismo una variación positiva se dio en el ingreso promedio mensual que se ubicó en S/ 1534.7, incrementándose en 2.3% respecto al año 2017, lo cual indica que la población tendrá mayor poder adquisitivo y por ende mayor tendencia al consumo (Reporte de INEI Abril, 2018).	Positivo
	En el 2017 más mujeres que hombres obtuvieron un empleo, lo cual fue una evolución positiva al aumentar en 2,4% (51 mil 900 personas); en tanto la población masculina creció en 0,7% (19 mil personas), respecto al año 2016. Cada vez son más mujeres las que tienen que balancear el trabajo con las actividades del hogar, siendo así que adquieren nuevas necesidades y comportamientos de consumo (El Comercio, 2016).	Positivo
	Según INEI (2018), los precios de algunos alimentos se han visto afectados en los últimos meses por variaciones pequeñas. Sin embargo, estas fluctuaciones deberán ser monitoreadas para mantener los márgenes esperados. Se tiene que elaborar un plan de contingencia en caso ocurra un desastre natural como el fenómeno del Niño, el cual afectaría la continuidad de las operaciones de la propuesta de negocio (Reporte de INEI Julio, 2018).	Negativo
Socio Cultural	Son 13 millones de peruanos y 6 millones de habitantes en Lima Metropolitana, los que interactúan al menos en una red social, encontrándose la mayoría de los usuarios en Facebook hasta con el 99%. El perfil del internauta es un adulto joven de 29 años del NSE C que se encuentra estudiando o trabajando, este perfil permite conocer a través de que canales de comunicación se deben dirigir al cliente objetivo. (IPSOS, 2017) (Ver Anexo 12).	Positivo
	El crecimiento de los segmentos medios NSE B y C, generan una oportunidad de negocio, ya que este grupo de personas también han incrementado su poder adquisitivo (Semana Económica, 2015).	Positivo

Factores	Condiciones	Efecto
	Los usuarios de Smartphone alcanzan los 12,7 millones en el Perú, y se estima un crecimiento a 24 millones para el 2020, lo cual demuestra que las futuras comunicaciones y ventas de la propuesta en su mayoría se realizarán por este medio (Peru Retail , 2017).	Positivo
	El comercio electrónico crece en 8% anual, es por ello que se debe preocuparse por brindar una buena experiencia de compra al cliente a través del aplicativo móvil, Página web y plataformas de <i>delivery</i> (El Comercio, 2016).	Positivo
	En una encuesta realizada por IPSOS, respecto a las razones por las que los peruanos se sienten orgullosos del Perú, la comida ocupó un tercer lugar, lo cual es un antecedente para creer que el negocio tendrá una buena acogida (Diario El Comercio, 2011) (ver Anexo 13).	Positivo
	“Nesting”, es una tendencia que están adquiriendo las personas la cual va en aumento, esta tendencia consiste en quedarse en casa haciendo sus actividades dejando de lado la vida social. Netflix, es una aplicación que ayuda a esta tendencia ya que hay muchas personas que prefieren quedarse en casa viendo maratones de sus series favoritas o películas que esta plataforma ofrece a sus usuarios (Gestión, 2017).	Positivo
Tecnológico	Según publicación del diario Gestión - 2017, las aplicaciones móviles incrementan la productividad empresarial hasta en un 63%, de los cuales 50% corresponde a la satisfacción del cliente y un 13% a las ventas; con la implementación del aplicativo móvil, se pretende lograr el incremento de las ventas (Gestión, 2017).	Positivo
	Según Comex Perú, 3.27 millones de usuarios peruanos realizan compras online, de los cuales el 57% las realiza desde su Smartphone (1.9 millones de peruanos), para tener presencia en el mercado es importante que la Página web y publicidad sea adaptado al formato móvil para utilizar esta herramienta a favor de la propuesta (Gestión , 2017).	Positivo
	El ingreso de nuevas aplicaciones <i>delivery</i> han dinamizado el mercado de comidas, el más reciente ingreso fue el de Uber Eats, quien junto a Glovo, Domicilios.com y Dilo, ofrecen este servicio. Cada vez más consumidores reconocen que es mejor el <i>delivery</i> online (vía web o aplicación) antes que llamar a un call center, es así que para lograr reconocimiento en el mercado se debe evaluar una alianza estratégica con alguna de estas (Semana Económica , 2018).	Positivo
	El gobierno busca promover el uso de pagos electrónicos y reducir el uso de efectivo, sin embargo, solo el 9% de las transacciones se realizan sin efectivo, por lo que se debe analizar una forma adicional de pago que se utilizará para la venta de la propuesta de negocio (Gestión, 2017).	Positivo

Elaboración: Autores de la Tesis

En la Tabla VI.2, se evalúa el efecto que tendrán los factores que generan mayor impacto de la Tabla VI.1.

Tabla VI.2 Factores del PEST que generan mayor impacto al negocio.

Factores	Condiciones	Efecto
Político Legal	La inestabilidad política del Perú afecta directamente al crecimiento del país, pero sobre todo a la inversión privada y el dinamismo del consumo, lo cual podría afectar el negocio reduciendo la cantidad de consumidores dispuestos a comprar. (Mario Mongilardi, El Peruano - 2018)	Negativo
	Aprueban dictamen del Proyecto de Ley Nro. 2852-2017 que prohíbe y reemplaza progresivamente el uso de bolsas de polietileno y otros materiales de plástico convencional, entregados por diversos comercios para el transporte de productos o mercaderías, es así que se debe evaluar qué tipo de envolturas se utilizará para el proyecto.	Positivo
Económico	En el 2017 más mujeres que hombres obtuvieron un empleo, lo cual fue una evolución positiva al aumentar en 2,4% (51 mil 900 personas); en tanto la población masculina creció en 0,7% (19 mil personas), respecto al año 2016. Cada vez son más mujeres las que tienen que balancear el trabajo con las actividades del hogar, siendo así que adquieren nuevas necesidades y comportamientos de consumo. (Diario El Comercio, 2016)	Positivo
	Según INEI (2018), los precios de algunos alimentos se han visto afectados en los últimos meses por variaciones pequeñas. Sin embargo, estas fluctuaciones deberán ser monitoreadas para mantener los márgenes esperados. Se tiene que elaborar un plan de contingencia en caso ocurra un desastre natural como el fenómeno del Niño, el cual afectaría la continuidad de las operaciones de la propuesta de negocio. (Reporte INEI, Julio 2018)	Negativo
Socio Cultural	El crecimiento de los segmentos medios NSE B y C, generan una oportunidad de negocio, ya que este grupo de personas también han incrementado su poder adquisitivo. (Semana económica, 2015)	Positivo
	En una encuesta realizada por IPSOS, respecto a las razones por las que los peruanos se sienten orgullosos del Perú, la comida ocupó un tercer lugar, lo cual es un antecedente para creer que el negocio tendrá una buena acogida (Diario El Comercio, 2011)	Positivo
	“Nesting”, es una tendencia que están adquiriendo las personas la cual va en aumento, esta tendencia consiste en quedarse en casa haciendo sus actividades dejando de lado la vida social. Netflix, es una aplicación que ayuda a esta tendencia ya que hay muchas personas que prefieren quedarse en casa viendo maratones de sus series favoritas o películas que esta plataforma ofrece a sus usuarios. (Gestión - 2017)	Positivo

Factores	Condiciones	Efecto
Tecnológico	Según Comex Perú, 3.27 millones de usuarios peruanos realizan compras online, de los cuales el 57% las realiza desde su Smartphone (1.9 millones de peruanos), para tener presencia en el mercado es importante que la Página web y publicidad sea adaptado al formato móvil para utilizar esta herramienta a favor de la propuesta. (Gestión - 2017)	Positivo

Elaboración: Autores de la Tesis

6.2 Análisis de las 5 Fuerzas de Porter.

Se procederá a evaluar cada una de las fuerzas de Porter cuantificándolas para determinar su nivel de influencia y competencia en la propuesta de negocio.

6.2.1 Entrada de Nuevos competidores.

En esta fuerza se identificarán los factores que den respuesta a la pregunta: ¿Qué fuerza tienen las presiones competitivas asociadas a la amenaza de la entrada de rivales nuevos? (Tabla VI.3).

Tabla VI.3 Análisis de fuerza de nuevos actores potenciales.

Fuerza: Nuevos actores potenciales						
Factor		Intensidad				Resultado
		1	2	3	4	
1	La cantidad de candidatos para entrar es grande y algunos de ellos cuentan con recursos que los harían contendientes importantes		x			2
2	Las barreras de entrada son bajas o los candidatos pueden saltarlas sin dificultades			x		4
3	Los miembros existentes en la industria pretenden extender el alcance de su mercado al entrar en segmentos geográficos en donde no tenían presencia.			x		3
4	La demanda del comprador crece con rapidez	x				1
5	Los miembros de la industria son impases para responder con fuerza a la entrada de los recién llegados		x			2
La presión respecto al ingreso de nuevos competidores es <i>media</i>						2.4

Elaboración: Autores de la Tesis

6.2.2 Fuerza: Rivalidad entre competidores actuales.

En esta fuerza se identificarán los factores que den respuesta a la pregunta: ¿Cuán fuertes son las presiones competitivas de las medidas de los rivales para ganar mejores posiciones en el mercado, más ventas y participación en el mercado y ventajas competitivas? (Ver Tabla VI.4).

Tabla VI.4 Análisis de fuerza de rivalidad de competidores actuales.

Fuerza: Rivalidad entre competidores actuales						
Factor		Intensidad				Resultado
		1	2	3	4	
1	Los vendedores competidores están activos en la realización de movimientos nuevos para mejorar su posición en el mercado y su desempeño comercial			x		3
2	La demanda del comprador crece con lentitud		x			2
3	La cantidad de rivales aumenta y todos tienen más o menos el mismo tamaño y capacidad competitiva			x		3
4	Los productos de los vendedores rivales están bien diferenciados y la lealtad del cliente es alta		x			2
5	Hay menos de cinco vendedores o tantos competidores que ninguna acción tiene un efecto directo importante en el comercio de los rivales		x			2
La presión entre los competidores actuales es <i>media</i> (*)						2.4

(*) En el mercado solo se ha identificado un competidor directo

Elaboración: Autores de la Tesis

6.2.3 Fuerza: Poder de negociación de proveedores.

En esta fuerza se identificarán los factores que den respuesta a la pregunta: ¿Qué tan fuertes son las presiones competitivas del poder de negociación de los proveedores y de la colaboración vendedor - proveedor? (Ver Tabla VI.5).

Tabla VI.5 Análisis de fuerza de poder de negociación de proveedores.

Fuerza: Poder de negociación de proveedores						
Factor		Intensidad				Resultado
		1	2	3	4	
1	Los miembros de la industria incurren en altos costos al cambiar de proveedores.		x			2
2	Hay poca oferta de los insumos necesarios (lo que da al proveedor una mejor posición para fijar precios).	x				1
3	Un proveedor tiene un insumo diferenciado que aumenta la calidad o desempeño de los productos del vendedor, o es una parte valiosa o básica del proceso de producción del vendedor.	x				1
4	Hay pocos proveedores de un insumo particular.		x			2
5	Algunos proveedores amenazan con integrarse a las etapas posteriores de la producción de los miembros de la industria y quizás convertirse en rivales.		x			2
La presión del poder de negociación del proveedor es <i>baja</i>						1.6

Elaboración: Autores de la Tesis

6.2.4 Fuerza: Empresas de otras industrias que ofrecen producto sustituto.

En esta fuerza se identificarán los factores que den respuesta a la pregunta: ¿Qué intensidad tienen las presiones competitivas provenientes de las medidas de empresas ajenas a la industria para ganar compradores para sus productos? (Ver Tabla VI.6).

Tabla VI.6 Análisis de fuerza de productos sustitutos.

Fuerza: Productos sustitutos						
Factor		Intensidad				Resultado
		1	2	3	4	
1	Los buenos sustitutos, están disponibles o aparecen nuevos.				x	4
2	Los sustitutos tienen precios atractivos.				x	4
3	Los sustitutos son comparables o tienen mejores características de desempeño.		x			2
4	Los usuarios finales incurren en costos bajos al cambiar de sustitutos.			x		3
5	Los usuarios finales se sienten más cómodos al usar sustitutos.		x			2
La presión competitiva de empresas ajenas a la industria es <i>alta</i>						3.0

Elaboración: Autores de la Tesis

6.2.5 Fuerza: Poder de negociación de los clientes.

En esta fuerza se identificarán los factores que den respuesta a la pregunta: ¿Las presiones competitivas del poder de negociación del comprador y de la colaboración vendedor-comprador son fuertes? (Ver Tabla VI.7).

Tabla VI.7 Análisis de fuerza de poder de negociación de clientes.

Fuerza: Poder de negociación de clientes						
Factor		Intensidad				Resultado
		1	2	3	4	
1	Los costos de cambiar a otras marcas o productos son bajos para el comprador.		x			2
2	Los compradores son grandes y pueden exigir concesionarse al adquirir grandes cantidades.		x			2
3	Las adquisiciones de grandes volúmenes son importantes para los vendedores.			x		3
4	Hay pocos compradores, por lo que cada uno es importante para los vendedores.	x				1
5	Mejora la cantidad y la calidad de información disponible para el comprador.			x		3
El poder de negociación del cliente es <i>medio</i>						2.2

Elaboración: Autores de la Tesis

6.3 Matriz EFE.

La matriz EFE permite cuantificar las oportunidades y amenazas identificadas en el análisis estratégico (Ver Tabla VI.8).

Tabla VI.8 Matriz EFE.

Factores externos claves		Ponderación	Calificación	Puntuación
Los peruanos se sienten orgullosos de la comida peruana, y el gobierno promueve la comida saludable.	Oportunidad	0.15	4	0.6
Incremento de la clase media (NSE B y C), así como crecimiento del empleo en las zonas urbanas de Lima.	Oportunidad	0.03	3	0.09
Netflix, es una aplicación que ayuda a la tendencia “Nesting” ya que hay muchas personas que prefieren quedarse en casa viendo maratones de sus series favoritas o películas que esta plataforma ofrece a sus usuarios.	Oportunidad	0.1	4	0.4

Factores externos claves	Ponderación	Calificación	Puntuación	
El uso de redes sociales se ha incrementado a 11 millones de peruanos quienes son usuarios de alguna red social, la principal es el Facebook	Oportunidad	0.1	4	0.08
Los medios de pago electrónico se expanden en el país, el gobierno promueve la reducción del efectivo.	Oportunidad	0.02	4	0.4
Entrada de competidores internacionales cuyo modelo de negocio funciona en sus países de origen, ofreciendo el servicio a un menor precio por el manejo de su economía de escala.	Amenaza	0.08	2	0.16
Inestabilidad política ante los últimos acontecimientos de los audios de corrupción que implica al poder judicial, causa desconfianza y disminución del consumo	Amenaza	0.1	4	0.4
Aumento de la inflación en el Perú, el cual impactaría en el precio de los insumos, así como en el precio de los platos de comida.	Amenaza	0.03	1	0.03
Desastres naturales y efectos del cambio climático que afectan al sector agrícola, medios de transporte y servicios básicos generan problemas de abastecimiento y escasez de alimentos básicos y prioritarios para el consumo.	Amenaza	0.3	1	0.34
A futuro se prohíbe el uso de bolsas de polietileno y otros materiales de plástico.	Amenaza	0.04	1	0.04
Incremento de sector de restaurantes, donde el consumidor pueda obtener los alimentos cocinados.	Amenaza	0.05	4	0.2
Total		1		2.74

Elaboración: Autores de la Tesis

Con el resultado de **2.74** se puede inferir que el ambiente externo que rodea la propuesta de negocio es medianamente favorable.

6.4 Acciones estratégicas.

Se plantean las siguientes acciones a seguir con la finalidad de cumplir los objetivos estratégicos de la propuesta de negocio (Ver Tabla VI.9).

Tabla VI.9 Acciones Estratégicas.

Estrategia	Acciones	Impacto en modelo de negocio
Estrategia de Diferenciación de producto	Se informará al consumidor las calorías de cada plato a preparar. De forma periódica se invitará a un Chef reconocido a cocinar una nueva receta para ser difundida en la comunidad	Medio
Consolidar alianzas con socios estratégicos	Convenio con Institutos de cocina, los cuales brindarán al Chef que prestará el servicio de preparación de comida a domicilio.	Alto
	Alianza con nutricionista para que valide las calorías de cada platillo, y/o receta nueva.	Medio
Búsqueda de permanencia del cliente	Se evaluará promociones y un plan de acumulación de puntos por continuidad de los pedidos que le permitan brindar descuentos en futuras compras.	Alto
	Soporte al cliente online ante cualquier duda o problema al realizar sus pedidos (Whatsapp, redes sociales y pagina web)	Medio
	Creación de comunidad: para compartir logros culinarios a través de videos u otras alternativas.	Medio
	Se evaluará utilizar el programa de referidos.	Medio
	Cliente podrá valorar el servicio a través de una encuesta post venta.	Alto
Generar reconocimiento de marca con los clientes	Evaluar el ingreso a las principales plataformas de <i>delivery</i> . Ganar presencia en los canales de redes sociales, así como medios especializados en el rubro.	Alto

Elaboración: Autores de la Tesis

6.5 Modelo CANVAS.

Se plantean las siguientes acciones a seguir con la finalidad de cumplir los objetivos estratégicos de la propuesta de negocio (Ver Figura VI.1). En la Tabla VI.10 se describe cada punto del Modelo CANVAS. Mediante el modelo CANVAS, se analiza como la propuesta crea, desarrolla y captura valor para el cliente.

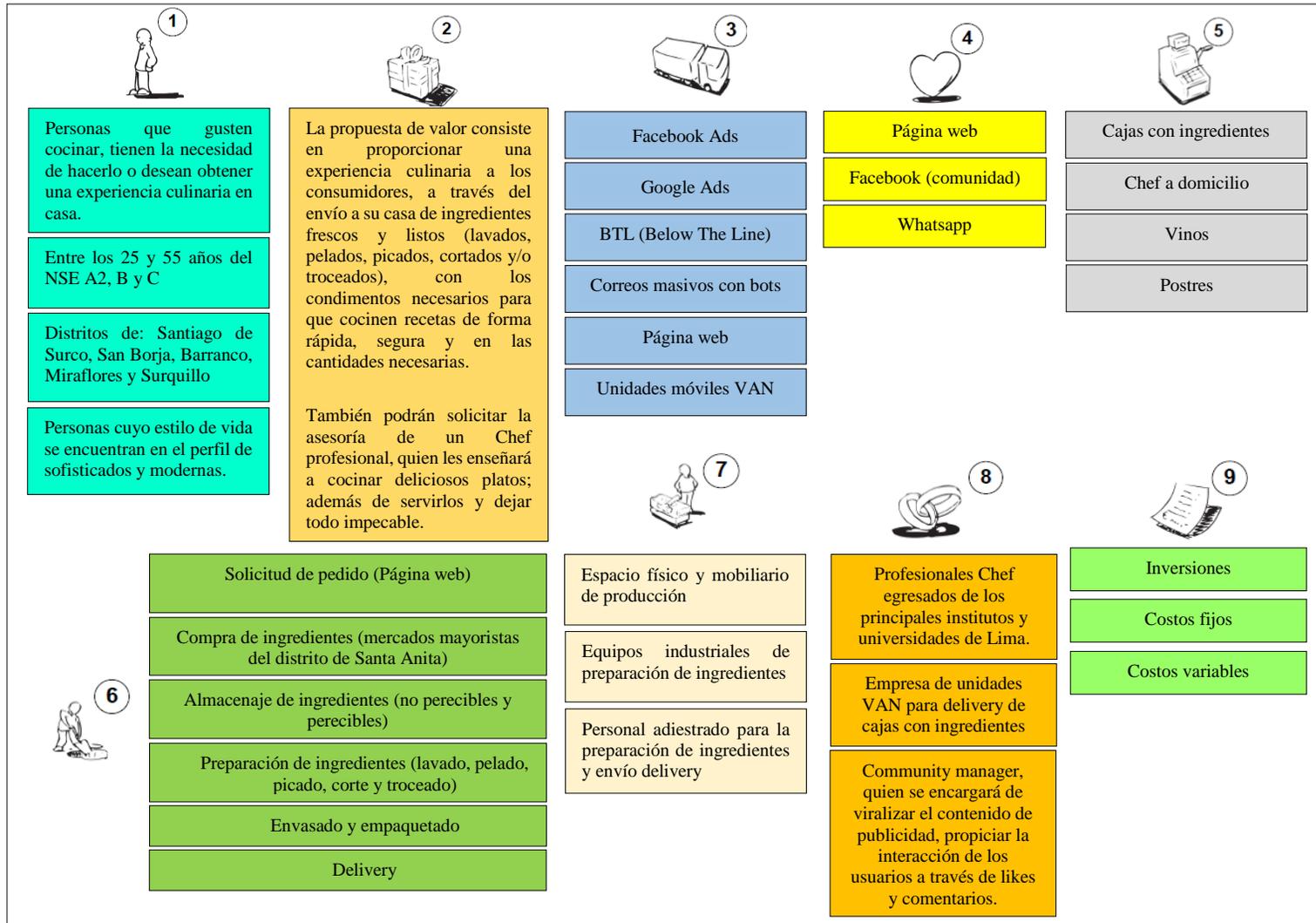
Tabla VI.10 Descripción del modelo CANVAS.

Modelo CANVAS		
Segmento de mercado		El negocio está dirigido a familias, cuyos integrantes estén entre los 25 a 55 años, de los NSE A2, B y C que residan en los distritos Santiago de Surco, San Borja, Barranco, Miraflores, y Surquillo que gusten cuidar de su salud, trabajen y tengan poco tiempo para realizar las compras de los ingredientes y así poder cocinar sus platos de comida de su preferencia.
Propuesta de Valor		La propuesta de valor consiste en proporcionar una experiencia culinaria a los consumidores, a través del envío a su casa de ingredientes frescos y listos (lavados, pelados, picados, cortados y/o troceados), con los condimentos necesarios para que cocinen recetas de forma rápida, segura y en las cantidades necesarias. También podrán solicitar la asesoría de un Chef profesional, quien les enseñará a cocinar deliciosos platos; además de servirlos y dejar todo impecable.
Canales		Los canales para entregar la propuesta de valor al cliente son: 1. Facebook Ads (estrategias de segmentación). 2. Google Ads (estrategias SEO y SEM). 3. BTL Below The Line. 4. Correos masivos con bots. 5. Página web: www.lacajadelchef.com.pe 6. Unidades VAN para envío de las cajas con ingredientes.
Relaciones con los clientes		Crearemos vínculo con el cliente a través de la página web, la cual estará enlazada al fan page de Facebook y a Whatsapp, para responder consultas y/o sugerencias. Además, se contará con una comunidad en Facebook donde las personas con los mismos intereses gastronómicos podrán interactuar, además de compartir sus logros gastronómicos, de tal forma que el resto de la comunidad reacciones con likes, me encanta, etc. Por último, podrán evaluar el producto / servicio, a través de 5 estrellas (luz y sombra)
Fuentes de Ingreso		La fuente de ingresos está determinada por la cuota de uso del producto teniendo hasta tres modalidades para ellos mismos: Venta de ingredientes. Asesoría de un especialista en cocina. Venta de postres y vinos.
Actividades clave		Dentro de las actividades claves se tiene: 1. Solicitud de pedido. 2. Compra de ingredientes. 3. Almacenaje de ingredientes (no perecibles y perecibles). 4. Preparación de ingredientes (lavado, pelado, picado, corte y troceado) 5. Envasado y empaquetado de cajas con ingredientes. 6. Delivery de las cajas a los domicilios de los clientes.
Recursos clave		Como recurso físico se considera la implementación de una base de operaciones equipada con equipos industriales y muebles de cocina que permitan mantener frescos los alimentos. Además, personal capacitado para la operación de los equipos y personal para el envasado, empaquetado y delivery.

