

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ

ESCUELA DE POSGRADO



Propuesta de Solución a la Escasez de Tiempo, Alimentación Poco

Saludable y Búsqueda de Bienestar en los Millennials en Lima

Metropolitana

TESIS PARA OBTENER EL GRADO DE MAGÍSTER EN ADMINISTRACIÓN

ESTRATÉGICA DE EMPRESAS OTORGADO POR LA PONTIFICIA

UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ

PRESENTADO POR

Carlos Enrique Abanto Rubio

Percy Jaime Iparraguirre Lorenzo

Sandra Mabel Talledo Peralta

Juan Eduardo Yarasca Carranza

Asesor: Sandro Alberto Sánchez Paredes

Surco, setiembre 2020

Agradecimientos

Agradecemos a Dios por guiarnos, acompañarnos y protegernos a lo largo de nuestras vidas, brindándonos sabiduría para culminar con éxito nuestros objetivos.

A nuestros padres por ser el pilar fundamental de nuestras vidas y por siempre apoyarnos incondicionalmente, pese a las adversidades e inconvenientes que nos ha tocado vivir en este 2020. También a nuestros familiares y amigos que nos ayudaron para el logro de esta tesis.



Dedicatorias

Dedicamos esta tesis con todo nuestro amor a nuestros padres, por su apoyo constante y su incansable motivación, por llenar nuestra vida con sus valiosos consejos y ser siempre un ejemplo y acompañarnos en este proceso ya sea a nuestro lado o desde el cielo.



Resumen Ejecutivo

Tras haber identificado un problema u oportunidad de negocio, se ha diseñado una solución altamente rentable, con una TIRE igual a 25.8% y una TIRF de 62.3%. El negocio se enfoca en los Millennials, que son un grupo cuyo potencial de compra está en incremento; disponen de poco tiempo para la preparación de sus alimentos, lo que ocasiona que con frecuencia coman en restaurantes o cafeterías cerca a sus centros de trabajo. Este segmento de consumidores, que tienen entre 20 y 40 años, cumple largas jornadas laborales y además gustan de disfrutar su tiempo libre en las redes sociales, con amigos o haciendo deporte; por lo que estarían dispuestos a contratar un servicio que les lleve sus almuerzos, e incluso cenas y *snacks*, a la oficina. Son personas que se preocupan mucho por su bienestar personal, lo que ha llevado a los inversionistas a desarrollar un servicio integral para promover la vida saludable: 4U Healthy Life, que no sea solamente un *delivery* de alimentos, sino que esto forme parte de una estrategia global para brindar bienestar a los clientes. Entonces, se darán asesorías a los clientes en temas deportivos, de nutrición o de *Mindfulness*, para incrementar el disfrute del momento presente. La promoción del servicio se hará a través de redes sociales, mientras que el contacto con los consumidores será por un aplicativo, en el cual los clientes crearán su perfil y seleccionarán sus menús, pero más importante tendrán acceso a rutinas de ejercicio físico y a prácticas de yoga o meditación, así como también accederán a sesiones individuales de *coaching*. Todo ello en armonía con el medio ambiente al dar prioridad al uso de vegetales y frutas orgánicos, así como la utilización de empaques biodegradables; por lo que se afirma que el proyecto contribuye con los ODS3: Salud y bienestar y ODS13: Acción por el clima.

Abstract

After identifying a problem or business opportunity, there has been designed a highly profitable solution, with an EIRR of 25.8% and a FIRR of 62.3%. The business is focused on Millennials, who are a group whose purchasing potential is increasing, they have little time to prepare their food, which causes them to frequently eat in restaurants or cafes near their centers of job. This segment of consumers, who are between 20 and 40 years old, work long hours and also like to enjoy their free time on social networks, with friends or playing sports; so they would be willing to hire a service that brings their lunches, and even dinners and snacks, to the office. They are people who care a lot about their personal well-being, which has led investors to develop a comprehensive service: 4U Healthy Life, which is not only a food delivery, but is part of a global strategy to provide well-being to customers. Then, advice will be given to clients on sports, nutrition or Mindfulness issues, to increase the enjoyment of the present moment. The promotion of the service will be done through social networks, while contact with consumers will be through an application, in which customers will create their profile and select their menus, but more importantly they will have access to physical exercise routines and practices of yoga or meditation, as well as access individual coaching sessions. Maintaining the harmony with the environment, by using organic fruits and vegetables, as well as biodegradable packaging; therefore, this project contributes to SDO3: Good health and well-being and SDO13: Climate action.

Tabla de Contenido

Lista de Tablas	x
Lista de Figuras.....	xii
Capítulo I: Introducción	1
1.1 Contexto en el que se Determina el Problema a Resolver	1
1.2 Presentación del Problema a Resolver	5
1.2.1 El problema a resolver	5
1.2.2 Sustento de la complejidad del problema a resolver.....	5
1.2.3 Sustento de la relevancia del problema a resolver	6
1.3 Sustento Científico al Problema a Resolver.....	8
1.4 Conclusiones	9
Capítulo II: Revisión de la literatura	10
2.1 Mapa de la Literatura Vinculada al Problema.....	10
2.2 Análisis de la Literatura Vinculada al Problema.....	10
2.2.1 Millennials	10
2.2.2 Escasez de tiempo	17
2.2.3 Restricciones alimentarias.....	19
2.2.4 Los Millennials y la alimentación	24
2.3 Aportes de la Literatura Vinculada al Problema	24
2.3.1 Los Millennials y la tecnología	25
2.3.2 Alimentación saludable	27
2.3.3. Tendencias mundiales en alimentación.....	28
2.3.4 Servicio de entrega a domicilio.....	29
2.3.5. Mindfulness.....	31
2.3.6. Wellness	32

2.3.7. Ludificación	34
2.4 Conclusiones	36
Capítulo III: Planteamiento de la Solución al Problema de Negocio.....	38
3.1 Aplicación de Metodologías Ágiles para la Solución Mínima Viable del Problema ...	38
3.1.1 Dos dimensiones	40
3.1.2 Meta-usuario	40
3.1.3 Experiencia del usuario	43
3.1.4 Costo-Impacto (quick wins).....	43
3.1.5 Propuesta valor.....	45
3.1.6 Modelo de negocio.....	46
3.1.7 Blueprint.....	49
3.2 Aplicación de los Elementos de la Investigación Científica para Mejorar la Solución del Problema.....	49
3.2.1 Conocimiento de la situación actual	51
3.2.2 Fundamentos teóricos	51
3.2.3 Solución propuesta.....	53
3.3 Definición de la Solución al Problema.....	53
3.4 Discusión sobre la Innovación Disruptiva en la Solución al Problema	56
3.4.1 Sobre la innovación en la solución.....	56
3.4.2 Sobre la disrupción de la innovación	58
3.5 Discusión sobre la Exponencialidad de la Solución	58
3.6 Discusión sobre la Sostenibilidad de la Solución	63
3.6.1 Sostenibilidad social/ambiental.....	63
3.6.2 Sostenibilidad financiera.....	64
3.6.3. Costo de fondos.....	66

3.6.4 Proyección de estados financieros	67
3.6.5 Evaluación económica y financiera	73
3.7 Implementación de la Solución.....	74
3.7.1 Plan de implementación	74
3.7.2 Presupuesto de implementación.....	76
3.7.3 Factores clave para el éxito de la implementación.....	76
3.8 Métricas y Resultados que Confirmarán el Éxito de la Solución.....	78
3.9 Conclusiones	79
Capítulo IV: Conclusiones y recomendaciones	81
4.1 Conclusiones	81
4.2 Recomendaciones.....	83
Referencias.....	85
Apéndice A: Desarrollo de la Encuesta.....	98
Apéndice B: Resultados de Encuesta Aplicada a Millennials.....	104
Apéndice C: Primer Prototipo del Aplicativo	123
Apéndice D: Guía para Focus Group.....	128
Apéndice E: Resultados del Focus Group	131
Apéndice F: Versión Final del Aplicativo.....	144
Apéndice G: Opciones de Locales para Alquilar	150
Apéndice H: Presupuesto para Remodelación de Local	155
Apéndice I: Cotizaciones	156
Apéndice J: Proveedores de Insumos Alimenticios	162
Apéndice K: Amortización de Préstamo.....	164
Apéndice L: Entrevista a Experto	166
Apéndice M: Cotización del Servicio de Delivery	168

Apéndice N: Diagrama de Gantt171

Apéndice O: Balanced Scorecard172

Apéndice P: Riesgos y Mitigaciones174



Lista de Tablas

Tabla 1.	<i>Fundamentos Teóricos para la Solución del Problema</i>	52
Tabla 2.	<i>Solución Propuesta</i>	54
Tabla 3.	<i>Cálculo de la Demanda Potencial</i>	61
Tabla 4.	<i>Proyección de Ventas Mensuales, Año 1 (2021)</i>	62
Tabla 5.	<i>Proyección de Ventas Anuales, Años 1 al 5 (2021 a 2025)</i>	63
Tabla 6.	<i>Inversión Inicial</i>	65
Tabla 7.	<i>Tasa de Fondos Propios – CAPM</i>	66
Tabla 8.	<i>Costo de Capital Promedio Ponderado</i>	67
Tabla 9.	<i>Estado de Resultados Proyectado, Año 1 (2021), en Soles</i>	68
Tabla 10.	<i>Estado de Resultados Proyectados, Año 1 a 5 (2021 a 2025), en Soles</i>	69
Tabla 11.	<i>Flujo de Efectivo, Años 1 a 5 (2021 a 2025), en Soles</i>	70
Tabla 12.	<i>Flujo de Efectivo, Año 1 (2021), en Soles</i>	71
Tabla 13.	<i>Estado de la Situación Financiera, Año 1 (2021), en Soles</i>	72
Tabla 14.	<i>Estado de la Situación Financiera, Años 1 al 5 (2021 a 2025), en Soles</i>	73
Tabla 15.	<i>Evaluación Económica y Financiera, en Soles</i>	74
Tabla 16.	<i>Presupuesto de Implementación</i>	77
Tabla B1.	<i>Edad de los Encuestados</i>	104
Tabla B2.	<i>Hijos de los Encuestados</i>	105
Tabla B3.	<i>Lugar Donde Almuerza Frecuentemente</i>	106
Tabla B4.	<i>Llevar Lonchera a la Oficina</i>	107
Tabla B5.	<i>Quien Prepara la Lonchera</i>	107
Tabla B6.	<i>Restricción en la Alimentación</i>	109
Tabla B7.	<i>Lugar de Trabajo</i>	109
Tabla B8.	<i>Estudia Actualmente</i>	109

Tabla B9. <i>Disponibilidad de Tiempo</i>	110
Tabla B10. <i>Frecuencia de Compra</i>	111
Tabla B11. <i>Atributos que Valoran del Servicio que Brinda la Competencia</i>	113
Tabla B12. <i>Atributos que Añadiría o Cambiaría al Servicio que Actualmente Utiliza</i>	114
Tabla B13. <i>Compraría un Snack para la Tarde</i>	114
Tabla B14. <i>Influencia de un Envase ecológico en la Compra</i>	115
Tabla B15. <i>Tipo de Envase para Motivar la Compra</i>	116
Tabla B16. <i>Estilos de Alimentación</i>	117
Tabla B17. <i>Forma de Pago Preferida</i>	118
Tabla B18. <i>Ubicación para Envío de Alimentos</i>	119
Tabla B19. <i>Forma de Efectuar sus Pedidos</i>	120
Tabla B20. <i>Consejos de Salud como Método de Promoción</i>	122
Tabla B21. <i>Acumulación de Puntos con Terceros como Método de Promoción</i>	122
Tabla G1. <i>Posibles Locales, Área y Costo</i>	150
Tabla K1. <i>Amortización del Préstamo</i>	164
Tabla O1. <i>Balanced Scorecard</i>	172
Tabla P1. <i>Riesgos y Mitigaciones</i>	174

Lista de Figuras

<i>Figura 1.</i> Mapa de la revisión de literatura.....	11
<i>Figura 2.</i> Ocupación de los Millennials en América Latina.....	13
<i>Figura 3.</i> Balance entre la vida personal y la laboral.....	17
<i>Figura 4.</i> Pensamiento concreto y abstracto, aplicando Design Thinking.....	39
<i>Figura 5.</i> Lienzo de dos dimensiones.....	41
<i>Figura 6.</i> Lienzo meta-usuario del negocio propuesto.....	42
<i>Figura 7.</i> Lienzo experiencia del usuario del negocio propuesto.....	44
<i>Figura 8.</i> Lienzo de costo-impacto del negocio propuesto.....	45
<i>Figura 9.</i> Lienzo propuesta valor del negocio propuesto.....	47
<i>Figura 10.</i> Lienzo Canvas del negocio propuesto.....	48
<i>Figura 11.</i> Lienzo Blueprint del negocio propuesto.....	50
<i>Figura 12.</i> Lienzo Océano Azul del negocio propuesto.....	57
<i>Figura 13.</i> Modelo ExO Canvas de la solución propuesta.....	60
<i>Figura B1.</i> Estado civil de los encuestados.....	104
<i>Figura B2.</i> Instrucción académica de los entrevistados.....	105
<i>Figura B3.</i> Salario promedio mensual.....	106
<i>Figura B4.</i> Alimentación saludable.....	108
<i>Figura B5.</i> Presencia de alguna restricción alimentaria.....	108
<i>Figura B6.</i> Tiempo para almorzar en el trabajo.....	110
<i>Figura B7.</i> Interés por almuerzo saludable.....	111
<i>Figura B8.</i> Conocimiento de empresas similares.....	112
<i>Figura B9.</i> Empresas con similares prestaciones.....	112
<i>Figura B10.</i> Que entiende por alimentación saludable.....	114
<i>Figura B11.</i> Inclusión de postre saludable en el almuerzo.....	115

<i>Figura B12.</i> Opciones para escoger alimentos.....	117
<i>Figura B13.</i> Disposición a pagar por almuerzo saludable.....	118
<i>Figura B14.</i> Frecuencia de pago.....	119
<i>Figura B15.</i> Distrito de recepción de alimentos.....	120
<i>Figura B16.</i> Recibir promociones e información.....	121
<i>Figura B17.</i> Convenios con gimnasios y descuentos.....	121
<i>Figura C1.</i> Publicidad del servicio.....	123
<i>Figura C2.</i> Introducción, previo a la suscripción.....	123
<i>Figura C3.</i> Registro con correo electrónico.....	123
<i>Figura C4.</i> Registro con redes sociales.....	124
<i>Figura C5.</i> Bienvenida.....	124
<i>Figura C6.</i> Selección del plan alimenticio.....	124
<i>Figura C7.</i> Selección del plan alimenticio (continuación).....	125
<i>Figura C8.</i> Selección de menú.....	125
<i>Figura C9.</i> Selección de menú (continuación).....	125
<i>Figura C10.</i> Dirección de entrega.....	126
<i>Figura C11.</i> Pago.....	126
<i>Figura C12.</i> Confirmación de registro.....	126
<i>Figura C13.</i> Recibo.....	127
<i>Figura F1.</i> Publicidad.....	144
<i>Figura F2.</i> Información del servicio.....	144
<i>Figura F3.</i> Registro con redes sociales.....	144
<i>Figura F4.</i> Registro con correo electrónico.....	145
<i>Figura F5.</i> Bienvenida.....	145
<i>Figura F6.</i> Selección de plan alimenticio.....	145

<i>Figura F7.</i> Selección de plan (continuación).....	146
<i>Figura F8.</i> Dirección de entrega.....	146
<i>Figura F9.</i> Confirmación de registro.....	146
<i>Figura F10.</i> Pago de membresía.....	147
<i>Figura F11.</i> Recibo de pago.....	147
<i>Figura F12.</i> Selección de menú.....	147
<i>Figura F13.</i> Selección de menú (continuación).....	148
<i>Figura F14.</i> Opción plan alimenticio.....	148
<i>Figura F15.</i> Opción Wellness.....	148
<i>Figura F16.</i> Opción rutina de ejercicio.....	149
<i>Figura N1.</i> Diagrama de implementación de la solución.....	171

Capítulo I: Introducción

En este capítulo se define el problema de negocio, a partir del análisis del contexto en torno a dos temas, los hábitos de alimentación de los Millennials y la escasez de tiempo, lo que causa que no obtengan una sensación general de bienestar. Posteriormente, se presenta un sustento de la relevancia del problema, seguido por un sustento científico; lo que llevará a mostrar la necesidad existente de un nuevo producto y servicio para el mercado peruano.

1.1 Contexto en el que se Determina el Problema a Resolver

De acuerdo con Aguilar (2016), los Millennials son las personas que nacieron entre los años 1981 y 1995, por lo que para el año 2020 tienen una edad entre 25 y 39 años. Mientras que otros autores como Myers (2012; citado en Aguilar, 2016), indicó que son los jóvenes que nacieron entre 1980 y 2005; por lo que actualmente tienen entre 15 y 40 años. Para fines de la presente investigación, se coincide con el BBVA (2018), al definir a los Millennials como el grupo de jóvenes nacidos a partir de 1980, hasta inicios del Siglo XXI y que se caracterizan por estar conectados digitalmente, y se diferencian de otras generaciones por sus elevados valores éticos y sociales.

En el continente americano, los Millennials han optado por una alimentación que sea reducida en grasas y en azúcar, al mismo tiempo que prefieren los alimentos altos en fibra y orgánicos (Rana & Paul, 2017). Mientras que en el Perú, los Millennials muestran una tendencia hacia la alimentación saludable, lo cual combinan con el ejercicio físico. Sin embargo, solamente un 19% de ellos se realiza chequeos médicos, lo que pueden ser un indicativo de que no otorgan prioridad a su salud, siendo que no piensan que su salud tenga prioridad (Villanueva & Fowks, 2018).

Por su parte, en México, se encontró que los Millennials se dividen según su dieta, mientras que unos buscan comida preparada, a través de aplicativos móviles; otros buscan alimentación saludable, al incorporar la mayor cantidad posible de productos naturales. Es así

que aquellos que persiguen una alimentación saludable, prefieren los alimentos orgánicos, sin gluten ni lácteos, así como también optan por eliminar o reducir las proteínas animales. En cambio, incluyen en su dieta a la chía, y a la quinua, alimentos a los que se les atribuyen beneficios para la salud (Peralta & Mares, 2018).

Lo anterior coincide con un estudio que desarrolló la fundación Mapfre en España (“Los millennials, una generación,” 2019), en el que se encontró que un 70% de los Millennials se preocupan por su nutrición. Buscan que sea sana y balanceada, para lo cual el 74% investigan recetas que reúnan estas condiciones en Internet. Pero existe un 34% que consumen comida preparada o congelada. Esto muestra que el deseo de una alimentación sana, no limita el consumo de comidas altamente procesadas, probablemente como consecuencia de un estilo de vida ocupado.

Una investigación desarrollada en el vecino país de Chile (Bascur, 2018), reveló que 81% de los Millennials están dispuestos a pagar un precio extra por un producto que tenga beneficios para la salud, al cual denominan *premium*. Es así que el 36% de este segmento prefieren los denominados alimentos orgánicos, o cultivados sin productos químicos; mientras que un 27% escogen los que no contienen cafeína, y un 23% seleccionan alimentos libres de gluten. Estos datos revelan que el comer sano está altamente asociado con los ingredientes que se utilizan; por lo que optan por escoger alimentos que sean libres de azúcar añadido, bajos en grasa u orgánicos.

En general, a nivel mundial, se observa un incremento en el consumo de alimentos orgánicos, lo que ha hecho que una parte de la agricultura se haya volcado a la producción de dichos productos. Incluso las grandes empresas como Coca Cola han ingresado en este mercado con productos como Honest Tea, Zico Coconut Water, y Odwalla, Poweraid, entre otros. Existen países como Alemania, Holanda, Francia y Finlandia en los que la preferencia por alimentos orgánicos ha crecido mucho; mientras que en otros como Reino Unido, Grecia

y España tuvieron poco crecimiento. El Perú, por su parte, tiene una gran posibilidad de posicionarse de forma importante en el rubro de alimentos orgánicos, no solo a nivel de consumo sino como productor agrícola (Álvarez-Risco, 2019).

Según López (2019), la agricultura orgánica considera el respeto al medio ambiente, prescindiendo de insumos como plaguicidas sintéticos, fertilizantes, semillas y especies transformadas genéticamente, aditivos e irradiación. Entre los beneficios que aportan a la salud, está el hecho de que contienen mayor cantidad de antioxidantes, llegando incluso a triplicar la cantidad de vitaminas que las verduras y las frutas aportan, así como también tienen una mayor concentración de hierro, y de nutrientes en general. Esto trae como resultados la menor posibilidad de contraer enfermedades; además de que los consumidores señalan un mejor sabor, olor y textura, en comparación con los alimentos no orgánicos.

Los consumidores de alimentos saludables, como los orgánicos, toman decisiones en función de factores culturales y de conocimientos adquiridos a lo largo de su vida. Es así que, a mayor conocimiento, mayores opciones de consumo. En la escogencia de la alimentación, también influyen los factores sociales como la familia y los grupos a los que pertenece. Además, el estatus es importante, a lo que se le suman factores personales como la edad y el estilo de vida. Entonces, los consumidores que escogen productos saludables suelen ser de género femenino, con capacidad de pagar un mayor precio y con un alto nivel educativo para evaluar, indagar y analizar los productos a consumir (López, 2019).

Los Millennials mayores en el Perú buscan propiedades alimenticias como bajo en sodio y bajo de azúcar. Mientras que los más jóvenes buscan sin gluten, alto en proteínas y orgánico; seis de cada 10 dicen comer afuera (de casa) una vez a la semana por lo menos, el 30% lo hacen tres o más veces a la semana (Perú Retail, 2016). Esto implica un cambio en el comportamiento del consumidor, originado por una mayor conciencia sobre la incidencia que

el estilo de vida, incluyendo la alimentación, tiene en los indicadores de mortalidad o de enfermedades como la depresión (Rana & Paul, 2017).

Junto con la búsqueda de alimentos saludables, en la actualidad hay una tendencia a enfocarse en las emociones, sentimientos y manifestaciones corporales del momento presente, lo que se conoce como Mindfulness (Baer, 2011; Shapiro & Carlson, 2009). Para Creswell (2017), Mindfulness estimula a las personas a enfocarse, poniendo atención y cuidado, a las experiencias que se viven en el presente, buscando una sensación de bienestar general con las condiciones que rodean al individuo.

Otro término que se relaciona con el bienestar integral del individuo es el Wellness, que se refiere a la búsqueda de salud física, mental, espiritual, laboral, y social; cubriendo hasta la relación del individuo con su medio ambiente o entorno (Els & De la Rey, 2006). Como marco para la presente investigación, es importante resaltar que, según Molinillo, Vidal-Branco y Japutra (2020), los Millennials buscan un bienestar general y en lo que concierne a su alimentación están dispuestos a pagar un precio premium o una prima cuando adquieren alimentos que son acordes a su conciencia saludable y a su ética social.

En paralelo a la búsqueda de alimentos saludables, y del bienestar general, se presenta la escasez de tiempo. Al respecto, los peruanos dedican mucho más tiempo al trabajo que a la vida familiar, siendo el trabajo una prioridad clara (Info Capital Humano, 2018). Esto explica por qué la generación de los Millennials, en relación con su estilo de vida dinámico, adicional al trabajo, también gustan de dedicar tiempo a actividades sociales, a pasatiempos y a las redes sociales (“Millennials gastan un aproximado”, 2019), lo que se ha instituido como una forma de vida, mostrando que son más propensos que otros grupos de edad para consumir alimentos fuera del hogar (Beirute, 2016).

1.2 Presentación del Problema a Resolver

El planteamiento del problema a resolver se desarrolla a través de tres partes: (a) el problema a resolver, en sí mismo y de manera puntual; (b) sustento de la complejidad del problema a resolver; y (c) sustento de la relevancia del problema a resolver.

1.2.1 El problema a resolver

Los Millennials son un grupo que asume largas jornadas laborales, pero que además gustan de dedicar tiempo a las redes sociales, y a otras actividades, como por ejemplo, hacer ejercicios físicos. Por ello, disponen de poco tiempo libre para preparar sus alimentos, lo cual también implica comprar los insumos alimenticios y definir qué se va a cocinar, cómo y cuándo. Esto los lleva en muchas ocasiones a consumir alimentos poco saludables fuera del hogar, con alto contenido de azúcar y/o grasas, por lo que muchos no tienen el peso deseado. Al mismo tiempo son conscientes de la importancia de tener una buena alimentación y llevar un estilo de vida saludable, que muchas veces no pueden alcanzar porque no disponen de consejería o de acceso a sesiones de yoga, de meditación, ni a rutinas de ejercicios estructuradas.

1.2.2 Sustento de la complejidad del problema a resolver

En el Perú, 29% de la población pertenece a la generación de los Millennials (Villanueva & Fowks, 2018). El 51% de ellos trabajan (Villanueva & Fowks, 2018), en una sociedad donde el 62% de las personas dedican más de 48 horas a la semana a laborar (Info Capital Humano, 2018). Además, dedican tiempo a las redes sociales y a las actividades sociales, a lo cual se le suma el caos vehicular de la ciudad de Lima. Por las mañanas se registra un 88% de demora en el tránsito, y durante las horas punta de la tarde llega hasta 104%, lo que se da como consecuencia de una gran cantidad de transporte informal y de carga, así como por el desorden del transporte público (“Caótica: Lima es”, 2019).

Este grupo poblacional, los Millennials persiguen una sensación de bienestar general o Wellness (Martinelli, 2017), entendido como el equilibrio personal, que contempla el asumir la responsabilidad de la salud propia (Els & De la Rey, 2006; Rana & Paul, 2017); al mismo tiempo que viven conscientemente el presente y su relación con el entorno, definido como Mindfulness (Baer, 2011). De acuerdo con Besuchen (2006), esa sensación de bienestar personal se consigue mediante una alimentación saludable combinada con actividad física. Entonces, se tiene un importante grupo de consumidores jóvenes, que de acuerdo con Villanueva y Fowks (2018), así como con Peralta y Mares (2018), buscan alimentarse adecuadamente; pero que disponen de poco tiempo para cocinar, por lo que van a restaurantes o demandan servicios de entrega de comida, conocidos como delivery (“Millennials gastan un aproximado”, 2019).

1.2.3 Sustento de la relevancia del problema a resolver

Para sustentar la relevancia del problema de negocio se desarrolló una encuesta a consumidores potenciales. Las preguntas se formularon a partir del planteamiento de variables e indicadores, como se presenta en el Apéndice A. Mientras que los resultados se muestran de manera detallada en el Apéndice B. A continuación, usando la información recopilada de fuentes primarias (Millennials peruanos) se sustenta la existencia del problema.