Modelo CANVAS								
Alianzas estratégicas		<ol style="list-style-type: none"> 1. Se debe concretar una alianza estratégica con Chefs egresados de los principales institutos y universidades de Lima, para que brinden el servicio de Chef a domicilio. 2. Otra alianza estratégica que se debe concretar es con el proveedor de las unidades VAN para el envío de las cajas de los ingredientes. 3. Y por último, se necesita concretar una alianza estratégica con el community manager, quien se encargará de viralizar el contenido de publicidad, propiciar la interacción de los usuarios a través de likes y comentarios, canalizar los mensajes y consultas de los usuarios y evaluar el resultado de los contenidos. 						
Estructura de costos		<p>Dentro de la estructura de costos se puede identificar inversiones, costos fijos y costos variables:</p> <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th style="text-align: left;">Inversiones</th> <th style="text-align: left;">Costos Fijos</th> <th style="text-align: left;">Costos Variables</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Equipos industriales. Muebles de Preparación. Muebles de Oficina. Equipos de cómputo. Capital de trabajo. Gastos preoperativos.</td> <td>Alquiler de local. Sueldos de trabajadores. Servicios (Agua, Luz, Telefonía e Internet). Hosting. Atuendos de preparación. Accesorios de Seguridad (Extintores). Capacitación de personal. Mantenimiento de equipos y local. Gastos de venta. Servicio de Movilidad de abastecimiento y reparto.</td> <td>Ingredientes e Insumos. Material de envasado. Servicio de profesionales de cocina (Chef). Pasarela de pagos.</td> </tr> </tbody> </table>	Inversiones	Costos Fijos	Costos Variables	Equipos industriales. Muebles de Preparación. Muebles de Oficina. Equipos de cómputo. Capital de trabajo. Gastos preoperativos.	Alquiler de local. Sueldos de trabajadores. Servicios (Agua, Luz, Telefonía e Internet). Hosting. Atuendos de preparación. Accesorios de Seguridad (Extintores). Capacitación de personal. Mantenimiento de equipos y local. Gastos de venta. Servicio de Movilidad de abastecimiento y reparto.	Ingredientes e Insumos. Material de envasado. Servicio de profesionales de cocina (Chef). Pasarela de pagos.
Inversiones	Costos Fijos	Costos Variables						
Equipos industriales. Muebles de Preparación. Muebles de Oficina. Equipos de cómputo. Capital de trabajo. Gastos preoperativos.	Alquiler de local. Sueldos de trabajadores. Servicios (Agua, Luz, Telefonía e Internet). Hosting. Atuendos de preparación. Accesorios de Seguridad (Extintores). Capacitación de personal. Mantenimiento de equipos y local. Gastos de venta. Servicio de Movilidad de abastecimiento y reparto.	Ingredientes e Insumos. Material de envasado. Servicio de profesionales de cocina (Chef). Pasarela de pagos.						

Elaboración: Autores de la Tesis

Figura VI.1 Modelo CANVAS.



Elaboración: Autores de la Tesis

6.6 Conclusiones.

Tabla VI.11 Conclusiones del Capítulo VI.

Ítem	Subtítulo	Conclusiones
6.1	Análisis PEST	<p>La inestabilidad política del Perú afecta directamente al negocio, ya que esto ralentiza el dinamismo del consumo.</p> <p>Se debe tomar en cuenta las leyes a favor del no uso de plástico en el país, por tal motivo se debe evaluar alternativas para el empaque de los ingredientes.</p> <p>En el 2017 aumentó la cantidad de mujeres que obtuvieron empleo, esto genera que ellas tengan que balancear sus actividades laborales con las actividades del hogar por lo que el tiempo será un factor por el cual el producto toma protagonismo.</p> <p>En el caso de desastres naturales, el consumo del producto se verá directamente afectado pues los ingredientes estarían escasos.</p> <p>El crecimiento de los segmentos medios NSE B y C, generan una oportunidad de negocio, ya que este grupo de personas también han incrementado su poder adquisitivo.</p> <p>Los peruanos se sienten orgullosos de su comida, por lo tanto, este factor es favorable para el negocio.</p> <p>Para tener presencia en el mercado es importante que la Página web y publicidad sea adaptado al formato móvil, ya que es el Smartphone el dispositivo el que más se usa.</p>
6.2	Análisis de las 5 Fuerzas de Porter	<p>La presión respecto al ingreso de nuevos competidores es media.</p> <p>La presión entre los competidores es media.</p> <p>La presión del poder de negociación del proveedor es baja.</p> <p>La presión competitiva de empresas ajenas a la industria es alta.</p> <p>El poder de negociación del cliente es medio</p>
6.3	Matriz EFE	<p>En base al análisis de los factores externos, se obtuvo de resultado: 2.74, por lo que se infiere que el ambiente externo que rodea la propuesta de negocio es medianamente favorable.</p>
6.4	Acciones estratégicas	<p>Se analizará la estrategia de diferenciación del producto.</p> <p>Se deberá consolidar alianzas con socios estratégicos.</p> <p>Fidelizar al cliente.</p> <p>Generar reconocimiento de marca con los clientes</p>
6.5	CANVAS	<p>La propuesta de valor que propone el negocio, busca diferenciarse de los competidores a través de un servicio de asesoría personalizada, en la que el cliente sea atendido de forma exclusiva y no se tenga que preocupar de nada, el Chef cocinará, servirá los platos y dejará todo impecable.</p> <p>El cliente podrá contar con expertise gastronómica en la preparación de platos criollos en poco tiempo, de esta forma podrá lucirse con sus familiares y amigos.</p>

Elaboración: Autores de la Tesis

CAPÍTULO VII. PLAN COMERCIAL

En el presente capítulo se define el posicionamiento de la propuesta de negocio, los objetivos de marketing, y se describe el manejo de las 4p (Producto, Plaza, Promoción y Precio) y como la combinación de estos, contribuirá a lograr los objetivos estratégicos planteados.

7.1 Objetivos del Plan de Marketing.

- Definir el público objetivo de la propuesta de negocio.
- Delimitar el posicionamiento de la propuesta de negocio.
- Determinar las características del servicio, así como las características físicas del producto.
- Determinar los canales de comunicación a utilizar, así como los de distribución.
- Elaborar un presupuesto asignado para las campañas de publicidad.
- Implementar programas de fidelización y seguimiento de los clientes.

7.2 Segmentación de mercado.

Según Kotler & Armstrong (2017), mediante la segmentación del mercado, las empresas dividen mercados grandes y heterogéneos en segmentos más pequeños para intentar llegar a ellos de manera más eficiente y efectiva con bienes y servicios que se ajusten mejor a sus necesidades únicas. La Tabla VII.1, muestra los tipos de segmentación que se aplicará a la propuesta de negocio.

Tabla VII.1 Segmentación de Mercado.

Tipo de Segmentación	Descripción
Segmentación Geográfica	La propuesta de negocio se concentrará en la ciudad de Lima en los distritos de Santiago de Surco, San Borja, Surquillo, Miraflores y Barranco.
Segmentación Demográfica	Dirigido a hombres y mujeres de 25 a 55 años económicamente activos.
Psicográficas	Dirigido a la clase media alta, que se preocupen por su salud, por lo que deben cuidar lo que consumen.
Conductual	Personas que gusten de cocinar de forma saludable y práctica, así como compartir experiencias con sus seres queridos en ocasiones especiales.

Elaboración: Autores de la Tesis

7.3 Selección del Público Objetivo.

De acuerdo con lo mencionado en la segmentación del mercado, se enfocará en las personas del NSE A2, B y C pertenecientes a los distritos de Santiago de Surco, San Borja, Surquillo, Miraflores y Barranco, cuyas edades se encuentren entre los 25 y 55 años, que trabajen y se preocupen por cuidar su salud, así como por compartir momentos en familia.

7.4 Estrategia de Posicionamiento.

Según Kotler & Armstrong (2012), el posicionamiento de un producto es la forma en que los consumidores definen al mismo en base a la importancia de sus atributos, y al lugar que ocupa en sus mentes, con relación a los productos de la competencia.

En la elaboración del posicionamiento, es importante tener en consideración los factores más valorados por el público objetivo. En base a la información obtenida en la investigación de mercado, los factores más valorados son: ahorro de tiempo, asesoría de un Chef a domicilio, variedad de platos e ingredientes frescos.

En base a la propuesta de valor y los factores más relevantes para el consumidor; se busca posicionar el producto en la mente de los consumidores, como una alternativa diferente, práctica, fresca y saludable de cocinar nuestra comida peruana, y que se conviertan en los Chefs de su hogar.

Los factores de diferenciación de la propuesta se enfocan en los siguientes puntos:

- **Diferente:** Debido a que se promueve la unión familiar a través de la preparación de un plato, compartiendo así un momento agradable y distinto.
- **Practicidad:** Los consumidores contarán con ingredientes listos para cocinar y en las cantidades necesarias para evitar así desperdicios. Se llevará los ingredientes lavados, pelados, picados cortados y troceados, este punto es importante dado que es parte fundamental de nuestra diferenciación frente a los competidores.
- **Saludable:** La selección de los ingredientes se realizará cuidando la calidad y salubridad de estos para que lleguen frescos y listos al consumidor, para ser cocinados de una forma segura y saludable por ellos mismos.

- **Variedad:** La propuesta ofrece una gama de opciones de platos de comida peruana.
- **Asesoría especializada:** Los consumidores podrán solicitar la asesoría de un Chef a su domicilio, quien les enseñará a cocinar los diversos platos que se ofrece, los servirá y dejará todos los utensilios impecables.

7.5 Estrategia Comercial:

Se requiere lograr un posicionamiento que perdure en el tiempo, es así que el propósito es ser la primera opción del público objetivo cuando piensen en cocinar en casa con ingredientes frescos, de manera práctica y segura.

- **Misión**

Inspira a las personas hacia una alimentación más sana, convirtiendo el proceso de cocinar en una actividad más práctica, segura y colaborativa.

- **Visión**

Ser reconocidos en el mercado como una empresa innovadora en el sector gastronómico peruano, líder en el *delivery* de ingredientes listos para cocinar, destacándose por la innovación de las recetas, la calidad de los ingredientes y el profesionalismo del staff de Chefs.

- **Valores Corporativos**

Confianza: Se trabaja para que los clientes se sientan seguros de que los ingredientes proporcionados cumplen con altos estándares de calidad.

Transparencia: Se considera primordial que los clientes tengan acceso a información clara y honesta respecto a los servicios proporcionados (Calorías).

Profesionalismo: Se considera las actividades con total compromiso y responsabilidad, actuando de forma correcta hacia los consumidores, proveedores y miembros de la empresa.

Innovación: Se busca nuevas formas de obtener mejores ingredientes y procesos en base a la tecnología, con la finalidad de ser más eficaces y eficientes con el producto entregado.

Servicio: Todas las áreas de la empresa se encuentran involucradas en proporcionar el mejor producto y servicio, además, de estar encaminados en cumplir las expectativas de los consumidores.

Compromiso ambiental: Se busca crear un equilibrio en la mitigación de los aspectos ambientales generados en las actividades realizadas por la empresa y los recursos destinados para dicho alcance.

7.6 Mix de Marketing.

7.6.1 Estrategia del Producto.

El producto ofrecido en la propuesta de negocio se encuentra dentro del tipo de producto especializado, la principal característica de este tipo de producto es el comportamiento del consumidor, quien tiene una fuerte preferencia y lealtad hacia este tipo de productos, a pesar de que su precio es superior, existe una baja sensibilidad al precio.

El producto ofrecido es La Caja del Chef, que brinda el servicio del envío a domicilio de ingredientes frescos y listos (lavados, pelados, picados, cortados y/o troceados), con los condimentos necesarios para que cocinen recetas de forma rápida, segura y en las cantidades necesarias.

Es importante que, en la estrategia de producto, establecer la ventaja competitiva del servicio. La ventaja competitiva es considerada como la superioridad sobre los competidores que se logra al brindar a los clientes mayor valor, ya sea bajando los precios u ofreciendo mayores beneficios que justifiquen un precio más alto (Kotler, 2017), asimismo, deben ser importantes, distintivas y comunicables.

En la propuesta se busca promover las principales diferencias sobre la competencia, entre ellas está el hecho de que se ofrece la posibilidad de brindarles a los clientes la

asesoría de un Chef a domicilio, quien les ayudará a cocinar los ingredientes enviados, así como a servir la comida preparada y luego de ello, dejar todos los utensilios lavados.

La segunda ventaja competitiva es la de enviar vía *delivery*, los ingredientes listos para cocinar, lo cual implica que el cliente se sienta como un Chef en donde únicamente tiene que mezclar y poner su toquecito de sabor. De esa forma mientras aprende a cocinar, se sentirá motivado para seguir aprendiendo a cocinar otros platos y porque no, sorprender a sus familiares o amigos preparando platos donde ya tiene expertise.

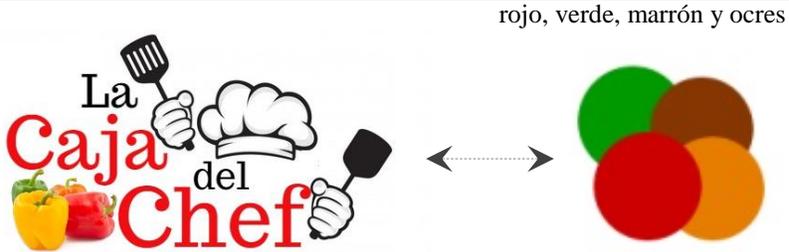
7.6.1.1 La Marca.

Según *American Marketing Association* AMA - (2013), la marca es un nombre, término, diseño, símbolo, o alguna otra característica que identifique el bien o servicio de un vendedor y lo que lo diferencie de otros vendedores.

Una marca permite conectar con el público emocionalmente, para eso se debe utilizar un lenguaje accesible para describir la esencia de esta, y para dotarla de personalidad es necesario proporcionarle atributos humanos, es así que las empresas utilizan arquetipos de marca creados por el psicoanalista Carl Gustav Jung en su teoría de los 12 arquetipos de la personalidad.

La marca La Caja del Chef sigue el arquetipo de El Explorador. Este arquetipo cuenta con las siguientes características (Ver Tabla VII.2).

Tabla VII.2 Características de Arquetipo de la marca: *La Caja del Chef*.

Características	Descripción
Actitud	Marca con una personalidad auténtica, libre, descarada, independiente y atrevida.
Objetivo	Descubrir y explorar nuevos retos, experimentar el mundo a su manera, escapar del aburrimiento, reinventarse y sorprender continuamente.
Mensaje	Vivir la vida con plenitud.
Descripción	Inspiran deseo de libertad, autenticidad, atrevimiento, valentía, ambición, individualismo, descaro e inconformismo.
Estrategia	Basada en sorprender y experimentar cosas nuevas, o bien, en hacerlas de forma novedosa para diferenciarse del resto.
Colores predominantes	rojo, verde, marrón y ocre 
Ejemplos de marcas	Virgin, Amazon, Jeep, Red Bull

Fuente: (Makinglovetomark., 2018)

7.6.1.2 Colores corporativos.

La marca está representada por un logo colorido de diversos pimentones que representan ingredientes peruanos frescos y el texto “La Caja del Chef”, que simboliza el principal objetivo que es convertir a los clientes en un Chef de comida peruana, asimismo representa el servicio de la asesoría de un Chef profesional a domicilio (Figura VII.1).

Figura VII.1 Colores corporativos de la marca: *La Caja del Chef*.



Elaboración: Autores de la Tesis

7.6.1.3 El Slogan.

“El mundo ya conoce nuestra comida... ahora aprende a cocinarla”.

7.6.1.4 Dimensiones del producto.

Las dimensiones del producto se dividen en tres:

a) Valor fundamental para el cliente.

Según Kotler (2017), el nivel básico del producto debe responder a la siguiente pregunta: ¿Que está adquiriendo realmente el comprador?

Con la propuesta, el consumidor está *adquiriendo* satisfacer su necesidad de comer un plato criollo.

b) Producto real.

- Ingredientes listos (lavados, pelados, picados, trozados) para cocinar.
- Entregas en los domicilios de los clientes.
- Receta de preparación de platillo de forma virtual.
- Platos de comida a preparar contienen información de calorías.
- Empaques que permiten mantener la frescura de los ingredientes hasta por 24 horas.

c) Producto aumentado.

La asesoría de un Chef a domicilio, quien les enseñará a cocinar, además de servir los platos y dejar todo impecable.

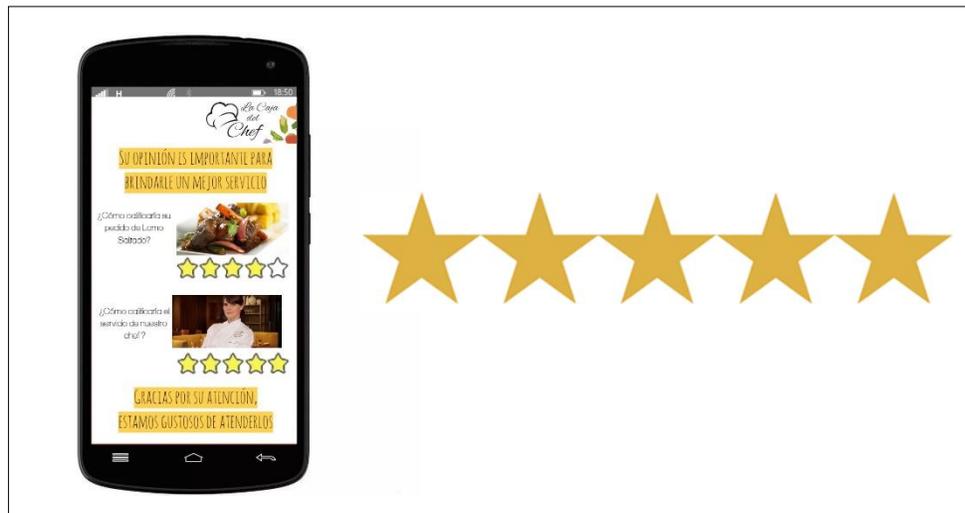
7.6.1.5 El Servicio.

El servicio de *delivery* de ingredientes, así como la asesoría del Chef, se brindarán para la atención de los fines de semana. Los pedidos se realizarán mediante *Aplicativo web Responsive Optimizado* (ARO) y Página web, donde los consumidores podrán escoger entre la compra de ingredientes y/o servicio de Chef a domicilio. La entrega de los pedidos se

realizará los días sábado y domingo en los horarios de 09:00 a 12:00 horas para el almuerzo y de 15:00 a 19:00 horas para la cena.

El producto y servicio serán calificados mediante la puntuación de 5 estrellas (luz y sombra). Para los pedidos de almuerzo, la encuesta se actualizará en el aplicativo a las 15:00 horas y para la cena a las 21:00 horas (Figura VII.2).

Figura VII.2 Puntuación del producto y/o servicio con 5 estrellas.



Elaboración: Autores de la Tesis

7.6.2 Estrategia de Plaza.

La base de operaciones estará en el distrito de Santa Anita, esto debido a que uno de los factores más relevantes para la propuesta de valor es brindar ingredientes frescos, por lo que la planta se ubica cerca a los principales proveedores mayoristas de Lima.

Desde el centro de operaciones en Santa Anita, se procederá a distribuir el producto hacía el público objetivo, para lo cual se utilizará canales indirectos, a través de la contratación de una empresa especializada en el *delivery* de productos. Dicha empresa debe garantizar el cumplimiento en la entrega, la capacidad de atención, y el seguimiento de los envíos.

Únicamente cuando el servicio incluye la asesoría del Chef, se utilizará un canal directo ya que será el propio Chef quien será el encargado de recoger los ingredientes desde la base de operaciones y trasladarse hasta el domicilio del cliente. Esto con la finalidad de crear conexión entre el producto y el servicio.

Se recibirá los pedidos de los clientes a través de la Página web, y aplicación móvil. Asimismo, a través de la página de Facebook se brindará soporte a las consultas de los clientes, respondiendo comentarios y posteando fotos. También se considera el uso del *Whatsapp*, y los canales tradicionales como llamada telefónica y celular para la atención de consultas y/o sugerencias.

7.6.3 Estrategia de Promoción y Publicidad.

La Caja del Chef tendrá diferentes formas de promoción y publicidad del producto: Publicidad en redes sociales (Facebook), posicionamiento web en buscadores SEO y SEM, BTL (*Below The Line*) y correos masivos con *bots*.

7.6.3.1 Publicidad en redes sociales.

Se enviará anuncios de la propuesta de negocio mediante videos o imágenes a través de Facebook *Ads*, plataforma que permite establecer presupuestos, alcance y segmentar el público objetivo, en donde se pueden crear varias versiones de campañas y seleccionar al público por intereses en común como “Gastronomía peruana”, “Orgullo peruano”, etc. En el Anexo 14, se muestra un modelo del tipo de publicidad mencionada.

Se subcontratará el servicio de marketing a través de Facebook *Ads* a la empresa *ibo.pe*, cuyo alcance de servicio será el de generar ruido en el *target*, esto significa llegar al cliente y decirle que existe una nueva propuesta para sus necesidades. El costo del servicio será de S/. 36,000 + (IGV) para todo el periodo del proyecto.

7.6.3.2 Posicionamiento web en buscadores SEO y SEM.

El objetivo del posicionamiento SEO (*Search Engine Optimization*), es lograr visibilidad del sitio web progresivamente en los diferentes buscadores Google, *Yahoo* o

Bing de manera orgánica, es decir sin pagarle dinero al buscador para tener acceso a una posición destacada en los resultados de búsqueda.

El objetivo del posicionamiento SEM (*Search Engine Marketing*), es lograr visibilidad del sitio web mediante anuncios pagados, al mejor precio posible y aumentar la calidad de los visitantes en los diferentes buscadores Google, Yahoo o Bing, para tener acceso a las primeras ubicaciones en los resultados de búsqueda.

Se subcontratará el servicio de posicionamiento SEO y SEM a la empresa ibo.pe, cuyo alcance será el de aumentar el interés de los usuarios de internet que visitan el sitio web a través de Google AdWords, con el fin de que compren el producto o servicio. Para ello, aplican fundamentalmente tres disciplinas: técnicas, habilidades editoriales y marketing; además de coordinar las acciones que se deriven de ello, con otros miembros del equipo responsable del sitio web (programador web, community manager, entre otros). El costo de inversión por posicionamiento SEO será de S/. 54,000 + (IGV) y por posicionamiento SEM será de S/. 36,000 + (IGV), ambos montos son para todo el periodo del proyecto.

7.6.3.3 Publicidad por BTL (*Below the Line*).

Según Código Visual, el BTL es el acrónimo de Below the Line (debajo de la línea) y consiste en emplear formas de comunicación no masivas dirigidas a un segmento específico (target), empleando como armas principales la creatividad, la sorpresa o el sentido de oportunidad, creando a su vez canales novedosos para comunicar el mensaje deseado, ya sea publicidad como información corporativa interna (Código Visual, 2018).

En la propuesta de negocio, se considera estar presente en los eventos de gastronomía realizados por las municipalidades de los distritos del mercado objetivo. El costo por publicidad mediante el BTL será de S/. 60,000 + (IGV) para todo el periodo del proyecto.

7.6.3.4 Publicidad por correos masivos con bots.

El envío de correos masivos mediante *bots*, tiene la finalidad de tener mayor visibilidad del producto. El costo por publicidad mediante correos masivos, 50,000 por mes, será de S/. 19,200 + (IGV) para todo el periodo del proyecto.

7.6.3.5 Neuromarketing.

La publicidad se realizará por medio del neuromarketing con el fin de llegar a la mente del consumidor de una forma científica. Además, estudios de marketing indican que el 85% de las decisiones de compra son tomadas de forma inconscientes, solo el 15% son tomadas de forma consciente.

Es así que utilizaremos la teoría del *código reptiliano*, enunciada en el libro *Véndele a la mente, no a la gente* de Jürgen Klaric, la cual indica que el cerebro reptil es el decisor de compra, ya que cuenta con 10 botones que al activarse generan una conexión emocional con los productos o servicios. Estos botones son: *seguridad, logro, pertenecer, placer, libertad, reconocimiento, control, dominación, exploración y trascender*.

El producto activa 5 de estos botones ya que ofrece *seguridad* al enviar los productos frescos y naturales, *logro* ya que el cliente aprenderá a cocinar, *exploración* ya que es un producto novedoso que ofrece una forma diferente de cocinar, *reconocimiento* ya que las personas al preparar platos deliciosos recibirán halagos de sus amigos y familiares, y por último *libertad*, ya que el producto les ofrece más tiempo para que disfruten con su familia o amigos (Figura VII.3).

Figura VII.3 5 botones del cerebro reptil activados por el producto.



Elaboración: Autores de la Tesis

Finalmente, la publicidad, se deberá realizar con la combinación de 3 de estos botones, ejemplo: La caja del chef te ofrece productos *frescos y naturales* (*seguridad*), para que *aprendas a cocinar* (*logro*) de una *forma diferente* (*exploración*) y disfrutes de nuestra gastronomía peruana.

7.6.4 Estrategia de precio.

Según Kotler (2017), la etapa de introducción de un nuevo producto es muy desafiante, las compañías enfrentan el reto de fijar los precios por primera vez y pueden utilizar cualquiera de las dos estrategias generales: fijación de precios de descremado del mercado o fijación de precios de penetración de mercado.

Para la propuesta de negocio, la estrategia de precios de introducción será la de precio descremado, lo que implica precios iniciales altos para obtener ingresos por descremado.

Kotler (2017), menciona que para elegir esta estrategia la imagen y la calidad del producto deben sustentar el precio elevado y debe haber una cantidad suficiente de compradores dispuestos a adquirir el producto por ese precio.

Se revisó los precios del competidor directo Foodbox, asimismo se utilizaron los datos de la investigación de mercado tales como Encuestas y Focus Group, para de esa manera obtener la percepción de valor de los futuros consumidores y cuanto estarían dispuestos a pagar, estos dos precios serán los precios de referencia para determinar en los productos.

“Los precios de referencia son aquellos precios que los compradores tienen en mente y utilizan como punto de comparación cuando examinan un producto específico” (Kotler, 2017)

Se realizó un benchmarking de los platos criollos que ofrece el competidor directo, los cuales son 2, el lomo saltado y arroz con mariscos, el resto de los platos son tipo gourmet (Ver Tabla VII.3).

Tabla VII.3 Precios de competidor Food Box.

	1 persona	2 personas	3 personas	4 personas
Lomo Saltado	S/. 23	S/. 46	S/. 69	S/. 92
Arroz con mariscos	S/. 23	S/. 46	S/. 69	S/. 92

Fuente: (Foodbox, 2018)

Elaboración: Autores de la Tesis

Según la encuesta de mercado realizada, el 5.7% de los encuestados está dispuesto a pagar entre 15 y 20 soles, el 25.3% entre 21 y 25 soles, el 47.7% entre 26 y 30 soles y el 21.3% más de 30 soles. De acuerdo a la información mencionada, los precios aproximados para los ingredientes por cada plato para el primer año son los siguientes (Ver Tabla VII.4).

Tabla VII.4 Precios de La Caja del Chef – Ingredientes.

Platos de comida	Precio
Lomo Saltado	S/. 26
Bistec a lo pobre	S/. 26
Arroz con pollo	S/. 26
Causa rellena	S/. 20
Arroz con mariscos	S/. 26
Cebiche	S/. 25
Escabeche de pescado	S/. 25
Escabeche de pollo	S/. 25
Anticuchos	S/. 21

Elaboración: Autores de la Tesis

El precio del producto opcional es aquel que puede venderse junto con el producto principal, en la propuesta el servicio del Chef a domicilio es el producto opcional siendo el producto principal la caja de ingredientes, el precio del producto opcional se ha establecido en base al sueldo promedio de un Chef que trabaja las 8 horas diarias durante 20 días, según la Tabla IV.12, el sueldo promedio es de 2,137 soles, siendo el costo por hora de 13,36 soles aproximadamente.

Dado que se desea asegurar la disponibilidad de los Chef para brindar el servicio, se considera un sueldo por encima del mercado actual. Siendo el precio a pagarle al Chef por el servicio de 50 soles por hora por un mínimo de 2 horas de atención.

En base a lo mencionado, se detallan los precios que se manejarán en la propuesta de negocio, para esto se detalla los precios en base al *lomo saltado* (Ver Tabla VII.5).

Tabla VII.5 Precios de La Caja del Chef – Ingredientes y Servicio de Chef.

N° platos	Precio del plato (Lomo Saltado)	Costo del Chef Servicio Opcional (*)	Precio Total
2	52	200	252
3	78	200	278
4	104	200	304
5	130	200	330
6	156	200	356
7	182	200	382
8	208	200	408
9	234	200	434
10	260	200	460

Elaboración: Autores de la Tesis

(*) No contempla la movilidad del Chef hacia el domicilio del cliente.

En base a los precios de la Tabla VII.5, se realiza el comparativo con los precios ofrecidos por el servicio de Chef a domicilio del competidor *Take a Chef* (Ver Tabla VII.6).

Tabla VII.6 Comparativo de precios entre Take a Chef y La Caja del Chef.

N° platos	Precio por plato	Precios de Take a Chef	Precios de La Caja del Chef	Porcentaje de sobre costo
2	190	380	252	51%
3	160	480	278	73%
4	160	640	304	111%
5	160	800	330	142%
6	160	960	356	170%
7	130	910	382	138%
8	130	1040	408	155%
9	130	1170	434	170%
10	130	1300	460	183%

Elaboración: Autores de la Tesis

En base a la variedad y precios ofrecidos por los competidores, se concluye que se tiene ventaja competitiva con respecto a *Take a Chef*.

7.7 Presupuesto de Marketing.

En base a las estrategias de promoción y publicidad, Publicidad en redes sociales (Facebook), posicionamiento web en buscadores SEO y SEM, BTL (*Below The Line*) y correos masivos con *bots*, en la Tabla VII.7, se detalla el presupuesto de Marketing.

Además, se considera un monto de S/. 64,000 + (IGV), por el concepto de desarrollo de videos e imágenes de los productos y servicios por medio de un diseñador gráfico; además, se contratará el servicio de *community manager* de forma externa por un monto de S/. 90,000, ambos montos son para todo el periodo del proyecto. Estos pagos son por entregable de forma mensual, por lo que no pertenecerá a la planilla de la empresa.

Tabla VII.7 Costo total de Marketing

Descripción	Costo por el periodo del proyecto
Publicidad en Redes (Facebook)	S/. 36,000
SEO posicionamiento web en buscadores	S/. 54,000
SEM posicionamiento web en buscadores	S/. 36,000
BTL (Below The Line)	S/. 60,000
Correos masivos con bots	S/. 19,200
Desarrollo de publicidad (videos e imágenes)	S/. 64,000
Community manager	S/. 90,000
Total	S/. 359,200

Elaboración: Autores de la Tesis

7.8 Indicadores clave de desempeño.

En la Tabla VII.8, se detallan los indicadores de control de la gestión de marketing.

Tabla VII.8 Indicadores de control de la gestión de Marketing.

Descripción	Indicadores	¿Que buscamos?
Penetración de mercado =	$\frac{\text{Número de clientes que han comprado el producto en la categoría}}{\text{Mercado de ese producto (en número de personas)}}$	Incrementar la participación de la empresa en los mercados en los que opera con los productos actuales
Frecuencia de compra =	$\frac{\text{Número total de órdenes de compra}}{\text{Número total de órdenes de clientes con 1 sola compra}}$	Incrementar las ventas
Páginas vistas =	Nº de visitas a la Página web	Conocer cuántas personas atrae las campañas, y las temporadas
Seguidores =	Nº de seguidores de la Página web	Permite conocer que tal viral puede ser una publicación en tu comunidad

Descripción	Indicadores	¿Que buscamos?
Tasa de adquisición =	$\frac{\text{Número de clientes nuevos en el periodo}}{\text{Número de clientes en el periodo}}$	Permite conocer el número de nuevos clientes en un periodo de tiempo determinado
Satisfacción del cliente =	$\frac{\text{Número de clientes que se mostraron satisfechos en el periodo (encuesta post venta)}}{\text{Número total de clientes en el periodo}}$	Fidelización y preferencia del cliente

Elaboración: Autores de la Tesis

7.9 Conclusiones.

Tabla VII.9 Conclusiones del Capítulo VII.

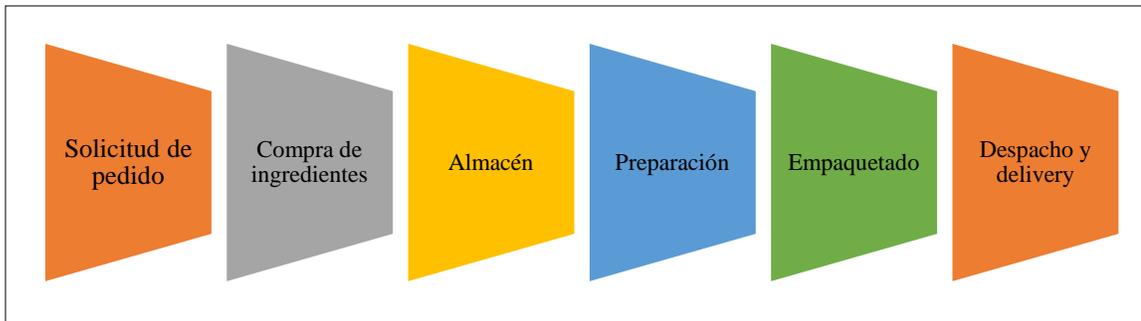
Ítem	Subtítulo	Conclusiones
7.4	Estrategia de Posicionamiento	En el posicionamiento del producto se busca la diferenciación con respecto a los competidores, a través del uso de la información obtenida en la investigación de mercados, tales factores relevantes de la propuesta. Las ventajas competitivas que la propuesta ofrece deben ser transmitidas al potencial consumidor de forma clara, sin dejar de lado la parte emocional que conlleva el acto de cocinar.
7.5	Estrategia Comercial	Es importante tener definidas la misión, visión y valores que la empresa pretende compartir con sus trabajadores y sus consumidores, ya que es el primer paso para la puesta en operación.
7.6.1	Mix de Marketing: Estrategia de Producto	La definición de los tres niveles de producto permite analizar el producto aumentado, el cual permite crear o reforzar diferencias con la competencia, este desarrollo se realiza teniendo como input las encuestas del cliente.
7.6.2	Mix de Marketing: Estrategia de Plaza	Para el negocio, el servicio de <i>delivery</i> es un punto clave para la atención de los consumidores, es por ello que se debe evaluar a los proveedores a través de una homologación, ya que una falla de ellos pone en riesgo la imagen de la empresa.
7.6.3	Mix de Marketing: Estrategia de Promoción y Publicidad	A futuro se deberá desplegar la publicidad en otras redes sociales como Instagram, además, es importante interactuar por Facebook con los potenciales consumidores.
7.6.4	Mix de Marketing: Estrategia de Precio	Se establecieron los precios en función al competidor directo, pero también se tomó en consideración lo que el consumidor estaría dispuesto a pagar por el producto y el servicio. El modelo elegido es el Descremado.
7.7	Presupuesto de marketing	El presupuesto de Marketing en el periodo del proyecto será de S/. 359,200

Elaboración: Autores de la Tesis

CAPÍTULO VIII. PLAN DE OPERACIONES.

En el presente capítulo se desarrolla el flujo de proceso del plan de operaciones el cual comprende las actividades macro de: solicitud de pedido, compra, almacén, preparación, empaquetado y *delivery* (Figura VIII.1).

Figura VIII.1 Actividades macro del proceso de operaciones.



Elaboración: Autores de la Tesis

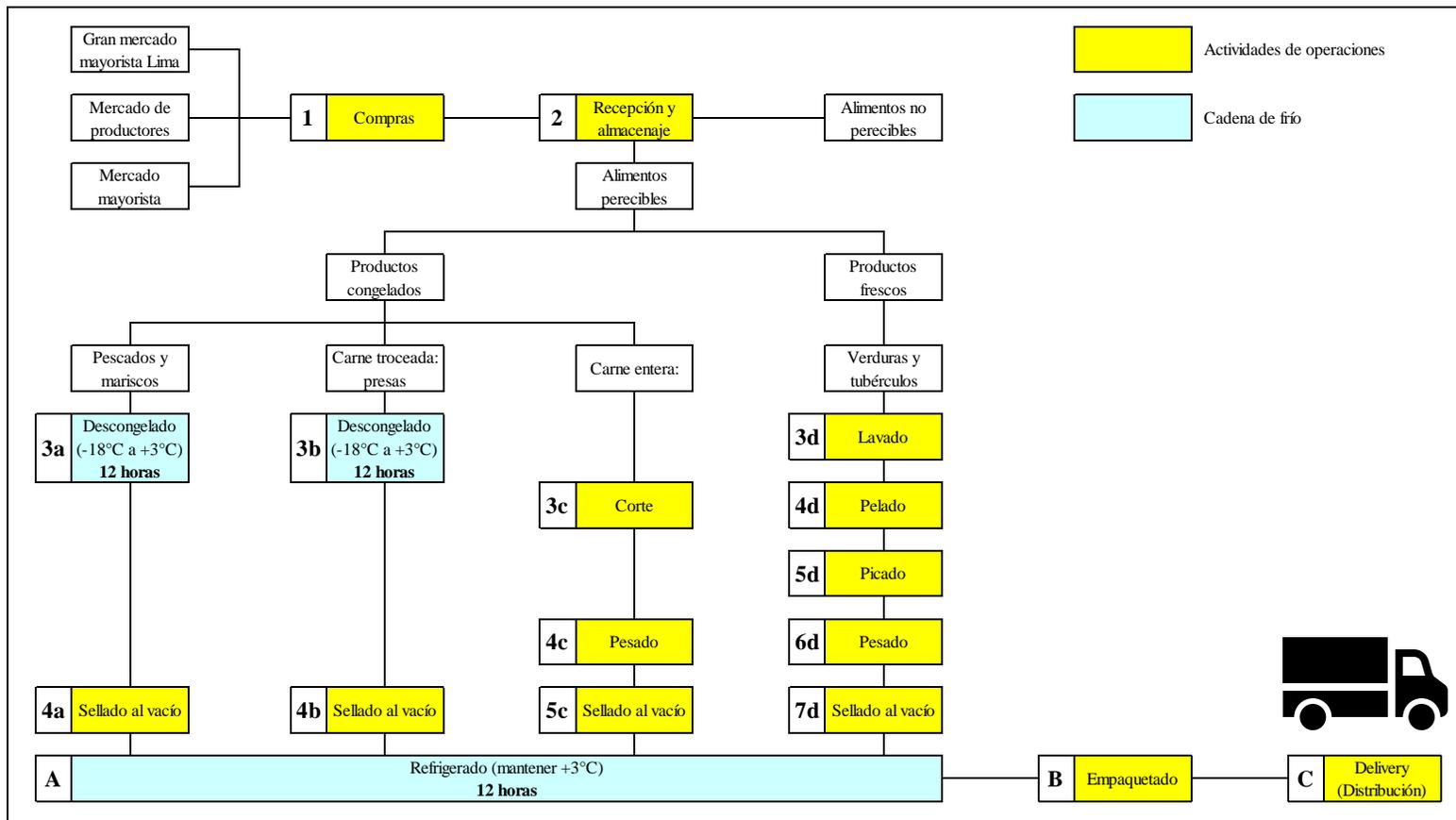
La solicitud de pedido se realizará a través de *Aplicativo web Responsive Optimizado* (ARO) y Página web, para lo cual se soportará el proceso en la tecnología de información.

Se ubicará geográficamente la base de operaciones en base al centro de gravedad, así mismo se diseñará el *layout* de la planta acorde a las dimensiones de los equipos industriales.

Se establecerán los tiempos y costos que demanda la ejecución de cada etapa del proceso, para controlar que no se generen sobrecostos.

A continuación, en la Figura VIII.2, se detalla el proceso macro del plan de operaciones y el respectivo flujo de recorrido. Además, en el Anexo 15, se describe los cronogramas del proceso de operaciones.

Figura VIII.2 Flujo de proceso de operaciones.



1-2-3a-4a-A-B-C	Proceso pescados y mariscos congelados
1-2-3b-4b-A-B-C	Proceso carne troceada en presas congelados
1-2-3c-4c-5c-A-B-C	Proceso carne entera fresca
1-2-3d-4d-5d-6d-7d-A-B-C	Proceso verduras y tubérculos

Elaboración: Autores de la Tesis

8.1 Proceso de operaciones.

El alcance del proceso de operaciones será el de la solicitud del pedido, compra, almacenamiento, preparación, empaquetado y *delivery* de los ingredientes. En base al flujo de proceso de la Figura VIII.2.

8.1.1 Solicitud de pedido.

La solicitud del producto o servicio por parte del cliente se realizará por vía Página web y *Aplicativo web Responsive Optimizado* (ARO), y el alcance de tiempo de solicitud será de lunes a jueves. En el Anexo 15, se detalla el cronograma de operaciones general, en este se indica que la solicitud del pedido se realizará de lunes a jueves.

8.1.2 Compra.

La compra de insumos se realizará los viernes de 05:00 am a 08:00 am, la misma que estará a cargo del Jefe de Operaciones en coordinación con el responsable administrativo.

El abastecimiento de los insumos se realizará de proveedores mayoristas. Este se realizará en base al ratio de ingredientes por plato (ver Anexo 16). Se alquilará una unidad móvil, la cual tendrá un costo de S/.30 la hora + (IGV).

La selección de los proveedores mayoristas se basa en el tipo de productos que ofrecen, es así que en la Tabla VIII.1, se muestra los 3 proveedores mayoristas de Lima y los productos que ofrece cada uno.

Tabla VIII.1 Proveedores mayoristas de Lima.

Descripción de proveedores según los productos que ofrecen		
Mercado mayorista de Lima (*)	Mercado de proveedores de Santa Anita (*)	Mercado mayorista MAKRO (*)
Verduras y frutas.	Abarrotes.	Productos cárnicos congelados

Elaboración: Autores de la Tesis

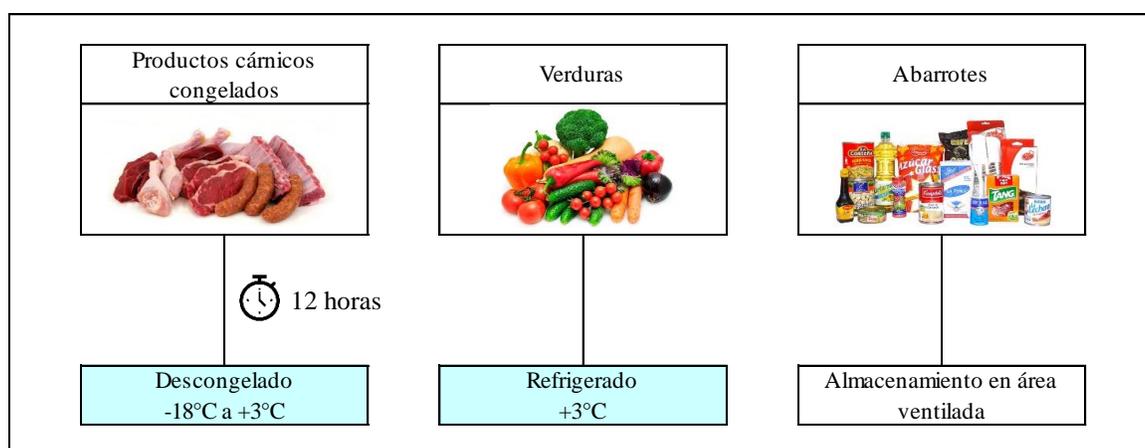
(*) Ubicado en el distrito de Santa Anita.

8.1.3 Recepción y almacenaje.

La base de operaciones contará con un área de almacenamiento para productos *no perecibles*; los productos *pericibles* como los productos cárnicos, serán almacenados en refrigeración para su descongelación (-18°C a +3°C).

Según el tipo de insumo, en la Figura VIII.3, se detalla que tipo de almacenamiento se debe realizar una vez que los ingredientes llegan a la base de operaciones.

Figura VIII.3 Recepción y almacenaje de ingredientes.



Fuente: (Google, 2018)
Elaboración: Autores de la Tesis

La manipulación de los alimentos en el proceso de almacenamiento deberá ser supervisado para evitar que este entre en contacto con agentes externos contaminantes que puedan ocasionar la proliferación de bacterias.

El proceso de lavado, pelado, picado, cortado, pesado y sellado al vacío de los ingredientes se realizará mediante equipos industriales de gastronomía, los cuales optimizan el proceso de la mano de obra al tener ratios de operación más eficientes. La Tabla VIII.2, muestra los equipos industriales con su respectivo costo, dimensión, capacidad y tiempo de operación.

Tabla VIII.2 Equipos industriales de gastronomía para preparación de ingredientes.

Equipo Industrial	Dimensiones Capacidad Tiempo de operación Costo	Equipo Industrial	Dimensiones Capacidad Tiempo de operación Costo
 <p>Lavadora de verduras</p>	<p>1600 x 835 x 880mm 40 kg / carga 20 minutos de lavado US\$ 4000</p>	 <p>Procesador de carne</p>	<p>500 x 410 x 815 mm 60 kg / carga 15 minutos de corte US\$ 1076</p>
 <p>Peladora de verduras</p>	<p>880 x 510 x 980mm 75 kg / carga 15 minutos de pelado US\$ 1350</p>	 <p>Balanza</p>	<p>Balanza calibrada en gramos US\$ 35</p>
 <p>Procesador de verduras</p>	<p>597 x 356 x 305mm 75 kg / carga 05 minutos de picado US\$ 1930</p>	 <p>Selladora al vacío</p>	<p>540 x 490 x 520mm Selladora al vacío US\$ 1712</p>

Fuente: (Foodservice, 2018) (Mercado Libre, 2018) (Mercado Libre, 2018)
Elaboración: Autores de la Tesis

Los equipos deberán ser operados por personal adiestrado en la misma empresa, ya que estos no son complejos de usar, por lo que no se necesitará mano de obra calificada. En

base al flujo y tiempos de operación de las máquinas, se estima 4 operarios para el apoyo en el proceso de transformación de los ingredientes.

En base a los equipos industriales descritos en la Tabla VIII.2, a continuación, se describe su funcionamiento y capacidad.