En la Tabla B3 (Apéndice B) se observa como 41 de los 68 encuestados, lo que equivale al 60.3% almuerzan usualmente en la oficina, a lo que se le suma un 26.5% que lo hacen en un restaurante o cafetería. Es decir que 86.5% de los Millennials incluidos en el estudio tienen el hábito de almorzar fuera de su casa, aunque debe mencionarse que algunos de ellos llevan su almuerzo. A esto se le suma el hecho que 79% perciben ingresos superiores a los S/ 3,000 e incluso un 53% ganan más de S/ 5,000 lo que indica que sí pueden pagar por un servicio de delivery de alimentación.

Al indagar sobre aquellos Millennials que llevan el almuerzo a la oficina, se encontró que suman un 53%, los cuales, el 23.5% lo lleva todos los días, un 19.2% lo lleva alrededor de tres o cuatro días a la semana, y el restante 10.3% solamente lleva su almuerzo, una a dos veces por semana. En cambio, se encontró que un 47% de los encuestados nunca o casi nunca lleva su almuerzo a la oficina. Los resultados que se han presentado muestran que entre los Millennials existe el hábito de comer fuera del hogar y que el 57.3% de ellos nunca o muy pocas veces llevan su almuerzo a la oficina, mostrando que existe un mercado potencial.

En la búsqueda del sustento para el problema de negocio se indagó sobre lo que los Millennials peruanos definen por comida saludable. Fue así que se conoció que para un 40%, saludable es lo mismo que alimentación balanceada, con diferentes grupos de alimentos. En cambio, un 22% señaló que debe ser baja en grasas, 9% baja en sal, 7% sin carbohidratos y 1% hipocalórica. Además, se encontró que el 21% de los encuestados asocia la comida saludable con la presencia de ensaladas (ver Figura B10 en Apéndice B). Además, se sabe que el 88.2% desean recibir el almuerzo en su sitio de trabajo u oficina.

En línea con el hecho de que los Millennials son afines al uso de la tecnología (Blasco, 2018), se encontró que 59.7% de los encuestados quisieran hacer sus pedidos a través de un aplicativo móvil, lo que sería un elemento diferenciador de la competencia. Adicionalmente, hay un 33.8% que preferiría el uso de la aplicación WhatsApp. Así como para el pago 41% prefiere el uso de una tarjeta de débito o crédito, y otro 39% prefiere el uso de aplicativos como Lukita, Yape o Plin.

En relación, con el cuidado de su salud, Reinés (2019) encontró que los Millennials son personas de extremos, con un grupo que cuida su salud física y mental, pero hay otro segmento que dice mantenerse saludable, pero que en realidad no controla su alimentación ni hace ejercicios de manera regular; así mismo, hay un tercer grupo, aunque menor que no tiene preocupación alguna por la salud. Más allá de que sea un tema de salud, con respecto a

la búsqueda del bienestar general, para Villanueva y Fowks (2018), los Millennials se diferencian de otras generaciones por un deseo de lograr equilibrio.

Además, de acuerdo con Reinés (2019), cuando los Millennials han tenido problemas anímicos, que incluyen ansiedad y depresión, no han solicitado o no han contado con acceso a servicios de ayuda. Esto, sin duda alguna, los aleja de la sensación general de bienestar que muchos Millennials buscan y que Els y De la Rey (2006) definieron como el gozar de salud física, mental, espiritual y hasta social, cubriendo la interacción del ser humano con todo su entorno.

1.3 Sustento Científico al Problema a Resolver

Estudios conducidos sobre Millennials en España revelan que aunque el 49% cuida su salud de manera integral, hay un 32% que no vigila su alimentación ni realiza deportes con frecuencia; mientras que el restante 19% no se preocupa por estos aspectos (Reinés, 2019). Lamentablemente, no se han conducido estudios como este en el Perú, pero Martinelli (2017), a través de una investigación desarrollada en Lima, logró confirmar que sí existe una demanda entre los jóvenes por servicios de bienestar, que no solo buscan una alimentación saludable, sino también desarrollar rutinas de ejercicios físicos; con acompañamiento o asesoría.

De acuerdo con la Organización Mundial de la Salud (OMS, 2017), resulta importante cuidar la nutrición de las personas, para así mejorar la salud de la población. Una buena alimentación permite reforzar el sistema inmune y reducir el riesgo de enfermedades, como la diabetes o enfermedades cardiovasculares, prolongando así la vida.

A nivel del Perú, en 10 regiones del país se encuentran índices muy alto de sobrepeso y obesidad. Lo cual resulta preocupante porque de acuerdo con la Organización Mundial de la Salud, el exceso de peso se asocia con diversas enfermedades, como

diabetes, hipertensión, cáncer, problemas del sistema cardiovascular y males pulmonares; los cuales en conjunto han llegado a representar un 72% de las muertes a nivel mundial, en 2016. Es urgente cambiar los hábitos alimenticios de los peruanos y lograr así prevenir enfermedades (“Alimentación Saludable,” 2019).

Los Millennials no son ajenos a los problemas mencionados previamente. Pero se conoce que prefieren el consumo de alimentos con menos azúcar y menos grasas, siendo que el 70% de los jóvenes se preocupan por su nutrición, alimentándose sano y balanceado (“Los millennials, una generación,” 2019). A través de las encuestas aplicadas se encontró que solamente un 10% incluyen restricciones alimentarias a diario, como por ejemplo libre de grasas, sin azúcar añadida, sin lactosa o gluten (ver Figura B4 y Figura B5 en el Apéndice B).

1.4 Conclusiones

A través de un sondeo de mercado, con una encuesta en línea, se confirmó la oportunidad de negocio que los inversionistas habían identificado. En el Perú, casi un tercio de la población tiene entre 20 y 40 años, es decir, son Millennials; y un 51% de ellos trabaja jornada completa fuera de casa. Entre otras de sus características está una preocupación por su bienestar general, enfocados en disfrutar su alimentación y cuidar su salud física y mental. Pero con muy poca disponibilidad para la preparación diaria o semanal de sus comidas, por lo que con mucha frecuencia consumen alimentos que no son preparados en el hogar; con el riesgo de una alta ingesta de azúcar, de carbohidratos y de grasa.

Este segmento de la población son personas activas, que disfrutan los servicios personalizados. Pero que con poca frecuencia recurren al servicio de expertos, a pesar de existir la necesidad de consejería en temas deportivos o de equilibrio entre sus distintos roles y su salud. Mientras que en su tiempo libre se dedican a compartir con amigos y a conectarse a través de las redes sociales, a donde se remiten por información y recomendaciones sobre productos o servicios, incluyendo lo relativo a su salud, bienestar y actividades de ocio.

Capítulo II: Revisión de la literatura

En este capítulo se presenta la revisión de la literatura, que consistió en la búsqueda e identificación de artículos académicos y otros datos relevantes sobre los Millennials, la escasez de tiempo, la alimentación saludable, y la falta de equilibrio en su vida, así como el anhelo o búsqueda por un bienestar integral. Se recurrió a fuentes de prensa y revistas, por la necesidad de contar con datos actualizados, así como a fuentes gubernamentales. Los datos se ordenaron en torno a tópicos relevantes y a continuación se presenta la información y el respectivo análisis.

2.1 Mapa de la Literatura Vinculada al Problema

A continuación, en la Figura 1, se presenta el mapa de la revisión de la literatura. El problema de negocio que se ha investigado es que los Millennials son un segmento con poder adquisitivo, que laboran y tienen poco tiempo disponible para preparar sus alimentos, para realizar ejercicios o para acceder a actividades que les permitan disfrutar de bienestar general o de un estilo de vida saludable. Al mismo tiempo son conscientes de la importancia de tener una buena alimentación. Fue así que la literatura revisada se dividió en dos grandes grupos: (a) Literatura vinculada al problema del negocio, y (b) literatura vinculada a la solución del problema del negocio. La estructura de la Figura 1 refleja la manera en la que se ha construido el presente capítulo, y confirma la revisión de documentos académicos, así como de publicaciones recientes en diferentes medios de prensa.

2.2 Análisis de la Literatura Vinculada al Problema

2.2.1 Millennials

Millennials es el término que se utiliza para describir a una generación de personas que nacieron entre los años 1981 y 1995. Se les da ese término porque se convirtieron en adultos en paralelo al cambio de milenio. Dado que ha sido una época dominada por el uso del Internet y el constante desarrollo de nuevas tecnologías, para los Millennials resulta muy

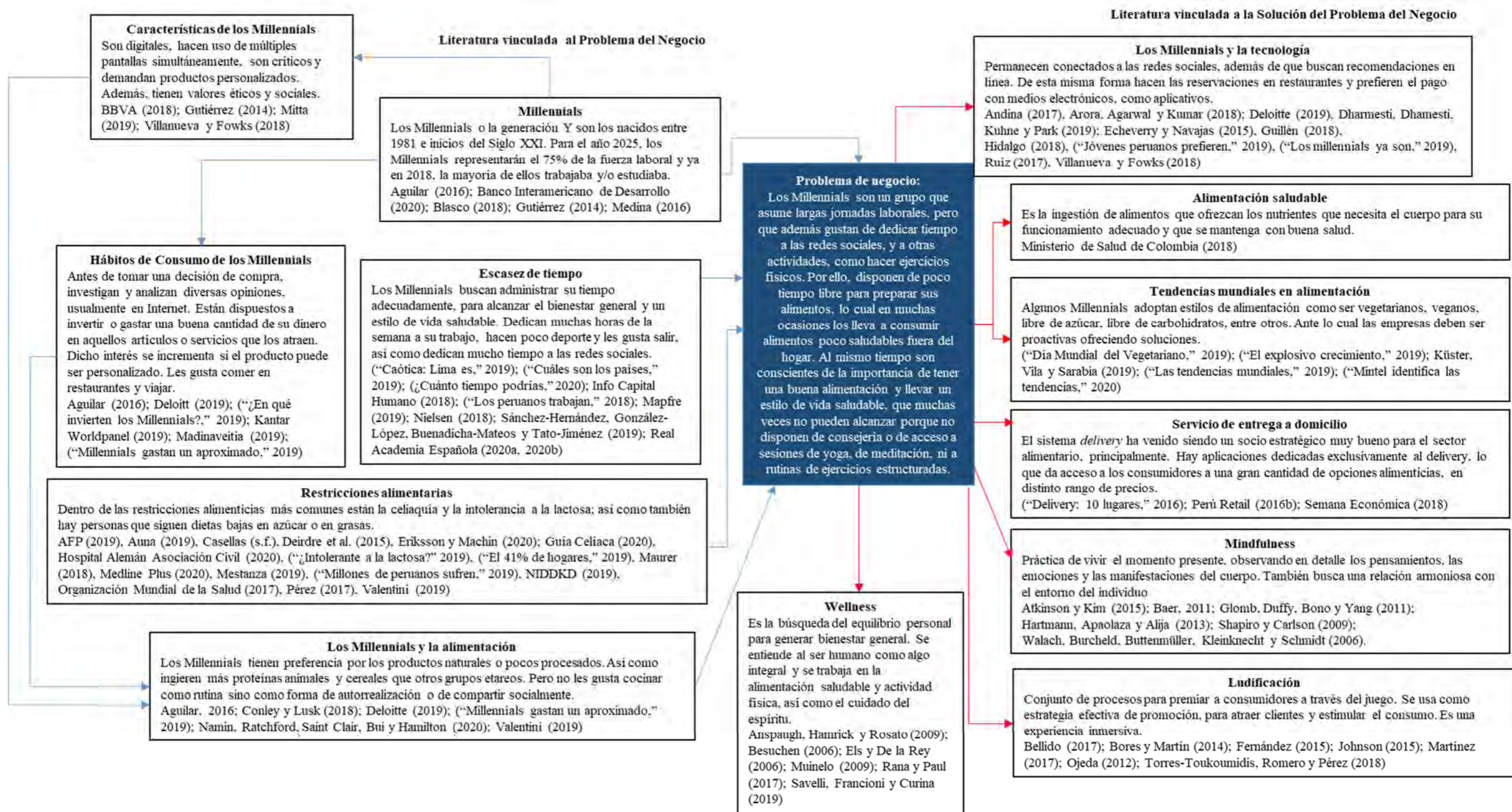


Figura 1. Mapa de la revisión de literatura.

Nota. Las flechas de color azul indican que esta literatura alimenta o revela el problema, mientras que las flechas de color rojo muestran la relación entre el problema y la posible solución.

fácil su manejo. También se le denomina generación Y, al ser posterior a la generación de personas nacidas entre 1960 y 1980, que se conocen como generación X (Aguilar, 2016).

A la pregunta acerca de quiénes son los Millennials, Myers (2012; citado en Aguilar, 2016), los definió como jóvenes que nacieron entre los años 1980 y 2005. Se proyecta que para el año 2025, los Millennials representarán el 75% de la fuerza laboral en el mundo, lo que destaca su importancia, como consumidores con poder adquisitivo (Gutiérrez, 2014). Por lo tanto, es importante conocer las características y necesidades de estos consumidores, las cuales se han definido como diferentes a las de otras generaciones y heterogéneas entre ellos (Medina, 2016).

De acuerdo con Blasco (2018), existe una división entre los viejos Millennials, quienes están entre los 30 y 40 años, y los jóvenes Millennials que son los que se encuentran en sus veintes. Los primeros recuerdan las épocas del sistema analógico, mientras que los jóvenes nacieron ya con la tecnología digital, creando una ruptura generacional que gira en torno a la actitud. Los viejos Millennials están más enfocados en la comunicación cara a cara y la privacidad, mientras que los jóvenes priorizan la tecnología digital y lo que ella ofrece.

El Banco Interamericano de Desarrollo (BID, 2020), condujo entre los años 2017 y 2018, un estudio sobre los Millennials. Se entrevistaron a 15,000 personas, con edades comprendidas entre 15 y 24 años, que vivían en distintos países de América Latina (Colombia, Brasil, Chile, El Salvador, Haití, México, Paraguay, Perú y Uruguay). Los resultados revelaron que se han construido estereotipos en torno a los Millennials que resultan erróneos. El primer mito que se tenía es que los Millennials son perezosos, pero la investigación mostró que 41% de ellos se dedicaba a estudiar, el 21% a trabajar, un 17% realiza ambas actividades y solo el 21% no contaba con un trabajo y tampoco estudiaba (ver Figura 2). Entonces, es ese 21% el que ha contribuido a que se les asigne la etiqueta de perezosos. Pero esto no es correcto, porque dentro de ese grupo hay un 64% que ejerce

actividades domésticas, específicamente el cuidado de miembros de su familia; además de que un 95% dijo que con frecuencia desarrolla las labores domésticas o da apoyo en negocios familiares.

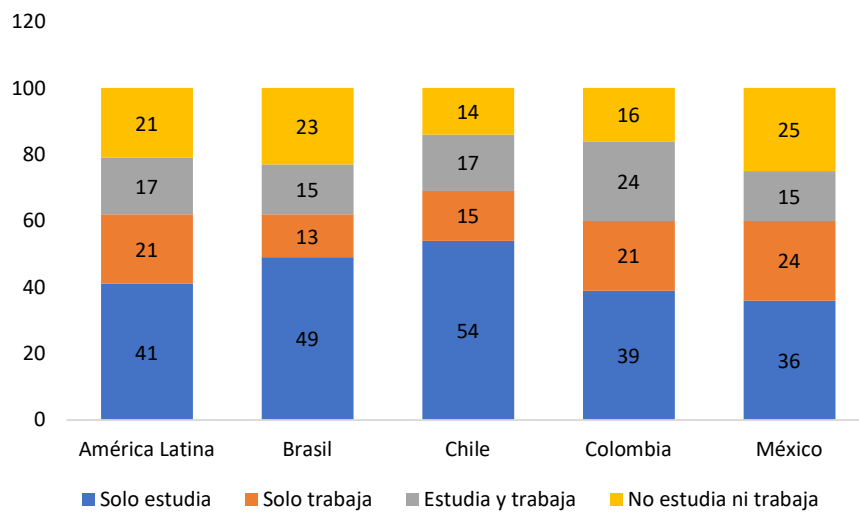


Figura 2. Ocupación de los Millennials en América Latina. Tomado de “Millennials: La generación incomprensible,” por el Banco Interamericano de Desarrollo, 2020. (<https://www.iadb.org/es/mejorando-vidas/millennials-la-generacion-incomprensible>)

Los Millennials peruanos representan el 29% de la población, y el 40% de ellos están en la universidad, estudiando una carrera técnica o ya terminó; así como hay un 51% que trabajan. Además, hay un 41% adicional que terminaron la secundaria. En otro orden de ideas, se tiene que el 51% están casados o en unión libre y el 43% solteros; mientras que el 71% tienen hijos, con un promedio de 2.04 (Villanueva & Fowks, 2018).

Características de los Millennials. De acuerdo con Gutiérrez (2014), los Millennials reúnen las siguientes características:

- a) Digitales, dominan la tecnología, el mundo virtual y la realidad son las dos caras de una misma moneda; el 59% utilizan el Internet, mientras que el 46% lo hacen por televisión.
- b) Multipantalla, hacen uso de diferentes pantallas y dispositivos simultáneamente. Esta característica se ve mayormente en Latinoamérica, versus otras regiones.

- c) Nomófobos, presentan una adicción a la conectividad y al celular; son muy interactivos con las aplicaciones móviles, lo que se confirma con el hecho de que Appstore registra cinco millones de descargas diariamente de sus aplicaciones, a nivel mundial.
- d) Sociales, el 88% tiene perfiles en redes sociales, los revisan y actualizan en sus teléfonos celulares. Antes de salir de compras, navegan y buscan opiniones y comparten información.
- e) Críticos, el 86% piensa en dejar de tratar con una empresa si tuviera alguna mala experiencia. Hace cuatro años esta cifra era del 59%; lo mismo con las experiencias en línea.
- f) Personalización, los Millennials no solo quieren buena atención, sino que piden atención personalizada; lo que se debe a que conceden más valor a la participación y colaboración que al poseer.

Para BBVA (2018), la generación de los Millennials es digital súper conectada, y sobre todo con valores sociales y éticos que los caracterizan. Además, son: (a) multipantalla, porque pueden atender varios dispositivos a la vez; (b) preparados, dado que poseen un alto nivel de preparación académica, y muchos de ellos son emprendedores; (c) tolerantes, tienen como valores la colaboración, la tolerancia, el compromiso y la transparencia; así como también tienen claro que la política y economía mundial terminará por estar en sus manos; (d) son individuos antes que gente, y entre sus rasgos típicos se encuentran la volatilidad y versatilidad en su conducta.

Además de las características anteriores, Mitta (2019) señaló que la generación Y o Millennials se caracterizan por ser optimistas, con una tendencia al trabajo en equipo y no necesariamente en un lugar u oficina. Ellos sienten una necesidad creciente de retroalimentación y en cuanto a sus objetivos laborales tienden a emprender algo propio,

coincidiendo con lo expuesto por el BBVA (2018). Adicionalmente, se les define como *multitasking*, al poder desempeñar distintas tareas de manera simultánea; también son idealistas, con una actitud al respeto mutuo ante la autoridad. Les motivan los beneficios y tienen balanceado el binomio familia – trabajo, así como son innovadores y con un pensamiento generalmente que favorece el vivir primero y luego el trabajo (Mitta, 2019).

Una característica de los Millennials peruanos es la preocupación por su futuro, por sus padres, por alguna muerte en la familia, y por las finanzas personales. Prestan mucha atención al acceso de la educación y la calidad de la misma, dado que reconocen que es a través de la educación que se logra salir de la pobreza y por ello buscan obtener altos niveles de formación académica (Villanueva & Fowks, 2018).

Hábitos de consumo de los Millennials. Los jóvenes de esta generación son consumidores que antes de tomar una decisión de compra, investigan y analizan diversas opiniones, usualmente en Internet; confiando más en las opiniones que encuentran en línea y en la de sus conocidos que en la información que la empresa vendedora o fabricante emite. Así mismo, cuando tiene una experiencia positiva con un producto o servicio, proceden a recomendarlo (Aguilar, 2016).

En los últimos años, se ha observado que las empresas empiezan a dirigir sus campañas de marketing hacia los Millennials, ya que han encontrado que este grupo están dispuestos a invertir o gastar una buena cantidad de su dinero en aquellos artículos o servicios que los atraen. Dicho interés se incrementa si el producto puede ser personalizado a su antojo o a su medida, dado que esto les permite evidenciar su personalidad, haciéndola visible para otras personas (Aguilar, 2016). Entre las prioridades de los Millennials, se encuentra el viajar, buscar un sueldo elevado y adquirir una propiedad, así como la huella que pueden dejar en la sociedad y tener hijos. Sin embargo, a ellos les preocupa el cambio climático, la protección medio ambiental, y los desastres, tanto naturales como climatológicos (Deloitte, 2019).

Esta es una generación que difícilmente compra vivienda, y prefiere alquilar. Les encanta viajar tipo aventura, gastando lo menos posible, para poder hacer una mayor cantidad de actividades fuera de casa o con amigos. Es así que gustan de reunirse alrededor de una mesa para comer; y siendo digitales, la mayor parte de ellos aún van a comprar a tiendas e invierten en ocio, tiempo libre y en un buen teléfono móvil (“¿En qué invierten los Millennials?,” 2019). En comparación con la generación X, los Millennials compran mucho más al mes, y esta diferencia se hace aún mayor en lo que se refiere a las compras en línea, donde los teléfonos móviles, los *Smartwatch* y los asistentes digitales son los elementos favoritos para realizar estas compras. En relación con los productos que adquieren, muestran gran inclinación por la ropa y por los artículos electrónicos (Madinaveitia, 2019).

El Millennial gusta de conocer nuevos lugares, estar al día en cuanto a gastronomía e ir al cine o teatro mensualmente (“¿En qué invierten los Millennials?,” 2019). En relación con su nivel de gastos, en el Perú, un Millennial gasta un promedio de S/ 90 por cada ocasión de visita a un restaurante. Mientras que anualmente llegan a realizar entre tres y 20 reservaciones en línea, siempre con sus teléfonos móviles. También, prefieren ir a los restaurantes y emplear menos tiempo en la cocina; además, como están en permanente contacto con sus redes sociales, toman fotos de sus platos y los suben a las redes (“Millennials gastan un aproximado”, 2019).

De acuerdo al estudio *Desmitificando a los Millennials*, desarrollado por Kantar Worldpanel (2019), los viejos Millennials están por encima de los 30 años, y tienen más responsabilidades que los jóvenes Millennials, como son familia, hogar, profesión y economía personal. Todo esto los ha hecho cambiar sus hábitos de compra, siendo muy importante tenerlo en consideración, dado que un 24% del gasto de la canasta de consumo equivale a 30 billones de dólares.

2.2.2 Escasez de tiempo

Según la Real Academia Española (2020a), se entiende como escasez a la poquedad o mengua de algo; mientras que el tiempo lo define como la magnitud física que nos permite ordenar una secuencia de sucesos (Real Academia Española, 2020b). En este punto, se analiza si el peruano, especialmente Millennial, puede administrar su tiempo adecuadamente o este le es escaso, sea por los tiempos dedicados a actividades laborales, u otras actividades de las que no pueden prescindir, como el transporte público; quitándole tiempo valioso a la familia, ocio, o un estilo de vida saludable.

Todas las personas debaten su tiempo entre la vida familiar y la vida laboral. Se aprecia en la Figura 3, como un 60% de los peruanos encuestados por Info Capital Humano (2018), consideran que sí tienen un balance entre la vida personal y laboral, aún cuando un 62% dedican más de 48 horas cada semana al trabajo, a lo que se le añade un 32% que laboran entre 30 y 48 horas semanales.

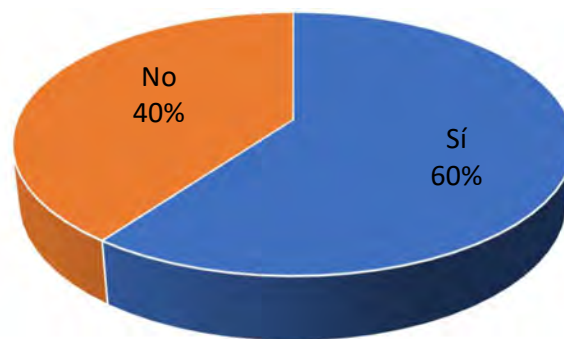


Figura 3. Balance entre la vida personal y la laboral. Tomado de “Los peruanos dedican más tiempo al trabajo que a su familia,” por Info Capital Humano, 2018. (<http://www.infocapitalhumano.pe/recursos-humanos/noticias-y-movidas/los-peruanos-dedican-mas-tiempo-al-trabajo-que-a-su-familia/>)

Uno de los factores que explica las largas jornadas laborales en Perú, es que solamente un 19% de los trabajadores podrían llegar a subsistir durante tres meses sin percibir ingresos de su trabajo, encontrándose también que el tiempo es mucho menor para un 64% (¿Cuánto tiempo podrías?, 2020). En línea con lo anterior, se tiene que la jornada de

trabajo en el Perú es de 48 horas a la semana, sin embargo, de acuerdo con el índice del INEI, en el 2015 se trabajaron hasta 70 horas semanales en empresas informales, microempresas y pequeñas empresas por lograr un ingreso para subsistir tienen largas horas de trabajo (“Los peruanos trabajan,” 2018). En base a los datos presentados, se entiende que hay una necesidad de mejorar la calidad de vida de las personas, lo cual se traduce en reducir la jornada de trabajo, lo que se puede hacer al incorporar criterios de flexibilidad (“Cuáles son los países”, 2019).

Es importante mencionar que se está dando un cambio en el balance entre trabajo y vida personal. Las nuevas generaciones, refiriéndose a los Millennials, buscan trabajar en organizaciones que mantienen un ambiente de trabajo saludable, en lo que se incluye el respeto a la jornada laboral y la flexibilidad de horario. Con frecuencia, los jóvenes revisan cuáles son las empresas catalogadas como buenos lugares para trabajar y analizan qué ofrecen, lo cual consideran al momento de hacer cambios en su carrera profesional (Sánchez-Hernández, González-López, Buenadicha-Mateos, & Tato-Jiménez, 2019).

Otro de los elementos que complica la escasez de tiempo es el caos vehicular que se vive en el Perú, particularmente en Lima Metropolitana, ubicando a la ciudad en el lamentable noveno puesto. Asimismo, un peruano puede permanecer entre cinco y nueve horas en un día en transporte público. Como resultado, se tiene que en Lima se consume un 58% de tiempo adicional en los traslados, que puede llegar a 88% por las mañanas, y a 104% en horas de la tarde. Todo esto gracias al incremento de colectivos informales, camiones, la descoordinación entre semáforos y a las más de 400 líneas de bus en Lima y Callao (“Caótica: Lima es”, 2019).

En cuanto a las actividades adicionales o de ocio que los Millennials gustan de practicar, Mapfre (2019) encontró que, en España, esta generación realiza deporte dos o tres veces por semana. Los varones lo realizan más que las damas, ya sea fútbol, correr o montar

bicicleta, mientras que las damas van a pilates, gimnasio o yoga. Esto lo hacen para estar bien en términos de salud y aspecto físico, pero también para lucirse con sus logros que lo comparten en las redes sociales. Finalmente, al 73% de ellos le gustaría hacerlo con mayor frecuencia (Mapfre, 2019).