8.1.4 Lavado de verduras.

El lavado de verduras se realizará con una lavadora industrial de vegetales y frutas, equipo que opera con cepillos de limpieza profunda y baja cantidad de agua. La capacidad del equipo es de 40kg por carga con un tiempo de lavado de 20 minutos.

8.1.5 Pelado de verduras.

El pelado de verduras se realizará con una peladora de verduras industrial, equipo que opera con cuchillas suaves para extraer la cáscara de los vegetales y baja cantidad de agua para el lavado. La capacidad del equipo es de 75kg por carga con un tiempo de pelado de 15 minutos.

8.1.6 Picado de verduras.

El picado de verduras se realizará con un procesador de verduras industrial, equipo que opera con diferentes cuchillas para las diferentes medidas y tipos de corte. La capacidad del equipo es de 75kg por carga con un tiempo de picado de 5 minutos.

8.1.7 Corte de productos cárnicos.

El corte de los productos cárnicos se realizará con un procesador de carnes industrial, equipo que opera con diferentes cuchillas para las diferentes medidas y tipos de corte. La capacidad del equipo es de 60kg por carga con un tiempo de corte de 15 minutos.

8.1.8 Pesado de ingredientes.

El pesado de los ingredientes se realizará mediante 4 balanzas calibradas en gramos. El proceso se realizará por porción solicitada, los cuales serán envasados en bolsas especiales para su posterior sellado al vacío. El ratio de pesado es de 1 minuto por porción.

8.1.9 Sellado al vacío.

El sellado al vacío se realizará mediante 4 selladoras al vacío. El proceso se realizará con los ingredientes envasados en las bolsas especiales, donde se les extraerá todo el oxígeno para evitar la oxidación y contaminación de los ingredientes. El ratio de sellado es de 2 minutos por porción. Los ingredientes sellados al vacío son refrigerados para su posterior empaquetado y *delivery*.

8.1.10 Refrigerado.

Las porciones selladas al vacío serán etiquetadas con fecha de producción y refrigeradas en la cámara de refrigeración a 3°C por un periodo de 12 horas para garantizar la frescura y cadena de frío de los ingredientes (Ver Tabla VIII.3).

Tabla VIII.3 Equipos industriales de gastronomía para conservación de ingredientes.

Equipo Industrial	Dimensiones Capacidad Tiempo de operación Precio	Equipo Industrial	Dimensiones Capacidad Tiempo de operación Precio
 Cámara de refrigeración de dos puertas	1400 x 750 x 1800mm US\$ 3150	 Pistola etiquetadora	Pistola etiquetadora de fecha de vencimiento US\$ 16

Fuente: (Foodservice, 2018) (Mercado Libre, 2018)
Elaboración: Autores de la Tesis

Por ningún motivo la carne que ha sido descongelada se volverá a congelar, pues esto no garantiza que el producto cárnico haya sido afectado por agentes contaminantes.

Los productos refrigerados y envasados al vacío tienen mayor vida útil, sin embargo, estos se deberán mantener en ese estado hasta la recepción del cliente, por ningún motivo se debe abrir el sellado, pues esto originaría el contacto con agentes contaminantes como las bacterias aerobias.

8.1.11 *Empaquetado.*

Las porciones selladas al vacío y refrigeradas, serán empaquetadas en las cajas de distribución, mediante bolsas isotérmicas y planchas de gel refrigerante, para mantener la cadena de frío en el *delivery* hasta la recepción por parte del cliente. Cada caja tendrá un costo de S/ 3.80 al por mayor. La Tabla VIII.4, describe las partes y función del empaque *delivery*.

Tabla VIII.4 Partes y función del empaque *delivery*.

Descripción	Imagen referencial	Función	Precio S/. (unitario)
Cajas de cartón isotérmicas		Es una combinación de caja de cartón y funda extraíble isotérmica que actúa como una barrera de la temperatura exterior y mantiene la temperatura interior de 0° a 4°C por un periodo de hasta 24 horas.	S/. 2.50 (por mayor)
Plancha de gel refrigerante		Las planchas de gel refrigerante, ofrecen descongelamiento retardado para optimizar la cadena de frío por más de 24 horas. En caso de que el empaque se rompa, este no es contaminante.	S/. 1.00 (por mayor)

Descripción	Imagen referencial	Función	Precio S/. (unitario)
Sticker con logo		Se pegará stickers en las cajas para que estas tengan el logo incluido.	S/. 0.30 (planchas)

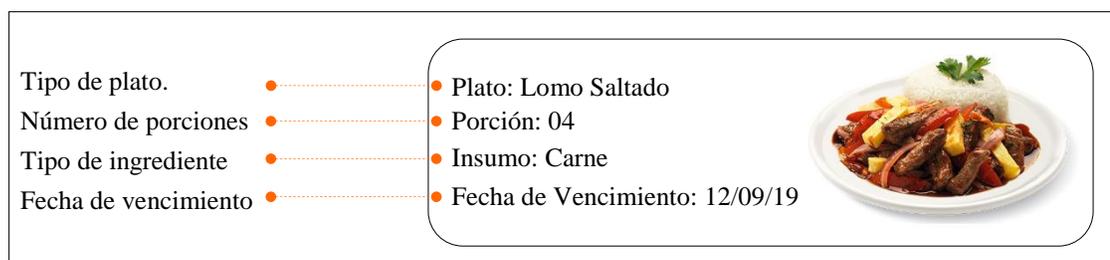
Fuente: (Rajaoack, 2018) (Frozenpack, 2018)

Elaboración: Autores de la Tesis

El empaquetado de los ingredientes será ejecutado por 4 empleados, capacitados en el cumplimiento de los estándares mínimos de calidad e higiene en el proceso, los mismos que acompañarán a los conductores de *delivery* para la repartición. El proceso de empaquetado de ingredientes se realizará en una cámara fría a temperaturas entre los 3°C y 5°C, para mantener la cadena de frío en el transporte.

El control del empaquetado se realizará mediante codificación de los ingredientes envasados al vacío. Para esto, los paquetes con ingredientes contarán con los siguientes datos de empaquetado en la etiqueta para evitar el envío de otros ingredientes u otras cantidades en una caja por error (Figura VIII.4).

Figura VIII.4 Modelo de etiqueta a usar en los productos.



Elaboración: Autores de la Tesis.

Se contarán con 3 tipos de cajas para el empaquetado, para 2 porciones (pareja), 4 porciones (familiar) y 6 a 8 porciones (compañía). Con esto se logra optimizar el espacio que ocupan los ingredientes, mejorando el servicio y siendo responsables con el medio ambiente (Figura VIII.5).

Figura VIII.5 Tipos de caja para empaquetado.



Elaboración: Autores de la Tesis.

8.1.12 Delivery (Distribución).

En base a los códigos asignados en la Tabla VIII.5, se establece las distancias y tiempos de desplazamiento, que existe entre la base de operaciones y cada uno de los puntos donde se realizará la distribución.

Los tiempos de desplazamiento que existe entre la base de operaciones y los proveedores es de aproximadamente 33 minutos; con esto se puede realizar las compras en menor tiempo.

Los tiempos de desplazamiento para la distribución son considerados hasta la parte céntrica de cada distrito (CL), donde el promedio de llegada es de 44 minutos aproximadamente. De estos puntos referenciales se inicia el tiempo de repartición a cada dirección de los clientes que solicitaron el producto / servicio.

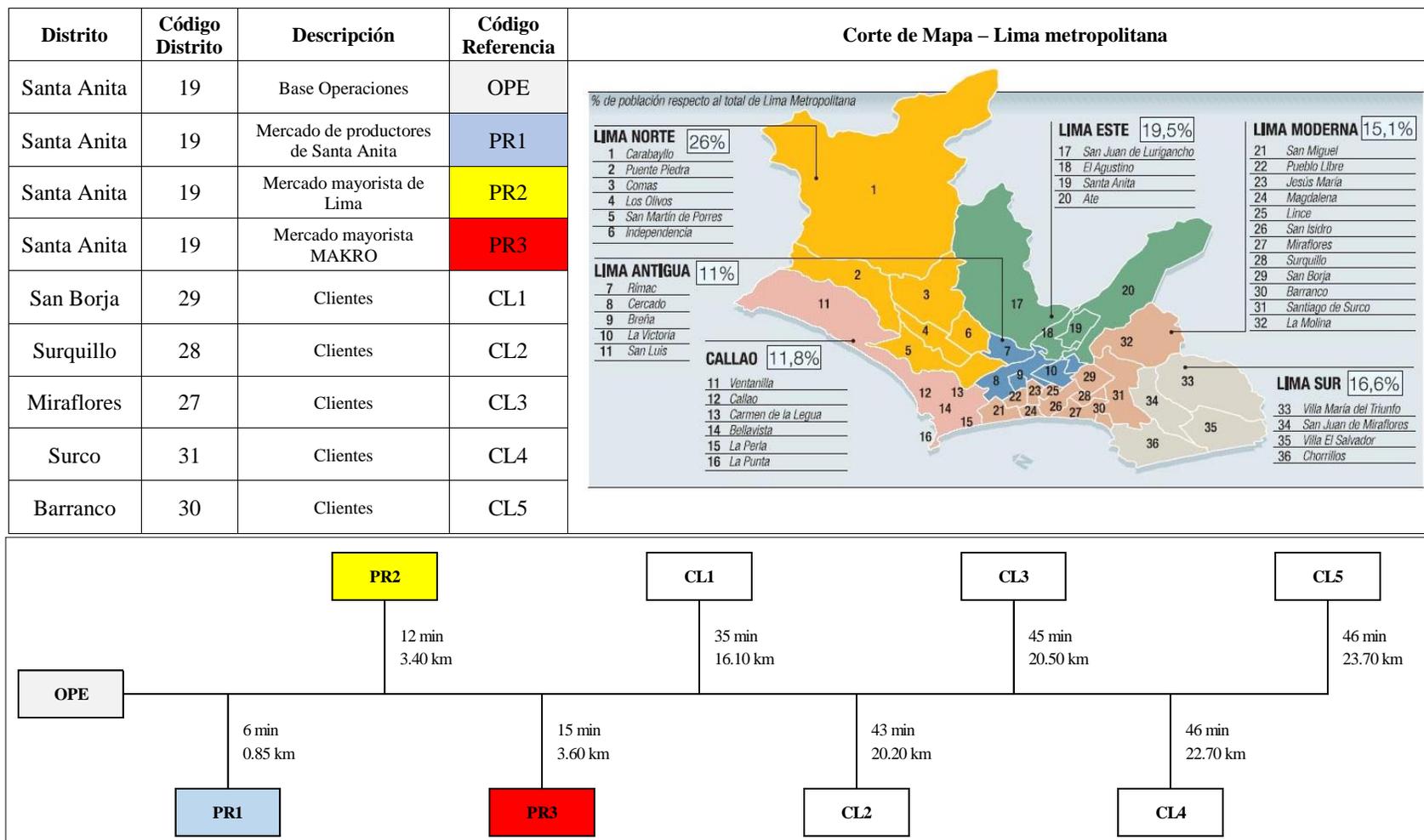
(i) Reparto de las cajas de ingredientes.

El tiempo de reparto desde cada punto de referencia, se realizará en un intervalo de 3 horas, este tiempo está considerado entre las 09:00 a 12:00 horas para el almuerzo y 15:00 a 19:00 horas para la cena.

Las unidades de reparto estarán acondicionadas para garantizar que el producto no sufra deterioro en el transporte, ni sea expuesto a temperaturas altas o agentes contaminantes. Se subcontratará una empresa que brinde unidades tipo *Van* para servicio *delivery*, estas unidades deberán contar con bandejas para colocar las cajas con los ingredientes y aire acondicionado para que el producto se mantenga fresco, además, se pegarán stickers magnéticos en las unidades con el logo de la marca (ver Anexo 17)

El costo promedio del servicio por día y por unidad, con chofer incluido, es de US\$ 50 + (IGV).

Tabla VIII.5 Distancias y tiempos promedio de distribución.



Fuente: (IPSOS APOYO, 2018) (Google Maps, 2018)

8.2 Servicio de Chef a domicilio.

En el caso del servicio del Chef a domicilio, el Chef deberá aproximarse a la base de operaciones desde donde se le entregará la caja con los ingredientes. Una vez recibidos estos, se trasladará al domicilio del cliente por medio de un taxi de aplicación (ver Anexo 18).

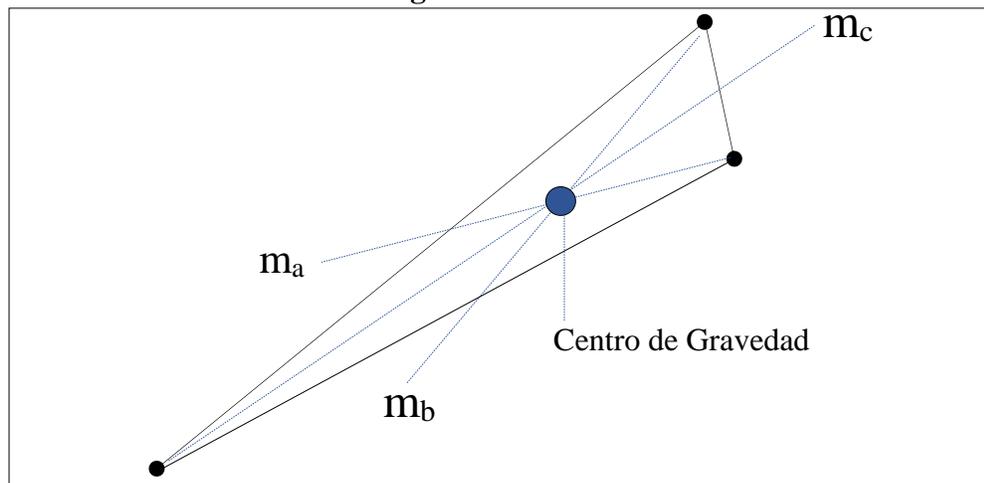
8.3 Base de Operaciones.

8.3.1 Ubicación geográfica de la base de operaciones.

Para obtener la ubicación geográfica de la base de operaciones, se usa el método del centro de gravedad. Este método se aplica al cálculo del centro de gravedad de un triángulo, donde los tres puntos de referencia lo forman los 3 proveedores mayoristas de Lima, los cuales se ubican en el distrito de Santa Anita (ver Anexo 19).

Para hallar el centro de gravedad del triángulo formado por los puntos de referencia de los proveedores, se traza una recta desde cada uno de los 3 ángulos, cortando los lados opuestos por la mitad (mediana m_a , m_b , m_c). El punto en el que confluyen las tres rectas es el centro de gravedad, y este se toma como referencia para ubicar la base de operaciones (Figura VIII.6).

Figura VIII.6 Ubicación de la base de operaciones en base al centro de gravedad.



Elaboración: Autores de la Tesis

Según la Figura VIII.6, el centro de gravedad CG, está ubicado entre la Av. Huarochirí y la Carretera Central (ver Anexo 19). Además, se detalla las distancias y tiempos de desplazamiento, que existe entre los 3 proveedores mayoristas en base a su ubicación geográfica.

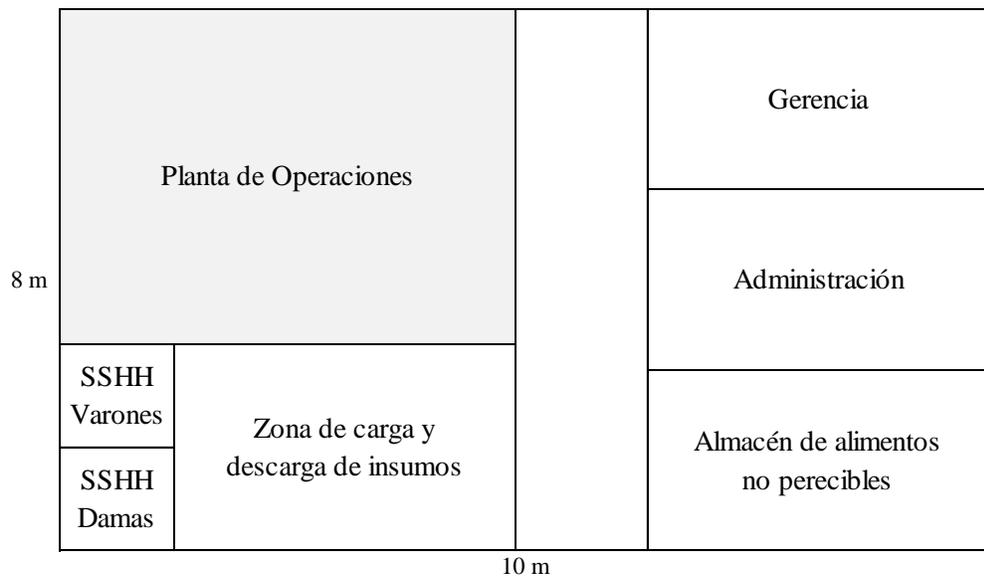
8.3.2 *Layout de base de operaciones.*

La base de operaciones deberá contar con un área de $80m^2$ y ambientes básicos como son: planta de operaciones, zona de descarga de insumos, almacén de insumos no perecibles, oficina de gerencia, oficina de administración y servicios higiénicos de damas y varones (Ver Figura VIII.7).

Según urbania.pe, el costo de alquiler de establecimientos en la zona referencial de la base de operaciones (Santa Anita), tiene un costo aproximado de US\$ 7.5 por m². Los costos de remodelación del local son aproximadamente US\$ 2000.00

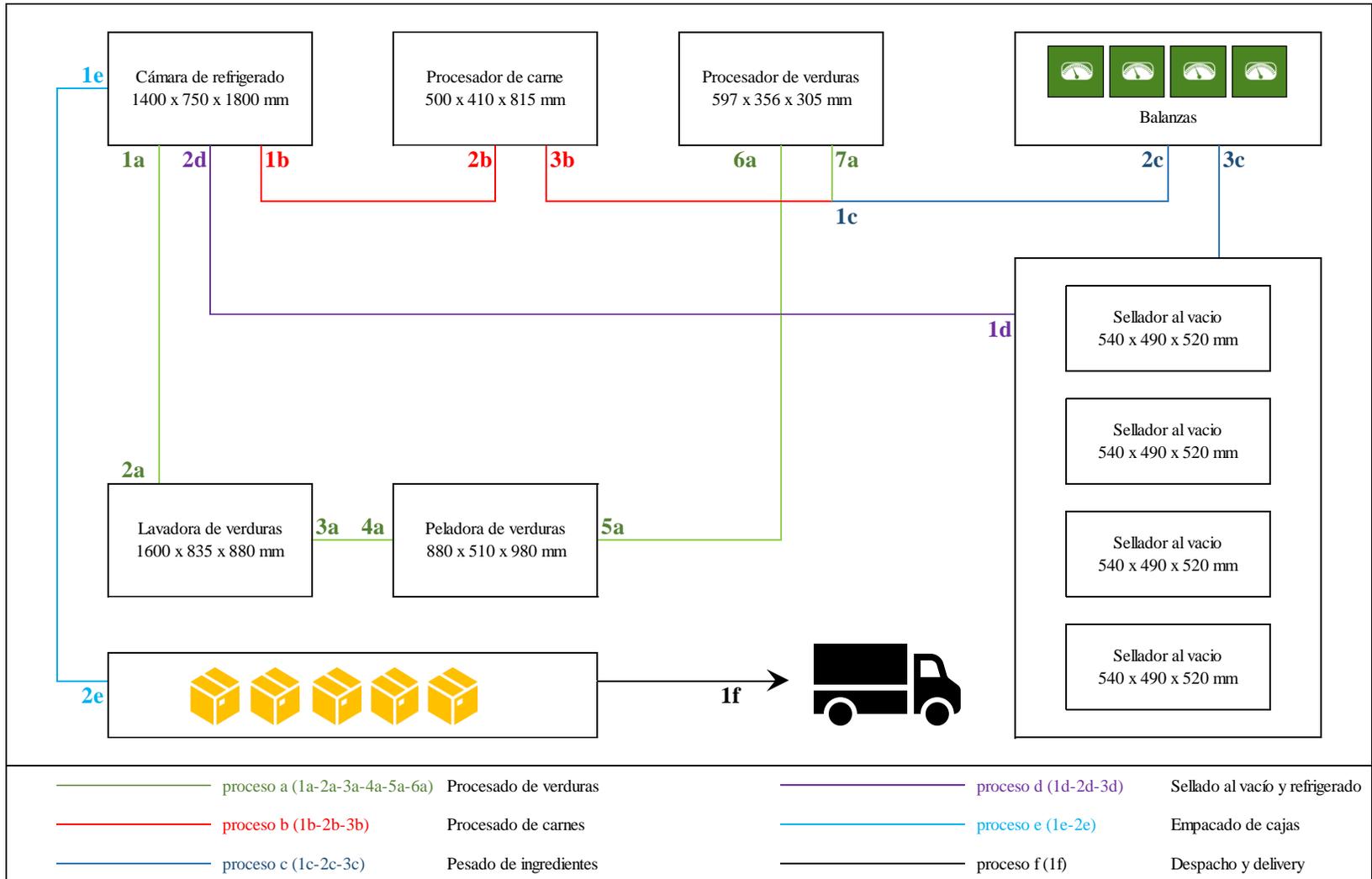
En base al proceso de preparación de los ingredientes y las dimensiones de los equipos industriales, se define el Layout de la planta de operaciones (Ver Figura VIII.8).

Figura VIII.7 Layout de la base de operaciones.



Elaboración: Autores de la Tesis

Figura VIII.8 Layout de la planta de operaciones.



Elaboración: Autores de la Tesis.

8.4 Tecnología de Información.

8.4.1 Desarrollo de Aplicativo web Responsive Optimizado (ARO) y Página web.

Se desarrollará un *Aplicativo web Responsive Optimizado (ARO)*, el cual estará enlazado a una *Página web* que ofrece las mismas funciones en el mismo formato.

En el Anexo 20, se describen las plataformas y secuencia de funciones del aplicativo.

(i) Aplicativo web Responsive Optimizado (ARO).

Un *Aplicativo web Responsive Optimizado (ARO)*, tiene la funcionalidad de visualizar una *Página web* desde un ordenador de escritorio o dispositivos móviles, como una tablet o celular. Para la etapa temprana del negocio, esta es una muy buena opción, considerando que es mucho más económico que el desarrollo de una APP.

Además, este tipo de aplicativo permite reducir el tiempo de desarrollo, evita contenidos duplicados y aumenta la viralidad de los contenidos ya que permite compartirlos de una forma más rápida y natural (40defiebre , 2018)

Según cotización de la empresa SIR Tech, especialista en diseño e implementación de aplicativos móviles, el costo por diseño del *Aplicativo web Responsive Optimizado* “La Caja del Chef”, tanto para ordenador de escritorio como dispositivos móviles, que incluye el diseño, desarrollo e implementación de la plataforma web, carrito de compra para venta de productos y recepción de pagos online mediante la pasarela de pagos CULQI, es de S/. 2,050 + (IGV). El dominio com.pe, está incluido en el costo, www.lacajadelChef.com.pe.

El costo no incluye servicio de hosting (VPS – *Virtual Private Server*), este se contratará a Hostinger, empresa de hosting español.

(ii) VPS (Virtual Private Server).

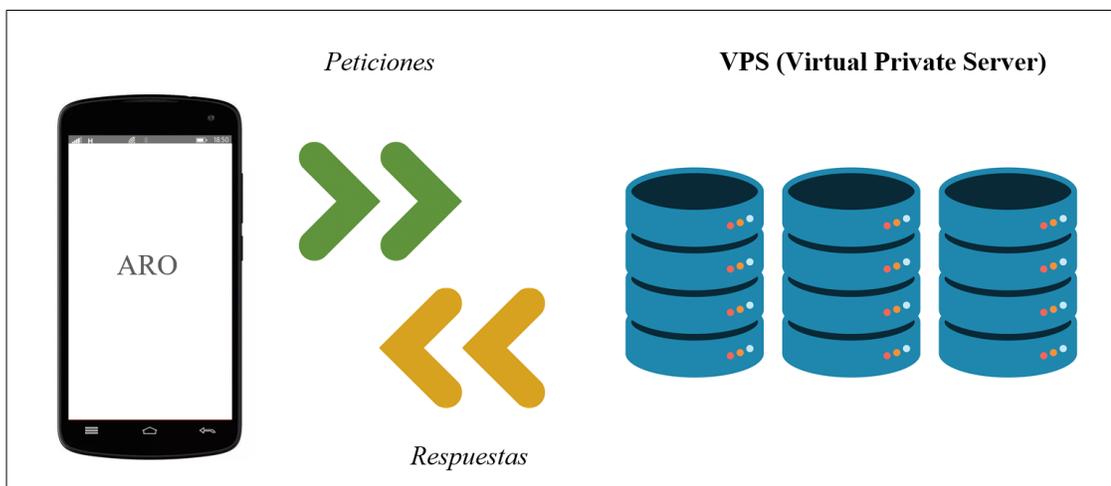
Según la *Página web* de Hostinger, el VPS es la abreviación de *Virtual Private Server* (Servidor privado virtual), es una solución de hosting compartido donde no se obtiene

espacio de servidor dedicado. Sin embargo, es de menor escala y más barato que alquilar un servidor completo.

El negocio inicialmente no necesitará de un servidor completo y dedicado ya que el tráfico de información será medio, por lo tanto, la información del aplicativo y la Página web, serán almacenadas en un VPS.

La Figura VIII.9, muestra el proceso de envío de *peticiones* y *respuesta* de información entre el aplicativo y el servidor VPS.

Figura VIII.9 Conexión y función de un VPS.



Elaboración: Autores de la Tesis

En la Tabla VIII.6, se detalla el costo del servidor VPS de Hostinger, el cual ofrece 6 planes, de los cuales se escogerá el plan 3, por recomendación del proveedor acorde a la etapa del negocio, el cual tiene un costo de 30.40 euros al mes (S/.121.6).

Tabla VIII.6 Comparativo entre los planes de servidor VPS.

Servidor VPS Plan 1	Servidor VPS Plan 2	Servidor VPS Plan 3	Servidor VPS Plan 4	Servidor VPS Plan 5	Servidor VPS Plan 6
4.29 euros/mes	12.25 euros/mes	30.40 euros/mes	38.25 euros/mes	57.38 euros/mes	76.52 euros/mes
20 GB de almacenamiento	40 GB de almacenamiento	60 GB de almacenamiento	80 GB de almacenamiento	120 GB de almacenamiento	160 GB de almacenamiento

Fuente: (hostinger, 2018)

Elaboración: Autores de la Tesis

(iii) Pasarela de pagos Culqi.

Según la plataforma de Culqi, la pasarela de pagos acepta tarjetas de crédito y débito, (Visa, MasterCard, Diner Club, American Express), las cuales las integra de forma rápida y sencilla. Culqi cobra una comisión por cada una de las transacciones exitosas que se procesen de $3.99\% + US\$ 0.30 + (IGV)$; además, no cobran costos de afiliación, integración ni membresía, depósitos la cuenta bancaria, transacciones fallidas o almacenamiento de tarjetas.

En comparación con VisaNet, la afiliación es de $US\$ 400 + (IGV)$, con renovación anual de $US\$ 200 + (IGV)$. La comisión por transacción para tarjeta de crédito es de 4.15% y para tarjeta de débito es de 3.25% . La Figura VIII.10, muestra el enlace de pasarela de pagos y la comisión por transacción que esta cobra.

Figura VIII.10 Enlace de pagos con plataforma Culqi.



Fuente: (Visanet, 2017) (Culqi, 2018)

Elaboración: Autores de la Tesis

8.5 Costos operativos.

En base al proceso y subprocesos del plan de operaciones, así como de la tecnología de información a aplicar, se identifica los *costos operativos* que demanda la implementación y operaciones del negocio en los tres escenarios, conservador, optimista y pesimista (ver Anexo 33)

Asimismo, se establece el cronograma de implementación del proyecto, el cual tendrá una duración de 4 meses en el *Año 0*, esto con el fin de garantizar el inicio de las operaciones en el Año 1 (ver Anexo 21).

8.6 Conclusiones:

Tabla VIII.7 Conclusiones del Capítulo VIII.

Ítem	Subtítulo	Conclusiones
8.1	Proceso de operaciones	<p>El proceso de operaciones fue elaborado en base a la tecnología con la que se dispone en el mercado, esto debido a que el modelo de negocio si es ejecutado con mano de obra directa, generaría sobrecostos y el proceso no sería óptimo.</p> <p>Los equipos industriales en gastronomía cumplen un papel fundamental en el proceso de operaciones, esto debido a que cuentan con ratios superiormente eficientes, comparados con la mano de obra, además de garantizar que el producto final cuente con un alto estándar de calidad.</p> <p>Comprar los ingredientes de los mercados mayoristas de Lima, es un factor positivo para el negocio ya que permite contar con variedad, obtener los insumos más frescos, además de que los costos son mucho más bajos con respecto a los proveedores minoristas.</p> <p>La distribución (<i>delivery</i>) de las cajas con los ingredientes a los consumidores finales, se realizará de forma programada, ya que el servicio atiende los sábados y domingos; con esto se logra optimizar la entrega ya que, al tener la ubicación de reparto, se elaborará un mapa con las rutas más óptimas según los aplicativos <i>Waze</i> o <i>Google Maps</i>. Además, los fines de semana la congestión vehicular es más reducida.</p>
8.2	Base de operaciones	<p>La ubicación geográfica de la base de operaciones es clave puesto que reduce considerablemente el tiempo de transporte entre esta y los 3 mercados mayoristas.</p>
8.3	Tecnología de la información	<p>Al contar con un aplicativo móvil y Página web, no da una ventaja competitiva frente a los competidores, pero si coloca a la empresa en los pedidos online, cuya tendencia va en aumento, sobre todo en los distritos de Lima moderna, donde se venderá el producto.</p>
8.4	Presupuesto de operaciones, TI y abastecimiento de ingredientes,	<p>Los costos por implementar el negocio si bien son altos, más que nada por los equipos industriales, reducirá considerablemente el tiempo de preparación de los ingredientes; con esto se evitará depender de empleados, pues inclusive estas máquinas se podrían automatizar en un sistema único SCADA, que se podría implementar según el crecimiento del negocio.</p> <p>Se realizará una evaluación de los costos en el flujo financiero para calcular si el negocio es rentable a pesar de incurrir en los mismos, caso contrario se deberá establecer un ajuste al flujo para identificar los sobrecostos que impactan en el proceso.</p>

Elaboración: Autores de la Tesis

CAPÍTULO IX. PLAN DE RECURSOS HUMANOS.

En el presente capítulo se analizará todo lo relacionado a la gestión del personal, así como determinar la estructura organizativa, los perfiles de puesto; asimismo se describe el plan administrativo que tendrá la propuesta de negocio.

9.1 Objetivos

- Definir la estructura organizacional que se necesitará para el funcionamiento óptimo del negocio.
- Determinar los costos en los cuales se debe incurrir para la operatividad de la propuesta de negocio.
- Establecer los procesos y lineamientos para las contrataciones, compensación al personal y la capacitación del mismo.

9.2 Plan Administrativo.

9.2.1 Constitución de la empresa y aspectos legales.

La constitución y la razón social de la empresa se encuentran detalladas en la Tabla IX.1.

Tabla IX.1 Tipo de negocio y Razón social.

Información	Detalle
Razón social de la empresa	La razón social de la empresa es La Caja del Chef
Rubro de negocio	Se encuentra en el CIIU 5610 referidas a las actividades de restaurantes y servicios móviles de comidas; la empresa Caja del Chef desarrollará el servicio <i>delivery</i> de ingredientes para la preparación de comida.
Tipo de Sociedad	Sociedad Anónima Cerrada conformada por 4 socios.

Elaboración: Autores de la Tesis

9.2.2 Régimen tributario.

La empresa estará dentro de la Ley N°28015 Ley de Promoción y formalización de la micro y pequeña empresa (ver Anexo 22) para ello deben cumplir con los requisitos descritos en la Tabla IX.2.

Tabla IX.2 Requisitos tributarios exigibles para el régimen MYPE.

Requisitos	Detalle
Inscripción en SUNAT	La razón social de la empresa es La Caja del Chef
Nivel de ventas	Microempresa: Hasta el monto máximo de 150 Unidades Impositivas Tributarias – UIT Pequeña empresa: A partir de monto máximo señalado para las microempresas y hasta 850 Unidades Impositivas Tributarias – UIT. La Caja del Chef se encuentra en el nivel de pequeña empresa.
Número total de trabajadores	Para microempresas: de uno (1) hasta 10 trabajadores inclusive. Para pequeña empresa de uno (1) hasta 50 trabajadores inclusive.

Fuente: (SUNAT, 2018)

Elaboración: Autores de la Tesis

9.2.3 Régimen laboral.

El régimen laboral aplicable a la propuesta de negocio será de acuerdo a la Ley N° 28015 antes mencionada, por lo que se deberá cumplir con los requisitos de dicha Ley. Para las empresas que se encuentran en este régimen cuentan con beneficios laborales especificados en la Tabla IX.3.

Tabla IX.3 Beneficios laborales del régimen MYPE.

Beneficio laboral	Detalle aplicable a régimen MYPE
Descanso vacacional	15 días por año de servicio
Jornada máxima de trabajo	8 horas diarias ó 48 horas semanales
Descanso físico semanal obligatorio	24 horas
Descanso en feriados	Según régimen laboral común
Seguro de salud	Los colaboradores tienen derecho a ser asegurados en el SIS. El costo del sistema es semi contributivo (Estado- empleador) en la microempresa; en la pequeña empresa la empresa deberá aportar el 9% de lo que perciba el colaborador.

Beneficio laboral	Detalle aplicable a régimen MYPE
Sistema pensionario	Es opcional la afiliación a ONP u AFP, a excepción a las pequeñas empresas que si deben afiliarse obligatoriamente.
CTS	Corresponde medio sueldo por año
Gratificaciones de ley	Son equivalentes a medio sueldo

Fuente: (SUNAFIL, 2018)

Elaboración: Autores de la Tesis

En el caso de La Caja del Chef por los requisitos mencionados se estarían aplicando los beneficios de una pequeña empresa.

9.2.4 Permisos y registros municipales.

Se realizarán los trámites y permisos para el funcionamiento de Caja del Chef según se muestra en la Tabla IX.4.

Tabla IX.4 Permisos y registros requeridos para el funcionamiento del negocio.

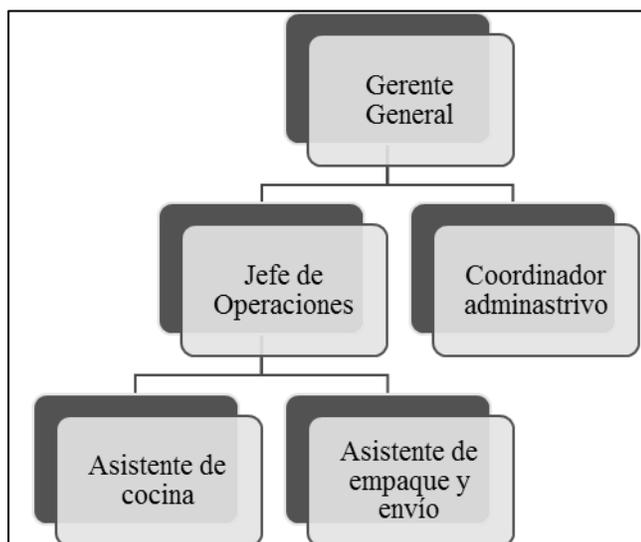
Tipo	Detalle	Entidad
Permisos	Licencia de funcionamiento	Municipalidad de Santa Anita.
	Certificado de Defensa Civil	Municipalidad de Santa Anita.
Registros	Registro de Sanidad	Dirección general de salud
	Registro de Marca	INDECOPI
	Inscripción en RRPP	SUNARP
	Registros notariales	
	Obtención de RUC y comprobantes de pago	SUNAT
	Inscripción en el REMYPE	SUNAFIL

Elaboración: Autores de la Tesis

9.3 Estructura organizacional.

La estructura jerárquica estará diseñada en base al modelo de negocio, la cual responderá a las funciones y requerimientos necesarios para el funcionamiento de la propuesta de negocio y se mantendrá durante toda la vida del proyecto (Ver Figura IX.1).

Figura IX.1 Organigrama de la empresa.



Elaboración: Autores de la Tesis

Cada uno de los puestos estará dentro de la planilla de la empresa, la cual no incluirá a los socios o personal externo.

9.4 Procesos de gestión de recursos humanos.

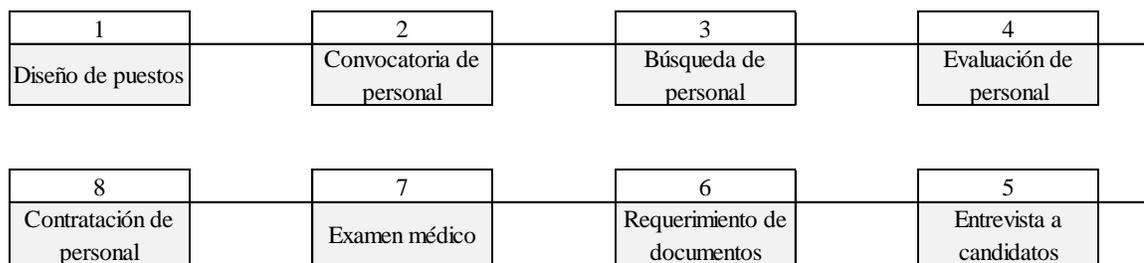
Dentro de los procesos de recursos humanos se desarrollarán los relacionados a la selección, incorporación y capacitación del personal, los cuales estarán alineados a la cultura y filosofía de la empresa.

9.4.1 Proceso de reclutamiento y selección de personal.

El proceso de reclutamiento tiene como objetivo la correcta selección, evaluación y elección del personal de acuerdo con los perfiles de puesto establecidos.

En la Figura IX.2, se muestra el flujo del proceso de reclutamiento y selección.

Figura IX.2 Flujo de proceso de reclutamiento y selección del personal.



1.Diseño de puestos	Los puestos de la empresa serán diseñados de acuerdo al organigrama propuesto anteriormente, dichos perfiles están detallados en el Anexo 23. Para poder iniciar con el proceso de selección es necesario contar la aprobación de la Gerencia General.
2.Convocatoria de personal	El Coordinador Administrativo se encargará de presentar la estrategia de convocatoria que se llevará acabo de acuerdo al puesto requerido, e inicia con el proceso de convocatoria. Las convocatorias se realizarán por diferentes medios: Redes Sociales (LinkedIn, Facebook, otros) Página web: Indeed Publicaciones en las bolsas laborales de las universidades e institutos educativos donde se brinda la carrera de Gastronomía, Administración y afines.
3.Búsqueda de personal	Dependiendo el puesto requerido, se da por culminado el proceso de convocatoria y se procede a realizar la pre selección de hojas de vida que cumplen el perfil del puesto, aquí se aplican diferentes técnicas para filtrar y contar con el short list de candidatos.
4.Evaluación de personal	Se procede a realizar las evaluaciones técnicas, las evaluaciones psico-laborales, referencias laborales (mínimo 3).
5.Entrevista de candidatos	Las entrevistas se realizarán por el Gerente General y jefe de operaciones (en caso sean los puestos de cocina), dicha entrevista no debe disminuir de 45 minutos.
6.Requerimiento de documentos	Previo a la contratación del personal, se realizará la recepción de la documentación obligatoria para la creación de un nuevo File de Personal con los requerimientos que se indican en el formato legajo de personal: CV documentado. Foto. Antecedentes penales y policiales. Certificado de trabajo.
7.Examen médico	De acuerdo a la normativa de seguridad y salud ocupacional el personal deberá contar con examen médico de ingreso.
8.Contratación de personal	Se elegirá al candidato idóneo y que cumpla con el perfil requerido, previo a la contratación del personal, se realizará la recepción de toda la documentación a través de un Check List de documentos (Anexo 24) para la creación de un nuevo File de personal, y se ingresará al sistema de planillas para los pagos respectivos.

Elaboración: Autores de la Tesis

9.4.2 Proceso de inducción y contratación de personal.

El personal que ingrese a la empresa contará con un proceso de inducción en los siguientes temas:

- Servicio
- Operaciones
- Sistemas de calidad y conservación de alimentos
- Sistemas de higiene y buen uso de las instalaciones

El primer día de ingreso deberá firmar su contrato de trabajo, recibir el fotocheck y documentos de la empresa como el reglamento interno entre otros.

9.4.3 Proceso de capacitación de personal.

Dentro de la empresa, el recurso humano es importante y se buscará minimizar la rotación del personal, por lo que se diseñará un plan de capacitación para el personal operativo cuyo objetivo será reforzar los procesos clave de la empresa, así como mantener actualizada la cultura de servicio y calidad.

En el Anexo 25, se adjunta el plan de capacitación anual a considerarse en la empresa.

9.5 Administración de compensaciones.

De acuerdo con lo antes mencionado se estará escogiendo los beneficios de la Ley N° 28015, adicionalmente a ello la empresa establece rangos salariales para el personal que sea contratado, en la Tabla IX.5, se detalla los rangos salariales de acuerdo a cada puesto de la empresa.

Tabla IX.5 Rangos salariales por puesto de trabajo.

Puesto	N° personas que ocupan el puesto	Rango salarial	Número de sueldos (anual)
Gerente General	1	4,000 – 6,000	14
Coordinador Administrativo	1	2,500 – 4,500	14
Jefe de Operaciones	1	2,500 – 5,000	14
Asistente de cocina	4	930 – 1,200	14
Asistente de despacho y envío	4	930 – 1,100	14

Elaboración: Autores de la Tesis

9.6 Jornada de trabajo.

Si bien en materia laboral estará bajo la Ley N° 28015 para MYPE, en relación a la jornada de trabajo de los colaboradores, se aplicará lo previsto por el Decreto Supremo N.º 007-2002- TR, Texto Único Ordenado del Decreto Legislativo N.º 854, Ley de Jornada de Trabajo, Horario y Trabajo en Sobre Tiempo, modificado por la Ley N.º 27671; o norma que lo sustituya.

Se considerará un descanso semanal obligatorio de acuerdo con el cronograma de operaciones establecido (ver Anexo 15). Con relación a los días de vacaciones, tendrán los colaboradores un mínimo, a quince (15) días calendario de descanso por cada año de trabajo servicios.

En caso se requiera retirar por falta grave o no, a un colaborador (despido) el importe de la indemnización por despido injustificado es equivalente a quince (15) remuneraciones.

9.7 Servicio de terceros.

La propuesta de negocio contempla que se otorgue también el servicio de Chef a domicilio, por lo que se necesitará contar con un número de Chefs disponibles para prestar sus servicios los fines de semana, para tal fin se realizará una convocatoria abierta a través de redes sociales y se obtendrá la base de datos de alumnos egresados de las principales instituciones educativas. La prestación del servicio se realizará por horas (cada servicio será de 2 horas), por lo que el pago será variable y temporal dependerá de la disponibilidad de cada Chef. El pago por hora será de S/50 (Cincuenta y 00/100 nuevos soles).

En la Tabla IX.6, se establecen el total de pedidos de servicio de Chef a domicilio en los 5 años que durará el proyecto de negocio, es así en base a este, se solicitará los Chefs que deberán atender los pedidos.

Tabla IX.6 Número de Chef por año.

Número de solicitudes por familia				
2019	2020	2021	2022	2023
81	109	124	139	141

Elaboración: Autores de la Tesis

9.8 Presupuesto de Administración y Recursos Humanos.

De acuerdo con lo mencionado anteriormente sobre lo que se requerirá para el presupuesto se tienen gastos de permisos y licencias municipales, asimismo se estableció los sueldos de inicio para los puestos requeridos por la propuesta de negocio, dichos sueldos tendrán un incremento referencial a la tasa promedio de inflación aplicada al proyecto desde el año 3. En el caso de servicios de terceros relacionados a la contratación de Chef se ha considerado pagar por hora de servicio en cada pedido a domicilio y finalmente el presupuesto de capacitación también ha sido determinado.

En el Anexo 26, se detalla la programación y presupuesto de administración y recursos humanos.

9.9 Conclusiones.

En la Tabla IX.7 se presentan las conclusiones del capítulo.

Tabla IX.7 Conclusiones del Capítulo IX.

Ítem	Subtítulo	Conclusiones
9.2.1	Constitución de empresa, permisos y licencias municipales	La empresa estará constituida como sociedad anónima cerrada y deberá contar con los permisos municipales del distrito de Santa Anita para el funcionamiento.
9.4.1	Proceso de reclutamiento y selección de personal	El proceso de selección del personal cuenta con un flujo establecido el cual, de acuerdo a los tiempos de cada puesto, se contratará al personal de acuerdo a las evaluaciones y cumplimiento del perfil.
9.4.2	Proceso de inducción y contratación	Los nuevos colaboradores que ingresen a la empresa, deben contar con una inducción al puesto que le permita un correcto desempeño de sus funciones. Luego de ello se debe cumplir con los requisitos de firma de contrato.
9.4.3	Proceso de capacitación	La empresa debe asegurar la calidad en la preparación de los alimentos, para ello se busca a través de un entrenamiento (3 veces por año) reforzar la parte técnica y de servicio de los colaboradores.
9.5	Administración de compensaciones	La empresa cuenta con rangos salariales por cada puesto de trabajo, los cuales se estarán ajustando anualmente en base a la inflación, asimismo para realizar incrementos salariales se tomará en cuenta la evaluación realizada por los jefes de la empresa (Gerente General y jefe de operaciones)
9.6	Jornada de trabajo	Se tomará en cuenta la legislación del régimen general para el establecimiento de la jornada de trabajo máxima y a tiempo parcial, esta última será aplicable al proyecto por las actividades, las cuales no superan las 23 horas semanales.
9.7	Servicio de terceros	Se contratarán los servicios de Chef a través de contratos de terceros, los pagos serán variables y por horas de acuerdo a la disponibilidad del Chef en la prestación de servicios.

Elaboración: Autores de la Tesis

CAPÍTULO X. PLAN DE FINANCIERO Y ANÁLISIS ECONÓMICO.

El presente capítulo tiene como finalidad evaluar la viabilidad económica y financiera de la propuesta de negocio de delivery de ingredientes listos para la preparación de platos de comida.

10.1 Objetivos del Plan Financiero.

- Determinar la viabilidad financiera del proyecto
- Obtener el VAN y la TIR del proyecto
- Analizar la sensibilidad del proyecto y los diferentes escenarios (Conservador, optimista y pesimista)

10.2 Consideraciones generales del estudio financiero.

Las consideraciones generales del estudio financiero están detalladas en la Tabla X.1.

Tabla X.1 Consideraciones generales de la demanda, costos, gastos, ventas y valor terminal.