Un 70% de los Millennials están interesados en las formas de entretenimiento usuales, como son el cine, las series y la música. Pero también se interesan por los videojuegos, por la moda y por salir a bares o cafés; lo cual diferencia a este grupo de otros segmentos de la población. Es común que un Millennial muestre interés por una gran variedad de aspectos de ocio o de cultura (Nielsen, 2018).

2.2.3 Restricciones alimentarias

En este acápite se describen las restricciones alimentarias más comunes, como son la celiaquía y la intolerancia a la lactosa. Además, se describen las necesidades que algunas personas tienen de consumir alimentos bajos en azúcar o en grasas.

La celiaquía es una condición que se debe al daño permanente en las paredes internas del intestino delgado. Esto causa que el organismo no pueda digerir adecuadamente ningún alimento que contenga gluten, siendo una sustancia presente en diversos cereales, como son el trigo, el centeno y la cebada, y se cree que también en la avena. Entonces, una persona celíaca no puede consumir alimentos que utilicen estos ingredientes (Medline Plus, 2020). La única solución que existe para una condición celíaca es comer sin gluten, ya que tener una dieta donde solamente se reduzca su consumo no ofrecerá ningún beneficio. Esto se debe a que solo una migaja de gluten puede causar un episodio autoinmune en un celíaco, y si la persona solamente tuviese sensibilidad al gluten, entonces le causaría una inflamación del sistema digestivo (Guía Celíaca, 2020).

Los celíacos acostumbran a tener como síntomas la baja de peso, anemia, distensión abdominal, diarrea frecuente, afta bucal y pérdida de cabello, entre otros. Hay también los

que no tienen síntomas, siendo esto de difícil diagnóstico; dado que la diagnosis se inicia con el análisis de anticuerpos en sangre y se determina finalmente con una biopsia endoscópica. Luego de ello, se determina la dieta a seguir, indicándose que permanentemente se debe prescindir de gluten (Hospital Alemán Asociación Civil, 2020).

Adicional a la dieta alimenticia libre de gluten tiene que ser complementada con prescindir toda fuente de gluten que pueda estar oculta en diferentes productos, ya sea en suplementos minerales, vitamínicos, nutricionales y en medicamentos en general; así como plastilina, lápiz y brillo de labios, hostias de comunión, productos bucales, para el cabello y la piel. Es muy recomendable leer las etiquetas para evitarlo (National Institute of Diabetes and Digestive and Kidney Diseases, 2019). En cambio, los celíacos sí pueden comer otro tipo de cereales, tubérculos, fideos de arroz, pescados y mariscos, carnes, frutas en general; y a no ser que les sienta mal, menestras, almendras, pecanas, nueces, aceites, lácteos de no ser intolerante a la lactosa (Maurer, 2018).

Por otra parte, la intolerancia a la lactosa se refiere a la incapacidad que tiene el intestino de absorber la lactosa que se encuentra en la leche y en cualquier derivado lácteo. Esto hace que las personas no puedan beneficiarse del alto valor nutricional, vitamínico, de calcio y grasa animal que ofrece la leche (Casellas, s.f.). Las personas producen una enzima llamada lactasa que fragmenta la lactosa en glucosa y galactosa para facilitar la digestión; sin embargo, hay algunos que no producen esa enzima y presentan malestares estomacales como dolores, gases o náuseas. En el Perú, se estima que un 71% de las mujeres que tienen entre 18 y 45 años presentan algún trastorno digestivo relacionado a los lácteos, y que se incrementa con la edad. Para hacerle frente a esto, el mercado ofrece productos libres de lactosa, que en 2018 fueron adquiridos por un 45% de las familias peruanas (“Millones de peruanos sufren,” 2019). El problema realmente radica en que la mayor parte de los intolerantes a la lactosa todavía no son conscientes de que tienen esa condición, y por ende no se cuidan; además, hay

un 52% de peruanos que desconocen que productos no contienen lactosa (“El 41% de hogares,” 2019).

Como hay niveles en la intolerancia a la lactosa, también hay alimentos que pueden ser alternativos, dependiendo el nivel que tenga la persona se puede tomar yogurt, de preferencia con probióticos y queso pasteurizado. Los que tienen un nivel mayor de intolerancia pueden consumir quinua, kañihua, lentejas, garbanzos o choclo; castañas, almendras, nueces; en forma original o como leche. En verduras tenemos espinaca, berros, y otros vegetales verdes. La recomendación es consumirlos frescos (“¿Intolerante a la lactosa?” 2019).

El azúcar se encuentra en muchos alimentos, tanto naturales como procesados y envasados, causando enfermedades cardiovasculares, diabetes y cáncer, entre otros. Las recomendaciones son consumir no más de un 10% de las calorías diarias provenientes del azúcar. Se debe consumir menos azúcares añadidas, dando prioridad a la alimentación con frutas y verduras, tomando agua o refrescos light, sustituyendo el azúcar con edulcorantes, tales como el stevia. La mayoría de los alimentos procesados contienen azúcar, escondiéndola en otros nombres como sacarosa o fructosa, entre otros (Auna, 2019).

Para tener una idea de la cantidad de cucharaditas que se deben consumir de azúcar; es importante primero aclarar que todas las personas necesitan consumir calorías diariamente, que se ingieren de los azúcares, entre otras cosas. El problema es que el exceso de calorías no sale del cuerpo, sino que se convierte en grasa y genera obesidad, lo cual desencadena muchas enfermedades. De acuerdo con Mestanza (2019), los adultos no deben consumir más de 2,000 calorías al día, de los cuales por azúcar se deben ingerir como mucho 200 calorías, vale decir, lo que equivale a 50 gramos o siete cucharaditas diarias, siendo menor la cantidad para los niños. Sin embargo, el peruano promedio consume por lo menos 100 gramos diarios, por lo que se ha generado un problema de sobrepeso en la ciudadanía.

La diabetes es causada por un elevado nivel de glucosa o azúcar en la sangre, lo cual en el mediano y largo plazo ocasiona problemas a la salud. Se conocen, principalmente, tres tipos de diabetes: (a) tipo uno, (b) tipo dos, y (c) gestacional. En su fase inicial, la diabetes no muestra síntomas claros por lo que no es fácil de diagnosticar sin una prueba de azúcar en sangre. Luego, aparecen síntomas como una sensación general de cansancio y ganas de orinar frecuente, junto con un incremento en la sed; a estos se le suman visión nublada o borrosa y pérdida de peso que no puede ser explicada de otra manera. Pero el problema principal es que la mayoría de personas permanecen asintomáticas, inclusive por muchos años. Las probabilidades de padecer diabetes se incrementan a partir de los 45 años y se ha encontrado alta correlación con el sobrepeso, así como con la existencia de antecedentes familiares. En cambio, el ejercicio frecuente ayuda a evitar su aparición y a combatirla (National Institute of Diabetes and Digestive and Kidney Diseases, 2017).

Los Millennials han venido reaccionando a las altas cantidades de azúcar, evitando los productos procesados con alto contenido de este ingrediente. Es por ello que la comercialización de los yogurts tradicionales ha caído (Valentini, 2019). Sin embargo, esto no quiere decir que todos gocen de buena salud, ya que un 20% de estos jóvenes presentan enfermedades como la diabetes tipo dos, la depresión o problemas endocrinos, siendo peor en las mujeres que en los hombres (AFP, 2019).

Finalmente, están las restricciones alimenticias relacionadas con el consumo de grasas. Las dietas denominadas bajo en grasa son aquellas, como su nombre lo indica, es el consumo de alimentos bajos en grasa, en especial la grasa no saludable, el colesterol, grasas saturadas y grasas trans; esto se hace evitando carnes, huevos, productos lácteos y derivados, helados, salchichas, embutidos, mortadelas y alimentos fritos y de panadería. Existen alimentos que incluyen grasas saludables para sustituir su alimentación, como aceites vegetales, canola, de oliva, girasol, palta, nueces; grasas Omega tres de los pescados, linaza,

soya. Se recomienda leer las etiquetas de los alimentos y elegir los menores al 30% del total de calorías, descremadas; recortar la grasa de carnes, frituras; y colocar menos grasa en lo que come con alguna imitación de tocino en lugar del real, usando aderezos con bajo contenido de grasa (Deirdre et al., 2015).

Se conoce que, para gozar de buena salud, la nutrición es un pilar esencial. Es así que a través de la alimentación se puede mejorar el sistema inmune, o disminuir complicaciones en momentos del embarazo o del parto. También con una buena nutrición se reducen las enfermedades cardiovasculares y la diabetes, llegando incluso a alargar la vida de las personas y, sobre todo, mejorando la calidad de vida. Del otro lado, la malnutrición genera problemas para la salud, incluyendo el sobrepeso y la obesidad (Organización Mundial de la Salud, 2017).

Las mamás Millenials investigan en Internet, blogs, redes sociales y revistas en un 71%, siendo el Smartphone su más preciada herramienta. Priorizan un almuerzo saludable, para que los niños rindan en el colegio; por ellos usan en la cocina verduras, frutas, alimentos con bajo contenido en grasa, cereales y agua natural. Según el estudio realizado por Weber Shandwick, de las mujeres encuestadas, el 88% están pendientes de la nutrición, el 74% por productos saludables, 72% por productos que sean frescos, 43% por bajo en azúcares, entre otros (Pérez, 2017).

En distintos países, han aumentado las obligaciones legales para que todos los productos alimenticios indiquen claramente sus ingredientes y su información nutricional. Esto con la idea de que los consumidores puedan escoger mejor los alimentos que ingieren, manteniendo una dieta balanceada y evitando el consumo excesivo de los productos que podrían resultar dañinos. Sin embargo, hay en el mercado una proliferación de productos que se autoproclaman como saludables, incluyendo los que se venden en cafés y restaurantes,

pero cuyas etiquetas informativas son confusas o contradicen el mensaje (Eriksson & Machin, 2020).

2.2.4 Los Millennials y la alimentación

A lo largo de este capítulo se han reflejado distintos aspectos de las características y hábitos de consumo de los Millennials, tales como su preferencia por los productos especializados o hechos a la medida (Aguilar, 2016); una tendencia al consumo ético (Deloitte, 2019); su preferencia por comer en restaurantes, en lugar de gastar tiempo en la cocina (“Millennials gastan un aproximado,” 2019); o el hecho de que evitan los productos procesados con alto contenido de azúcar (Valentini, 2019).

Adicionalmente, Conley y Lusk (2018) identificaron que los Millennials demandan en mayor cantidad que otros grupos de edad ciertos alimentos. Específicamente se trata de cereales, huevos y carne de distintos tipos (aves, res, cerdo), así como frutas frescas. En cambio, demandan en menor cantidad otros productos alimenticios altamente procesados, en lo cual coincidió Valentini (2019).

En cuanto a la relación que los Millennials tienen con la cocina, Namin, Ratchford, Saint Clair, Bui y Hamilton (2020), encontraron que, en las grandes metrópolis, los jóvenes Millennials cocinan como una manera de sentir auto satisfacción al completar exitosamente una tarea, que no suele ser habitual. Mientras que aquellos que en efecto tienen habilidades para la cocina son más propensos a cocinar y comer en el hogar, que aquellos que carecen de la habilidad. Pero todos tienen como elemento adverso la poca disponibilidad de tiempo, lo cual no permite que muchos desarrollen las habilidades necesarias para la cocina y, por ende, prefieren comer afuera.

2.3 Aportes de la Literatura Vinculada al Problema

2.3.1 Los Millennials y la tecnología

De acuerdo con Arora, Agarwal y Kumar (2018), el crecimiento vertiginoso del Internet ha transformado el mundo y la manera como las personas se relacionan, derribando incluso las barreras geográficas. El Internet ha servido de plataforma para el surgimiento de las redes sociales, las cuales sirven como medio para la promoción empresarial. Esto ha hecho que los Millennials no sean solamente consumidores pasivos, sino actores activos que logran influir directa y rápidamente en las decisiones empresariales. Es así que las compañías están optando por utilizar medios no tradicionales de publicidad, como son los videos, los blogs, y las publicaciones en línea, que tienen gran penetración y bajo costo.

De los Millennials en el Perú, el 99% utilizan Facebook, y el 81% Youtube, siendo mayor el uso de éstos en América Latina que en Norteamérica. En cambio, las compras por internet, solo representan el 9%, siendo que el 38% no compran en línea. Perú se encuentra en los países que menos usa Netflix, solo un 22%, mientras que apenas un 15% cuentan con Spotify Premium. El interés de los peruanos va en primer lugar por el internet, seguido de la realidad virtual y la energía solar, mientras que las marcas de tecnología que prefieren son Samsung, HP, CAT, North Star y One Love (Villanueva & Fowks, 2018).

Tanto las personas que pertenecen a la generación Z, o post Millennial, como los Millennials, son usuarios muy activos de las redes sociales. Es tanto el tiempo que dedican a las plataformas que un 64% de ellos consideran que acortar este tiempo podría reflejarse en una mejora en su salud. Incluso, el 60% mencionaron que posiblemente se sentirían más felices al disminuir las horas que destinan a las redes sociales; lo cual se relaciona con el hecho de que un 44% admiten tener problemas de dependencia (Deloitte, 2019).

La penetración de la Internet también ha favorecido las compras en línea. Los consumidores Millennials, en mercados desarrollados, prefieren comprar por Internet que acudir presencialmente a las tiendas. Una de las principales razones es que en línea pueden

hacer una búsqueda más extensa de opciones, comparando resultados y revisando las opiniones de otros usuarios, las cuales consideran muy valiosas (Dharmesti, Dhamesti, Kuhne, & Park, 2019).

De acuerdo con Hidalgo (2018), los Millennials no usan el efectivo para pagar en sus transacciones comerciales, es más, un 80% prefieren cualquier otro medio de pago antes del papel moneda. Algo similar ocurre en el Perú, donde los Millennials no son afines al pago en efectivo, ni a las tarjetas de crédito. Ellos prefieren las novedosas formas de pago a través de sus teléfonos móviles. Su facilidad con la tecnología los hace preferir el pago de deudas o compras en la comodidad de su hogar (Universia Perú, 2014). Sin embargo, aún hay un 77% de Millennials que en el país usan el efectivo para las transacciones de montos muy pequeños, y solo 33% hacen uso de tarjetas para este fin (“Jóvenes peruanos prefieren,” 2019). Así mismo, los Millennials en el Perú utilizan los préstamos y las tarjetas de crédito; lo cual indica que han ingresado al sistema financiero por el fácil acceso que tienen a las plataformas digitales de la banca para productos crediticios. También se ve en el estudio que son buenos pagadores (“Los millennials ya son,” 2019).

A partir del año 2015, en el Perú se cuenta con la llamada billetera móvil, con la cual se buscó una mejora en los procesos financieros, y al cabo de un año ya se tenía a 100,000 usuarios. Entre otras alternativas se sacó la aplicación Yape como aplicación para transferir poca magnitud de dinero; lo que tuvo muy buena acogida; luego entró Inkapay y Bitinka (Andina, 2017). De acuerdo con Echeverry y Navajas (2015), la proliferación de plataformas de pago y billeteras virtuales permite el acceso a servicios financieros de una manera más rápida y amigable, llevando a disminuir los costos que acarrea el manejo de efectivo. Para Guillén (2018), los Millennials utilizan los teléfonos móviles para todo, como por ejemplo para chatear en Whatsapp, navegar en Youtube y Facebook; pero también para entrar a redes sociales como Tinder o Meetic.

A los Millennials se les denomina de diferentes formas: Generación Y, generación Ipod, nativos digitales; y todo esto porque nacieron en la era de lo digital y la tecnología, y utilizan mucho las Tecnologías de la Información y Comunicación (TIC). Están permanentemente conectados, además de su capacidad de hacer varias cosas a la vez. Naturalmente tienen la información al alcance y el uso intenso de las redes sociales. Es así que, para el año 2016, más de 2.7 millones de personas estaban en redes sociales alrededor del mundo, Facebook solo contaba con 1.7 millones activos. Un 87% de los Millennials utilizan de dos a tres aparatos electrónicos y todos conectados a Internet, al menos una vez al día. El 50% dice usar su teléfono móvil para investigar antes de realizar una compra, y el 41% ha realizado compras con el mismo aparato en alguna ocasión. Como los Millennials tienen la capacidad de realizar diversas tareas de manera simultánea, usan diferentes canales y aparatos digitales, y a través del internet crean y comparten contenidos, lo cual les permite expresarse, hasta empoderarse en su vida familiar y laboral (Ruíz, 2017).

2.3.2 Alimentación saludable

Se denomina alimentación saludable a la ingestión de alimentos que ofrezcan los nutrientes que necesita el cuerpo para su funcionamiento adecuado y que se mantenga con buena salud, reduciendo el riesgo de enfermedades. Estos nutrientes son grasas, carbohidratos, proteínas, minerales y vitaminas (Ministerio de Salud de Colombia, 2018).

Para entender que consumen los Millennials o su gusto gastronómico, se puede decir que la comida la ven como un estilo de vida, es decir, celíacos, veganos o vegetarianos, lo tienen muy claro y toman una decisión consciente (Pérez, 2015). De acuerdo con Kent (2019), los Millennials gustan de reunir información nutricional y se han vuelto fanáticos de los platillos personalizados, adoptando estilos de alimentación muy definidos como el ser vegano o vegetariano. Tienen mucha conciencia sobre la relación entre alimentación, la forma en que luce su cuerpo y su salud. En lo que refiere al consumo de snacks o de comida

rápida, los Millennials prefieren opciones sanas, como por ejemplo a base de granos o de pescado, tipo sushi o ceviche.

2.3.3. Tendencias mundiales en alimentación

En la industria alimenticia se está experimentando con nuevos sabores, con notas de asados, caramelizados, tostados, ahumados. El estudio Global Taste Trends 2019 arrojó que las personas buscan sabores como el jengibre, los sabores florales para las bebidas especialmente; los productos fermentados (prebióticos), con ingredientes naturales, los condimentos picantes, de bajo contenido de azúcar y orgánicos, sin aditivos. El estudio habla también de sabores como la albahaca, tomate, linaza, guayaba; así como la leche condensada y el chocolate (“Las tendencias mundiales,” 2019). Mientras que Muinelo (2013) señaló que la industria alimenticia enfoca actualmente sus esfuerzos a producir comidas más saludables, reduciendo el contenido de sodio, de azúcar añadida y grasas trans.

Mintel, empresa investigadora y de análisis del mercado, informó acerca de la tendencia mundial en el rubro de alimentos y bebidas, manifestaron ciertas tendencias importantes en la industria hacia 2030: Las empresas deben presentarse con espíritu activista frente a los consumidores. Se debe tomar como concepto importante la dieta inteligente para cuidar la salud física y mental, donde la tecnología tiene que participar activamente. Por último, hablaron de cosecha de alta tecnología, pensando en el incremento en la población mundial (“Mintel identifica las tendencias,” 2020).

El interés que sienten las personas por los nuevos alimentos procesados con tecnología de punta, y que sustituyen a la proteína animal, se manifestó cuando la compañía Impossible Foods emitió títulos valores en Estados Unidos y logró recaudar US\$ 750 millones. Algo similar ocurrió con la empresa Beyond Meat, cuyas acciones se elevaron en más de 160% durante el primer día de cotización en la bolsa de valores de Nueva York; por lo que su valor de mercado ascendió a US\$ 3,800 millones. Ambas empresas se dedican a

producir alimentos totalmente vegetales, y en el caso de Beyond Meat sus hamburguesas tienen sabor y apariencia igual a la carne (“El explosivo crecimiento,” 2019).

Vegetariano, tendencia que también es asumida por los Millennials, está entrando cada vez a más lugares; y dentro de ellos existen tendencias como ovo-lacto-vegetarianos, api-vegetarianos; y crudívoros (que comen todo crudo), no calientan la comida, lo ingieren al natural. La diferencia entre el vegetariano y el vegano es que el vegano no ingiere ni utiliza comida de origen animal, los vegetarianos, en cambio, comen huevo, lácteos, miel; pero ambas buscan un estilo de vida acorde con el medio ambiente y respeto por los animales (“Día Mundial del Vegetariano,” 2019).

Más allá del contenido de un alimento, también hay que considerar su empaque, que constituye una herramienta de marketing muy valiosa, pudiendo transmitir el mensaje correcto, o por el contrario un mensaje opuesto al contenido. Como parte de educar a los Millennials sobre lo importante que es consumir alimentos saludables, el empaque tiene un rol informativo. Debe indicarse claramente los ingredientes del producto, y la información nutricional, especialmente la cantidad de calorías y carbohidratos (Küster, Vila, & Sarabia, 2019).

2.3.4 Servicio de entrega a domicilio

El sistema delivery ha venido siendo un socio estratégico muy bueno para el sector alimentario, principalmente. Las aplicaciones que existen como Glovo, Rappi, Uber Eats, entre otros vienen satisfaciendo profesionalmente una necesidad de los usuarios, tener comida en sus centros de labores y hogares, sin tener que preocuparse por ello; y la necesidad de los restaurantes de incrementar sus comensales sin la necesidad de hacer cambios de infraestructura en sus locales incrementando mesas y espacio, ni habilitar un *call center* propio. Estas apariciones incrementaron el mercado en siete millones de transacciones, de los cuales una gran cantidad son alimentos veganos y vegetarianos; lo que nos dice que es

importante para las personas un consumo saludable en la alimentación (Semana Económica, 2018).

El Perú ha hecho tendencia en la solicitud de comida por aplicativo, sobre todo los Millennials en Lima Norte, su crecimiento es de 55% por año, y es sostenido este incremento anual; siendo los consumidores ávidos en el uso de aplicaciones y uso del internet en su smartphone y laptop, donde buscan su comida preferida y se interesan por la captación de ofertas. La facturación promedio es de S/ 38.00 (Perú Retail, 2016b). El sistema de delivery ofrece diferentes opciones de comida saludable en restaurantes de diversos estilos, que ponen su comida al alcance de los consumidores, a su centro laboral o a su casa.

En la línea gastronómica, los restaurantes tienen un gran aliado en las aplicaciones de entrega a domicilio o delivery, porque ha dinamizado el negocio, mostrando ser más eficientes que si cada restaurante pone su propio servicio de distribución. Con la aparición de Uber Eats y Glovo, en el año 2017 las ventas de restaurantes se incrementaron en S/ 76 millones, gracias a un total de 17 millones de transacciones. En este crecimiento, el consumo de alimentos saludables ha sido un factor importante, ya que hay mucha más variedad que los sitios de comida rápida (Semana Económica, 2018). En el mercado peruano, los consumidores han convertido en tendencia el pedido de comida por delivery, motivado por el hecho de que a través del teléfono móvil pueden encontrar gran diversidad de opciones, rápidas y fáciles de ordenar. En Lima Norte, una de las zonas más pobladas del área metropolitana, el pedido promedio para el año 2016 era de S/ 38.00 y lo más frecuente que pedían era pollo, chifa o pizza (Perú Retail, 2016b).

Existen opciones de comida saludable a través del sistema de delivery directo de restaurantes que están dispuestos a llevar su comida hasta el centro de trabajo o casa. En Lima, existen diversas alternativas saludables como son La Fresca, Bocadio, Arbóreo, Lilikio, Sushipop, Veggie Pizza, Alfresco. En estos sitios se pueden hacer pedidos desde las

ocho de la mañana. En algunos casos, cuentan con un área de cobertura extensa, y algunos de ellos no cobran el servicio de entrega a domicilio. Así como los días de entrega varían entre cinco y siete días a la semana delivery, y también los que atienden los siete días de la semana (“Delivery: 10 lugares,” 2016).

2.3.5. Mindfulness

Mindfulness es un concepto que se deriva del budismo, entendido inicialmente como una práctica de meditación (Walach, Burcheld, Buttenmüller, Kleinknecht, & Schmidt, 2006). Se utiliza para describir la práctica de enfocarse o poner toda la atención en el momento presente, de una manera intencional. Al mismo tiempo, requiere que la persona no juzgue o no emita juicios de la situación en la que se encuentra ni de las personas que la rodean (Shapiro & Carlson, 2009). También se entiende como una práctica de meditación, que se relaciona con observar en detalle los pensamientos, las emociones y las manifestaciones del cuerpo. En definitiva, es una práctica centrada en la persona, en su presente (Baer, 2011).

La teoría del Mindfulness ha introducido una nueva forma de visualizar el cuidado de la salud integral de los individuos, especialmente la salud mental; al introducir como parte esencial del cuidado clínico la preocupación por el bienestar general del paciente (Shapiro & Carlson, 2009). De acuerdo con Baer (2011), los tratamientos médicos que incorpora el Mindfulness conducen a mejoras de problemas de salud como son la ansiedad, el estrés y la depresión, e incluso ayuda a las personas a mejorar el tratamiento de dolores crónicos; aunque los beneficios no son siempre claros.

Las actividades que típicamente incluye el Mindfulness son: (a) ser totalmente autoconscientes, sin juzgar, la respiración, los sentimientos, las emociones, los pensamientos y las reacciones del cuerpo; (b) meditaciones mientras que se hacen caminatas; (c) comer de

manera consciente; (d) recostarse en posición horizontal y revisar el cuerpo de manera mental y consciente; y (e) escuchar a otros sin emitir juicio alguno (Walach et al., 2006).

De acuerdo con Glomb, Duffy, Bono y Yang (2011), la implementación de prácticas de Mindfulness en ambientes laborales genera incrementos en la creatividad, en la capacidad de solución de problemas y en general, en la productividad de los trabajadores. Esto se debe a que dicha práctica ayuda a reducir el estrés, al mismo tiempo que incrementa la capacidad de concentración y permite regular las emociones. También concluyeron que a través del Mindfulness las personas pueden desarrollar resiliencia, empatía y respeto hacia otros seres humanos, incrementando los niveles de inteligencia emocional, así como el bienestar físico general.

Parte de disfrutar el momento presente es la capacidad de evocar situaciones o recuerdos agradables para generar emociones positivas. Esto es lo que se logra con aquellos anuncios que resaltan las características ecológicas de su empaque o de su contenido, y lo hacen utilizando el color verde. El uso del verde logra que los consumidores visualicen en su imaginación el campo, evocando la belleza de la naturaleza y creando automáticamente una sensación de bienestar (Hartmann, Apaolaza, & Alija, 2013); similar a la que sentirían si realmente estuviesen en contacto directo con la naturaleza (Atkinson & Kim, 2015).

2.3.6. Wellness

En las últimas décadas se ha visto un cambio de paradigma en lo que se refiere a la actitud de las personas hacia la vida y hacia su propia salud (Rana & Paul, 2017). Este cambio se asocia con el término Wellness, que se refiere a la búsqueda del equilibrio personal para generar bienestar general (Anspaugh, Hamrick, & Rosato, 2009). Es así, que el Wellness busca que la persona tenga una adecuada nutrición, pero que además adopte un estilo de vida que le permita fortalecer su condición física, pero sobre todo tomar responsabilidad de los actos propios, de la seguridad y la salud personal (Anspaugh et al., 2009).