Consideraciones generales del estudio financiero.	
Consideraciones generales	<p>Se considera un tiempo de vida del proyecto de 5 años, que no incluyen los 4 meses de pre-operación, iniciando operaciones en 2019 para el escenario conservador y optimista, y un año para el escenario pesimista.</p> <p>La evaluación se realizará en nuevos soles.</p> <p>Los socios de la empresa financiarán con capital propio el proyecto, no se requerirá préstamo bancario.</p> <p>El Impuesto a la renta a considerar será de 29.5% según el artículo N° 55 la Ley del Impuesto a la Renta y para PYME hasta 15 UIT se aplica el 10% y sobre las 15 UIT se aplicará el 29.5%.</p> <p>Se considera un tipo de cambio referencial según SUNAT de 3.312 (agosto 2018).</p> <p>La tasa de inflación será del 2% a considerarse en el proyecto, tomando como referencia el Reporte de Inflación a junio del 2018 del Banco Central de Reserva. Dicha tasa impactará en el ajuste anual de precios, costos y gastos del proyecto.</p> <p>El costo de oportunidad de los socios que se utilizará en la evaluación del proyecto será de 35%, teniendo en cuenta que en este tipo de emprendimientos en el mercado se utiliza como capital de riesgo para este tipo de proyectos.</p>

Consideraciones generales del estudio financiero.	
	<p>La depreciación y amortización anual será de 10% para el caso de equipos de cocina, equipo mobiliario y gastos preoperativos, 25% para los equipos de cómputo, y 100% para intangibles.</p> <p>Para todos los escenarios se ha considerado en valor residual de los equipos industriales, mobiliarios y utensilios de manera despreciable. Esto significa que solo se considerará la recuperación del capital de trabajo.</p>
Consideraciones relacionadas a la demanda	<p>Se analiza el mercado objetivo en base a 3 escenarios, optimista, conservador y pesimista, así también en relación con el crecimiento de mercado se tomó como base la información de CPI de los distritos del público objetivo, y se concluyó que la tasa de crecimiento anual será del 1% (Ver Anexo 27)</p> <p>Dicha demanda variará en base a la participación del mercado potencial según cada escenario planteado.</p> <p>En el caso del escenario pesimista, para las empresas consideradas emprendedoras no superarán el primer año, como sucede con el 90% de los startups en Perú, según el Diario Gestión el 90% de los startups (2017)</p> <p>Para la demanda de caja de ingredientes de acuerdo con la encuesta las familias en su mayoría solicitarían el pedido 1 vez por semana y 1 vez por mes (Ver Anexo 28).</p> <p>En relación con el servicio de Chef a domicilio, el 31% de las familias del mercado potencial, definitivamente solicitarían el servicio, a este valor se aplica la frecuencia de compra de 1 vez al mes (Ver Anexo 29).</p> <p>Para la demanda de postres y vinos se obtuvo los porcentajes de preferencia de la encuesta, teniendo para el caso de postres un 46.7% y en vino un 5% por familia (Ver Anexo 30).</p>
Consideraciones relacionadas al costo	<p>Los costos variables del proyecto están representados por los insumos para los diferentes platos de comida a ofrecer, así como los costos de los empaques, postres y/o vinos que complementan los pedidos.</p> <p>Para el servicio de Chef a domicilio, se consideró que la mano de obra del Chef, es un costo variable de acuerdo a la demanda de los servicios.</p> <p>Además, dentro del proyecto se considera el efecto de la inflación sobre todos los costos que se incrementarán anualmente.</p>
Consideraciones relacionadas al gasto	<p>Durante el proyecto se ha considerado contar con 11 personas que se incorporarán gradualmente desde la fase preoperativa hasta el inicio de operaciones. (Plan de Recursos Humanos).</p> <p>Se considera que en el año 0 se realizará la inversión preoperativa (4 meses de dicho año), se adquirirán los equipos de procesamiento de alimentos, mobiliario requerido para la operación, así como el desarrollo de la app para la recepción de los pedidos.</p>
Consideraciones relacionadas a la venta	<p>Los ingresos se deberán a la venta de tres distintos productos y/o servicios que ofrece el proyecto: venta por ingredientes para la preparación de 9 platos de comida criolla, venta de postres y vinos adicionales a su pedido, finalmente la venta de los servicios de Chef a domicilio.</p> <p>Para poder estimar las ventas de los ingredientes de comida hemos considerado tres variables: la cantidad de pedidos de acuerdo con la demanda estimada, la cantidad de veces que se pedirá el servicio multiplicado por el % de frecuencia</p>

Consideraciones generales del estudio financiero.	
	de compra en fines de semana y el precio de cada pack de ingredientes para los distintos platos de comida a ofrecer.
Consideraciones relacionadas al valor terminal	Se ha considerado el valor terminal de venta de la propuesta de negocio en el año 5, a un precio de 6 veces el EBITDA para el caso del escenario conservador, 9 veces el EBITDA para el caso del escenario optimista y en caso del escenario pesimista se abandona el proyecto después del primer año de pérdida.

Elaboración: Autores de la Tesis.

10.3 Proyección de ventas, costos, gastos, depreciación y capital de trabajo.

En la Tabla X.2, se describen las proyecciones de ventas, costos, gastos, depreciación y capital de trabajo.

Tabla X.2 Proyección de ventas, costos, gastos, depreciación y capital de trabajo.

Proyección de ventas, costos, gastos, depreciación y capital de trabajo.	
Proyección de ventas	Las proyecciones de las ventas de los escenarios conservador, optimista y pesimista se detallan en el Anexo 31.
Proyección de costos	En la proyección de los costos para la preparación de los ingredientes, la mano de obra y otros costos indirectos, cuyas proyecciones para los escenarios conservador, optimista y pesimista se detallan en el Anexo 32.
Proyección de gastos	En la proyección de gastos, se ha considerado los gastos preoperativos y operativos en los escenarios, conservador, optimista y pesimista, los cuales se detallan en el Anexo 33.
Proyección de depreciación	Para la depreciación se consideran los activos que son parte de las inversiones del proyecto, asimismo los intangibles y finalmente sobre los gastos preoperativos, según se detalla en el Anexo 34.
Proyección de capital de trabajo	El capital de trabajo se calculó con el método de déficit acumulado en base a las necesidades que tendrá el futuro negocio en los siguientes 5 años del proyecto. Se tomó como referencia el Año 1 (2018) para estimar el requerimiento de capital de trabajo, así mismo, se detalla los saldos de capital de trabajo para los escenarios conservador, optimista y pesimista, los cuales se detallan en el Anexo 35.

Elaboración: Autores de la Tesis.

10.4 Flujo de inversiones del proyecto.

Las inversiones del proyecto están conformadas por los equipos industriales para preparación de ingredientes, mobiliario de cocina, mobiliario administrativo y utensilios, cuyos respectivos costos se encuentran detallados en el Anexo 36.

En la Tabla X.3, se detallan las inversiones del proyecto.

Tabla X.3 Proyección de ventas, costos, gastos, depreciación y capital de trabajo

Inversiones del proyecto	
Inversión: Equipos industriales de gastronomía.	<p>Dentro del proceso de preparación de los ingredientes, los insumos para cada plato de comida tienen que seguir distintos procesos de preparación previa, para ello se invierte en equipos industriales de gastronomía, que optimizan el proceso de: lavado, pelado, picado, cortado y troceado, así también equipos que permitirán la conservación adecuada de los alimentos.</p> <p>Según análisis realizado en la inversión de los equipos industriales es de S/61,454 dicho importe no incluye IGV. Los precios referenciales son de acuerdo con los proveedores consultados.</p>
Inversión: Mobiliario de preparación de ingredientes y administrativo.	<p>Dentro del proyecto se considera mobiliario que se usará dentro del proceso de preparación de los ingredientes y mobiliario de oficina para las áreas administrativas.</p> <p>Según análisis realizado, la inversión de mobiliario para el proceso de preparación de ingredientes como mobiliario de oficina es de S/ 15,137 dicho importe no incluye IGV. Los precios referenciales son de acuerdo con los proveedores consultados.</p>
Inversión: Utensilios.	<p>En el proyecto se considera el uso de utensilios de acero inoxidable para la manipulación de los ingredientes.</p> <p>Según análisis realizado, la inversión de utensilios para el proceso de preparación de ingredientes es de S/ 828 dicho importe no incluye IGV. Los precios referenciales son de acuerdo con los proveedores consultados.</p>
Inversión: Desarrollo de aplicativo web responsive optimizado ARO y página web	<p>En el proyecto se considera el uso de un aplicativo web responsive optimizado y página web para que los usuarios interactúen con los productos y servicios que ofrecemos, así como que realicen sus pedidos y procesen la compra de estos. El monto del desarrollo es de S/. 2,050, importe que no incluye IGV.</p>

Elaboración: Autores de la Tesis.

En base a los tipos de inversión descritos en la Tabla X.3 y el detalle del Anexo 36, el monto total por inversiones sería de S/. 79,469.

10.5 Estado de Resultados

El estado de resultados en los escenarios conservador, optimista y pesimista, se detallan en el Anexo 37.

10.6 Flujo de caja operativo

El flujo de caja operativo en los escenarios conservador, optimista y pesimista, se detallan en el Anexo 38.

10.7 Flujo de caja económico

El flujo de caja operativo en los escenarios conservador, optimista y pesimista, se detallan a continuación en la Tabla X.4, Tabla X.5 y Tabla X.6, respectivamente.

Tabla X.4 Flujo de caja económico en el escenario conservador.

ESCENARIO CONSERVADOR						
FLUJO DE CAJA OPERATIVO	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Ventas		399,282	1,544,941	1,790,548	2,049,580	2,111,477
Costos		-284,164	-852,553	-971,062	-1,094,869	-1,119,286
Gastos administrativos		-239,018	-285,529	-302,832	-316,846	-320,245
Gastos de ventas		-80,000	-66,000	-66,000	-66,000	-66,000
Impuestos por pagar		0	0	-115,250	-151,008	-161,505
FLUJO DE CAJA OPERATIVO		-203,900	340,859	335,403	420,857	444,443

FLUJO DE CAJA DE INVERSIONES	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Equipos de cocina	-61,454					
Accesorios de cocina	-828					
Mobiliario de cocina	-4,637					
Mobiliario oficina	-4,500					
Equipos de cómputo	-6,000					
Desarrollo de ARO	-2,050					
Inversión adic. en gastos pre operativos	-103,339					
Inversión en capital de trabajo	-152,597	-437,847	-93,866	-98,997	-23,656	0
Recupero del capital de trabajo	0	0	0	0	0	806,963
FLUJO DE CAJA DE INVERSIONES	-335,405	-437,847	-93,866	-98,997	-23,656	806,963

FLUJO DE CAJA ECONÓMICO	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Valor terminal (x 6 EBITDA)						3,635,683
FLUJO DE CAJA ECONÓMICO	-335,405	-641,747	246,993	236,406	397,201	4,887,089

Elaboración: Autores de la Tesis.

Tabla X.5 Flujo de caja económico en el escenario optimista.

ESCENARIO OPTIMISTA						
FLUJO DE CAJA OPERATIVO	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Ventas		607,359	1,544,941	1,989,497	2,459,496	2,533,773
Costos		-388,241	-852,553	-1,069,387	-1,296,271	-1,325,571
Gastos administrativos		-247,320	-285,529	-310,770	-333,202	-337,094
Gastos de ventas		-80,000	-66,000	-66,000	-66,000	-66,000
Impuestos por pagar		0	-73,609	-157,630	-225,920	-238,665
FLUJO DE CAJA OPERATIVO		-108,203	267,250	385,709	538,103	566,443

FLUJO DE CAJA DE INVERSIONES	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Equipos de cocina	-61,454					
Accesorios de cocina	-828					
Mobiliario de cocina	-4,637					
Mobiliario oficina	-4,500					
Equipos de cómputo	-6,000					
Desarrollo de ARO	-2,050					
Inversión adic. en gastos pre operativos	-103,339					
Inversión en capital de trabajo	-112,859	-477,585	-169,900	-179,624	-28,387	0
Recupero del capital de trabajo	0	0	0	0	0	968,356
FLUJO DE CAJA DE INVERSIONES	-295,667	-477,585	-169,900	-179,624	-28,387	968,356

FLUJO DE CAJA ECONÓMICO	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Valor terminal (x 9 EBITDA)						7,245,971
FLUJO DE CAJA ECONÓMICO	-295,667	-585,788	97,350	206,086	509,716	8,780,771

Elaboración: Autores de la Tesis.

Tabla X.6 Flujo de caja económico en el escenario pesimista.

ESCENARIO PESIMISTA						
FLUJO DE CAJA OPERATIVO	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Ventas		263,689				
Costos		-216,342				
Gastos administrativos		-233,608				
Gastos de ventas		-80,000				
Impuestos por pagar		0				
FLUJO DE CAJA OPERATIVO		-266,261				

FLUJO DE CAJA DE INVERSIONES	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Equipos de cocina	-61,454					
Accesorios de cocina	-828					
Mobiliario de cocina	-4,637					
Mobiliario oficina	-4,500					
Equipos de cómputo	-6,000					
Desarrollo de ARO	-2,050					
Inversión adic. en gastos pre operativos	-103,339					
Inversión en capital de trabajo	-155,679	155,679				
Recupero del capital de trabajo	0	0				
FLUJO DE CAJA DE INVERSIONES	-338,487	155,679				

FLUJO DE CAJA ECONÓMICO	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Valor terminal (x 6 EBITDA)						
FLUJO DE CAJA ECONÓMICO	-338,487	-110,582				

Elaboración: Autores de la Tesis.

10.8 Resultados del VAN y TIR.

En la Tabla X.7, Tabla X.8 y Tabla X.9, se detallan los resultados del VAN y TIR para los escenarios conservador, optimista y pesimista respectivamente.

Tabla X.7 Resultados VAN y TIR en el escenario conservador.

Costo Oportunidad Capital	35%
VAN	630,308
TIR	56.71%

Elaboración: Autores de la Tesis.

Tabla X.8 Resultados VAN y TIR en el escenario optimista.

Costo Oportunidad Capital	35%
VAN	1,519,283
TIR	76.93%

Elaboración: Autores de la Tesis.

Tabla X.9 Resultados VAN y TIR en el escenario pesimista.

Costo Oportunidad Capital	35%
VAN	- 420,399
TIR	0.00%

Elaboración: Autores de la Tesis.

Para evaluación del proyecto, se considera los resultados de VAN y TIR del escenario conservador. Al obtenerse un VAN positivo indica que el proyecto es rentable. La tasa TIR es mayor al costo de oportunidad de 35%.

En base a los resultados obtenidos, podemos concluir que el proyecto es viable económica y financieramente.

10.9 Análisis de riesgos de puntos críticos y punto muerto.

En este capítulo se analizó las variables más importantes que podrían impactar en el plan de negocio, se obtuvieron las variaciones en cada uno de ellos y como esto impactó en el VAN del proyecto.

Tomando en cuenta la información del escenario conservador las variables analizadas fueron: precio de caja de ingredientes y servicio de chef, volumen de pedidos de caja del chef, volumen de servicios de chef a domicilio, costo de los ingredientes y costo del servicio de chef a domicilio. Los cálculos se realizan dentro del escenario conservador.

Según el análisis realizado, las variaciones porcentuales de cada variable para que el VAN sea 0, se muestran en el Anexo 39.

En la Tabla X.10 Variables para cálculo de punto muerto (VAN = 0)., se muestran los valores de las variables críticas para obtener el punto muerto que se realizaron en el escenario conservador.

Tabla X.10 Variables para cálculo de punto muerto (VAN = 0).

VARIABLES CRITICAS-PUNTO MUERTO	
Precio de ingredientes	-16.37%
Precio de servicio de chef	-64.41%
Volumen de pedidos - caja del chef	-33.25%
Volumen pedidos chef	-163.18%
Costo de ingredientes	39.40%
Costo de servicio de chef	130.42%

Elaboración: Autores de la Tesis.

Las variables Precio de ingredientes, precio de servicio de Chef, volumen de pedidos de caja del chef y servicio de chef a domicilio, costos de ingredientes y costos de servicio de chef a domicilio, se evaluarán de manera independiente en el análisis unidimensional (Ver Tabla X.11 Análisis de sensibilidad unidimensional.).

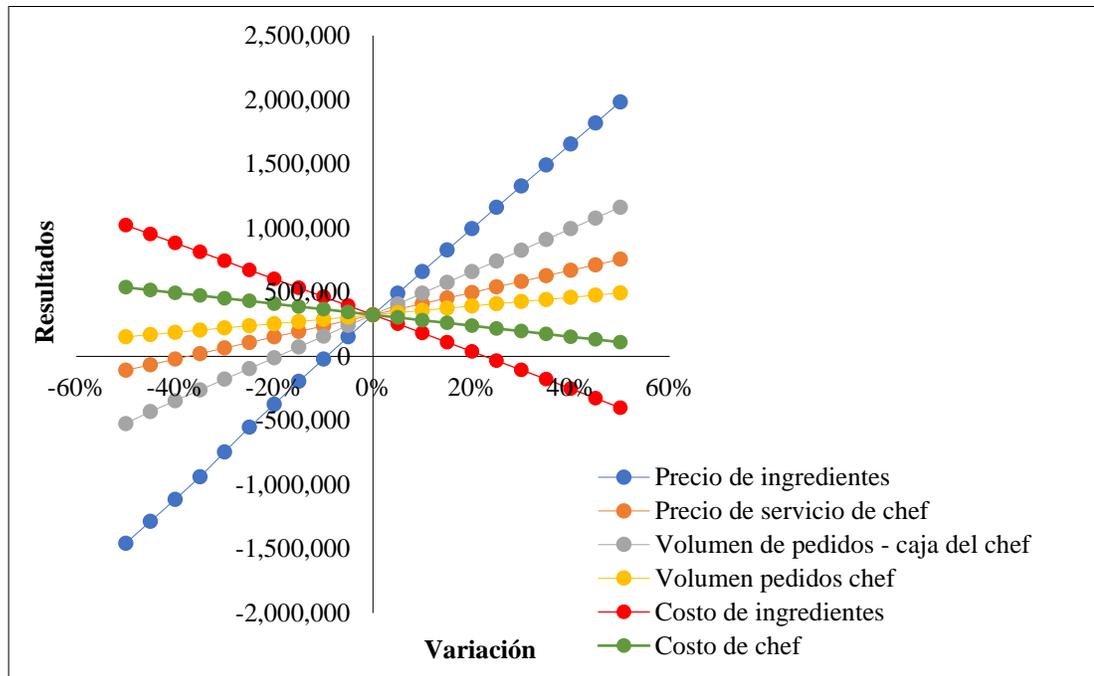
Tabla X.11 Análisis de sensibilidad unidimensional.

Variación	Precio de ingredientes	Precio de servicio de chef	Volumen de pedidos - caja del chef	Volumen pedidos chef	Costo de ingredientes	Costo de chef
-50%	-1,367,324	140,997	-317,516	439,754	1,411,669	871,951
-45%	-1,173,687	189,928	-222,734	458,809	1,334,475	847,787
-40%	-976,938	238,859	-127,951	477,865	1,257,280	823,623
-35%	-760,906	287,790	-33,169	496,920	1,180,086	799,458
-30%	-544,019	336,721	61,613	515,975	1,102,891	775,294
-25%	-342,728	385,652	156,396	535,031	1,024,522	751,130
-20%	-141,437	434,583	251,178	554,086	945,679	726,965
-15%	53,436	483,514	345,961	573,142	866,836	702,801
-10%	248,259	532,446	440,743	592,197	787,993	678,637
-5%	440,687	581,377	535,525	611,252	709,151	654,472
0%	630,308	630,308	630,308	630,308	630,308	630,308
5%	819,929	679,239	725,090	649,363	551,465	606,143
10%	1,009,550	728,170	819,873	668,419	472,622	581,979
15%	1,196,530	777,101	914,655	687,474	393,779	557,815
20%	1,382,132	826,032	1,009,437	706,529	314,056	533,650
25%	1,567,735	874,963	1,104,220	725,585	233,094	509,486
30%	1,753,337	923,894	1,199,002	744,640	152,133	485,322
35%	1,938,939	972,825	1,293,785	763,696	71,171	461,157
40%	2,122,604	1,021,757	1,388,567	782,751	-9,791	436,993
45%	2,305,117	1,070,688	1,483,349	801,806	-90,753	412,828
50%	2,487,629	1,119,619	1,578,132	820,862	-172,128	388,664

Elaboración: Autores de la Tesis.

En la Figura X.1, se muestra que la variable que es más sensible para el resultado del VAN es el precio de los ingredientes por lo que se debe tener una estrategia para mitigar el impacto del precio de alguna de las líneas de producto o servicio.

Figura X.1 Análisis de sensibilidad unidimensional.



Elaboración: Autores de la Tesis.

10.10 Conclusiones

Tabla X.12 Conclusiones del Capítulo X.

Ítem	Título	Conclusiones
1	Proyecciones	Se realizaron proyecciones sobre las ventas, costos y gastos que son los inputs para el flujo operativo y económico.
2	Capital de trabajo	El capital de trabajo es positivo para cubrir las necesidades del proyecto durante los 5 años de vida de este.
3	Viabilidad del plan de negocio	Según el análisis financiero realizada bajo el escenario conservador con una participación al 5% en el año 2023 sobre la demanda del mercado objetivo, el proyecto es rentable con VAN de S/ 630,308 un costo de oportunidad

Ítem	Título	Conclusiones
		<p>del 35% y TIR de 56.71%, generando utilidades netas y flujo económico positivo a partir del segundo año.</p> <p>En un escenario pesimista solo se considera el proyecto hasta el año 1 siendo la pérdida de S/. 420,399 como máximo.</p>
4	Punto muerto	<p>De acuerdo con el análisis de riesgo realizado las variables críticas que influyen en los resultados del proyecto son los precios caja de chef y servicio de chef), volumen de pedidos (caja de chef y servicio de chef) y costos de ingredientes y servicio de chef, cuyas variables para obtener el punto muerto son -9.40%, -37.47%, -19.35%, -93.73%, 18.45% y 75.82% respectivamente.</p>
5	Análisis de sensibilidad	<p>De estas variables mencionadas, el precio, es la variable más sensible para el proyecto, en tal sentido resulta muy importante mantener monitoreado los precios de los productos y servicios a corto plazo para mantener los márgenes del negocio que permitan la rentabilidad deseada para el proyecto, dichos precios podrían cambiarse dependiendo de la oferta y demanda</p>

Elaboración: Autores de la Tesis.

CAPÍTULO XI. PLAN DE RIESGOS.

En el presente capítulo se identificarán y analizarán *los riesgos* a los que está sujeto el modelo de negocio. Se evaluará el grado de impacto de cada uno de ellos, así como los planes para que estos sean mitigados y/o controlados.

11.1 Identificación de riesgos, plan de mitigación y control.

En la Tabla XI.1, se identifican y consideran 20 riesgos que podrán afectar las operaciones del negocio.

Tabla XI.1 Identificación y plan de mitigación de riesgos internos y externos.