Según Els y De la Rey (2006), el Wellness es un término que visualiza al ser humano como un conjunto de elementos que se integran, y no como elementos aislados; que además están en constante evolución o desarrollo. Por tanto, se consideran condiciones físicas y mentales, pero también espirituales, laborales, sociales y hasta de salud ambiental, involucrando la relación del individuo con todo su entorno. Para Besuchen (2006) la única manera de lograr una sensación de Wellness o de bienestar general, es a través de la alimentación saludable combinada con actividad física constante.

Dentro de la relación con el medio ambiente, y como parte de esa conexión del ser humano con su entorno, lo que incluye el desarrollo de una conciencia social, hay una preocupación por reducir el desperdicio de alimentos. Al respecto, Savelli, Francioni y Curina (2019) dieron a conocer que existe una relación entre la preocupación por tener un estilo de vida saludable, el hábito de comer en el hogar, y la reducción en la cantidad de alimentos desperdiciados. Incluso, estos autores concluyeron que cuanto mayor sea la tendencia a tener un estilo de vida saludable, mayor será la compra consciente de los alimentos, para evitar así el desperdicio.

Ante los cambios en los consumidores, la industria alimenticia ha reformulado muchos de sus productos, para adaptarse a los nuevos requerimientos. Es así que se han reducido las cantidades de sodio, de grasas y de azúcares añadidos (Muinelo, 2009). Para Besuchen (2006), los alimentos que promueven el Wellness deben reunir las siguientes condiciones: (a) reducir la cantidad de ingredientes dañinos o perjudiciales para la salud, (b) priorizar el consumo de alimentos frescos o poco procesados, (c) incluir ingredientes que ayudan a reducir el estrés, como la manzanilla; (d) incluir ingredientes que den energía; y (e) lograr que sea de fácil preparación y consumo.

Son diversas las razones por las que una persona puede enfocarse en lograr un estilo de vida saludable. Pero de acuerdo con Rana y Paul (2017), los estudios que relacionan

algunas enfermedades cardíacas o la depresión con la mala alimentación, han tenido gran influencia en los jóvenes. Ellos sienten la necesidad de adoptar medidas que los hagan más saludables, empezando por la alimentación. Al respecto, Martinelli (2017), mediante su investigación desarrollada en Lima, titulada *Creación de un centro de nutrición integral: Nutrition & Coaching Well-being / Wellness Center* encontró que sí hay una demanda por servicios de bienestar general, principalmente entre los jóvenes, enfocados en la alimentación saludable y el desarrollo de ejercicios físicos.

2.3.7. Ludificación

Según Johnson (2015), la ludificación se define como el proceso de incorporar juegos o elementos parecidos a un juego, con el objetivo de estimular la participación. Al respecto, Falcó-Boudet y Huertas (2018) señalaron que la ludificación consiste en utilizar las mecánicas de juego, para generar un mayor involucramiento y participación de las personas. Existen tres niveles de ludificación: (a) el diseño lúdico, (b) los juegos serios, y (c) la gamificación. Debe explicarse que el diseño lúdico es cuando se realiza una actividad con la intención de que sea atractiva e interesante; es decir que no es un juego, pero si tiene alguna característica lúdica o asociada al juego (Bores & Martín, 2014).

Por su parte, Torres-Toukoumidis, Romero y Pérez (2018), definen ludificación como un recurso pedagógico que se enfoca en el uso de elementos diseñados como juego, de una manera no lúdica. Es decir, la ludificación es una experiencia inmersiva, la cual transforma principios de educación tradicional en una educación basada en la motivación. De esta definición se puede concluir que la ludificación aumenta la actividad de la persona y la interacción social, así como la calidad y la productividad.

La ludificación empezó siendo una estrategia empresarial para motivar a los consumidores. De esta manera, es común encontrar recompensas en la ludificación, que son frecuentemente materializadas en forma de puntos, niveles o insignias. Si solo se aplican

conceptos simples y superficiales, la ludificación puede ser utilizada de manera transitoria; pero si se utilizan conceptos más profundos, esta estrategia puede ser la clave para generar mentes curiosas, inquietas y libres que transformen el mundo (Ojeda, 2012).

La ludificación es una técnica relativamente nueva, sin embargo, tiene gran éxito en conseguir objetivos en contextos no recreativos, convirtiéndose en una herramienta poderosa para empresas en el mundo. Aquellas organizaciones que quieren implementar soluciones basadas en ludificación, deberán primero tener en cuenta los siguientes principios: (a) el objetivo debe poder ser medible, (b) centrarse en cosas que la gente ya hace o quiere hacer, (c) registrar y poder hacer seguimiento del cambio, es decir del comportamiento antes y después de ludificarlo, (d) recompensar pequeñas victorias para poder asegurar una buena experiencia del consumidor, (e) permitir que los usuarios compartan logros para que sea social, (f) basar el programa en incentivos, para así poder motivar al usuario (Bellido, 2017).

En el ámbito de los negocios, la ludificación busca generar empatía entre las personas, añadiendo experiencias lúdicas en el trabajo y la vida en general, utilizando intereses y motivaciones de los trabajadores para generar beneficios en todas las partes involucradas. Sin embargo, debe quedar claro que no se busca convertir todo el negocio en un juego, por lo contrario, se debe aplicar solo a retos específicos (Bellido, 2017). Mientras que la ludificación de clientes proviene del establecimiento de objetivos comerciales, con el fin de fijar mecanismos para poder conocer las necesidades y deseos de los clientes, para así garantizar el compromiso del cliente hacia la empresa, que se demuestra en el aumento de interacciones que ocurren entre ellos. Es por esto que para poder ludificar a los clientes es necesario considerar lo siguiente: qué se compra, quién compra, por qué se compra, cómo se compra, dónde se compra, y cuánto se compra (Martínez, 2017).

La interacción entre lo no lúdico y los juegos, ha generado el surgimiento de un proceso de ludificación, dando pie a un modelo denominado lúdico-multifuncional. Más que

aplicar herramientas técnicas, este modelo puede producir contenidos y fidelizaciones para las marcas que deseen utilizarlo. Esto se da a través de dinámicas de juego y emociones relacionadas a ellas. En el mundo son varias las empresas que ya han optado por dinámicas de juego con redes sociales para poder comunicarse, jugar y compartir logros. Este tipo de uniones, suele venir acompañada de aplicativos y tiendas, en las que se pueden canjear descuentos y productos obtenidos como recompensas en los juegos. La ludificación ha aportado características que han abierto puertas más allá del marketing tradicional, ya que los usuarios al finalizar el juego, asocian ciertas emociones, negativas o positivas, a las marcas (Fernández, 2015).

2.4 Conclusiones

La revisión de literatura ha confirmado la existencia del problema. Los Millennials son jóvenes que nacieron entre los años 1980 y 2005, es decir, tienen entre 20 y 40 años para el 2020 y se proyecta que para el año 2025, representarán el 75% de la fuerza laboral a nivel mundial, lo que destaca su importancia, como consumidores. En el Perú, actualmente son el 29% de la población y el 51% de ellos trabaja tiempo completo; en un entorno donde usualmente se labora más de las 40 horas semanales; lo cual reduce el tiempo para otras actividades.

Estos jóvenes disfrutan de compartir con sus amigos, y les gusta comer en restaurantes o pedir comida por delivery. Mientras que prefieren cocinar como parte de una actividad de entretenimiento con familiares o amigos, en lugar de que sea una actividad rutinaria diaria. Para ellos el tiempo libre y su independencia son muy valiosos, estando dispuestos a pagar por servicios que les permitan disfrutar más de la vida, y en especial, si estos servicios son individualizados o personalizados a sus gustos. Su forma de relacionamiento es principalmente a través de plataformas electrónicas, haciendo uso muy frecuente de las redes sociales, para interactuar con sus conocidos, revisar críticas o

comentarios sobre productos, y hacer compras, así como acceder a múltiples fuentes de datos o información.

Algo que preocupa a los Millennials es su salud, pero no todos acuden con frecuencia al médico, sino que realizan ejercicios físicos dos veces por semana, y vigilan los alimentos que con frecuencia consumen. Incluso hay segmentos que optan por opciones alimenticias diferentes como el veganismo o las dietas libres de gluten; muchas veces por razones sociales-ambientales o por creencias, más que por solo salud.

Dentro de la literatura revisada, existe información para proponer una solución que parta de los conceptos de Mindfulness y Wellness. Entendiendo al Mindfulness como el arte de enfocarse en el presente, con prácticas como la meditación para que la persona sea más consciente de las circunstancias actuales. A su vez, cubre todos los aspectos del ser humano, en búsqueda de una salud integral conocido también como Wellness, que visualiza el cuidado del ser humano, como la atención a su salud física y también mental. Entonces, debe plantearse una solución que no se limite a distribuir alimentos preparados, porque ya hay muchas empresas que realizan eso. Es necesario crear una propuesta que de herramientas para incrementar el bienestar de los Millennials.

Capítulo III: Planteamiento de la Solución al Problema de Negocio

En este capítulo se desarrolla la solución al problema de negocio, iniciando por las metodologías aplicadas, que son Design Thinking, Lean Startup y Agile. De allí se pasa a aplicar los elementos de la investigación científica, para encontrar el fundamento teórico que da paso a la solución planteada. Luego se desarrollan un conjunto de lienzos que permiten definir claramente el modelo de negocio y la relación con el cliente; para pasar a describir lo innovador o disruptor de dicho modelo. Finalmente, se analiza la forma como se implementará y medirá su desempeño en el futuro.

3.1 Aplicación de Metodologías Ágiles para la Solución Mínima Viable del Problema

En el primer capítulo se identificó el problema de los consumidores Millennials como la necesidad de un programa de alimentación saludable, que a su vez promueva el bienestar general, y el equilibrio entre la persona y su entorno; librándolos de la necesidad de dedicar su escaso tiempo a la cocina. Ante la existencia de dicho problema, los investigadores utilizaron la metodología de Design Thinking para generar una solución. De acuerdo con Brown (2008), para usar esta metodología es necesario pensar como el potencial consumidor, generando empatía y poder crear así un producto o servicio que realmente solucione su problema.

El Design Thinking es un sistema y no una serie de pasos ordenados. De manera concreta se revisó literatura que pudiese aportar soluciones al problema, incluyendo temas como uso de la tecnología en Millennials, alimentación saludable, servicio de entrega a domicilio, Mindfulness y Wellness. Esto permitió crear una solución abstracta al problema, que consiste en brindar un servicio de acceso a través de un aplicativo en teléfonos celulares, para llevar almuerzo y *snacks* saludables a los Millennials en sus oficinas o domicilios, pero que a la vez promueva el bienestar general de los individuos y su equilibrio integral, así como con su entorno (ver Figura 4).

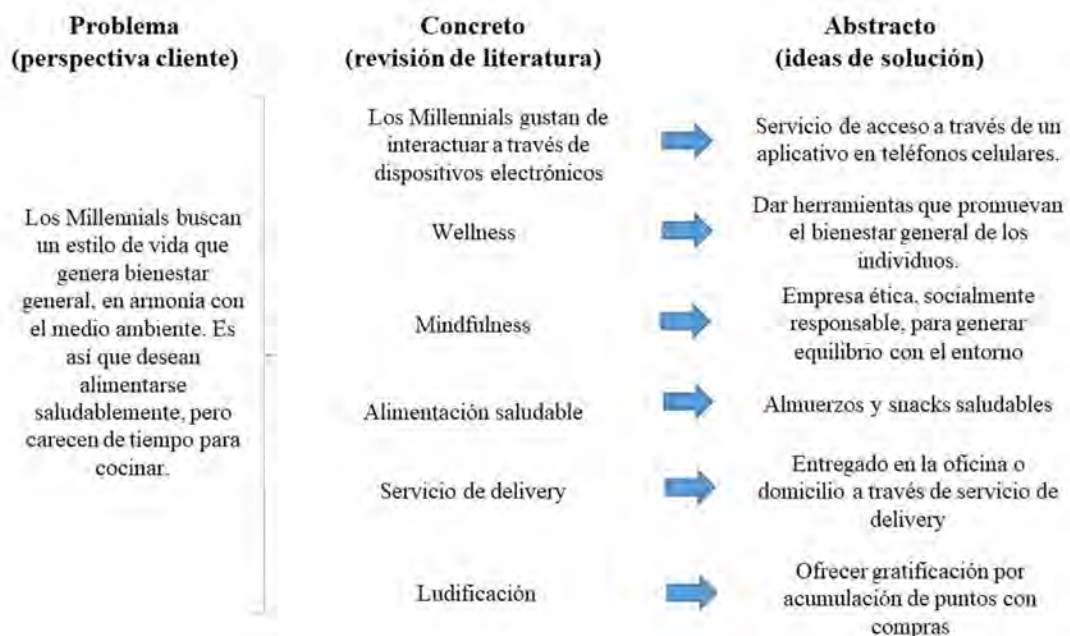


Figura 4. Pensamiento concreto y abstracto, aplicando Design Thinking.

Una vez que se ha ideado una solución, de manera abstracta, se procedió a aplicar la metodología Lean Startup. De acuerdo con Nobel (2011), muchos *startups* o emprendimientos fracasan poco después de su lanzamiento porque se invirtió mucho tiempo y dinero antes de hacer pruebas con los consumidores. Por tanto, su recomendación es lanzar tan rápido como sea posible un prototipo básico, para recibir retroalimentación de los clientes potenciales. Luego, se crea el producto final y se lanza al mercado en un contexto reducido para monitorear su desempeño y mejorarlo antes de hacerlo crecer o masificarlo.

El objetivo de la metodología Agile es ayudar a la organización a proveer su producto o servicio de una forma más rápida, en mayor escala y con menos costos (Hui, 2013). Según Benefield y Greening (2013), esta metodología innova en los procesos, pero también en los resultados. La manera cómo se aplica al proyecto que se está desarrollando es:

- Desarrollar la planificación de arranque, que es lo que se hace a lo largo de este capítulo.
- Ejecutar la fase inicial o de arranque, que tiene una duración de tres meses.

- Evaluar el desempeño e introducir los cambios necesarios.
- Escalar el negocio, ampliando la cantidad de suscritos al servicio y el área geográfica cubierta.

3.1.1 Dos dimensiones

El lienzo de dos dimensiones, que se presenta en la Figura 5, tiene como punto de partida el contexto del problema actual, secciones uno y dos del lienzo, que ha sido ampliamente descrito en el Capítulo I. Posteriormente, se presenta lo que debería haber o suceder en los dibujos, sección tres, para finalmente analizar el contexto de una posible solución, sección cuatro, donde se menciona el gusto de los Millennials por la alimentación y estilo de vida saludables, el servicio de delivery y por las compras en línea.

3.1.2 Meta-usuario

El lienzo de meta-usuario es una herramienta que permite comprender de manera profunda a otras personas, en este caso a los consumidores. En la Figura 6 se aprecia claramente quién es el cliente, en términos de lo que ve, oye, dice, hace y necesita. Para llegar incluso a comprender lo que piensan y sienten, en términos de esfuerzos y resultados respectivamente.

Los clientes son Millennials profesionales que laboran a tiempo completo, ya sea como empleados o independientes. Ellos no disponen de tiempo, pero reconocen la importancia de cuidar su salud, a través una alimentación balanceada. Necesitan recibir asesoría en nutrición, y monitorear su progreso en temas de bienestar, desarrollándose como seres humanos integrales. Es importante mencionar, que estos Millennials están constantemente viendo y oyendo lo importante que es la apariencia física, tener el peso ideal y alimentarse saludablemente, lo que se ha convertido en un estilo de vida.

1 2 DIMENSIONES (2D)



Figura 5. Lienzo de dos dimensiones.

3 Matriz de META-USUARIO

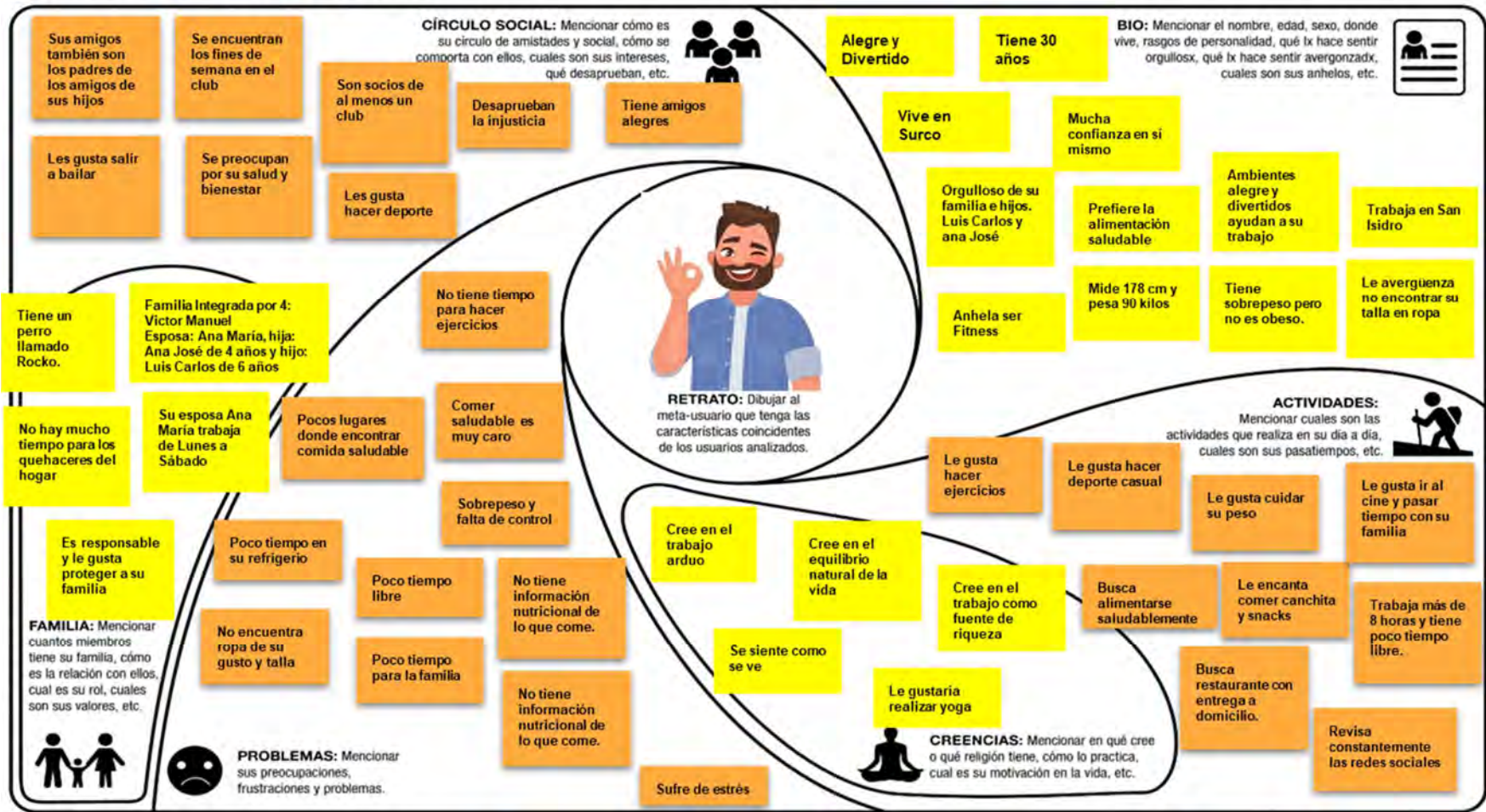


Figura 6. Lienzo meta-usuario del negocio propuesto.

3.1.3 Experiencia del usuario

El mapa de experiencia del usuario o del cliente es una herramienta que se deriva del Design Thinking. En la Figura 7 se plasman los momentos o acciones, junto con los pensamientos y las emociones que los clientes presentan en cada una de ellas. El punto de inicio de la experiencia se da cuando el cliente se despierta y reconoce que es un día laboral, por lo que debe trabajar; a lo cual le sigue la escasez de tiempo por las múltiples ocupaciones y por el tránsito de la ciudad. Esto deriva en que a la hora del almuerzo se ve forzado a consumir comida rápida; además de que se sumerge en una rutina que le impide generar una sensación de bienestar.

En la actualidad, este conjunto de acciones se refleja en una mala experiencia para el cliente potencial, quien se expresa con frases como: Otra vez me cayó mal la comida o estoy cansando, no tengo energías. Por lo tanto, en la parte inferior de la Figura 7 se observa una predominancia de experiencias negativas, lo que indica que hay oportunidad para el cambio, siempre que se logre brindar herramientas para que el usuario tenga una sensación general de bienestar, a través de la alimentación y de otros recursos, que se han considerado en la solución, como por ejemplo el coaching en Mindfulness.

3.1.4 Costo-Impacto (quick wins)

El lienzo costo-impacto también se conoce como matriz de priorización impacto-esfuerzo. Se construye con dos ejes, el horizontal que mide el esfuerzo que debe hacerse, y el vertical refleja el impacto (ver Figura 8). Hay que eliminar o reducir a su mínima expresión las tareas sin recompensas, que en este caso corresponde al delivery, por lo que será subcontratado. Esto se debe a que aquello que agrega valor al cliente son los servicios que directamente aumentan la sensación de bienestar o Wellness, los cuales se registran dentro del cuadrante de grandes proyectos, o incluso en ganancia rápida.

En cambio, hay que darle prioridad a las actividades que generan un alto impacto, en especial los que no requieren mucho esfuerzo y por ello se denominan ganancia rápida. En este grupo se incluye el producir los videos cortos de asesoría y la introducción de platillos especiales, entre otros. También es esencial que se destinen los recursos necesarios para desarrollar los grandes proyectos, aunque requieren un alto esfuerzo.



Figura 8. Lienzo de costo-impacto del negocio propuesto.

3.1.5 Propuesta valor

De acuerdo con Osterwalder, Pigneur, Bernarda y Smith (2014), el lienzo de la propuesta de valor es un método de representación visual que se compone de tres partes: (a) el perfil del cliente, donde se describen las características de un determinado grupo de personas, (b) el mapa de valor, donde se especifica cómo se pretende crear valor para ese determinado segmento de clientes; y (c) el encaje, que se consigue cuando las dos partes anteriores coinciden.

En la Figura 9 se observa que hay un encaje entre los creadores de ganancia, que corresponden a la empresa, y las ganancias que percibe el cliente. Por ejemplo, se desarrollará un menú de acuerdo a las necesidades calóricas del cliente y a sus preferencias alimenticias; lo cual logrará satisfacer a los clientes que obtendrán la alimentación saludable que buscan. Además, la empresa con sus entregas puntuales le permitirá al cliente tener más tiempo disponible para su trabajo o actividades de ocio. Del lado del dolor, también se observa que hay un encaje, la empresa elimina la necesidad que el consumidor tiene de comprar los insumos y preparar su comida a diario, mientras que el cliente se libera de la presión por tener poco tiempo libre para cocinar. Al mismo tiempo, se le ayudará al cliente a reducir su preocupación por no tener el peso adecuado o por estar consumiendo altas cantidades de azúcar o grasa.

3.1.6 Modelo de negocio

De acuerdo con lo señalado por Osterwalder y Pigneur (2011), el modelo Business Model Canvas es la mejor herramienta para describir un modelo de negocio. Se tienen nueve módulos básicos que reflejen la lógica que sigue una empresa para generar ingresos. Con estos nueve módulos se cubren las cuatro áreas principales de cualquier negocio: (a) clientes, (b) oferta, (c) infraestructuras y (d) viabilidad económica. La propuesta de valor es el centro del modelo de negocio, ya que define lo que hace especial o única a la empresa en el mercado en que compite. La proposición de valor que se ha creado (ver Figura 10) es: Brindar un servicio integral de asesoría, a través de un aplicativo, para el bienestar del ser humano a partir de la suscripción a planes de alimentación saludable. Los clientes no tendrán que dedicar tiempo a la preparación de sus alimentos, y podrán disfrutar de actividades con beneficios como Wellnes y Mindfulness, así como la asesoría directa de nutricionista y coaches según el plan que contraten. Logrando además acumular puntos mediante un sistema de recompensas que luego podrán redimir en descuentos.

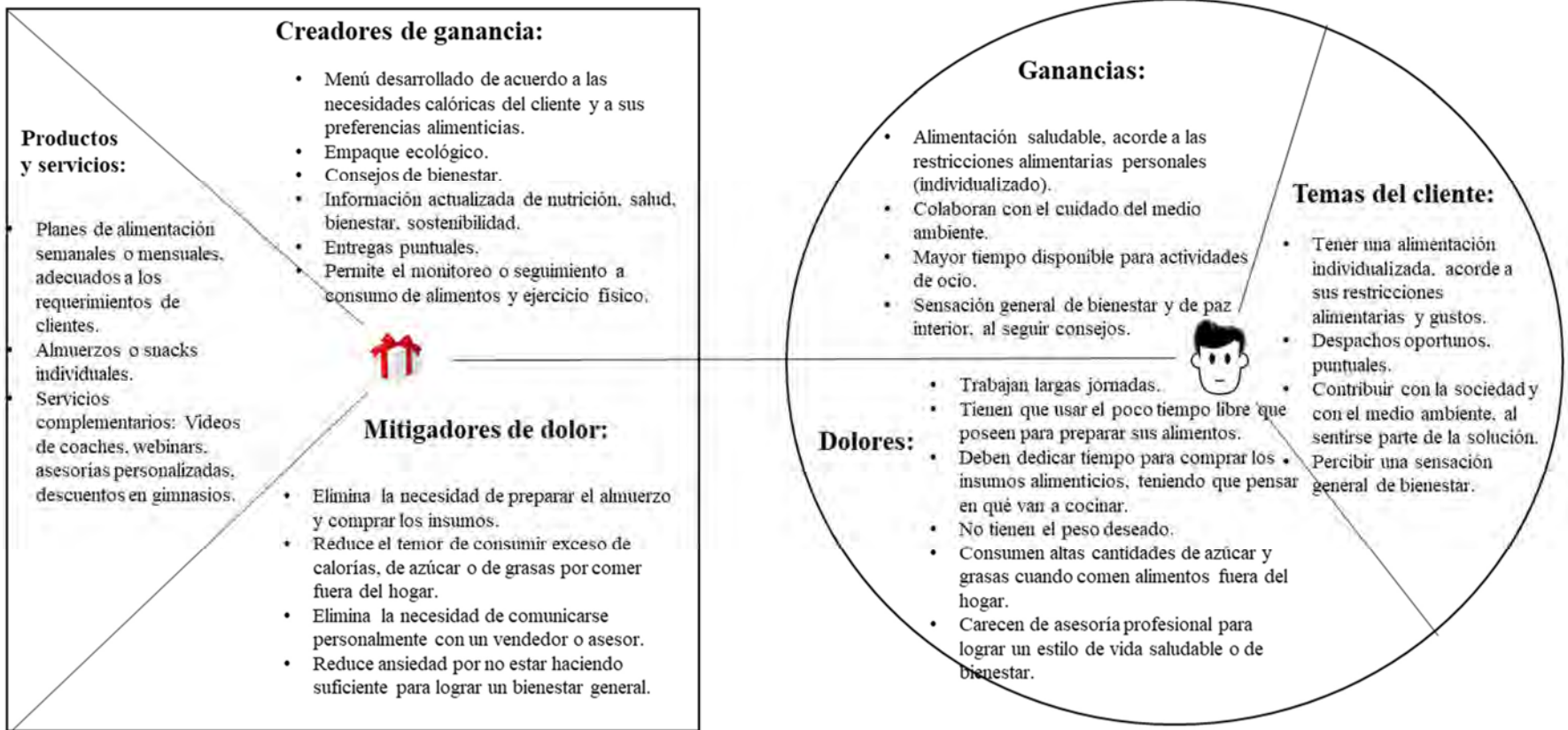


Figura 9. Lienzo propuesta valor del negocio propuesto.

<p>Socios Estratégicos </p> <p>Proveedores. Motorizados para delivery. Entrenadores personales. Coaches de Wellness y/o Mindfulness. Gimnasios.</p>	<p>Actividades Claves </p> <p>Gestión de personal. Gestión de abastecimiento. Preparación de alimentos. Empaque de snacks y almuerzos. Distribución de snacks y almuerzos. Generar videos y dar asesoría en temas de Wellness y Mindfulness.</p>	<p>Propuesta de Valor </p> <p>Brindar un servicio integral de asesoría, a través de un aplicativo, para el bienestar del ser humano a partir de la suscripción a planes de alimentación saludable. Los clientes no tendrán que dedicar tiempo a la preparación de sus alimentos, y podrán disfrutar de actividades con beneficios como wellness y mindfulness, así como la asesoría directa de nutricionista y coaches según el plan que contraten. Logrando además acumular puntos mediante un sistema de recompensas que luego podrán redimir en descuentos.</p>	<p>Relación con Clientes </p> <p>Relación directa a través de la aplicación, de las redes sociales o de WhatsApp. Asesoría en planes alimenticios y de bienestar general. Videos y Webinars de nutrición, salud, de ejercicio y de bienestar. Aplicación que permite registro de actividad física y alimentación.</p>	<p>Segmento de Clientes </p> <p>Millennials de Lima metropolitana que trabajen dependiente o independientemente.</p>
<p>Recursos Claves </p> <p>Almacén (empaques, alimentos secos y refrigerados). Equipos de almacenaje y cocina. Nutricionista. Chef. Coach / Asesor.</p>		<p>Canales </p> <p>Venta directa. Promoción en redes sociales y Google Ads.</p>		
<p>Estructura de Costos </p> <p>Insumos alimenticios / Material de empaque. Planilla. Costos de distribución. Aplicación y recursos tecnológicos.</p> <p>Servicios, limpieza y mantenimiento Publicidad, descuentos y promociones. Alquiler de local.</p>			<p>Líneas de Ingresos </p> <p>Plan mensual. Plan semanal. Almuerzos, cenas o snacks individuales.</p>	

Figura 10. Lienzo Business Model Canvas del negocio propuesto.

La empresa tendrá distintas fuentes de ingresos: (a) plan mensual, (b) plan semanal, y (c) almuerzos, cenas o snacks individuales. Mientras que sus costos se originarán por: (a) insumos alimenticios y material de empaque, (b) planilla, (c) costos de distribución, (d) aplicación y recursos tecnológicos, (e) servicios, limpieza y mantenimiento; (f) publicidad, descuentos y promociones; y (g) alquiler de local.

3.1.7 Blueprint

En la actualidad, no hay una clara distinción entre bienes y servicios, como existía hasta el Siglo XX. En la medida en que los servicios crecen en complejidad y sofisticación, también lo hace la necesidad de desarrollarlos y apoyarlos desde otras perspectivas (Ponce, Pacheco, & Castillo, 2018). El lienzo Blueprint es una herramienta gráfica para detallar las acciones de los clientes, en relación con la evidencia física de la empresa, y el contacto con los empleados. Tiene dos áreas claras; de un lado, lo que es visible para los clientes, y del otro, lo que no es visible.

La importancia del lienzo Blueprint, que se presenta en la Figura 11 es que muestra todas las interacciones con el cliente, y es allí donde la empresa debe centrar sus acciones, para crear un efecto positivo en el usuario. El primer punto de interacción, como se indicó previamente se da a través de las redes sociales, especialmente Whatsapp, Facebook e Instagram; pasando a un contacto a través del aplicativo para teléfonos celulares.

3.2 Aplicación de los Elementos de la Investigación Científica para Mejorar la Solución del Problema

Es importante mencionar que dentro de este análisis no se está realizando investigación científica, sino que se han utilizado sus herramientas como referencia, para dar estructura y fundamento a la solución diseñada. La investigación científica es un proceso sistemático y ordenado por el cual se indaga de manera rigurosa una situación, para conocerla a fondo. Se aplican diversos criterios y métodos para analizar dicha situación o elemento;

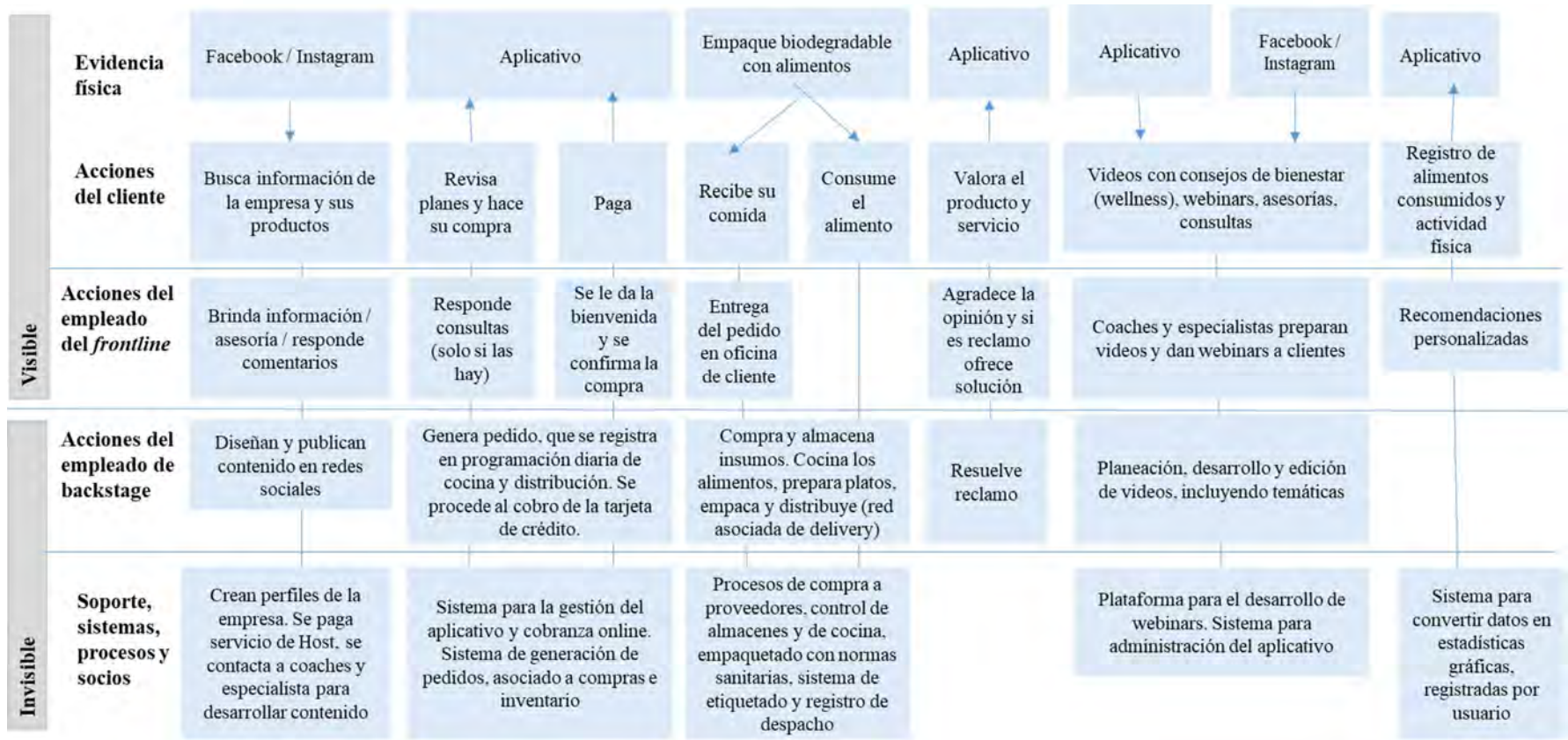


Figura 11. Lienzo Blueprint del negocio propuesto.

para finalmente brindar la solución al problema o ampliar el conocimiento existente (Mirabal & Díaz, 2017). Atendiendo a esta definición de investigación científica, el presente apartado se divide en: (a) conocimiento de la situación actual, (b) fundamentos teóricos, y (c) solución propuesta.

3.2.1 Conocimiento de la situación actual

En el Capítulo I se definió el problema de negocio, a partir de publicaciones de otros autores, así como de una herramienta cuantitativa realizada sobre fuentes primarias, la cual utilizó como instrumento la encuesta que se desarrolló en el Apéndice A. Se encontró que el 27% de los Millennials comen en restaurantes o cafeterías, mientras que un 60% lo hacen en la misma oficina; pero solamente 23.5% llevan lonchera con su almuerzo todos los días. Estos datos confirman que a este segmento de la población le gusta acudir a restaurantes o demanda servicios de entrega de comida, conocidos como *delivery* (“Millennials gastan un aproximado,” 2019).

Los resultados de la encuesta también revelaron que solo un 28% manifestó que siempre, de lunes a viernes, tiene una alimentación saludable. Lo que muestra una contradicción con el hecho de que los Millennials tienen una tendencia hacia la alimentación saludable, y al ejercicio físico (Villanueva & Fowks, 2018). Entonces se identifica que existe una necesidad, pero que la forma en que actualmente adquieren sus alimentos no está satisfaciendo dicha necesidad. Esto forma parte de la búsqueda de una sensación de bienestar general (Els & De la Rey, 2006; Molinillo et al., 2020), que a su vez muestra la consciencia sobre el ser integral, atendiendo las necesidades del presente (Creswell, 2017).

3.2.2 Fundamentos teóricos

Los fundamentos teóricos que se identificaron para la solución del problema se presentan en la Tabla 1. El análisis se desarrolla en torno a los siguientes temas, todos ellos enfocados en el segmento de consumidores Millennials: (a) uso de la tecnología, (b)

Tabla 1

Fundamentos Teóricos para la Solución del Problema

Tema	Autor	Aporte
Uso de la tecnología	Arora et al. (2018)	Los Millennials, a través del uso de la tecnología, se han convertido en actores activos que logran influir en las decisiones empresariales.
	Deloitte (2019)	Los Millennials dedican muchas horas a las redes sociales. Específicamente los peruanos utilizan principalmente Facebook y YouTube.
	Villanueva y Fowks (2018)	Los consumidores Millennials prefieren comprar por Internet que acudir presencialmente a las tiendas.
	Dharmesti et al. (2019)	Los Millennials no son afines al pago en efectivo, ni a las tarjetas de crédito.
Alimentación saludable	Universia Perú (2014)	Ven a la comida como una forma de vida.
	Pérez (2015)	Gustan de reunir información nutricional y se han vuelto fanáticos de los platillos personalizados, adoptando estilos de alimentación definidos.
	Kent (2019)	Los Millennials quieren atención personalizada, con productos hechos según sus requerimientos.
	Gutiérrez (2014)	La industria alimenticia enfoca actualmente sus esfuerzos a producir comidas más saludables, reduciendo el contenido de sodio, de azúcar añadida y grasas trans.
	Aguilar (2016)	El empaque constituye una herramienta de marketing valiosa, pudiendo transmitir el mensaje correcto, o por el contrario un mensaje opuesto al contenido.
Servicio de entrega a domicilio	Muinelo (2013)	El sistema delivery ha venido siendo un socio estratégico muy bueno para el sector alimentario principalmente.
	Küster et al. (2019)	Los pedidos de comida a domicilio crecen rápidamente en Lima Metropolitana.
	Semana Económica (2018)	En el crecimiento del delivery ha tenido mucha importancia el consumo de alimentos saludables, ya que hay mucha más variedad que los sitios de comida rápida.
Mindfulness	Perú Retail (2016b)	Práctica de enfocarse o poner toda la atención en el momento presente, de una manera intencional. Es una forma de comprender el cuidado de la salud integral de los individuos, especialmente la salud mental.
	(Semana Económica (2018)	Se centra en el individuo, en su presente. Sirve para tratar problemas como depresión, estrés y ansiedad, al ser conscientes de las emociones del momento.
	Shapiro y Carlson (2009)	El uso del verde logra que los consumidores visualicen en su imaginación el campo, evocando la belleza de la naturaleza y creando automáticamente una sensación de bienestar (Hartmann, Apaolaza, & Alija).
Wellness	Baer (2011)	Búsqueda del equilibrio personal para generar bienestar general. Se insta a que la persona tenga una adecuada nutrición, pero que además adopte un estilo de vida que le permita fortalecer su condición física, asumiendo la responsabilidad de sus actos su seguridad y su salud.
	Hartmann et al. (2013)	El ser humano es un conjunto de elementos que se integran en un todo y está en constante evolución.
	Anspaugh et al. (2009)	La sensación de Wellness se logra a través de la alimentación saludable combinada con actividad física constante.
	Els y De la Rey (2006)	Hay una vinculación entre la búsqueda de una vida saludable y la reducción de alimentos desperdiciados. Esto incluye el desarrollo de una conciencia social.
	Besuchen (2006)	En el Perú, entre los adultos jóvenes existe una demanda por servicios de bienestar general, enfocados en la alimentación saludable y el desarrollo de ejercicios físicos.
Ludificación	Savelli et al. (2019)	Es el proceso de estimular la participación mediante el uso de elementos diseñados como juego.
	Martínelli (2017)	Proviene del establecimiento de objetivos comerciales, con el fin de fijar mecanismos para poder conocer las necesidades y deseos de los clientes, para así garantizar el compromiso del cliente hacia la empresa, que se demuestra en el aumento de interacciones que ocurren entre ellos.

alimentación saludable, (c) servicio de entrega a domicilio, (d) Mindfulness, (e) Wellness y (f) ludificación.

3.2.3 Solución propuesta

A partir de los fundamentos teóricos que se presentaron en el punto anterior, y que obedecen a la necesidad identificada de una investigación de fuentes primarias (encuesta a Millennials) y de fuentes secundarias (noticias, publicaciones y artículos académicos), se propone una solución. La misma obedece a la primera aproximación que se hizo utilizando el Design Thinking y que se presentó en la Figura 4, pero ahora se describe en detalle en la Tabla 2.

3.3 Definición de la Solución al Problema

Siguiendo las indicaciones de Nobel (2011), se diseñó un prototipo del aplicativo, el cual se presenta en el Apéndice C y consta de 14 pantallas a través de las cuales el cliente selecciona su plan de alimentación y su menú, para luego introducir la dirección de despacho y pagar con tarjeta de crédito. Este prototipo fue probado a través de un focus group, cuyos resultados se presentan en el Apéndice E, y del cual se concluyó lo siguiente:

- Colocar el logo de la empresa desde el inicio.
- Usar mensajes más simples.
- Incorporar más imágenes, quizás animaciones.
- En el registro, brindar la opción de hacerlo con Instagram, además de poder hacerlo con usuario de Facebook y Google.
- Brindar más información antes de que se inscriban.
- Utilizar videos y redes sociales para promocionarse.
- Preguntar si las personas tienen alergias o sufren de enfermedades, por lo que requieran alimentación especial.
- Incluir opciones de alimentación vegetariana, vegana o de prescripción médica.

Tabla 2

Solución Propuesta

Tema	Descripción del producto / servicio a brindar
Uso de la tecnología	<p>La comunicación será a través de un aplicativo para teléfono celular, en el cual el cliente podrá registrarse y hacer sus pedidos, así como sus pagos.</p> <p>Se hará promoción a través de redes sociales.</p> <p>Utilizar videos y otras herramientas digitales para comunicar mensajes a los clientes actuales y potenciales.</p>
Alimentación saludable	<p>Los productos a ofrecer son: (a) plan mensual en el que cliente contrata su almuerzo y puede también incluir hasta dos snacks o la cena, para todo un mes, puede ser dos veces por semana, tres veces por semana o todos los días, según lo requiera; (b) plan semanal, el cliente contrata por semana, pero puede ser dos, tres, cuatro o cinco días, según lo requiera; y (c) almuerzos individuales, para solo un día y puede ser programado con anterioridad, hasta las 11:59 pm del día anterior.</p> <p>Habrán distintas opciones de menú para que el cliente escoja, ya que a los Millennials les gustan los productos personalizados y han adoptado diferentes estilos de alimentación.</p> <p>Se utilizarán ingredientes naturales o poco procesados, dando prioridad a vegetales y frutas orgánicas.</p> <p>El empaque debe reflejar las características del contenido, por lo que se utilizarán materiales biodegradables o reciclables.</p>
Servicio de entrega a domicilio	<p>El cliente registrará la dirección de entrega en el aplicativo, y se llevará el pedido en los días acordados, en el horario indicado (entre 11:00 am y 2:00 pm)</p> <p>El delivery será con un servicio subcontratado, pero se dará capacitación a los motorizados en atención al cliente, manejo de quejas y bioseguridad.</p>
Mindfulness	<p>Se brindarán opciones para que el individuo pueda enfocarse en su ser, con prácticas como el yoga o la meditación.</p> <p>Desarrollar videos y seminarios sobre Mindfulness dando acceso a clientes y/o clientes potenciales.</p> <p>Servicio de coaching, asociado con ludificación.</p>
Wellness	<p>Dar a los clientes acceso a rutinas de ejercicios físicos.</p> <p>Los planes alimenticios se sugieren a partir de la talla y peso que el cliente indica al momento de registrarse.</p> <p>Opción de registrar su progreso diario, en actividad física (tipo y tiempo), así como en alimentación (conteo de calorías).</p> <p>Servicio de coaching, asociado con ludificación.</p>
Ludificación	<p>Servicio de coaching (Mindfulness, Wellness y/o nutrición), con una cita gratis por cada cierta cantidad de puntos acumulados. Estos puntos se obtienen a través de las compras, uno por cada comida.</p> <p>Envío de postres y/o snacks a cambio de puntos acumulados.</p>

- Incluir otras opciones de pago además de tarjeta de crédito, como son Yape o Lukita.
- Detallar mejor las porciones, en gramos, por ejemplo.

- Enviar información de interés a los clientes, con consejos nutricionales o de bienestar como tomar ocho vasos de agua diario o ejercitarse.
- Formar una comunidad que permita interactuar, invitar a eventos, entre otros.

A partir de estos aportes se diseñó un nuevo prototipo (ver Apéndice F), que ha incorporado los conceptos de Mindfulness y Wellness, promoviendo la actividad física y la meditación. Adicionalmente, Mansoori (2017) señaló que la metodología Lean Startup tiene más éxito cuando los emprendedores identifican desde un inicio cuáles son los aspectos claves a monitorear y con qué indicadores lo harán. Es por ello que hacia el final de este capítulo se presentan las métricas que se utilizarán para conocer si la implementación del proyecto es un éxito o no.

Luego de haber desarrollado un focus group (ver Apéndice E), se mejoró el prototipo para la implementación, incorporando las observaciones hechas por los sujetos participantes, como por ejemplo ampliar las opciones de pago o mejorar el texto o imágenes. El negocio será implementado a través de un aplicativo celular, por el cual el cliente podrá realizar las siguientes actividades:

- Registrarse en el servicio.
- Crear su perfil de usuario, que incluye peso y talla.
- Escoger el plan alimenticio que desea seguir: (a) para subir de peso, (b) mantener su peso, (c) reducir su peso.
- Escoger el producto a comprar: (a) plan mensual, (b) plan semanal, o (c) comida individual.
- Seleccionar su menú, lo que incluye también la posibilidad de seleccionar almuerzo, dos snacks y cena; o solo una de estas comidas.
- Pagar, lo que puede realizarse con tarjeta de crédito, débito o con medios electrónicos como Yape o Lukita.

- Recibir información para ayudarlo a poner en práctica el Mindfulness, como son sesiones de yoga o de meditación.
- Recibir información para practicar el Wellness, a través de rutinas de ejercicios y el registro de su evolución en desarrollo de actividad física.
- Tener acceso a webinars sobre temas de salud, ética social/empresarial o bienestar general.
- Revisar los puntos que ha acumulado a través de sus compras y que ha redimido.

Así como escoger para continuar disfrutando de beneficios a través de sus puntos, al adquirir snacks gratuitos o sesiones con nutricionistas o coaches.

Las imágenes de este aplicativo se aprecian en el Apéndice F y se dividen en los siguientes grupos: (a) registro de membresía, que se hace una sola vez, aunque el cliente tiene la opción de cambiar su plan alimenticio, sus objetivos o su forma de pago en cualquier momento, empezando a regir para los alimentos que recibirá al día siguiente; (b) selección de menú, que lo hace cada vez que ingresa un pedido, aunque queda predeterminado en función de selecciones anteriores, de modo tal que se facilite el proceso para el cliente; y (c) dashboard, en donde el cliente podrá consultar su plan alimenticio, rutinas de ejercicio u otras opciones para alcanzar su bienestar general, como son la meditación o el yoga. Adicional a esto, le aparecerán notificaciones cada vez que haya información nueva, videos informativos o webinars.

3.4 Discusión sobre la Innovación Disruptiva en la Solución al Problema

3.4.1 Sobre la innovación en la solución

De acuerdo con Mendoza (2013), el modelo del océano azul se utiliza para identificar las innovaciones de las propuestas de negocios; mientras que el océano rojo corresponde a entrar en competencia directa con los oferentes actuales, sin introducir cambios relevantes en el producto ni en el mercado. Lo que se pretende es sortear la competitividad destructiva que

se encuentra en los mercados más explotados (océanos rojos). Se construye un cuadro estratégico, como el que se presenta en la Figura 12, que sirve de fuente para desarrollar la estrategia.

Estrategia de Océano Rojo	Estrategia de Océano Azul
Competir con otros servicios de despacho de alimentos a oficinas	Atraer nuevos clientes, con opciones de menú individualizadas, contacto por aplicativo, y asesorías de bienestar; siendo una empresa ética socialmente
Vencer a la competencia	Ser más que un servicio de alimentación, ofreciendo consejos para el bienestar integral de los clientes (asesoría/coaching, videos, webinars), además de generar estadísticas de consumo alimenticio y actividad física
Explotar la demanda ya existente	Crear un nuevo segmento de consumidores Millennials
Escoger entre costo y diferenciación	Brindar un servicio de alimentación diferenciado, por su enfoque en bienestar holístico del consumidor, al mejor costo posible.

Figura 12. Lienzo Océano Azul del negocio propuesto.

Según lo indicado por Layton (2009), la estrategia del océano azul señala que cualquier estrategia nueva debe surgir sobre la idea de identificar y explorar nuevos espacios. A diferencia del océano rojo, en el azul, el enfoque está en la innovación, como fuente de ventaja competitiva. Esta propuesta es innovadora porque ofrece una nueva manera de contactar con el usuario, a través de una aplicación, en la cual ellos mismos podrán diseñar su menú, creando un servicio individualizado, lo cual gusta a los Millennials. Además, se ofrece mucha flexibilidad para escoger el envío solo una vez, o un plan de alimentación de varios días o varias semanas, adaptándose a las necesidades de cada cliente. También se innova en

la medida en que el usuario puede cambiar el lugar de entrega, cuantas veces lo desee, para adecuarse a la opción de trabajo desde casa o desde cualquier otro sitio.

3.4.2 Sobre la disrupción de la innovación

Lo disruptivo del modelo propuesto es atraer a los clientes con opciones individualizadas, ya que a los Millennials les gustan los productos personalizados. Así mismo, no se trata de un servicio de restaurante con delivery, sino planes nutricionales saludables, acompañados de herramientas de Mindfulness y Wellness, para que los consumidores obtengan una sensación de bienestar general, con efectos positivos sobre su salud. Será la primera alternativa en el mercado, que ofrezca un servicio de vida saludable de forma integral.

A través de videos o webinars, herramientas que son utilizadas por los Millennials, se impartirán consejos y técnicas para incrementar la sensación de bienestar general. Además, por el aplicativo, los clientes tendrán acceso a rutinas de ejercicios, conteo de calorías (en base al menú solicitado y otros alimentos que ingiera), o sesiones de yoga o meditación. Finalmente, se incorpora la ludificación, con un programa de acumulación de puntos, con los cuales los clientes podrán acceder a almuerzos o snacks gratis, así como a sesiones individuales de coaching y a consultas adicionales con nutricionistas.

3.5 Discusión sobre la Exponencialidad de la Solución

Como lo señalaron Palao, Lafierre e Ismail (2019), un modelo de negocio innovador o disruptor es solamente un conjunto de hipótesis, por lo que antes de implementarlas a gran escala, es necesario experimentar o hacer un período de prueba. Luego de esta etapa se redefinirá el modelo planteado para entonces proceder a desarrollar el negocio de manera masiva que es cuando se dará el crecimiento exponencial. Además, la exponencialidad se refiere a la capacidad de adaptarse a nuevas tecnologías, lo cual se hará de la siguiente forma:

(a) monitorear el surgimiento de nuevas redes sociales, para crear el perfil de la empresa y

generar presencia; y (b) adecuar el aplicativo a las tecnologías que vayan surgiendo, en cuanto a plataforma, imagen, capacidad de interacción, entre otros.

Con el modelo ExO Canvas que se presenta en la Figura 13 se muestra la exponencialidad de la solución planteada. Para ello se recurrirá a servicios de *outsourcing* en el despacho de alimentos, así como en la contabilidad y la gestión de recursos humanos. Parte esencial del negocio será el manejo de la información para la toma de decisiones. A partir del tipo de plato que los clientes seleccionan se podrán crear las nuevas opciones; y en base a las estadísticas de compras por día, se programará el abastecimiento de insumos, teniendo como variable clave los pedidos recibidos con antelación, pero preparándose para atender pedidos del día anterior. Todo esto con un claro enfoque en la satisfacción de los clientes, haciendo que todos los colaboradores humanicen a los consumidores y se esfuercen en darles una excelente atención.