Ítem	Tipo de riesgo	Riesgo	Plan de mitigación o control del riesgo
Riesgo 1	Operaciones: Planta	Desastres naturales como terremotos, fenómeno del niño que dejarían los mercados mayoristas sin abastos y racionalización de agua.	Un desastre natural deja sin insumos y agua para la preparación, además las personas priorizan cubrir sus necesidades básicas. No se puede mitigar este riesgo.
Riesgo 2	Operaciones: Planta	Robo de los equipos y material de la planta.	Asegurar los equipos en caso de robo o siniestro.
Riesgo 3	Operaciones: Planta	Incendio.	Contar con instalaciones eléctricas seguras, además de un plan contra incendio capacitando al personal y contando con extintores Clase C para sistemas energizados.
Riesgo 4	Operaciones: Planta	Roedores	Se debe controlar que la planta se encuentre limpia y sin residuos de los alimentos preparados, para eso el personal terminará su jornada dejando todo limpio y ordenado, con esto se evitará la proliferación de roedores que pueden contaminar los alimentos.
Riesgo 5	Operaciones: Planta	Falta de agua para el proceso.	En caso de falta de agua por corte en el distrito u otro evento, se contará con un tanque rotoplast de 1000 litros, el cual será monitoreado constantemente para evitar la presencia de hongos.
Riesgo 6	Operaciones: Planta	Falta de suministro de energía eléctrica.	Evaluar la adquisición de un sistema de transferencia automática, que en caso de ausencia de energía active automáticamente un grupo electrógeno para alimentar el refrigerador y

Ítem	Tipo de riesgo	Riesgo	Plan de mitigación o control del riesgo
			mantener los insumos perecibles en buen estado.
Riesgo 7	Operaciones: Insumos	Insumos perecibles en mal estado.	Se contará con un jefe de operaciones que se encargará de las compras y velará por la calidad de los insumos que se obtengan. Los insumos una vez refrigerados deberán ser etiquetados con la fecha de vencimiento para su control.
Riesgo 8	Operaciones: Insumos	Escasez de algún insumo en alguno de los mercados mayoristas.	En caso de la escasez de algún insumo por temporada o por veda, se procederá a ofrecer otros platos criollos (según encuesta de preferencia Figura 15 del Anexo 07), para ser reemplazados mientras dure la escasez. Para tomar control de los productos en escasez, el jefe de operaciones deberá tener información de primera mano de los proveedores de los mercados mayoristas y del Ministerio de Agricultura (MINAGRI).
Riesgo 9	Operaciones: Insumos	Alza de precios de los insumos básicos de preparación de los ingredientes.	Se considera este factor en el precio de los platos, ya que en el mercado mayorista los precios son mucho más bajos que en los minoristas, el impacto de un alza de precios es manejable.
Riesgo 10	Operaciones: Veda marina	Para el plato de arroz con mariscos, alguno de estos puede estar en veda marina.	Evaluar la adquisición de una congeladora industrial para abastecernos de mariscos y mantenerlos congelados para ser suministrados en veda marina.
Riesgo 11	Operaciones: Equipos industriales	Falla de operación de alguno de los equipos industriales.	Contar con un plan de mantenimiento preventivo y correctivo los días que las máquinas están inoperativas. Los mantenimientos se programarán según recomendaciones de catálogo y de profesionales que venderán los equipos industriales.
Riesgo 12	Operaciones: Distribución (Delivery)	El proveedor no envía las unidades móviles para <i>delivery</i>	Contar con un plan de contingencia para enviar los pedidos por medio de taxis de aplicación como UBER y Cabify. Se debe considerar en el contrato con la empresa de proveerá las unidades móviles, penalidades por incumplimiento de servicio.
Riesgo 13	Operaciones: Distribución	Alguna unidad sufre un desperfecto en pleno camino.	Se tiene dos escenarios:

Ítem	Tipo de riesgo	Riesgo	Plan de mitigación o control del riesgo
	(Delivery)		Si la carga está completa, se esperará la llegada de una unidad de reemplazo. Si solo quedan algunas cajas, el personal que acompaña al conductor tomará un taxi de aplicación para continuar con el reparto.
Riesgo 14	Operaciones: Distribución (Delivery)	El producto llega golpeado o en mal estado.	El proveedor de las unidades debe contar con aire acondicionado y parrillas donde descansen las cajas, de tal forma que estas no sufran golpe además de estar ventiladas para que su interior se mantenga fresco.
Riesgo 15	Operaciones: Servicio del Chef	El Chef no llega a tiempo a la base de operaciones para iniciar el servicio de Chef a domicilio.	Se considera que el Chef estará en la base de operaciones una hora antes del servicio, caso contrario se podrá contactar otro Chef para cumplir con el servicio.
Riesgo 16	Operaciones: Personal	Personal que por alguna razón tenga que ausentarse o decida renunciar.	El proceso al ser automatizado puede ser controlado por solo dos personas, sin embargo, en el proceso de sellado al vacío, el jefe de operaciones suplirá la ausencia del trabajador. El manejo de las máquinas es simple, por lo que el reemplazo es casi inmediato.
Riesgo 17	Evaluación del producto	Mala calificación de evaluación del producto.	El jefe de operaciones es el encargado de velar que los productos sean procesados cumpliendo los estándares mínimos de seguridad e higiene. En caso de devolución del producto, el dinero será reembolsado con un sustento por parte del cliente mediante comunicación por Whatsapp, donde se adjuntará fotos para su validez.
Riesgo 18	Evaluación del servicio	Mal servicio por parte del Chef	El pago al Chef se hará efectivo después del servicio, por lo que en caso de que el cliente evalúe este como una mala atención, se descontará al Chef y ese dinero servirá para hacerle llegar un presente al cliente en señal de disculpa.
Riesgo 19	Aplicativo móvil y Página web	El aplicativo móvil o Página web puede colgarse o ser infestado de un virus maligno.	El servicio de VPS, garantizan la operación 24/7, ya que ellos cuentan con antivirus y muros

Ítem	Tipo de riesgo	Riesgo	Plan de mitigación o control del riesgo
			donde es muy difícil la violación de datos confidenciales de los clientes los cuales son gestionados de forma encriptada.
Riesgo 20	Pagos	Los clientes al ser una nueva propuesta, pueden dudar para hacer el pago y afiliarse a su tarjeta de crédito, por lo que no comprarían el servicio.	Dos modalidades de pago: Con tarjeta de débito para pagar el total del pedido. Con tarjeta de crédito para pagar un porcentaje por la reserva, haciéndose efectivo el restante una vez recibido el pedido.

Elaboración: Autores de la Tesis

11.2 Evaluación de los riesgos.

La Figura XI.1, se clasifica los riesgos para evaluar el impacto que tendrá en las operaciones del negocio en base a la probabilidad y severidad en caso estos se materialicen.

Figura XI.1 Ponderación de probabilidad y severidad de los riesgos.

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Nada Probable									Muy Probable
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Nada Severo									Muy Severo

Elaboración: Autores de la Tesis

En la Tabla XI.2 se detalla el nivel de impacto del riesgo en base a los valores asignados de probabilidad y severidad.

Tabla XI.2 Nivel de impacto.

Intervalo de combinación de probabilidad e impacto.	Nivel de Impacto	Color
1 – 20	Muy leve	
21 – 40	Leve	
41 – 60	Moderado	
61 – 80	Alto	
81 – 100	Extremo	

Elaboración: Autores de la Tesis

En base la Figura XI.1 y la Tabla XI.2, en la Tabla XI.3, se evalúa el nivel de impacto de cada uno de los 20 riesgos identificados en la Tabla XI.1

Tabla XI.3 Evaluación de nivel de impacto de los riesgos.

Riesgos	Probabilidad	Severidad	Nivel de impacto	
Riesgo 1	8	10	80	Extremo
Riesgo 2	6	10	60	Moderado
Riesgo 3	6	10	60	Moderado
Riesgo 4	4	8	32	Leve
Riesgo 5	6	10	60	Moderado
Riesgo 6	6	10	60	Moderado
Riesgo 7	3	10	30	Leve
Riesgo 8	6	8	48	Moderado
Riesgo 9	8	8	64	Alto
Riesgo 10	6	8	48	Moderado
Riesgo 11	4	10	40	Leve
Riesgo 12	7	10	70	Alto
Riesgo 13	6	10	60	Moderado
Riesgo 14	4	9	36	Leve
Riesgo 15	3	10	30	Leve
Riesgo 16	6	7	42	Moderado
Riesgo 17	6	10	60	Moderado
Riesgo 18	6	10	60	Moderado
Riesgo 19	4	10	40	Leve
Riesgo 20	7	8	56	Moderado

Elaboración: Autores de la Tesis

11.3 Conclusiones.

Tabla XI.4 Conclusiones del Capítulo XI.

Ítem	Subtítulo	Conclusiones
11.1	Identificación de riesgos y plan de mitigación y control.	Se identificó 20 riesgos a los cuales podría estar sometido el negocio, así como su plan de mitigación en caso que estos se lleguen a materializar.
11.2	Evaluación de riesgos	<p>Se evaluó el impacto que tendrían los riesgos en caso se materialicen con niveles: muy leve, leve, moderado, alto y extremo.</p> <p>En base a la evaluación se deberá considerar atender o monitorear los planes de mitigación de los riesgos que representan impacto alto e impacto moderado en el siguiente orden:</p> <p>Riesgo 12: El proveedor no envía las unidades móviles para <i>delivery</i>.</p> <p>Riesgo 9: Alza de precios de los insumos básicos de preparación de los ingredientes.</p> <p>Riesgo 2: Robo de los equipos y material de la planta.</p>

Ítem	Subtítulo	Conclusiones
		<p>Riesgo 3: Incendio.</p> <p>Riesgo 5: Falta de agua para el proceso.</p> <p>Riesgo 6: Falta de suministro de energía eléctrica.</p> <p>Riesgo 8: Escasez de algún insumo en alguno de los mercados mayoristas.</p> <p>Riesgo 13: Alguna unidad sufre un desperfecto en pleno camino.</p> <p>Riesgo 17: Mala calificación de evaluación del producto.</p> <p>Riesgo 18: Mal servicio por parte del Chef.</p> <p>Riesgo 20: Los clientes al ser una nueva propuesta, pueden dudar para hacer el pago y afiliarse a su tarjeta de crédito, por lo que no comprarían el servicio.</p> <p>Riesgo 10: Para el plato de arroz con mariscos, alguno de estos puede estar en veda marina.</p> <p>Riesgo 11: Personal que por alguna razón tenga que ausentarse o decida renunciar.</p>

Elaboración: Autores de la Tesis

CAPÍTULO XII. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.

En el presente capítulo se detallan las conclusiones que dan respuesta a los objetivos propuestos para el plan de negocio en el Capítulo I. Asimismo se detallarán las recomendaciones que permitirá asegurar la implementación de la propuesta de negocio con éxito y en los tiempos propuestos.

12.1 Conclusiones.

12.1.1 Conclusión general.

El objetivo general de la presente tesis es evaluar la viabilidad comercial, operativa y económica de una empresa que brinde el servicio de provisión de ingredientes listos para la preparación en casa de diferentes recetas de comida, y de asesoría culinaria a través de un profesional de cocina.

Se concluye que si existe viabilidad comercial, operativa y económica para implementar la propuesta de negocio. A través del análisis de mercado descrito en el Capítulo V de Investigación de Mercado, el cual constó de la realización de entrevistas a tres expertos, dos focus group y 300 encuestas al público objetivo, todas ellas permitieron conocer la demanda potencial de la propuesta de negocio. En dicha demanda del producto, existe un público que compraría definitivamente el producto en un 35% y probablemente lo compraría en un 53.7%, por lo que la propuesta de negocio es aceptada, según las encuestas realizadas. Además, operativamente se cuentan con los recursos e inversiones para llevar a cabo la implementación del negocio y satisfacer las necesidades de los consumidores.

Asimismo, dentro de los planes de operaciones, recursos humanos y financieros se detallaron los procedimientos que se seguirán para lograr el éxito del proyecto en tiempo y costos, sobretodo se logró la viabilidad económica y financiera obteniéndose un VAN positivo y un TIR con una tasa mayor al costo de oportunidad de los accionistas en los escenarios optimista y conservador, tomando en cuenta el lapso de (5 años) del proyecto.

12.1.2 Conclusiones específicas

En relación con el objetivo, *analizar el mercado a fin de establecer la demanda potencial de la idea de negocio* se concluye lo siguiente:

- Se realizó un análisis para la selección de los distritos donde el producto y servicio tendría aceptación, tomando como referencia al segmento de hogares y personas pertenecientes a los NSE A2, B y C; los distritos seleccionados son Santiago de Surco, San Borja, Surquillo, Miraflores y Barranco, donde 54,013 personas pertenecen al NSE A2, 276.000 personas pertenecen al NSE B y 139.700 personas al NSE C.
- Asimismo, un 43% de personas comprendidas entre los 15 y 57 años estarían dispuestas a pagar más por productos que les simplifiquen la vida. Esto es una oportunidad para el producto, ya que el objetivo principal de este es reducir el tiempo en la compra y preparación de los ingredientes.
- Es importante resaltar la situación del mercado de comida criolla que es valorada por los peruanos y en particular, los limeños centran sus preferencias en los siguientes platos: cebiche, arroz con pollo, anticuchos, causa rellena, lomo saltado, arroz chaufa de pollo, ají de gallina, papa a la huancaína, pollo a la brasa, seco de res con frijoles seco de pollo con frijoles y tallarín rojo con pollo; dichos platos son considerados dentro de la oferta que se venderá.

Para el objetivo de *identificar estrategias para implementar la idea de negocio*, se concluye lo siguiente:

- Se identificaron los factores internos y externos que impactarían positiva o negativamente en la implementación del negocio siendo las más importantes:
 - La inestabilidad política del Perú que afecta directamente al negocio, ya que esto ralentiza el dinamismo del consumo.

- El crecimiento de los segmentos medios NSE B y C, generan una oportunidad de negocio, ya que este grupo de personas también han incrementado su poder adquisitivo.
- El orgullo de los peruanos por la comida, por lo tanto, este factor es favorable para el negocio.
- Se deberá tener en cuenta realizar las acciones estratégicas para cumplir con el objetivo:
 - Analizar la estrategia de diferenciación del producto.
 - Consolidar alianzas con socios estratégicos.
 - Buscar la fidelización con el cliente.
 - Generar reconocimiento de marca con los clientes
- Finalmente es importante la propuesta de valor que propone el negocio, busca diferenciarse de los competidores a través de un servicio de asesoría personalizada, en la que el cliente sea atendido de forma exclusiva y no se tenga que preocupar de nada, el Chef cocinará, servirá los platos y dejará todo impecable.

En relación con el objetivo de *elaborar el plan comercial y operativo de la idea de negocio*, se tienen las siguientes conclusiones:

- Dentro del Plan Comercial en el Capítulo VII, se explica el posicionamiento del producto el cual se realizará a través de la diferenciación con respecto a los competidores, las ventajas competitivas del producto se transmitirán al potencial consumidor de forma clara, sin dejar de lado la parte emocional que conlleva el acto de cocinar.
- Para la propuesta de negocio, el servicio de *delivery* es un punto clave para la atención de los consumidores, es por ello que se evalúan correctamente a los proveedores que brindarán el servicio.
- El precio es importante también, los cuales se establecieron en función al competidor directo, pero también se tomó en consideración lo que el consumidor estaría dispuesto a pagar por el producto y el servicio.

- Dentro del Plan de Operaciones en el Capítulo VIII, se detallan los procesos requeridos para la elaboración de los ingredientes, la base más importante es la tecnología con la que se dispone en el mercado (tecnología aplicada a la gastronomía), esto debido a que el modelo de negocio si es ejecutado con mano de obra directa, generaría sobrecostos y el proceso no sería óptimo; se busca la automatización y reducción de costos en toda la cadena de valor.
- Asimismo, la propuesta de negocio contará con una Página web que permitirá atender los pedidos online al igual que los competidores, dicha modalidad de pedidos está incrementándose, sobre todo en los distritos de Lima moderna, que es a donde se venderá el producto.
- Dentro del plan de recursos humanos en el Capítulo IX, la etapa más importante es el reclutamiento del personal que cuenten con los perfiles requeridos para la empresa y la capacitación constante, serán la clave del éxito; además la contratación del servicio de terceros (servicio de chef) deben ser controlados minuciosamente para contar con la cantidad de chefs requeridos para el negocio.

En relación con el objetivo de *evaluar la viabilidad económica de la idea de negocio*, se concluye lo siguiente:

- Según el análisis financiero se determina la viabilidad del proyecto, para lo cual se ha estimado una inversión de 344,310 soles en un escenario conservador, monto que será financiado por los socios de manera equitativa. Se espera recuperar la inversión en un periodo de 5 años, iniciando las operaciones en el año 2019 (año 1), dando como resultado un VAN ascendente a 630,308 soles y una TIR de 56.71%, descontados a un costo de oportunidad de 35%; lo que demuestra que el proyecto es viable económica y financieramente.
- El precio es la variable más sensible para el proyecto, en tal sentido resulta muy importante mantener monitoreado los precios de los productos y servicios a corto plazo para mantener los márgenes del negocio que permitan la rentabilidad deseada, dichos precios podrían cambiarse dependiendo de la oferta y demanda.

Según el objetivo *desarrollar el análisis de riesgo de la idea de negocio*, se concluye que:

- Se identificaron 20 riesgos que podría tener el negocio, evaluándose el impacto que tendrían los riesgos en caso se materialicen con niveles: muy leve, leve, moderado, alto y extremo.
- En base a la evaluación se deberá considerar atender o monitorear los planes de mitigación de los riesgos que representan impacto alto e impacto moderado, siendo los más importantes:
 - Proveedor tercerizado para servicio *delivery* no envíe las unidades móviles para *delivery*.
 - Alza de precios de los insumos básicos de preparación de los ingredientes.
 - Robo de los equipos y material de la planta.
 - Incendio del inmueble

BIBLIOGRAFÍA

- Healthy Children. (2014). *Departamento de Salud y Servicios Públicos de los Estados Unidos*. Obtenido de (2014) www.healthychildren.org/spanish/healthy-living/nutrition/paginas/energy-in-recommended-food-drink-amounts-for-children.aspx
- MINSA. (2018). *Norma Sanitaria*. Obtenido de Documento PDF – 23 páginas.: http://www.munives.gob.pe/WebSite/informeta20NORMA%20SANITARIA%20PARA%20EL%20FUNCIONAMIENTO%20DE%20RESTAURANTES%20Y%20SERVICIOS%20AFINES%20%20RESOLUCION%20MINISTERIAL%20363-2005%20MINSAsfunc_restaurantes.pdf
- 40defiebre . (2018). *40defiebre* . Obtenido de <https://www.40defiebre.com/que-es/diseo-responsive/>
- Alcalde J. y Lazo, O. (Enero de 2011). *Sistemas de Salud en el Perú*. Vol. 53 supl.2.
- Alcalde, J. y. (Enero de 2011). *Sistemas de Salud en el Perú*. Vol. 53 Supl.2.
- APEGA. (2013). *¿Cuál es el futuro de la gastronomía peruana?* . Obtenido de <http://www.apega.pe/descargas/contenido/201-apega-cocina-peruana.pdf>
- APEGA. (2013). *Lo que más gusta de Lima a los limeños*. . Obtenido de El boom gastronómico peruano: http://www.consuladoperuroma.it/doc/libros_dig/boom_gastronomico_peruano_al_2013_web.pdf
- APEGA. (2013). *Razones para promover la gastronomía peruana*. Obtenido de El boom gastronómico peruano: http://www.consuladoperuroma.it/doc/libros_dig/boom_gastronomico_peruano_al_2013_web.pdf

- APEIM . (2016). *Distribución de gasto – Lima metropolitana* . Obtenido de Base ENAHO 2016 – INEI
- APEIM. (2016). Distribución porcentual de habitantes según NSE – Lima metropolitana. Obtenido de APEIM Niveles Socio Económicos 2017.
- APEIM. (2017). Market Report.
- Arbayza, L. (2014). *Cómo elaborar una tesis de grado*. ESAN, Lima.
- Arellano Marketing. (2011). *Tipos de comida preferidos por los peruanos*. Obtenido de Estudio Nacional del Consumidor Peruano 2009 y 2011 de Arellano Marketing: http://www.consuladoperuroma.it/doc/libros_dig/boom_gastronomico_peruano_al_2013_web.pdf
- Arellano Marketing. (2017). *Estilos de Vida - Estudio Nacional del Consumidor Peruano 2017*. Obtenido de <https://www.slideshare.net/ArellanoMarketing/estudio-nacional-del-consumidor-peruano-base>
- Arrieta, A. (15 de Agosto de 2017). Entrevista a Alejandro Arrieta.
- Asociación Peruana de Empresas de Investigación y Mercado. (2017). *Niveles Socio económicos 2017*. Lima.
- Bustamante, R. (2012). *El proceso de Compra de un seguro de RIMAC seguro*. Centrum Católica.
- Caja De Carton. (2018). Obtenido de [www. cajadecarton.es](http://www.cajadecarton.es)
- Carbajal Ascona, Á. (2013). *Universidad Complutense de Madrid*. Obtenido de Departamento de Nutrición: <http://eprints.ucm.es/22755/1/Manual-nutricion-dietetica-CARBAJAL.pdf>
- CENAN (APP – CENAN). (2018). kilocalorías (kcal) de los principales platos de la gastronomía peruan.

- CESCCON SAC. (2018). *Centro Estratégico de capacitación y consultoría*. Obtenido de Centro Estratégico de capacitación y consultoría – CESCCON SAC
- Cetrángolo, O. B. (2013). *El sistema de salud del Perú: situación actual y estrategias para orientar la extensión de la cobertura contributiva*. Lima: OIT/ Oficina de la OIT para los Países Andinos,.
- Código Visual. (2018). *WordPress*. Obtenido de <https://codigovisual.wordpress.com/2009/07/29/%C2%BFque-es-el-btl/>
- Complejo Hospitalario San Pablo. (2017). *Planes de aseguramiento*. Obtenido de <http://www.sanpablosalud.com.pe/>
- Conexión ESAN. (2013). *Sistema de salud. Modelos prestación de servicios*. Obtenido de <https://www.esan.edu.pe/conexion/actualidad/2013/10/17/sistema-salud-modelos-prestacion-servicio/>
- Conexión ESAN. (2017a). *Actores y segmentación en el sistema de salud peruano*. Obtenido de <https://www.esan.edu.pe/apuntes-empresariales/2017/04/actores-y-segmentacion-en-el-sistema-de-salud-peruano/>
- Conexión ESAN. (2017b). *El Financiamiento de la Salud en el Perú*. Obtenido de <https://www.esan.edu.pe/apuntes-empresariales/2017/04/el-financiamiento-de-la-salud-en-peru/>
- Conexión ESAN. (2018). Obtenido de <https://www.esan.edu.pe/apuntes-empresariales/2015/10/cual-diferencia-entre-publicidad-atl-btl/>
- Congreso de la Republica. (1993). *Constitución Política del Perú*. Obtenido de <http://www4.congreso.gob.pe/comisiones/1996/constitucion/cons1993.htm>
- Congreso de la Republica. (1996). *Ley 26702 Ley del Sistema Financiero y de Seguros y Orgánica de la SBS*. Perú.