El modelo de negocio que se ha diseñado puede aumentar sus ventas de modo exponencial, ya que no está limitado por la capacidad de atención al cliente de un local, como sí sería el caso en un restaurante. Además, el hecho de contar con el servicio de reparto tercerizado permite también ampliar la zona de reparto, así como la cantidad de pedidos que se despachan a diario. De acuerdo a los datos de las encuestas se conoce que el mercado está integrado de la manera en que presenta en la Tabla 3. Es decir, que en Lima hay 1.5 millones de Millennials que trabajan, siendo este el público objetivo del negocio propuesto. Pero al revisar el interés por el servicio, en aquellas personas que llevan lonchera pocas veces a la oficina o comen en restaurantes, y que además ganan más de S/ 4,000 al mes, se encontró que el mercado está integrado por 267,784 personas. Esto revela que hay grandes oportunidades para escalar el proyecto.

A partir de esta estimación de la demanda, se han proyectado las ventas de la empresa, iniciando el primer mes con una participación de mercado igual a 0.10% lo que se observa en

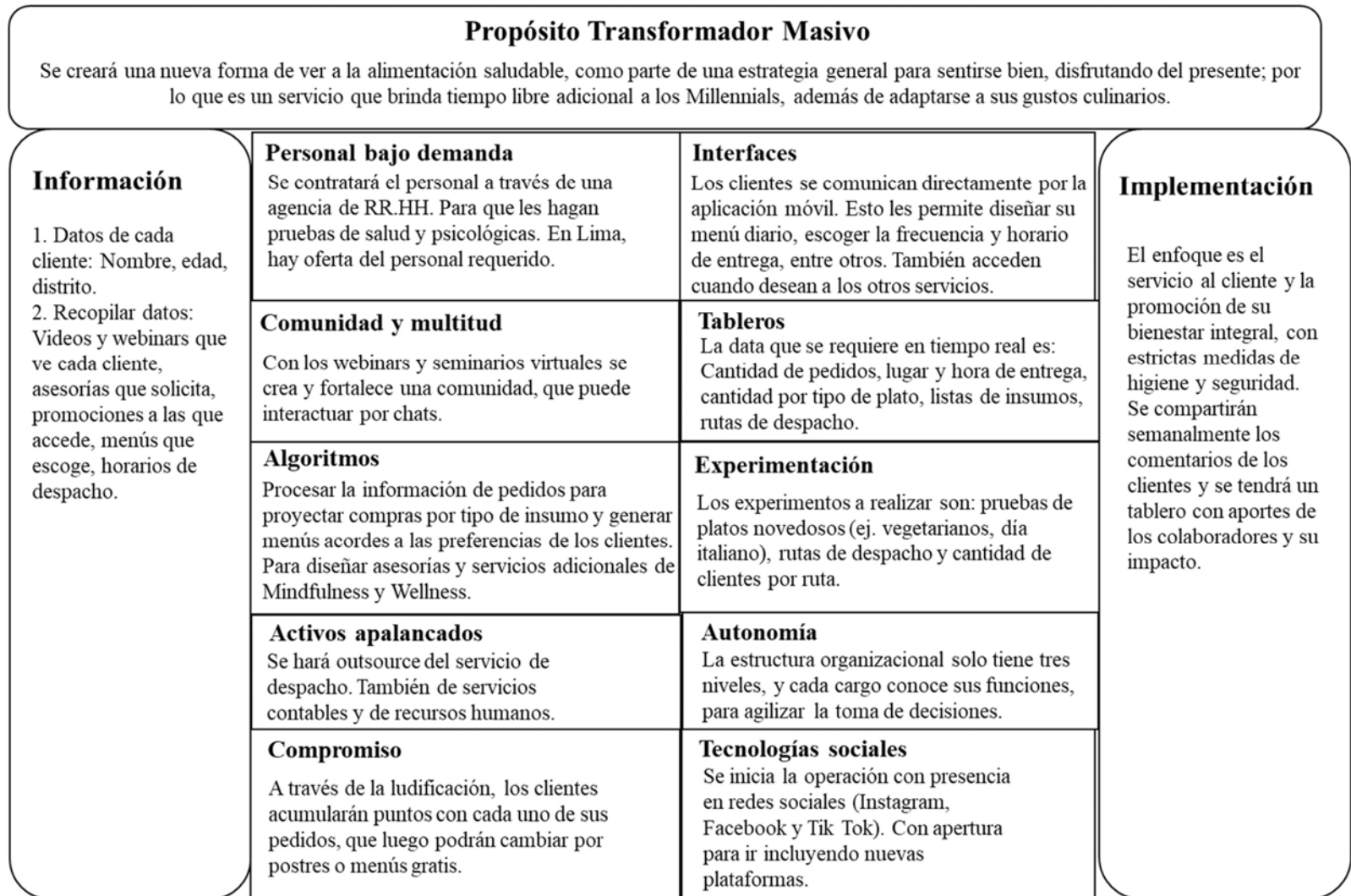


Figura 13. Modelo ExO Canvas de la solución propuesta.

la Tabla 4. Pero para finales del primer año de operaciones se estima haber alcanzado 1.20% de *share*. La frecuencia de consumo y el precio promedio, tanto de almuerzos y/o cenas como de snacks, se ha calculado en base a los resultados de la encuesta (ver Apéndice B). También es importante mencionar que estos precios son sin considerar el IGV, ya que este impuesto no es un ingreso para la empresa.

Tabla 3

Cálculo de la Demanda Potencial

Descripción	Cifra de mercado
Población de Lima	10'143,003
Porcentaje de la población que son Millenials	29.0%
Porcentaje de Millennials que trabajan	51.0%
Cantidad de Millennials que trabajan en Lima	1'500,150
Profesionales	87.0%
Salario S/ 4,001 o más	63.0%
Almuerzan en oficina o fuera	86.8%
Llevan lonchera, nunca, casi nunca, uno o dos días	57.3%
No tienen tiempo para cocinar	89.7%
Interés en el servicio	73.0%
Mercado meta	267,784

Nota. Adaptado de resultados de la investigación de mercado cuantitativa y "Población y vivienda," por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2020 (<https://www.inei.gob.pe/estadisticas/indice-tematico/poblacion-y-vivienda/>)

Seguidamente, en la Tabla 5 se presentan las proyecciones de ventas para los cinco años en que se está evaluando el proyecto. Se espera un crecimiento del 1.1% anual en el mercado meta, lo que corresponde al crecimiento poblacional. Mientras que la empresa incrementará su participación de mercado, hasta llegar a 2.08% del mercado en 2025, lo que se considera conservador. Por otra parte, se ha calculado un aumento del 2% al año en precios, acorde a la inflación, evitando incrementos excesivos para continuar penetrando en el mercado.

Tabla 4

Proyección de Ventas Mensuales, Año 1 (2021)

		Meses año 1 (2021)											
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Mercado meta	Personas	267,784	267,784	267,784	267,784	267,784	267,784	267,784	267,784	267,784	267,784	267,784	267,784
Participación de mercado	Porcentaje	0.10%	0.19%	0.28%	0.38%	0.47%	0.56%	0.65%	0.74%	0.83%	0.93%	1.06%	1.20%
Cantidad de clientes	Personas	268	513	759	1,004	1,250	1,495	1,741	1,986	2,232	2,477	2,845	3,213
Frecuencia de consumo almuerzos/cenas	Pedidos en el mes por persona	2.1	2.5	2.9	3.4	3.8	4.2	4.6	5.0	5.4	5.8	6.4	7.1
Pedidos almuerzos/cenas	Pedidos	567	1,297	2,231	3,365	4,704	6,241	7,985	9,926	12,074	14,419	18,318	22,671
Precio almuerzo/cena	Soles	12.2	12.2	12.2	12.2	12.2	12.2	12.2	12.2	12.2	12.2	12.2	12.2
Venta almuerzos/cenas	Soles	6,939	15,872	27,301	41,178	57,564	76,373	97,715	121,467	147,753	176,449	224,163	277,432
Frecuencia de consumo snacks	Pedidos en el mes por persona	2.0	2.4	2.8	3.1	3.5	3.9	4.3	4.7	5.1	5.5	6.0	6.6
Pedidos snacks	Pedidos	532	1,217	2,094	3,158	4,415	5,857	7,494	9,315	11,332	13,532	17,191	21,276
Precio snack	Soles	2.6	3.1	3.1	3.1	3.1	3.1	3.1	3.1	3.1	3.1	3.1	3.1
Venta snacks	Soles	1,380	3,724	6,407	9,661	13,506	17,920	22,926	28,499	34,667	41,399	52,593	65,092
Ventas totales	Soles	8,319	19,596	33,708	50,840	71,070	94,293	120,641	149,966	182,420	217,849	276,756	342,523

Tabla 5

Proyección de Ventas Anuales, Años 1 al 5 (2021 a 2025)

		Años				
		2021	2022	2023	2024	2025
Mercado meta	Personas	267,784	270,729	273,707	276,718	279,762
Participación de mercado	Porcentaje	1.20%	1.56%	1.72%	1.89%	2.08%
Cantidad de clientes	Personas	3,213	4,223	4,697	5,223	5,809
Frecuencia de consumo almuerzos/cenas	Pedidos en el mes por persona		7.1	7.1	7.1	7.1
Pedidos almuerzos/cenas	Pedidos		357,570	397,704	442,242	491,860
Precio almuerzo/cena	Soles	12.2	12.5	12.7	13.0	13.2
Venta almuerzos/cenas	Soles	1,270,206	4,463,201	5,063,438	5,743,091	6,515,194
Frecuencia de consumo snacks	Pedidos en el mes por persona		6.6	6.6	6.6	6.6
Pedidos snacks	Pedidos		335,576	373,242	415,040	461,606
Precio snack	Soles	3.1	3.1	3.2	3.2	3.3
Venta snacks	Soles	297,775	1,047,169	1,188,000	1,347,461	1,528,613
Ventas totales	Soles	1,567,981	5,510,370	6,251,438	7,090,552	8,043,808

3.6 Discusión sobre la Sostenibilidad de la Solución**3.6.1 Sostenibilidad social/ambiental**

El término sostenibilidad se deriva de la frase desarrollo sostenible y que significa generar beneficios para la generación presente, sin comprometer los recursos necesarios para atender las necesidades de las generaciones futuras (Macedo, 2005). Desde la perspectiva de los negocios, el término sostenibilidad se relaciona con distintas áreas como el marketing verde asociado a la comercialización de los productos o servicios, la sostenibilidad en la cadena de suministro o la gestión de los recursos humanos (Madero-Gómez & Solis, 2016).

Como se ha señalado previamente, para los Millennials es importante que las empresas mantengan relaciones éticas con su entorno, o que posean conciencia social. Es por ello que se han considerado los siguientes elementos dentro de la solución del negocio:

- Utilizar empaques y utensilios (cubiertos) biodegradables. Incluso, se le consultará al cliente si tiene sus propios cubiertos, a cambio de premiarlo con puntos.

- Todas las transacciones con clientes y proveedores serán electrónicas, reduciendo al mínimo las impresiones, el uso de papel y los traslados para realizar pagos y/o cobros.
- La planeación será una pieza esencial de la producción diaria, en base a los planes contratados y pedidos hechos hasta las 11:59 pm del día anterior, con el objetivo de reducir el desperdicio de alimentos.
- Se dará mantenimiento preventivo a todos los equipos para evitar el consumo excesivo de energía. Al mismo tiempo, esto permitirá tener en condiciones óptimas los productos refrigerados para darles más vida útil.

En relación con los *Objetivos de desarrollo sostenible* de las Naciones Unidas (2015), se ha considerado que este proyecto aporta al ODS3 dado que promueve el bienestar y una vida sana en los Millennials. Esto a través de la alimentación, junto con la promoción de rutinas de ejercicio, sesiones de meditación y otras prácticas para que los jóvenes logren un bienestar general, a pesar de la escasez de tiempo. Al mismo tiempo, la solución que se ha diseñado contribuye con el ODS13, que se refiere a combatir el cambio climático, lo cual se hará a través del uso de insumos orgánicos, junto con la adopción de empaques biodegradables, para el despacho de los alimentos.

3.6.2 Sostenibilidad financiera

Para determinar si la solución propuesta es sostenible financieramente se hace una evaluación con el Valor Actual Neto y la Tasa Interna de Retorno, tanto financieros como económicos. Por lo que a continuación se calcula la inversión inicial, el costo de los fondos requeridos, y el flujo de efectivo, entre otros.

Inversión inicial. Para la implementación de esta idea de negocio se requiere, en primer lugar, la constitución de la empresa, para luego proceder a adecuar el local en términos de conexiones eléctricas, de gas y agua; así como en la instalación de material de

revestimiento de pisos y paredes apropiados para el uso que se le dará al sitio (ver Apéndice H). También se ha considerado el equipamiento de la cocina, del área de empaque y de las oficinas, en base a las cotizaciones que se presentan en el Apéndice I. Todo esto se presenta en la Tabla 6 donde además se ha incluido la inversión en capital de trabajo, que equivale a un año del gasto de recursos humanos. La inversión inicial requerida asciende a S/ 677,532.

Tabla 6

Inversión Inicial

Descripción	Cantidad	Precio unitario	Costo
Constitución de la empresa	1	2,500	2,500
Registro de libros	1	500	500
Adecuación de local (en metros cuadrados)	1	43,371	43,371
Depósito del alquiler	1	5,000	5,000
Licencia de funcionamiento San Isidro	1	184	184
Certificado Defensa Civil	1	136	136
Desarrollo del aplicativo móvil	1	40,000	40,000
Activos intangibles			91,691
Horno industrial	2	5,000	10,000
Cocina industrial	1	5,000	5,000
Campana extractora	1	2,500	2,500
Congeladora vertical	2	1,699	3,398
Mesas de acero inoxidable	3	1,914	5,742
Estantes galvanizados	6	190	1,139
Lavadero	1	3,000	3,000
Herramientas de cocina	1	6,000	6,000
Extintor Clase K	2	914	1,827
Equipos de limpieza	3	480	1,440
Combo escritorio y silla ergonómica	5	300	1,498
Sillas	6	60	359
Estante de cinco repisas	3	140	420
Computadoras	6	3,077	18,462
Impresora	1	800	800
Activos tangibles			61,585
Costos de implementación			76,250
Capital de trabajo			448,005
Inversión inicial total			677,532

3.6.3. Costo de fondos

El monto requerido para cubrir la inversión inicial se financiará con dos fuentes, un 55% con aporte de los inversionistas y el restante 45% con préstamo bancario. Dado que se trata de una empresa nueva, para obtener financiamiento bancario, los inversionistas darán en garantía propiedades personales. El primer paso para calcular el costo de los fondos es estimar la tasa de costo de los fondos propios, lo cual se hace utilizando información obtenida de Damodaran (2020), que se presenta en la Tabla 7, y aplicando la siguiente fórmula, lo que permitió obtener como resultado una tasa de 6.31%.

$$\text{CAPM} = \text{Tasa libre de riesgo} + ((\text{Tasa de la industria} - \text{Tasa libre de riesgo}) * \text{Beta}) + \text{Tasa riesgo país}$$

Para la tasa libre de riesgo se usa el promedio anual de los bonos del tesoro de los Estados Unidos, durante el período 1970 a 2019. Mientras que la tasa de la industria y la Beta corresponde al sector de restaurantes o cafeterías, en inglés *Dining*.

Tabla 7

Tasa de Fondos Propios – CAPM

Concepto	Valor
Tasa libre de riesgo	7.39%
Tasa de la industria	5.18%
Beta	1.02
Riesgo país	1.18%
CAPM	6.31%

Nota. Adaptado de “Data: Current,” por Damodaran, 2020.
(http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/datacurrent.html)

Seguidamente, se calcula el costo de capital promedio ponderado, (CAPP o WACC), a partir del costo de los fondos propios y el costo de la deuda. Para el costo de la deuda se utiliza el promedio de tasa activa de los bancos del Perú para crédito a micro empresas, con cuota fija por más de 360 días, que asciende a 31.67% (Superintendencia de Banca, Seguros y AFP, 2020). En la Tabla 8 se presenta el costo de los fondos que se utilizarán para cubrir la

inversión inicial, considerando el escudo fiscal. El cronograma de pago del préstamo bancario se presenta en el Apéndice K.

Tabla 8

Costo de Capital Promedio Ponderado

Fuente	Monto	Porcentaje	Costo	Ponderado
Aporte de inversionistas	372,642	55.0%	6.3%	3.5%
Préstamo bancario	304,889	45.0%	22.3%	10.0%
CCPP o WACC	677,532			13.5%

Nota. Adaptado de “Tasa de interés activa por tipo de crédito y empresa,” por Superintendencia de Banca, Seguros y AFP (SBS), 2020. (<https://www.sbs.gob.pe/app/pp/EstadisticasSAEEPportal/Paginas/TIActivaTipoCreditoEmpresa.aspx?tip=B>)

El resultado que se obtiene en la Tabla 8 es un CCPP igual a 13.5%, lo cual significa que la Tasa Interna de Retorno que genere la implementación de la solución tiene que ser mayor a esta cifra, para que la propuesta pueda ser aceptada. Caso contrario, la solución planteada se tiene que rechazar.

3.6.4 Proyección de estados financieros

Anteriormente, se han estimado las ventas hasta el año 2025, lo cual constituye la base para la proyección del Estado de Resultados que se presenta en la Tabla 9 para el primer año (mes a mes) y en la Tabla 10 para el período completo hasta 2025. Para la elaboración de este estado financiero se han utilizado los siguientes supuestos:

1. El costo de ventas se divide en dos: (a) el costo de insumos que se ha estimado en un 40% de las ventas que incluye los ingredientes alimenticios y el empaque, porcentaje que fue estimado en base a datos recabados a través de la entrevista a un experto, la cual se presenta en el Apéndice L y siendo conservadores porque la persona indicó entre 30% y 40%; y (b) el costo del transporte o delivery, que se ha calculado en S/ 4 por entrega, en base a conversaciones preliminares con un proveedor y cuya cotización de S/ 15 por hora se presenta en el Apéndice M.
2. El gasto de promoción se estimó en 5% de las ventas, enfocado en redes sociales y muestras. Además, incluye los premios de la ludificación.

Tabla 9

Estado de Resultados Proyectado, Año 1 (2021), en Soles

	Meses año 1 (2021)											
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Ventas	8,319	19,596	33,708	50,840	71,070	94,293	120,641	149,966	182,420	217,849	276,756	342,523
Costo de insumos	-3,328	-7,838	-13,483	-20,336	-28,428	-37,717	-48,256	-59,987	-72,968	-87,140	-110,702	-137,009
Costo de transporte	-2,268	-5,188	-8,924	-13,460	-18,816	-24,964	-31,940	-39,704	-48,296	-57,676	-73,272	-90,684
Utilidad bruta	2,723	6,570	11,301	17,044	23,826	31,612	40,444	50,276	61,156	73,033	92,782	114,830
Gastos operativos												
Gastos de personal	-37,334	-37,334	-37,334	-37,334	-37,334	-37,334	-37,334	-37,334	-37,334	-37,334	-37,334	-37,334
Gastos de marketing	-416	-980	-1,685	-2,542	-3,554	-4,715	-6,032	-7,498	-9,121	-10,892	-13,838	-17,126
Contador externo	-250	-250	-250	-300	-300	-300	-350	-350	-350	-450	-450	-450
Alquiler	-5,000	-5,000	-5,000	-5,000	-5,000	-5,000	-5,000	-5,000	-5,000	-5,000	-5,000	-5,000
Servicios públicos	-416	-833	-1,685	-1,906	-3,020	-4,007	-4,675	-5,230	-6,362	-7,175	-7,611	-9,419
Gastos de depreciación y amortización	-1,026	-1,026	-1,026	-1,026	-1,026	-1,026	-1,026	-1,026	-1,026	-1,026	-1,026	-1,026
Utilidad operativa	-41,719	-38,853	-35,680	-31,065	-26,408	-20,771	-13,973	-6,163	1,963	11,155	27,523	44,474
Gastos financieros												
Comisión tarjetas de crédito	-250	-588	-1,011	-1,525	-2,132	-2,829	-3,619	-4,499	-5,473	-6,535	-8,303	-10,276
Intereses	-8,047	-7,990	-7,932	-7,873	-7,812	-7,750	-7,686	-7,620	-7,552	-7,483	-7,412	-7,339
Utilidad neta antes de impuestos	-50,015	-47,431	-44,624	-40,463	-36,353	-31,349	-25,278	-18,282	-11,062	-2,863	11,808	26,860
Impuesto a la renta												
Utilidad neta	-50,015	-47,431	-44,624	-40,463	-36,353	-31,349	-25,278	-18,282	-11,062	-2,863	11,808	26,860

3. Para la depreciación, se utilizó el método de línea recta a cinco años.
4. La comisión de la tarjeta de crédito asciende a 3% del monto cobrado.
5. La tasa de impuesto a la renta asciende a 29.5% (Superintendencia Nacional de Administración Tributaria, 2020).

Tabla 10

Estado de Resultados Proyectados, Año 1 a 5 (2021 a 2025), en Soles

	Años				
	2021	2022	2023	2024	2025
Ventas	1,567,981	5,510,370	6,251,438	7,090,552	8,043,808
Costo de insumos	-627,192	-2,204,148	-2,500,575	-2,836,221	-3,217,523
Costo de transporte	-415,192	-1,473,188	-1,687,697	-1,932,999	-2,214,371
Utilidad bruta	525,596	1,833,034	2,063,166	2,321,332	2,611,914
Gastos operativos					
Gastos de personal	-448,005	-608,429	-662,511	-720,481	-782,592
Gastos de marketing	-78,399	-275,519	-312,572	-354,528	-402,190
Contador externo	-4,050	-6,500	-6,695	-6,896	-7,103
Alquiler	-60,000	-61,800	-63,654	-65,564	-67,531
Servicios públicos	-52,341	-151,535	-171,915	-194,990	-221,205
Gastos de depreciación y amortización	-12,317	-12,317	-12,317	-12,317	-12,317
Utilidad operativa	-129,516	716,934	833,502	966,557	1,118,977
Gastos financieros					
Comisión tarjetas de crédito	-47,039	-165,311	-187,543	-212,717	-241,314
Intereses	-92,497	-81,614	-66,739	-46,405	-18,609
Utilidad neta antes de impuestos	-269,052	470,009	579,220	707,435	859,053
Impuesto a la renta	0	-138,653	-170,870	-208,693	-253,421
Utilidad neta	-269,052	331,356	408,350	498,742	605,633

A partir del Estado de Resultados proyectado se elaboraron otros dos estados financieros relevantes, el Flujo de Efectivo y el Estado de la Situación Financiera, considerando los siguientes supuestos:

1. Las cuentas por cobrar corresponden a tres días, que se demoran las tarjetas de crédito en depositar el efectivo cobrado por la empresa.
2. El inventario se ha estimado como dos semanas de las compras, entendiendo que los congelados y los abarrotes secos se pueden almacenar por un período más

largo; mientras que las frutas y verduras solo por pocos días. También se considera que los empaques se pueden almacenar por largos períodos de tiempo.

3. No se ha considerado reposición de equipos durante los cinco años en que se está evaluando el proyecto.
4. Las cuentas por pagar son una semana de las compras.

La proyección del Flujo de Efectivo, anualizada hasta 2025 se muestra en la Tabla 11, seguido por la proyección mes a mes, para el primer año de operaciones (ver Tabla 12).

Posteriormente, en la Tabla 13 se presenta el Estado de la Situación Financiera a final de cada mes durante el primer año; y luego en la Tabla 14 el mismo Estado de la Situación Financiera pero anual desde 2021 hasta 2025.

Tabla 11

Flujo de Efectivo, Años 1 a 5 (2021 a 2025), en Soles

	Inicial	2021	2022	Años		
				2023	2024	2025
Ingresos						
Aporte accionistas	372,642					
Préstamo bancario	304,889					
Cobranza		1,533,728	5,498,703	6,245,263	7,083,559	8,035,864
Total ingresos	677,532	1,533,728	5,498,703	6,245,263	7,083,559	8,035,864
Egresos						
Compras iniciales	153,276					
Ppto. de implementación	76,250					
Compras de insumos		661,445	2,092,185	2,490,124	2,824,387	3,204,080
Pago outsourcing de transporte		415,192	1,473,188	1,687,697	1,932,999	2,214,371
Gastos de personal		444,272	551,319	657,103	714,684	776,381
Gastos de marketing		78,399	275,519	312,572	354,528	402,190
Contador externo		4,050	6,500	6,695	6,896	7,103
Alquiler		60,000	61,800	63,654	65,564	67,531
Servicios públicos		52,341	151,535	171,915	194,990	221,205
Comisión de tarjetas		47,039	165,311	187,543	212,717	241,314
Gastos de intereses		92,497	81,614	66,739	46,405	18,609
Aporte a capital (préstamo)		29,654	40,536	55,412	75,746	103,542
Impuesto a la renta		0	0	138,653	170,870	208,693
Total egresos	229,526	1,884,889	4,899,509	5,838,106	6,599,785	7,465,018
Caja inicial		448,005	96,845	696,039	1,103,196	1,586,970
Flujo de efectivo	448,005	-351,160	599,194	407,157	483,774	570,846
Caja final	448,005	96,845	696,039	1,103,196	1,586,970	2,157,816

Tabla 12

Flujo de Efectivo, Año 1 (2021), en Soles

	Inicial	Meses año 1 (2021)												
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	
Ingresos														
Aporte accionistas	372,642													
Préstamo bancario	304,889													
Cobranza		7,487	18,468	32,297	49,127	69,047	91,970	118,006	147,034	179,175	214,306	270,865	335,946	
Total ingresos	677,532	7,487	18,468	32,297	49,127	69,047	91,970	118,006	147,034	179,175	214,306	270,865	335,946	
Egresos														
Compras iniciales	153,276													
Ppto. de implementación	76,250													
Compras de insumos		4,159	8,966	14,895	22,049	30,451	40,039	50,891	62,919	76,213	90,682	116,593	143,586	
Pago outsourcing de transporte		2,268	5,188	8,924	13,460	18,816	24,964	31,940	39,704	48,296	57,676	73,272	90,684	
Gastos de personal		33,600	37,334	37,334	37,334	37,334	37,334	37,334	37,334	37,334	37,334	37,334	37,334	
Gastos de marketing		416	980	1,685	2,542	3,554	4,715	6,032	7,498	9,121	10,892	13,838	17,126	
Contador externo		250	250	250	300	300	300	350	350	350	450	450	450	
Alquiler		5,000	5,000	5,000	5,000	5,000	5,000	5,000	5,000	5,000	5,000	5,000	5,000	
Servicios públicos		416	833	1,685	1,906	3,020	4,007	4,675	5,230	6,362	7,175	7,611	9,419	
Comisión de tarjetas		250	588	1,011	1,525	2,132	2,829	3,619	4,499	5,473	6,535	8,303	10,276	
Gastos de intereses		8,047	7,990	7,932	7,873	7,812	7,750	7,686	7,620	7,552	7,483	7,412	7,339	
Aporte a capital (préstamo)		2,133	2,189	2,247	2,306	2,367	2,429	2,493	2,559	2,627	2,696	2,767	2,840	
Impuesto a la renta		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
Total egresos	229,526	56,539	69,318	80,964	94,296	110,786	129,367	150,020	172,714	198,328	225,925	272,579	324,054	
Caja inicial		448,005	398,954	348,104	299,438	254,269	212,530	175,133	143,119	117,439	98,286	86,667	84,953	
Flujo de efectivo	448,005	-49,052	-50,849	-48,667	-45,169	-41,739	-37,397	-32,014	-25,680	-19,153	-11,619	-1,714	11,892	
Caja final	448,005	398,954	348,104	299,438	254,269	212,530	175,133	143,119	117,439	98,286	86,667	84,953	96,845	

Tabla 13

Estado de la Situación Financiera, Año 1 (2021), en Soles

	Inicial	Meses año 1 (2021)											
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Activo circulante													
Efectivo y bancos	448,005	398,954	348,104	299,438	254,269	212,530	175,133	143,119	117,439	98,286	86,667	84,953	96,845
Cuentas por cobrar		832	1,960	3,371	5,084	7,107	9,429	12,064	14,997	18,242	21,785	27,676	34,252
Inventario		1,664	3,919	6,742	10,168	14,214	18,859	24,128	29,993	36,484	43,570	55,351	68,505
Total activo circulante	448,005	401,449	353,983	309,550	269,521	233,851	203,421	179,311	162,429	153,012	152,022	167,980	199,602
Activo fijo													
Depreciación y amortización	229,526	229,526	229,526	229,526	229,526	229,526	229,526	229,526	229,526	229,526	229,526	229,526	229,526
Activo fijo neto		-1,026	-2,053	-3,079	-4,106	-5,132	-6,159	-7,185	-8,211	-9,238	-10,264	-11,291	-12,317
Total activos	677,532	629,949	581,457	535,997	494,941	458,245	426,788	401,652	383,744	373,300	371,284	386,215	416,811
Pasivo circulante													
Cuentas por pagar		832	1,960	3,371	5,084	7,107	9,429	12,064	14,997	18,242	21,785	27,676	34,252
Obligaciones laborales		3,733	3,733	3,733	3,733	3,733	3,733	3,733	3,733	3,733	3,733	3,733	3,733
Impuestos por pagar													
Préstamo bancario corto plazo		30,437	31,240	32,065	32,911	33,779	34,671	35,586	36,525	37,489	38,478	39,494	40,536
Total pasivo circulante	0	35,002	36,933	39,169	41,728	44,620	47,833	51,383	55,255	59,464	63,997	70,903	78,522
Préstamo bancario largo plazo	304,889	272,320	269,327	266,256	263,104	259,869	256,548	253,139	249,641	246,050	242,364	238,582	234,699
Total pasivo	304,889	307,322	306,261	305,425	304,832	304,488	304,381	304,522	304,896	305,514	306,361	309,484	313,221
Patrimonio													
Capital social	372,642	372,642	372,642	372,642	372,642	372,642	372,642	372,642	372,642	372,642	372,642	372,642	372,642
Utilidades retenidas		-50,015	-97,446	-142,070	-182,533	-218,886	-250,235	-275,513	-293,794	-304,856	-307,720	-295,912	-269,052
Total patrimonio	372,642	322,628	275,196	230,572	190,109	153,757	122,407	97,130	78,848	67,786	64,923	76,731	103,590
Pasivo y Patrimonio	677,532	629,949	581,457	535,997	494,941	458,245	426,788	401,652	383,744	373,300	371,284	386,215	416,811

Tabla 14

Estado de la Situación Financiera, Años 1 al 5 (2021 a 2025), en Soles

	Inicial	2021	2022	Años		
				2023	2024	2025
Activo circulante						
Efectivo y bancos	448,005	96,845	696,039	1,103,196	1,586,970	2,157,816
Cuentas por cobrar	0	34,252	45,920	52,095	59,088	67,032
Inventario	0	68,505	91,840	104,191	118,176	134,063
Total activo circulante	448,005	199,602	833,798	1,259,482	1,764,234	2,358,912
Activo fijo						
Activo fijo	229,526	229,526	229,526	229,526	229,526	229,526
Depreciación y amortización	0	-12,317	-24,634	-36,951	-49,268	-61,585
Activo fijo neto	229,526	217,209	204,892	192,575	180,258	167,941
Total activos	677,532	416,811	1,038,691	1,452,057	1,944,492	2,526,853
Pasivo circulante						
Cuentas por pagar	0	34,252	169,550	192,352	218,171	247,502
Obligaciones laborales	0	3,733	60,843	66,251	72,048	78,259
Impuestos por pagar	0	0	138,653	170,870	208,693	253,421
Préstamo bancario corto plazo	0	40,536	55,412	75,746	103,542	0
Total pasivo circulante	0	78,522	424,457	505,219	602,454	579,182
Préstamo bancario largo plazo	304,889	234,699	179,287	103,542	0	0
Total pasivo	304,889	313,221	603,744	608,760	602,454	579,182
Patrimonio						
Capital social	372,642	372,642	372,642	372,642	372,642	372,642
Utilidades retenidas	0	-269,052	62,304	470,654	969,396	1,575,029
Total patrimonio	372,642	103,590	434,946	843,297	1,342,038	1,947,671
Pasivo y Patrimonio	677,532	416,811	1,038,691	1,452,057	1,944,492	2,526,853

3.6.5 Evaluación económica y financiera

En base a las proyecciones que se han realizado, y conociendo el costo de los fondos, así como el costo del capital promedio ponderado (CCPP) se ha procedido a evaluar la conveniencia económica y financiera de implementar el negocio. En la Tabla 15 se muestra dicha evaluación, utilizando las cifras de inversión inicial requerida y el flujo anual que se calculó en el Flujo de Efectivo.

Los resultados indican, que en términos económicos, cuando se evalúa el proyecto completo, sí resulta viable su implementación dado que el VANE es positivo y su TIRE es

25.84% superior al costo ponderado de los fondos de 13.5%. Lo mismo que se concluye con el análisis financiero, que corresponde a la revisión de los aportes y beneficios de los accionistas; en cuyo caso la TIRF asciende a 62.27%, muy superior al 6.3% del costo de los fondos.

Tabla 15

Evaluación Económica y Financiera, en Soles

Evaluación económica	Inicial	2021	2022	2023	2024	2025
Inversión inicial	-677,532					
Flujo anual		-351,160	599,194	407,157	483,774	570,846
Factor de descuento		0.8809	0.7760	0.6836	0.6022	0.5305
Flujo descontado	-677,532	-309,339	464,971	278,323	291,313	302,806
VANE	350,542					
TIRE	25.84%					
Evaluación financiera	Inicial	2021	2022	2023	2024	2025
Inversión inicial	-372,642					
Flujo anual		-256,296	697,269	509,619	592,236	687,507
Factor de descuento		0.9406	0.8848	0.8322	0.7828	0.7363
Flujo descontado	-372,642	-241,076	616,915	424,115	463,601	506,221
VANF	1,397,133					
TIRF	62.27%					

3.7 Implementación de la Solución

En este acápite se presenta el plan de implementación, necesario para poner en marcha la solución planteada. Seguidamente, se estima el presupuesto requerido, que cubre la contratación del personal y la degustación de los platos, entre otros muchos aspectos. Finalmente, se describen los factores claves de éxito y se propone un plan de mitigación de riesgos.

3.7.1 Plan de implementación

La implementación de la solución requiere de 18 semanas, más una de prueba general. Es por ello que se ha considerado iniciar el proceso en la primera semana de septiembre del 2020, para que la prueba pueda llevarse a cabo durante la primera semana del 2021. Esta implementación contempla actividades de diferente índole, como son las siguientes:

- Creación de la empresa y su puesta en marcha: Estas actividades inician con la constitución de la sociedad y el nombramiento del Gerente General. También contempla la gestión del crédito bancario y la contratación de un contador externo, que luego estará a cargo de tramitar el RUC y abrir los libros contables.
- Gestión del recurso humano: El primer paso es contratar a una empresa experta en esta área, para que diseñen los perfiles de cargo. Esta será la base para reclutar y seleccionar al personal adecuado, lo cual se hará en dos fases: (a) personal clave que es el Jefe de Operaciones y el Jefe de Marketing, (b) el resto del personal, incluyendo nutricionista, chef y asistentes tanto de logística (empaquete) como de cocina. La última actividad de la gestión del recurso humano es la inducción y entrenamiento, la cual estará a cargo del Jefe de Operaciones y del Jefe de Marketing, con el apoyo del Gerente General.
- Adecuación e instalación: Se refiere a la contratación del local donde se implementará la empresa, para proceder a la compra de los equipos necesarios y que previamente se han listado dentro de la inversión inicial. Luego, se pasará a la instalación de dichos equipos y también se está considerando la contratación de servicios básicos.
- Gestión de marketing: Dentro de este punto se contempla el establecimiento de acuerdos con otras empresas, como gimnasios o tiendas de artículos deportivos; así mismo, se firmarán convenios con especialistas en Mindfulness y Wellness como coaches, entrenadores personales o maestros de yoga. También corresponde a la implementación de marketing, el desarrollo del aplicativo móvil, su prueba y su posterior lanzamiento; incluyendo también la creación de la empresa en redes sociales y el desarrollo del material que será publicado.

- Gestión de operaciones: Lo cual comprende el diseño del menú, es decir, de los platos principales, de las guarniciones y los postres; así como la prueba de ellos y el planteamiento final, que luego, durante la operación del negocio será revisado trimestralmente.

En el Apéndice N se presenta el diagrama de Gantt para la implementación de la solución. Se han detallado las actividades necesarias, junto con el responsable de cada una de ellas y se indican las semanas en las cuales se llevará a cabo.

3.7.2 Presupuesto de implementación

Para lograr una implementación exitosa se deben desarrollar todas las actividades que se presentaron en el Apéndice N, las cuales acarrearán un costo. Es por ello, que se ha elaborado el presupuesto de implementación que se presenta en la Tabla 16. El costo asociado a algunas de estas actividades, como por ejemplo, la constitución de la empresa, ya fue incluido en la inversión inicial y por ese motivo no se lista en la Tabla 16, para evitar así la duplicación de registros. Además, hay una serie de actividades que no tienen costo directo asociado como es el caso de la adquisición de equipos o de su instalación; el primero porque está cubierto en la adquisición de activos tangibles que se registró en la inversión inicial, y la segunda porque entre los proveedores y el contratista de la adecuación del local se encargarán.

3.7.3 Factores clave para el éxito de la implementación

Los factores clave para el éxito de la implementación, así como para la gestión de la empresa son los siguientes:

- La gestión de los recursos es clave, priorizando la adquisición de equipos e insumos. Ya se tienen cotizaciones y se ha proyectado la inversión inicial considerando estos costos, por lo que la compra debe ceñirse a lo presupuestado.

Tabla 16

Presupuesto de Implementación

Actividades con costo asociado	Monto
Desarrollo de los perfiles de cargo	6,000
Reclutamiento y selección de personal clave	8,000
Reclutamiento y selección de todo el personal	16,200
Pago de personal contratado	36,200
Inducción y entrenamiento	4,000
Diseño inicial de menús	
Pruebas de cocina	400
Pruebas de empaquetado	200
Degustaciones	800
Firma de acuerdo con especialistas (coaches o asesores de Mindfulness y Wellness)	3,200
Diseño y desarrollo de fotos y videos para redes sociales	450
Prueba general y ajustes	800
Total	76,250

- Implementar medidas estrictas de higiene y bioseguridad, registrando oportunamente la fecha de ingreso de cada insumo alimenticio, para controlar su vigencia. Si hay productos que llegan a su fecha de vencimiento, tienen que ser desechados de inmediato.
- Desarrollar los procesos para la gestión del negocio, indicando las entradas y salidas de cada uno, así como el responsable.
- Promocionar a la empresa, en todo momento, como proveedora de bienestar integral y no solamente como una compañía de delivery de alimentos sanos.
- Actualizar continuamente los contenidos, para lo que se deben establecer plazos. Se lanzarán videos de entrenamiento funcional nuevos cada semana, y a diario se publicarán frases motivadoras, las que ocasionalmente incluirán el beneficio de algún alimento específico, como por ejemplo los frutos rojos, el huevo, o la palta.
- Cumplir con los plazos establecidos para la entrega diaria de los menús a los clientes.

- Revisar las métricas y resultados obtenidos, comparándolos con los objetivos planteados. En caso de requerirse, deberán implementarse medidas correctivas de inmediato.

3.8 Métricas y Resultados que Confirmarán el Éxito de la Solución

Las métricas que se utilizarán para definir el éxito de este proyecto se detallan a continuación, y en el Apéndice O se presenta el Balanced Scorecard, donde se resumen los valores esperados. Lo que corresponde hacer es calcular estos indicadores durante la operación y comparar con las metas que se están fijando. En caso de que sean inferiores habrá que implementar medidas correctivas oportunas.

- Cantidad de clientes, que de acuerdo con las proyecciones presentadas previamente para el año 2025 ascenderá al 2% del mercado. Esta métrica sirve para evaluar las labores de marketing para atraer nuevos clientes, así como la capacidad de la empresa para retener a los clientes que posea.
- Cantidad de comidas despachadas en un período de tiempo, como por ejemplo semanal y mensualmente. Se espera un consumo superior a siete comidas por mes, a partir de los resultados de la encuesta. Este indicador se usará para medir la frecuencia con la que los clientes están requiriendo los servicios de la empresa, ya que una manera de aumentar las ventas es incrementando dicha frecuencia, lo que revela la importancia de esta métrica.
- Ventas totales, para monitorear la evolución de la empresa, considerando no solo la cantidad de almuerzos o cenas despachados, sino también los pedidos de snacks y los precios que se están cobrando.
- Rendimiento sobre las ventas (ROS) que se utiliza para monitorear la evolución de las ganancias de la empresa, lo que depende directamente de los costos y gastos. Es

así que no solo se analizará la evolución de los ingresos, sino el control que se está ejerciendo en el abastecimiento y en la gestión del negocio.

- Rendimiento sobre los activos (ROA) para evaluar la capacidad de obtener retorno sobre la infraestructura que se ha creado y que se espera incremente año tras año, ya que no se hará una inversión adicional en activo fijo durante los cinco años en que se evalúa el proyecto.
- Rendimiento sobre la inversión (ROE), los inversionistas esperan que la rentabilidad del negocio sea superior al costo de los fondos que han invertido.

Al culminar la elaboración de esta propuesta de negocio, luego de haber evaluado su sostenibilidad y de haber calculado el rendimiento que se espera obtener, se procede a identificar los riesgos asociados a la implementación del proyecto. El primer riesgo que se identifica es que para inicios del año 2021 no se hayan retomado las actividades laborales en su totalidad, como consecuencia de la pandemia del COVID-19. Otro riesgo que se ha identificado es la posible falta de algún insumo clave por efectos de factores climatológicos; ante lo cual habrá que implementar medidas de mitigación, así como ante todos los riesgos posibles. En el Apéndice P se presenta la lista de potenciales riesgos y las acciones de mitigación que corresponden.

3.9 Conclusiones

En el Capítulo I se detalló un problema de negocio, y a lo largo de este Capítulo III se ha diseñado una propuesta de solución, mediante la aplicación de metodologías ágiles. Con el Design Thinking se pasó de un problema, desde la perspectiva del cliente, a los medios concretos para brindar una solución, que en este punto todavía era abstracta. Luego, a través de la aplicación de diversas herramientas se logró plasmar una solución clara, que se basa en el ofrecimiento de un servicio innovador y novedoso.

Hay en el mercado otras empresas dedicadas a la preparación de menús y su despacho a las oficinas. Pero no existe una solución integral para la necesidad que los clientes tienen de lograr un estilo de vida enfocado en su bienestar. El servicio concebido incluye la preparación de menús de almuerzo y cena, que permitan a los consumidores cuidar su salud, mediante una alimentación balanceada, orientada a los objetivos de cada consumidor (por ejemplo, bajar de peso). Así mismo, el servicio contempla la asesoría en Mindfulness y servicios complementarios como rutinas de ejercicios físicos, o sesiones de meditación y yoga.

Otro elemento innovador que se ha considerado es la forma de contacto con los clientes, lo que se hará a través de un aplicativo móvil, en el cual el cliente podrá diseñar el tipo de servicio que desea recibir. Esta aplicación permitirá realizar el pago en línea y registrar un usuario para acumular su información, como por ejemplo calorías consumidas a diario, rutinas de ejercicio realizadas, charlas atendidas.

La solución propuesta se muestra rentable, pero deben invertirse más de S/ 670,000 por lo que los inversionistas aportarán el 55%, mientras que el restante 45% se conseguirá con financiamiento bancario. Para lograr el éxito es importante gestionar adecuadamente los recursos desde la fase de implementación y monitorear los resultados utilizando el Balanced Scorecard.

Capítulo IV: Conclusiones y recomendaciones

4.1 Conclusiones

Las conclusiones finales de esta investigación son:

Se identificó una oportunidad de negocio a partir del hecho de que los Millennials son un segmento de la población que busca su bienestar general, a través de la alimentación saludable; pero que no tienen suficiente tiempo para preparar sus alimentos porque trabajan muchas horas a la semana y además dedican tiempo a las redes sociales y otras actividades de ocio. Los Millennials tienen el poder adquisitivo para comer en restaurantes o pedir por delivery, lo cual hacen con mucha frecuencia.

Se diseñó como solución del problema un servicio integral de bienestar que contempla la preparación y entrega de comida saludable a las oficinas, basado en brindar flexibilidad a los clientes, ya que los Millennials valoran cuando los productos son personalizados. Lo que se hará mediante la selección de un plan alimenticio y de su menú. Es así que el cliente indicará si desea subir de peso, bajar o mantenerse, para luego señalar qué tipo de proteína prefiere en su almuerzo y/o cena y cuáles acompañantes. Además, podrá seleccionar hasta dos snacks, si así lo desea. Este servicio está disponible para pedidos de una sola ocasión, así como en planes semanales o mensuales, logrando adaptarse a las necesidades de cada cliente.

Pero no se trata de un servicio de restaurante a domicilio, sino que el valor adicional está en que es una opción integral de bienestar porque el cliente recibe además información nutricional, rutinas de ejercicio, clases de yoga y técnicas de meditación; de forma tal que pueda alcanzar el equilibrio entre su cuerpo, su mente y su espíritu, lo que se conoce como Wellness. Todo esto manteniendo la armonía con el entorno, estimulando la plena conciencia del presente, denominado Mindfulness; lo cual se conseguirá a través del impulso de meditación y yoga, pero también con asesorías grupales a través de videos o webinars, o individuales con coaches, según lo demande el cliente.

Como parte de las relaciones con el entorno, la empresa adoptará la medida de utilizar únicamente empaques biodegradables, eliminando el uso del plástico. Así como también incorporará frutas y vegetales orgánicos, los cuales son cosechados sin pesticidas y, por tanto, no causan daños sobre el medio ambiente.

A los Millennials les gusta comunicarse a través de medios electrónicos, por lo que se ha escogido a las redes sociales como el medio principal para realizar la promoción de los servicios de 4U Healthy Life. Mientras que la comunicación con los clientes será a través de un aplicativo para teléfonos celulares, lo cual además establece una gran diferenciación con los competidores.

El modelo de negocio creado es disruptivo porque su propuesta de valor se basa en un servicio integral de bienestar general, donde si bien la alimentación saludable es el centro, no es lo único que se brinda al cliente. Se entiende que los Millennials ven a la alimentación como un estilo de vida y por esto se tendrá la capacidad de atender planes especiales como vegetarianos o veganos. Además de que se utilizarán vegetales y frutas orgánicas, como evidencia del compromiso con el medio ambiente y apelando a que este segmento poblacional prefiere los alimentos más naturales, poco procesados.

Los socios estratégicos son las empresas de reparto a domicilio subcontratadas, los coaches y nutricionistas, los entrenadores personales y gimnasios que colaborarán en el desarrollo de servicios como meditación, rutinas de ejercicios o información útil para el cliente. Mientras que los recursos claves de la empresa incluyen al nutricionista, al chef y a la infraestructura para almacenaje, preparación y empaque de los alimentos.

El éxito del negocio será medido en cantidad de clientes, dentro de un mercado que supera los 267,000 Millennials que actualmente viven en Lima, son profesionales y usualmente comen fuera de casa, llevando loncheras máximo dos veces por semana a la oficina. Además, se va a monitorear la tasa de rendimiento sobre patrimonio, a partir de las

ventas y de un control estricto de costos y gastos. Como se indicó en el Océano Azul, no es suficiente con dar un servicio innovador, sino que se tiene que hacer con el menor costo posible.

Se concluye que el proyecto es viable, en términos económicos financieros. Se requiere una inversión inicial igual a S/ 677,532 que será financiada en un 55% con fondos propios que tienen un costo de 6.3% y el restante 45% con un préstamo bancario cuya tasa supera el 31%. Por tanto, el costo de capital promedio ponderado (CCPP o WACC) asciende a 13.5%, pero al haber obtenido una Tasa Interna de Retorno Económica igual a 25.84% se comprende que el beneficio es superior al costo y, por ende, se recomienda la implementación del negocio.

4.2 Recomendaciones

Las recomendaciones que se dan a los inversionistas son:

- Desarrollar planes operativos a partir del modelo de negocio detallado en este documento. Es a partir de los planes operativos de todas las áreas de la empresa (marketing, recursos humanos, operaciones, finanzas) que se podrá conocer el valor actual neto y la tasa interna de retorno de este proyecto, para así determinar su viabilidad económica y financiera. Dado que la viabilidad de mercado y operativa ha sido probada con las evaluaciones realizadas.
- Realizar un lanzamiento de prueba, en una zona restringida como por ejemplo en los distritos de San Isidro y Miraflores, donde se concentran gran cantidad de oficinas. A partir de esta prueba de cuatro semanas se definirán los aspectos a mejorar, para luego implementar cambios y poder escalar el negocio.
- Establecer una alianza estratégica con una empresa de despachos a domicilio. Este proveedor debe tener estrictos protocolos de bioseguridad para que los alimentos lleguen en excelentes condiciones a los clientes.

- Aplicar protocolos de bioseguridad de manera permanente para garantizar la higiene en la preparación, empaque y despacho de los alimentos. Esto dará garantía de que los alimentos que el cliente recibe están libres de virus y bacterias. Todas las acciones de desinfección y sus respectivos certificados deben comunicarse con ayuda visual en las redes sociales.
- Ofrecer a los clientes la opción de cambiar la dirección donde desean recibir su pedido, para facilitar el teletrabajo, el cual se ha implementado a raíz del COVID-19 y se espera continúe en el futuro.
- Mantenerse actualizados en materia tecnológica para poder transformar continuamente el negocio, en cuanto a producto y procesos. La tecnología es la clave para contactar a los clientes y es imprescindible actualizarla.
- Adquirir un sistema de información que permita el manejo integrado de los pedidos, sincronizando directamente con el aplicativo. Así mismo, debe alimentar las áreas de compra, de inventario y de cocina, lo mismo que con logística o despacho.

Las recomendaciones que se dan a los Millennials son:

- Exigir a sus proveedores de alimentos preparados información nutricional detallada sobre el producto que van a consumir, incluyendo tamaño de las porciones y contenido calórico. Esto los ayudará a ser más conscientes sobre lo que están comiendo y las repercusiones sobre la salud.
- Desarrollar rutinas de ejercicio físico con frecuencia, para lograr el equilibrio al que se refiere la teoría del Wellness.
- Practicar actividades de relajación, para reducir el estrés y la ansiedad, evitando incluso enfermedades como la depresión. De acuerdo al Mindfulness, deben tomar conciencia de su presente y su relación con el entorno.

Referencias

- AFP. (2019, 29 de abril). Los 'millennials' tendrán peor salud en la vejez que sus padres. *Semana*. Recuperado de <https://www.msn.com/es-co/salud/noticias-medicas/los-Millennials-tendr%C3%A1n-peor-salud-en-la-vejez-que-sus-padres/ar-BBWp1Rz>
- Aguilar, M. (2016). *¿Quiénes son los Millennials? Algunas reflexiones*. Puebla, México: Círculo de Escritores Ibero Puebla.
- Alimentación Saludable. (2019, 5 de agosto). *El Peruano*. Recuperado de <https://elperuano.pe/noticia-alimentacion-saludable-82148.aspx>
- Álvarez-Risco, A. (2019). *Factores críticos determinantes en la intención de compra de consumidores Millennials de alimentos orgánicos*. México D.F., México: Universidad Autónoma Nacional de México (UNAM).
- Andina. (2017, 16 de diciembre). *Perú se mantiene como uno de los países fieles al pago en efectivo*. Recuperado de <https://andina.pe/agencia/noticia-peru-se-mantiene-como-uno-los-paises-fieles-al-pago-efectivo-693049.aspx>
- Anspaugh, D., Hamrick, M., & Rosato, F. (2009). *Wellness: Concepts and applications* (7th ed.). Nueva York, NY: Mc Graw-Hill.
- Arora, T., Agarwal, B., & Kumar, A. (2018). A study of millennials's preferences for social media advertising in delhi NCR. *Indian Journal of Marketing*, 48(10), 34-51.
- Atkinson L., & Kim Y. (2015). "I drink it anyway and I know I shouldn't": Understanding green consumers' positive evaluations of norm-violating non-green products and misleading green advertising. *Environmental Communication*, 9(1), 37-57.
- Auna. (2019, 20 de junio). *¿Cuál es la cantidad de azúcar recomendada?* <http://auna.pe/cual-es-la-cantidad-de-azucar-recomendada/>
- Baer, R. (2011, junio). Measuring mindfulness. *Contemporary Buddhism*, 12(1), 241-261.