- Congreso de la Republica. (1997). *Ley N° 26887 Ley General de Sociedades.* . Perú.
- Congreso de la Republica. (2006). *Ley 28770 Ley que regula la utilización de la preexistencia en la contratación de un nuevo seguro con la misma compañía afiliada.* . Perú.
- Congreso de la Republica. (2009). *Ley N° 29344, Ley Marco de Aseguramiento Universal en Salud.* Perú.
- Congreso de la Republica. (2010). *LEY 29561 Ley que establece la continuidad en la cobertura de preexistencias en el plan de salud de las EPS.* . Perú.
- Congreso de la Republica. (2012). *Ley 29946 Ley del Contrato de Seguro.* Perú.
- Congreso de la Republica. (2012). *Ley 29878 Ley que establece medidas de protección y supervisión de las condiciones generales de las Pólizas de Salud.* . Perú.
- Consejo de Ministros. (1991). *Decreto Legislativo 688 Ley de Consolidación de Beneficios Sociales.* Perú.
- Consejo de Ministros. (2013). *Decreto Legislativo 1163 Ley para el fortalecimiento del Seguro Integral de Salud (SIS).* . Perú.
- Consejo de Ministros. (2013). *Decreto Legislativo 1164 Ley de extensión de la cobertura poblacional del SIS en materia de afiliación al Régimen de Financiamiento Subsidiario.* . Perú.
- Consejo de Ministros. (2013). *Decreto Legislativo N° 1158 Decreto legislativo que dispone medidas destinadas al fortalecimiento y cambio de denominación de la superintendencia nacional de aseguramiento en salud.* . Perú.
- Crisóstomo, V. O. (2002). *Análisis prospectivo de las instituciones administradoras de fondos de aseguramiento en la salud (IAFAS) privadas al 2016 en el contexto de la Ley Marco de Aseguramiento Universal en el Perú.* ESAN, Lima.

- Culqi. (2018). Obtenido de <https://www.culqi.com/precio.html>
- Datum. (2012). *Platos preferidos por los limeños*. Obtenido de http://www.consuladoperuroma.it/doc/libros_dig/boom_gastronomico_peruano_al_2013_web.pdf
- Dialnet. (2018). *Vida útil de los alimentos* . Obtenido de <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/5063620.pdf>
- DIGESA . (2012). *Dirección General de Salud Ambiental*. Obtenido de http://www.digesa.minsa.gob.pe/norma_consulta/RM-308-2012.pdf
- El Comercio. (03 de 2012). *¿Por qué es importante que nuestros hijos aprendan a cocinar?* Obtenido de Gastronomía: <http://archivo.elcomercio.pe/gastronomia/peruana/que-importante-que-nuestros-hijos-aprendan-cocinar-noticia-1383188>
- El Comercio. (2014). *Lima Delivery - Delivery online incrementa un 10% ventas de restaurantes*. Obtenido de <https://elcomercio.pe/economia/peru/delivery-online-incrementa-10-ventas-restaurantes-172437>
- El Comercio. (2015). *Nueve Millones de Peruanos no cuentan con un Seguro Social*. Obtenido de <http://elcomercio.pe/economia/peru/nueve-millones-peruanos-cuentan-seguro-salud-195781>
- El Comercio. (2016). *Claudia Inga, Mujer maravilla*. Obtenido de El perfil de la consumidora peruana de hoy: <https://elcomercio.pe/economia/dia-1/mujeres-maravilla-perfil-consumidora-peruana-hoy-166181>
- El Comercio. (05 de 2016). *Claudia Paan, Ahora sí el comercio electrónico está creciendo en el Perú*. Obtenido de <https://elcomercio.pe/economia/negocios/comercio-electronico-creciendo-peru-209869>

- El Comercio. (2018). *Documento PDF – 1 página*. Obtenido de <http://e.elcomercio.pe/66/doc/0/0/3/7/6/376385.pdf?ref=n%20otaso%20ci%20eda&ft=contenido>
- El Comercio. (2018). *Ponte en carrera. Ministerio de Educación*. Obtenido de <https://elcomercio.pe/economia/personal/universidades-gastronomia-egresan-profesionales-jovenes-mejor-pagados-434115?foto=1>
- EMMSA. (2018). *Gran mercado mayorista de Lima*. Obtenido de <http://www.emmsa.com.pe/>
- ENDES. (2015). *Encuesta Demográfica y de Salud Familiar*. Obtenido de <https://proyectos.inei.gob.pe/endes/de>
- FAO. (2005). *Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y Agricultura*. Obtenido de <http://www.fao.org/docrep/014/am401s/am401s07.pdf>
- FDA. (2018). *Vida útil de los alimentos refrigerados y congelados*. Obtenido de Food & Drugs Administration: <https://www.fda.gov/downloads/Food/ResourcesForYou/HealthEducators/UCM148133.pdf>
- FMG . (2018). *FMG marketing trends research & insights*.
- Foodbox. (2018). *Foodbox*. Obtenido de <https://foodbox.pe/>
- Foodservice. (2018). Obtenido de <http://foodservice.pe/>
- Frozenpack. (2018). Obtenido de <http://frozenpack.pe/>
- Fuentes, C. Z. (2009). *La oferta de microseguros para el nivel socioeconómico C*. ESAN, Lima.

- FUSADES. (2018). *Conservación de alimentos por frío*. Obtenido de http://fusades.org/sites/default/files/investigaciones/manual_manejo_de_frio_para_la_conservacion_de_alimentos.pdf
- Gestión . (Setiembre de 2017). *Casi 2 millones de peruanos realizan sus compras online desde su celular* . Obtenido de <https://gestion.pe/tendencias/2-millones-peruanos-realizan-compras-online-celular-143284>
- Gestión. (2014). *A todo pulmón, el crecimiento del sector salud y del aseguramiento privado*. Obtenido de <http://gestion.pe/economia/>
- Gestión. (2017). *"Esto tampoco está mal, porque están haciendo lo que les gusta", dijo la psicóloga. Una tendencia creciente: el "nesting" o el placer de quedarse en casa*. Obtenido de <https://gestion.pe/tendencias/tendencia-creciente-nesting-placer-quedarse-casa-135022>
- Gestión. (10 de 2017). *Aplicaciones móviles en Perú han incrementado en 63% la productividad empresarial* . Obtenido de <https://gestion.pe/tendencias/management-empleo/aplicaciones-moviles-peru-han-incrementado-63-productividad-empresarial-220422>
- Gestión. (Noviembre de 2017). *Pagos electrónicos se expanden en Perú por ventajas de seguridad*. Obtenido de <https://gestion.pe/tu-dinero/pagos-electronicos-expanden-peru-ventajas-seguridad-149137>
- GFK Consumer Life. (2017). *Hacia dónde va el consumidor de las nuevas generaciones*.
- Google. (2018). *Google*. Obtenido de www.google.com
- Google Maps*. (2018).
- Guerrero, T. y. (2008). *Plan de marketing y difusión interna para el hospital*. Ecuador.
- Harvard School of Public Health. (2018). *The nutrition source*. Obtenido de <https://www.hsph.harvard.edu/nutritionsource/healthy-eating-plate/>

Himilce, E. M. (2015). *La Telemedicina: Marco Conceptual Y Desarrollo Normativo A Nivel Mundial*. Lima.

hostinger. (2018). Obtenido de www.hostinger.es/Hosting

INDECOPI. (2017). *Abogacía de la competencia en el mercado del seguro regular de salud en el sector privado*. Lima.

INEI. (2016). *Planos estratificados de Lima metropolitana a nivel de manzanas*.

Obtenido de

https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1403/libro.pdf

INEI. (2016). *Planos estratificados de Lima metropolitana a nivel de manzanas*.

Obtenido de

https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1403/libro.pdf

INEI. (2017). *Sistema de Documentación Virtual de Investigaciones estadísticas*.

Obtenido de <https://www.inei.gob.pe>

INEI. (2018). *El 33% del gasto en alimentos de los peruanos son realizados fuera del hogar*. Obtenido de <https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/noticias/nota-de-prensa-n116-2015-inei.pdf>

INEI. (2018). *Platos de fondo que consumen los limeños*. Obtenido de

<http://m.inei.gob.pe/prensa/noticias/aumenta-gasto-en-alimentacion-fuera-del-hogar/>

Instituto Nacional de Estadística e Informática, I. (2015). *Proyecciones de Población 2015 - 2020*. Obtenido de <https://www.inei.gob.pe>

- IPSOS. (2017). *Hábitos y actitudes*. Obtenido de Documento PDF – 1 página. :
<https://www.ipsos.com/sites/default/files/2017-05/Habitosusosyactitudeshaciaelinternet.pdf>
- IPSOS APOYO. (2018). *IPSOS APOYO*.
- La prensa*. (2014). Obtenido de <http://laprensa.peru.com/>
- Lazo, O. A. (2016). El sistema de salud en Perú: situación y desafíos. (C. M. Perú, Ed.)
- Lazo, O. A. (s.f.). El sistema de salud en Perú: situación y desafíos. (C. M. Perú, Ed.)
- Leyes del Congreso. (2017). *Leyes del Congreso – Proyecto de Ley Nro. 2852-2017*.
Obtenido de Documento PDF – 31 páginas:
http://www.leyes.congreso.gob.pe/Documentos/2016_2021/Proyectos_de_Ley_y_de_Resoluciones_Legislativas/PL0285220180511..pdf
- Leyes del Congreso. (2018). *Documento PDF – 11 artículos Ley Nro. 30021*. Obtenido de <http://www.leyes.congreso.gob.pe/Documentos/Leyes/30021.pdf>
- Makinglovesmarks. . (2018). *Los 12 Arquetipos de personalidad*. Obtenido de <http://www.makinglovesmarks.es/blog/arquetipos-de-personalidad-de-marca/>
- MAKRO. (2014). *Catálogo de congelados 2014 – Mercado mayorista MAKRO*.
Obtenido de http://www.makro.com.pe/wp-content/uploads/2014/03/BAJA_CATALOGO_CONGELADOS.pdf
- Malhotra, N. (2016). *Investigación de Mercados*. Primera Edición.
- Mariana La Torre Ramírez, Mónica Odar Nombera, Jeila Rojas Vivo, Milagros Rafael Llatas, Chaveta Susety Paico. (2007). *MÉTODOS Y TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN DE DATOS*. Chiclayo, Perú: Universidad Católica de Santo Toribio de Mogrovejo. Obtenido de <http://intranet.usat.edu.pe/campusvirtual/INV/28/40176/investigacion1469.pdf>

- Market Report . (2017). Perú Población 2017.
- MEF. (2017). *Ministerio de Economía y Finanzas – Reforma tributaria en Perú mostrará resultados recién entre el 2018 y 2019 – Gestión Mayo 2017*. Obtenido de <https://gestion.pe/economia/mef-reforma-tributaria-peru-mostrara-resultados-recien-2018-2019-134122>
- Mejía, A. (2002). *Estrategias para fidelizar la cartera de clientes de la compañía de seguros pacífico vida*. TESIS, USIL.
- Mercado Libre. (2018). *Lavadora de verduras*. Obtenido de <https://listado.mercadolibre.com.pe/lavadora-de-verduras>
- Mercado Libre. (2018). *Peladora de papas industrial*. Obtenido de <https://listado.mercadolibre.com.pe/peladora-de-papas-industrial>
- Mercado Libre. (2018). *Pistola Etiquetadora*. Obtenido de <https://listado.mercadolibre.com.pe/industrias/pistola-etiquetadora-fechadora-elaboracion-vencimiento>
- Ministerio de Economía y Finanzas. (2012). *Decreto Supremo 174-2012-EF Reglamento de la ley 29878*. Ley que establece medidas de protección y supervisión de las condiciones generales de las Pólizas de Salud, Perú.
- Ministerio de Educación. (2018). *Universidades Gastronomía*. Obtenido de <https://elcomercio.pe/economia/personal/universidades-gastronomia-egresan-profesionales-jovenes-mejor-pagados-434115?foto=1>
- Ministerio de Salud – MINSA. (2011). *Comida chatarra*. Obtenido de https://www.minsa.gob.pe/portada/Especiales/2012/ComeRicoComeSano/archivos/articulo_comida_chatarra.pdf
- Ministerio de Salud. (2014). *Decreto Supremo N° 008-2014-Sa Reglamento de Organización y Funciones de la Superintendencia Nacional de Lima*. Perú.

- Ministerio de Salud. (2016). *Decreto Supremo 010-2016-SA Disposiciones para las LAFAS Públicas*. MINSA, Perú.
- MINSA. (2009). *Ministerio de Salud. Plan Esencial de Aseguramiento en Salud (PEAS)*. Perú.
- MINSA. (2010). *Ministerio de Salud. Decreto Supremo N° 008-2010-SA Reglamento De La Ley N° 29344, Ley Marco De Aseguramiento Universal En Salud*. Perú.
- MINSA. (2012). *Ministerio de Salud. Decreto Supremo 008-2012-SA Reglamento de la Ley 29561, Ley que establece la continuidad en la cobertura de preexistencias en el plan de salud de las EPS*. Perú.
- MINSA. (2014). *Ministerio de Salud. Decreto Supremo 030-2014-SA Reglamento del Decreto Legislativo N°1163 que aprueba disposiciones para el fortalecimiento del Seguro Integral de Salud*. Perú.
- MINSA. (2014). *Ministerio de Salud. Decreto Supremo 305-2014-EF Reglamento del Decreto Legislativo 1164, que define la progresividad para la inclusión al SIS de personas gestantes y niños de 0 a 5 años*. Perú.
- MINSA. (2017). *Sala de prensa*. Obtenido de <http://www.minsa.gob.pe/>
- MINSA. (2018). *Ley Marco De Telesalud* . Obtenido de <http://www.minsa.gob.pe/?op=51¬a=26988>
- MINSA/DIGESA. (03 de 2015). *Infolactea*. Obtenido de Documento PDF – 23 páginas. F: uente: <https://infolactea.com/wp-content/uploads/2015/03/733.pdf>
- Mongilardi, M. (2018). *El Peruano*. Obtenido de <https://elperuano.pe/noticia-inestabilidad-politica-trae-perjuicios-a-economia-64676.aspx>
- MTC. (2002). *Ministerio de Transportes y Comunicaciones. Decreto Supremo 024-2002-MTC Reglamento del SOAT*. Perú.

- MTC. (2009). *Ministerio de Transportes y Comunicaciones. Decreto Supremo 040-2006-MTC Reglamento de Supervisión de AFOCAT*. Perú.
- Nielsen. (12 de 2016). *42% de los peruanos come fuera de casa al menos una vez por semana*. Obtenido de <http://www.nielsen.com/pe/es/insights/news/2016/42-por-ciento-de-los-peruanos-come-fuera-de-su-hogar-al-menos-una-vez-a-la-semana.html>
- Nielsen. (2016). *El 49% de los peruanos siguen dietas bajas en grasa, ubicados en el segundo lugar en Latinoamérica*. Obtenido de <http://www.nielsen.com/pe/es/insights/news/2016/El-49-por-ciento-de-los-peruanos-sigue-dietas-bajas-en-grasa.html>
- Niño Rojas, V. M. (2011). *Metodología de la Investigación*. Primera Edición.
- OCDE. (2015). *Organización para la Cooperación y desarrollo económico. Panorama de la salud 2015*.
- OMS. (2015). *Organización Mundial de la Salud*. Obtenido de <http://www.who.int/es/news-room/fact-sheets/detail/healthy-diet>
- OMS. (2018). *Malnutrición*. Obtenido de <http://www.who.int/es/news-room/fact-sheets/detail/malnutrition>
- Organizacion Panamericana de Salud, O. (2016). *Marco de Implementación de un Servicio de Telemedicina*.
- PAHO. (2016). *Pan American Health Organization*. Obtenido de Peligros biológicos de los alimentos:
https://www.paho.org/hq/index.php?option=com_content&view=article&id=10838%3A2015-peligros-biologicos&catid=7678%3Ahaccp&Itemid=41432&lang=en
- PARSALUD II. (2014). *Informe sobre el Proceso de Implementación del Aseguramiento Universal en Salud en el Perú*. Lima.

- Peru Retail . (07 de 2017). *Usuarios de Smartphone alcanzan los 12,7 millones en el Perú*. Obtenido de <https://www.peru-retail.com/usuarios-smartphones-peru/>
- Polo, S. (2015). *El rol de las instituciones sin fines de lucro dentro del sistema peruano de salud: El caso de la clínica San Juan de Dios de Piura*. Universitat Abat Oliva CEU.
- PromPerú. (2017). *20 platos típicos del Perú que no debes dejar de comer*. Obtenido de Fuente: . <https://peru.info/es-lat/gastronomia/noticias/2/14/20-platos-tipicos-del-peru-que-no-puedes-perderte>
- PromPerú. (2017). *El 59% de los turistas considera que nuestra gastronomía es uno de los principales motivadores para visitar el Perú*. Obtenido de https://www.promperu.gob.pe/Repos/pdf_novedades/282017175428_649.pdf
- Proveedores Mayoristas. (2018). *Costos de los 3 principales proveedores mayoristas de Lima*.
- Quevedo Balboa, M. (2018). *Los procesos de elaboración en cocina*. Obtenido de Editorial Síntesis: <https://www.sintesis.com/data/indices/9788490771310.pdf>
- Rajaoack. (2018). *Productos Embalajes*. Obtenido de <https://www.rajapack.es/blog-es/productos/embalajes-y-cajas-isotermicas/>
- Reporte de INEI . (03 de 2018). *Negocios de restaurantes crecieron 2,10% en enero de este año y acumuló 10 meses de crecimiento continuo* . Obtenido de <https://www.inei.gob.pe/prensa/noticias/negocios-de-restaurantes-crecieron-210-en-enero-de-este-ano-y-acumulo-10-meses->
- Reporte de INEI Abril. (2018). *En todo el país empleo se incrementó 2,6% en el trimestre Diciembre 2017 y Enero-Febrero 2018* . Obtenido de <https://www.inei.gob.pe/prensa/noticias/en-todo-el-pais-empleo-se-incremento-26-en-el-trimestre-diciembre-2017-y-enero-febrero-20>

- Reporte de INEI Julio. (07 de 2018). *En Lima metropolitana los precios al consumidor subieron 0,33% durante el mes de junio de 2018* . Obtenido de <https://www.inei.gob.pe/prensa/noticias/en-lima-metropolitana-los-precios-al-consumidor-subieron-033-durante-el-mes-de-junio-de-20>
- Román, A. (2017). *Taller: Un acercamiento a las LAFAS privadas - Instituciones administradoras de fondos de aseguramiento en salud. Taller dictado en ESAN, el 12 de agosto*. ESAN, Lima.
- SBS. (2010). *Superintendencia de Banca Seguros y AFP. Resolución de SBS 17025 Reglamento Del Registro De Sociedades De Auditoría Externa*. Perú.
- SBS. (2010). *Superintendencia de Banca Seguros y AFP. Resolución de SBS 17026 -2010 Reglamento De Auditoria Externa*. . Perú.
- SBS. (2010). *Superintendencia de Banca Seguros y AFP. Resolución SBS 2996-2010 Reglamento Marco de Comercialización de Seguros*. Perú.
- SBS. (2010). *Superintendencia de Banca Seguros y AFP. Resolución SBS 3203-2010 Normas Complementarias aplicables a los Seguros de Salud*. Perú.
- SBS. (2013). *Superintendencia de Banca Seguros y AFP. Resolución SBS 3199-2013 Reglamento de Transparencia de Información y Contratación de Seguros*.
- SBS. (2013). *Superintendencia de Banca Seguros y AFP. Resolución SBS 3202-2013 Reglamento para la Gestión y Pago de Siniestros*. Perú.
- SBS. (2016). *Superintendencia de Banca Seguros y AFP. Resolución SBS 3650-2016 Modificación de la Resolución SBS 3199-2013, Reglamento de Transparencia de Información y Contratación de Seguros*. Perú.
- Semana Económica . (05 de 2018). *Maria Bohorquez, Domicilios.com, Glovo, Uber Eats y Dilo*. Obtenido de <https://semanaeconomica.com/article/sectores-y->

empresas/comercio/289118-uber-eats-glovo-diloo-y-domicilios-com-apps-de-delivery-despegan/

Semana Económica. (06 de 2015). *Claudia Valdiviezo, Clase media peruana ¿Quiénes la componen?* . Obtenido de <https://semanaeconomica.com/article/economia/macroeconomia/163023-clase-media-peruana-quienes-la-componen/>

SUNAFIL. (2018). *SUNAFIL*.

SUNASA. (2002). *Superintendencia Nacional de Aseguramiento de Salud. Resolución de Superintendencia 053-2002-SEPS Texto Único Ordenado de la Resolución de Superintendencia 026-2000-SEPS/CD, Reglamento de Infracciones y Sanciones de las EPS*. Perú.

SUNASA. (2004). *Superintendencia Nacional de Aseguramiento de Salud.. Resolución de superintendencia 017-2004-SEPS Condiciones Generales para Contratos del Contrato de Prestación de Servicios de Seguridad Social en Salud para afiliados potestativos*. Perú.

SUNASA. (2008). *Superintendencia Nacional de Aseguramiento de Salud. Resolución de Superintendencia 037-2008-SEPS Normas de Contratación de Prestaciones de Servicios de Seguridad Social para afiliados regulares entre EPS y Entidades Empleadoras*. Perú.

SUNASA. (2008). *Superintendencia Nacional de Aseguramiento de Salud. Resolución de Superintendencia 047-2008-SEPS Condiciones Mínimas para Contratos de Servicios de Salud Prepagado*. Perú.

SUNASA. (2014). *Superintendencia Nacional de Aseguramiento de Salud. Resolución de Superintendencia 044-2014-SUNASA Reglamento de la Gestión Integral de Riesgo en las IAFA*. Perú.

- SUNASA. (2014). *Superintendencia Nacional de Aseguramiento de Salud. Resolución De Superintendencia 048-2014-SUNASA Reglamento para el Registro de Corredores de Aseguramiento Universal en Salud*. Perú.
- SUNASA. (2014). *Superintendencia Nacional de Aseguramiento de Salud. Resolución De Superintendencia 061-2014-SUNASA Reglamento de Auditoría Externa de las IAFAS privadas y mixtas*. Perú.
- SUNASA. (2014). *Superintendencia Nacional de Aseguramiento de Salud. Resolución De Superintendencia 080-2014-SUNASA Condiciones Mínimas de los Convenios o Contratos suscritos entre IAFAS e IPRESS*. . Perú.
- SUNASA. (2014). *Superintendencia Nacional de Aseguramiento de Salud.. Resolución de Superintendencia 010-2014-SUNASA Reglamento para la Gestión del Riesgo Operacional en las IAFAS*. . Perú.
- SUNASA. (2014). *Superintendencia Nacional de Salud. Lineamientos de buen gobierno corporativo para instituciones administradoras de fondo de aseguramiento en salud - IAFAS privadas*. Lima.
- SUNAT. (2018). *Orientación Normas*. Obtenido de Documento PDF – 13 páginas.: <http://www.sunat.gob.pe/orientacion/mypes/normas/ley-28015.pdf>
- SUNAT. (2018). *SUNAT*. Obtenido de [www. sunat.gob.pe](http://www.sunat.gob.pe)
- Susalud. (2014). *Superintendencia Nacional de Salud. Resolución De Superintendencia 091-2014-SUSALUD Lineamientos para los Convenios o Contratos suscritos entre IAFAS y UGIPRESS*. Perú.
- Susalud. (2017). *Superintendencia Nacional de Salud*. Obtenido de <http://portales.susalud.gob.pe/web/cdi/afiliados-a-iafas-seguro-integral-de-salud>

- Torres. (2015). *Semana Económica*. Obtenido de <https://semanaeconomica.com/article/economia/macroeconomia/163030-ipsos-que-tan-grande-es-la-clase-media-en-el-peru/>
- Vásquez, V. (15 de Agosto de 2017). Entrevista a Vanessa Vásquez. (A. d. teleconferencia, Entrevistador)
- VAST Food Service. (2018). *Catálogos de equipos & asesoramiento técnico*. Obtenido de <http://foodservice.pe/>
- Visanet. (05 de 2017). Obtenido de <https://www.visanet.com.pe/wp-content/uploads/2017/05/pago-web-visanet.pdf>