- Banco Interamericano de Desarrollo. (2020). *Millennials: La generación incomprendida*. Recuperado de <https://www.iadb.org/es/mejorandovidas/millennials-la-generacion-incomprendida>
- Bascur, J. (2018, 21 de marzo). Los Millennials y la alimentación saludable. *América Economía*. Recuperado de <https://www.americaeconomia.com/analisis-opinion/los-Millennials-y-la-alimentacion-saludable>
- Bellido, D. (2017). *Aplicación de técnicas de ludificación para generar ventajas competitivas en las empresas del sector chocolates de la ciudad de Sucre*. (Tesis presentada para obtener el Grado Académico de Magister en Administración de Empresas, Universidad Andina Simón Bolívar, Sucre, Bolivia).
- Besuchen, M. (2006). El concepto Wellness y su influencia en la producción de alimentos. Salud y placer: Los ingredientes del bienestar. *Alimentación*, 12(1), 28-29.
- BBVA. (2018, 26 de marzo). *¿Quiénes son los millennials y por qué son una generación única?* Recuperado de <https://www.bbva.com/es/quienes-millennials-generacion-unica/>
- Beirute, J. (2016, 21 de junio). Millennials, una futura generación. *É Alimentación, Revistas Énfasis*. Recuperado de <http://www.alimentacion.enfasis.com/articulos/75246-Millennials-una-futura-generacion->
- Benefield, G., & Greening, D. (2013). Introduction to Agile/Lean Startup organizations minitrack. *2013 46th Hawaii International Conference on System Sciences*, Wailea, Maui, HI, 4834-4834.
- Blasco, L. (2018, 19 de enero). ¿Qué significa realmente ser un "millennial" y cuáles son los mitos y las verdades sobre esta "generación perdida"? *BBC Mundo*. Recuperado de <https://www.bbc.com/mundo/noticias-42722807>

- Bores, E., & Martín, F. (2014). Experiencias de aprendizaje significativo mediante ludificación en un curso de administración. *I Congreso Internacional de Innovación Educativa*. Monterrey, México.
- Brown, T. (2008). Design thinking. *Harvard Business Review*, 86(6), 84-92.
- Caótica: Lima es la tercera ciudad con más congestión vehicular en el mundo. (2019, 9 de junio). *Perú 21*. Recuperado de <https://peru21.pe/peru/lima-tercera-ciudad-congestion-vehicular-mundo-483405-noticia/?ref=p21r>
- Casellas, F. (s.f.). Intolerancia a la lactosa. *Fundación Española del Aparato Digestivo (FEAD)*. Recuperado de <https://www.saludigestivo.es/enfermedades-digestivas-y-sintomas/intolerancia-la-lactosa/>
- Conley, K., & Lusk, J. (2018). What to eat when having a millennial over for dinner. *Applied Economic Perspectives and Policy*, 41(1), 56-70.
- Creswell, J. D. (2017). Mindfulness intervention. *Annual Review of Psychology*, 68(enero), 491-516.
- Cuáles son los países donde la gente trabaja más y menos horas semanales (y qué quieren cambiar en Chile). (2019, 21 de agosto). *BBC Mundo*. Recuperado de <https://www.bbc.com/mundo/noticias-49411425>
- ¿Cuánto tiempo podrías cubrir tus gastos sin un trabajo en Perú? (2020, 24 de febrero). *RPP Noticias*. Recuperado de <https://www.msn.com/es-pe/noticias/tienes-que-saberlo/%C2%BFcu%C3%A1nto-tiempo-podr%C3%ADas-cubrir-tus-gastos-sin-un-trabajo-en-per%C3%BA/ar-BB10kT9N>
- Deirdre, T., Chen, M., Manson, J., Ludwig, D., Willett, W., & Hu, F. (2015, octubre). Effect of low-fat vs. other diet interventions on long-term weight change in adults: A systematic review and meta-analysis. *Lancet Diabetes Endocrinol*, 3(12), 968-979.

Delivery: 10 lugares para pedir comida rica y saludable. (2016, 9 de mayo). *El Comercio*.

Recuperado de <https://elcomercio.pe/viu/estar-bien/delivery-10-lugares-pedir-comida-rica-saludable-189857-noticia/?ref=ecr>

Deloitte. (2019). *Encuesta a la generación Millennial 2019: Prioridades y preocupaciones de los millennials y la Generación Z*. Recuperado de

<https://www2.deloitte.com/es/es/pages/human-capital/articles/encuesta-millennial.html>

Dharmesti, M., Dhamesti, T., Kuhne, S., & Park, T. (2019). Understanding online shopping behaviours and purchase intentions amongst millennials. *Journal and Consumer Services* 26, 1-26.

Día Mundial del Vegetariano: ¿Por qué se celebra? (2019, 1 de octubre). *Caretas*.

Recuperado de <https://caretas.pe/estilo-de-vida/dia-mundial-vegetariano-por-que-se-celebra-vegano-diferencia/>

Echeverry, V., & Navajas, S. (2015, 24 de julio). A un clic de la inclusión financiera:

billeteras virtuales y plataformas de pago. *Banco Interamericano de Desarrollo / Invest*. Recuperado de <https://blogs.iadb.org/bidinvest/es/la-inclusion-financiera-billeteras-virtuales-negocios-sostenibles/>

El 41% de hogares en el Perú tiene al menos un familiar con intolerancia a la lactosa. (2019, 24 de abril). *RPP Noticias*. Recuperado de <https://rpp.pe/vital/comer-bien/el-41-de-hogares-en-el-peru-tiene-al-menos-un-familiar-con-intolerancia-a-la-lactosa-noticia-1190599>

El explosivo crecimiento del negocio de la "carne vegana" donde han invertido famosos

como Bill Gates y Leonardo DiCaprio. (2019, 21 de mayo). *BBC Mundo*. Recuperado de <https://www.bbc.com/mundo/noticias-48257497>

- Els, D. A., & De la Rey, R. P. (2006, enero). Developing a holistic wellness model. *SA Journal of Human Resource Management*, 4(2), 46-56.
- ¿En qué invierten los Millennials? (2019, 8 de septiembre). *La República*. Recuperado de <https://larepublica.pe/economia/2019/09/08/en-que-invierten-los-Millennials/>
- Eriksson, G., & Machin, D. (2020). Discourses of 'Good Food': The commercialization of healthy and ethical eating. *Discourse, Context & Media*, 33, 1-7.
- Falcó-Boudet, J. M., & Huertas, J. L. (2018, junio). Superpoderes contra el Dr. Discriminador. La mejora de la evaluación continua mediante la ludificación en el Máster en profesorado. *Revista Interuniversitaria De Investigación En Tecnología Educativa*, (4), 68-81.
- Fernández, C. (2015, 7 de mayo). La ludificación como generador de contenidos de marcas / actividades y fidelización: Los videojuegos en la era del advertainment. *I Congreso Internacional de Arte Diseño y Desarrollo de Videojuegos en la Industria Creativa*. Madrid, España.
- Glomb, T., Duffy, M., Bono, J., & Yang, T. (2011). Mindfulness at work. *Research in Personnel and Human Resources Management*, 30, 115-157.
- Guía Celíaca. (2020, 14 de marzo). *15 luchas que solo las personas sin gluten comprenden*. Recuperado de <https://guiaceliaca.com.ar/blog/15-luchas-que-solo-las-personas-sin-gluten-comprenderan>
- Guillén, A. (2018, 24 de enero). *Las 'apps' para el 'millennial' perfecto*. Recuperado de <https://www.bbva.com/es/apps-millennial-perfecto/>
- Gutiérrez, A. (2014). 6 rasgos clave de los Millennials. Los nuevos consumidores. *Forbes México*. Recuperado de <https://www.forbes.com.mx/6-rasgos-clave-de-los-millennials-los-nuevos-consumidores/#gs.e30jzNs>

- Hartmann, P., Apaolaza, V., & Alija, P. (2013). Nature imagery in advertising: Attention restoration and memory effects. *International Journal of Advertising*, 32(2), 183–210.
- Hidalgo, M. (2018, 6 de octubre). *Medios de pago: Los millennials urbano no tocan el efectivo ni con un palo*. Recuperado de https://retina.elpais.com/retina/2018/10/03/tendencias/1538590720_149716.html
- Hospital Alemán Asociación Civil. (2020). *¿Cómo saber si soy celíaco?* Recuperado de <https://www.hospitalaleman.org.ar/mujeres/como-saber-si-soy-celiaco/>
- Hui, A. (2013). Lean change: Enabling agile transformation through Lean Startup, Kotter and Kanban: An Experience Report. *2013 Agile Conference*, Nashville, TN, 2013, pp. 169-174.
- Info Capital Humano. (2018). *Los peruanos dedican más tiempo al trabajo que a su familia* Recuperado de <http://www.infocapitalhumano.pe/recursos-humanos/noticias-y-movidas/los-peruanos-dedican-mas-tiempo-al-trabajo-que-a-su-familia/>
- Instituto Nacional de Estadística e Informática (2020). *Población y vivienda*. Recuperado de <https://www.inei.gov.pe/estadisticas/indice-tematico/poblacion-y-vivienda/>
- ¿Intolerante a la lactosa? Estos son los alimentos que puedes consumir (2019, 15 de abril). *RPP Noticias*. Recuperado de <https://rpp.pe/vital/salud/intolerante-a-la-lactosa-estos-son-los-alimentos-que-puedes-consumir-noticia-1191267>
- Johnson, T. (2015). Ludificación. *Diccionario Merriam- Webster*. Recuperado de http://hbotookit.laureate.net/wp-content/uploads/2015/09/12-Gamification_versus_Game-based_Learning_reviewapproved.engl_REFERENCES-EY-QA-xxx.CW-Layout.Engl_.final_.esLA_.pdf
- Jóvenes peruanos siguen prefiriendo el efectivo. (2019, 30 de mayo). *La República*. Recuperado de <https://larepublica.pe/economia/1478250-millennials-jovenes-peruanos-siguen-prefiriendo-efectivo-compras-pequenas/>

- Kantar World Panel. (2019, 11 de junio). *Los millenials están creciendo y ya no consumen igual*. Recuperado de <https://www.portafolio.co/economia/los-millennials-estan-creciendo-y-ya-no-consumen-igual-530497>
- Kent, D. (2019, 11 de marzo). *How Millennials are driving fast food innovation?* Recuperado de <https://www.odwyerpr.com/story/public/12169/2019-03-11/how-millennials-are-driving-fast-food-innovation.html>
- Küster, I., Vila, N., & Sarabia, F. (2019). Food packaging cues as vehicles of healthy information: Visions of millennials (early adults and adolescents). *Food Research International*, 119, 170-176.
- Las tendencias mundiales en alimentos y bebidas. (2019, 20 de junio). *Revista Summa*. Recuperado de <https://revistasumma.com/las-tendencias-mundiales-en-alimentos-y-bebidas/>
- Layton, S. (2009, 21 de julio). Red ocean vs. blue ocean. *Corporate Strategy Institute*. Recuperado de <http://www.corporatestrategy.com/red-ocean-vs-blue-ocean/>
- López, G. (2019). Factores que influyen en la compra de alimentos orgánicos en México. Un análisis mixto. *Small Business International Review*, 3(2), 69-85.
- Los millennials, una generación que apuesta por la vida saludable. (2019, 19 de noviembre). *Diario de Sevilla*. Recuperado de https://www.diariodesevilla.es/sociedad/millennials-generacion-apuesta-vida-saludable_0_1411059027.html
- Los millennials ya son la generación con mayor participación en la banca. (2019, 18 de junio). *Perú 21*. Recuperado de <https://peru21.pe/economia/millennials-son-generacion-mayor-participacion-banca-nndc-485243-noticia/>
- Los peruanos trabajan más horas que las establecidas en los estándares internacionales. (2018, 2 de mayo). *RPP Noticias*. Recuperado de <https://rpp.pe/vital/salud/los->

peruanos-trabajan-mas-horas-de-las-que-establecen-los-estandares-internacionales-noticia-1119764

- Macedo, B. (2005). *El concepto de sostenibilidad*. Santiago de Chile, Chile: Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (UNESCO).
- Madero-Gómez, S., & Solis, I. (2016). La durabilité du point de vue des secteurs d'activité. *Cuadernos Administrativos*, 32(56), 7-19.
- Madinaveitia, E. (2019, 26 de octubre). Gen X y millennials: Distinto momento vital, mismo digital. *Ipmark*. Recuperado de <https://ipmark.com/habitos-consumo-digital-geracion-x-Millennials/>
- Mansoori, Y. (2017). Enacting the lean startup methodology: The role of vicarious and experiential learning processes. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 23(5), 812-838.
- Mapfre. (2019, 19 de noviembre). *Así son los Millennials: cuidan su alimentación, hacen deporte y priorizan el ocio*. Recuperado de <https://adndelseguro.com/portada/mapfre-Millennials-como-son/>
- Martinelli, D. E. (2017). Creación de un centro de nutrición integral: Nutrition & Coaching Well-being / Wellness Center. *Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas (UPC)*. Recuperado de <http://hdl.handle.net/10757/622765>
- Martínez, C. (2017, julio). *Estudio de gamificación en una empresa para mejorar la fidelización de los clientes*. (Tesis para obtener el grado en Ingeniería de Organización Industrial, Escuela de Ingenierías Industriales, Universidad de Valladolid, Valladolid, España).
- Maurer, G. (2018). ABC de la celiacía. *Asociación de Celiacos del Perú*. Recuperado de <https://celiacosperu.org/abc-de-la-celiaquia.html>

- Medina, C. (2016, julio-diciembre). Los Millennials su forma de vida y el streaming. *Gestión y Estrategia*, (50), 121-137.
- Medline Plus. (2020). *Celiaquía*. <https://medlineplus.gov/spanish/ency/article/000233.htm>
- Mendoza, T. (2013). La estrategia del océano azul para emprendedores. *Apuntes de Ciencias Sociales*, 3(1), 76-80.
- Mestanza, C. (2019, 18 de julio). ¿Cuántas cucharaditas de azúcar al día se recomienda consumir como máximo? *El Comercio*. Recuperado de <https://elcomercio.pe/tecnologia/ciencias/cucharaditas-azucar-dia-recomiendan-consumir-maximo-mexico-espana-colombia-argentina-noticia-656411-noticia/?ref=ecr>
- Millennials gastan un aproximado de 90 soles cuando realizan una reserva online. (2019, 14 de noviembre). *La República*. Recuperado de <https://larepublica.pe/economia/2019/11/14/millennials-gastan-un-aproximado-de-90-soles-cuando-realizan-una-reserva-online/>
- Millones de peruanos sufren de intolerancia a la lactosa. (2019, 11 de abril). *El Comercio*. Recuperado de <https://elcomercio.pe/publirreportaje/millones-peruanos-sufren-intolerancia-lactosa-noticia-624669-noticia/?ref=ecr>
- Mintel identifica las tendencias en el sector de alimentación y bebidas para 2030. (2020, 3 de enero). *SweetPress*. Recuperado de <https://www.sweetpress.com/mintel-identifica-las-tendencias-en-el-sector-de-alimentacion-y-bebidas-para-2030/#>
- Ministerio de Salud de Colombia. (2018). *¿Qué es una alimentación saludable?* Recuperado de <https://www.minsalud.gov.co/salud/publica/HS/Paginas/que-es-alimentacion-saludable.aspx>

- Mirabal, Y., & Díaz, L. (2017). *Metodología de la investigación científica: Una guía didáctica para elaborar tesis*. Santo Domingo, República Dominicana: Mirabal producciones.
- Mitta, D. (2019). *Gestión de “Millennials” en un grupo de organizaciones: ¿Quiénes son? ¿Qué los motiva? Y ¿cómo retenerlos?* Pontificia Universidad Católica del Perú, Facultad de Ciencias y Gestión. Recuperado de <http://congreso.pucp.edu.pe/ciencias-gestion/wp-content/uploads/sites/54/2019/02/Gesti%C3%B3n-Millennial-.pdf>
- Molinillo, S., Vidal-Branco, M., & Japutra, A. (2020). Understanding the drivers of organic foods purchasing of millennials: Evidence from Brazil and Spain. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 38 (2017), 157-165.
- Muinelo, E. (2013). Estrategias en health & Wellness: Alianza saludable. *Énfasis Alimentación*, XIX(7), 12-15.
- Naciones Unidas. (2015). *Objetivos de desarrollo sostenible*. Recuperado de <https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/objetivos-de-desarrollo-sostenible/>
- Namin, A., Ratchford, B., Saint Clair, J., Bui, M., & Hamilton, M. (2020). Dine-in or take-out: Modeling millennials’ cooking motivation and choice. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 53 (2020). Article 101981.
- National Institute of Diabetes and Digestive and Kidney Diseases. (2017). *Información general de la diabetes*. Recuperado de <https://www.niddk.nih.gov/health-information/informacion-de-la-salud/diabetes/informacion-general>
- National Institute of Diabetes and Digestive and Kidney Diseases. (2019). *Enfermedad celiaca*. Recuperado de <https://www.niddk.nih.gov/health-information/informacion-de-la-salud/enfermedades-digestivas/enfermedad-celiaca>

- Nielsen. (2018, abril). *Nativos digitales y Millennials*. Recuperado de http://niensports.com/wp-content/uploads/2015/02/Nielsen-Sports_Nativos-Digitales-y-Millennials-2018.pdf
- Nobel, C. (2011). Teaching a “Lean Startup” strategy. *Harvard Business School*. Recuperado de <https://hbswk.hbs.edu/item/teaching-a-lean-startup-strategy>
- Ojeda, A. (2012). *Crítica y conciliación de la ludificación*. Recuperado de http://maledictus.com.mx/pedagogia/Ludificacion_AldoOjeda_1212.pdf
- Organización Mundial de la Salud. (2017, agosto). *10 datos sobre la nutrición*. Recuperado de <https://www.who.int/features/factfiles/nutrition/es/>
- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2011). *Generación de modelos de negocio*. Madrid, España: Deusto.
- Osterwalder, A., Pigneur, Y., Bernarda, G., & Smith, A. (2014). *Diseñando la propuesta de valor. Como crear los productos y servicios que tus clientes están esperando*. Madrid, España: Deusto.
- Palao, F., Lafierre, M., & Ismail, S. (2019). *Transformación exponencial*. Madrid, España: Bubok Publishing.
- Peralta, A., & Mares, G. (2018, 16 de marzo). *¿Cómo es la dieta de los Millennials?* Recuperado de <https://www.eluniversal.com.mx/menu/como-es-la-dieta-de-los-millennials>
- Pérez, J. (2015, 6 de julio). *¿Cómo comen os Millennials?* Recuperado de <https://www.gastroactitud.com/pista/como-comen-los-Millennials/>
- Pérez, T. (2017, 27 de julio). *Las verduras, el nuevo postre de las mamás Millennials*. Recuperado de <https://www.hablemosdelcampo.com/las-verduras-el-nuevo-postre-de-las-mamas-Millennials/>

- Perú Retail. (2016a, 5 de febrero). *Millennials buscan alimentos más saludables*. Recuperado de <https://www.peru-retail.com/Millennials-buscan-alimentos-mas-saludables/>
- Perú Retail. (2016b, 30 de noviembre). *Ventas de comida por delivery online crece 55% anual en Lima Norte*. Recuperado de <https://www.peru-retail.com/ventas-comida-delivery-online-crece-55-anual-lima-norte/>
- Ponce, R., Pacheco, J., & Castillo, V. (2018). *Aplicación del modelo de negocios CANVAS y Service Blueprint para el diseño de nuevos servicios*. Orizaba, México: Instituto Tecnológico de Orizaba.
- Rana, J., & Paul, J. (2017). Consumer behavior and purchase intention for organic food: A review and research agenda. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 38 (2017), 157-165.
- Real Academia Española. (2020a). *Diccionario de la lengua española. Escasez*. Recuperado de <https://dle.rae.es/escasez?m=form>
- Real Academia Española. (2020b). *Diccionario de la lengua española. Tiempo*. Recuperado de <https://dle.rae.es/tiempo?m=form>
- Reinés, E. (2019, 24 de noviembre). *¿Los millennials se preocupan por su salud?*
Recuperado de <https://www.efesalud.com/millennials-salud-encuesta>
- Ruíz, J. (2017). Millennials y redes sociales: estrategias para una comunicación de marca efectiva. *Miguel Hernandez Communication Journal*, 8(12), 347-367.
- Sánchez-Hernández, I., González-López, O., Buenadicha-Mateos, M., & Tato-Jiménez, J. L. (2019). Work-life balance in great companies and pending issues for engaging new generations at work. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 16(24),
- Savelli, E., Francioni, B., & Curina, I. (2019). Healthy lifestyle and food waste behavior. *Journal of Consumer Marketing*, 37(2), 148-159.

- Semana Económica. (2018). *Apps de delivery son cada vez más populares en el país*. Recuperado de <http://www.infomarketing.pe/marketing/noticias/apps-de-delivery-son-cada-vez-mas-populares-en-el-pais/>
- Shapiro, S. L., & Carlson, L. E. (2009). *The art and science of mindfulness: Integrating mindfulness into psychology and the helping professions*. Washington, DC: American Psychological Association.
- Torres-Toukoumidis, A., Romero, L. M., & Pérez, A. (2018). Ludificación y sus posibilidades en el entorno de blended learning: revisión documental. *Revista Iberoamericana de Educación a Distancia*, 21(1), 95-111.
- Universia Perú. (2014, 26 de noviembre). 51% de los millennials prefieren formas alternativas de pago. Recuperado de <https://noticias.universia.edu.pe/tiempo-libre/noticia/2014/11/26/1115889/51-millennials-prefieren-formas-alternativas-pago.html>
- Valentini, G. (2019, 1 de noviembre). *Alimentos con los que los Millennials están acabando*. Recuperado de <https://culturacolectiva.com/comida/alimentos-con-los-que-los-millennials-estan-acabando>
- Villanueva, R., & Fowks, C. (2018). *¿En qué se diferencian los Millennials del Perú?* Lima, Perú: Datum Internacional.
- Walach, H., Burcheld, N., Buittenmüller, V., Kleinknecht, N., & Schmidt, S. (2006, junio). Measuring mindfulness – the Freiburg Mindfulness Inventory (FMI). *Personality and Individual Differences*, 40(8), 1543-1555.

Apéndice A: Desarrollo de la Encuesta

Variables	Indicadores	Preguntas	Respuestas
Preguntas filtros	Edad	¿Qué edad tienes?	a. 19 años o menos
			b. Entre 20 y 25 años
			c. Entre 26 y 30 años
			d. Entre 31 y 35 años
			e. Entre 36 y 41 años
			f. 42 o más años
			Continuar solamente si la persona seleccionó b, c, d o e.
	Estado civil	¿Cuál es su estado civil?	a. Soltero
			b. Casado o conviviente
			c. Divorciado o separado
			d. Viudo
			e. Otro
			f. No sabe o no responde
	Hijos	¿Tiene usted hijos?	a. Sí
			b. No
			c. No sabe o no responde
Perfil del consumidor	Grado de instrucción	¿Cuál es su grado de instrucción académica?	a. Secundaria incompleta
			b. Secundaria completa
			c. Superior no universitario incompleto
			d. Superior no universitario completo
			e. Superior universitario incompleto
			f. Superior universitario completo
			g. Posgrado incompleto
			h. Posgrado completo
	Rango salarial	¿En cuál de los siguientes rangos se encuentra el salario promedio mensual que usted percibe?	a. S/ 2,000 o menos
			b. Entre S/ 2,001 y S/ 3,000
			c. Entre S/ 3,001 y S/ 4,000
			d. Entre S/ 4,001 y S/ 5,000
			e. S/ 5,001 o más

Variables	Indicadores	Preguntas	Respuestas
Comida saludable	Hábitos de consumo de alimentos	De lunes a viernes ¿dónde almuerzas normalmente?	a. En mi casa b. En la oficina c. En un restaurante o cafetería d. Otro _____
		De lunes a viernes ¿con qué frecuencia llevas lonchera con tu almuerzo?	a. Todos los días b. 3 o 4 días a la semana c. Solo 1 o 2 días a la semana d. Casi nunca o nunca
		Si la persona contestó cualquier opción menos d a la pregunta anterior, preguntar ¿quién cocina los alimentos que usualmente llevas en la lonchera?	a. Yo mismo b. Un pariente c. Una empleada doméstica d. Son comprados e. Otro
		Alimentación saludable	De lunes a viernes ¿tiene una alimentación saludable?
Escasez de tiempo	Restricciones alimentarias	Por motivos de salud ¿tiene alguna restricción alimentaria?	a. Sí, ¿cuál? _____ b. No c. No sabe o no responde
		¿Laboras fuera del hogar?	a. Sí b. No c. No sabe o no responde
		¿Actualmente estás estudiando?	a. Sí b. No
		¿Dispone de tiempo para la preparación de alimentos?	a. Siempre b. Algunas veces c. Pocas veces d. Casi nunca e. Nunca
		De lunes a viernes ¿De cuánto tiempo dispone para almorzar?	a. Menos de 30 minutos b. Entre 30 y 45 minutos c. Entre 46 y 60 minutos d. Más de una hora e. No sabe o no responde

Variables	Indicadores	Preguntas	Respuestas
Estimación de la demanda	Prueba de concepto	Si hubiese una empresa que le llevara a su oficina u hogar un menú diario de almuerzo, que sea saludable ¿estaría interesado en adquirirlo?	<ul style="list-style-type: none"> a. Totalmente interesado b. Algo interesado c. Ni interesado, ni desinteresado d. Poco interesado e. Nada interesado
	Frecuencia de compra	¿Con qué frecuencia lo adquiriría?	<ul style="list-style-type: none"> a. Siempre b. Algunas veces c. Pocas veces d. Casi nunca e. Nunca
Competencia	Penetración de la competencia	¿Conoce o ha usado algún servicio con similares prestaciones?	<ul style="list-style-type: none"> a. Sí ¿cuál? _____ b. No c. No sabe o no responde
	Atributos de la competencia	Si respondió Sí a la pregunta anterior, preguntar ¿Qué es lo que más valora de este servicio que ya ha usado?	<ul style="list-style-type: none"> a. La calidad de la comida b. La variedad de la comida c. El precio d. Lo puntual de las entregas e. El empaque en que me lo entregan f. La amabilidad del personal g. Lo fácil que es hacer el pedido h. Los métodos de pago que tienen i. Otro j. No sabe o no responde
	Mejoras aplicables a la competencia	Si respondió sí al conocer un servicio similar, preguntar ¿Qué más le añadiría o cambiaría al servicio que ya conoce?	<ul style="list-style-type: none"> a. Alimentos de mayor calidad b. Mayor variedad en la comida c. Mejoraría el empaque d. Mayor puntualidad en la entrega e. Reduciría el precio f. Otro

Variables	Indicadores	Preguntas	Respuestas
Plan de Marketing	Producto	¿A qué se refiere por alimentación saludable? (marque todas las opciones que considere aplican)	a. Balanceada, con los diferentes grupos de alimentos
			b. Hipocalórica
			c. Baja en grasas
			d. Baja en sal
			e. Sin carbohidratos
			f. Ensaladas
			g. Otro _____
Plan de Marketing	Producto	Si además del almuerzo se ofreciera un snack para la tarde ¿lo compraría?	a. Siempre
			b. Algunas veces
			c. Pocas veces
			d. Casi nunca
			e. Nunca
			a. Siempre
			b. Algunas veces
Plan de Marketing	Producto	¿Le gustaría que el almuerzo incluyera postre saludable (ej. frutas, gelatina, queque)?	c. Pocas veces
			d. Casi nunca
			e. Nunca
			a. Sí, ¿cuál? _____
			b. No
			c. No sabe o no responde
			a. Dos o tres opciones de menú para escoger
Plan de Marketing	Producto	¿Cuál de las siguientes opciones prefiere para escoger sus alimentos?	b. Yo armo mi plato en base a una proteína y sus contornos
			c. Prefiero no seleccionar nada
			d. No sabe o no responde
			a. Vegetariano
			b. Vegano
			c. Keto
			d. No consumo carnes rojas
Plan de Marketing	Producto	¿Sigue usted alguno de los siguientes estilos de alimentación?	e. Otro _____

Variables	Indicadores	Preguntas	Respuestas
Plan de Marketing	Precio	¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por el almuerzo saludable entregado en su oficina?	a. Menos de S/ 15 b. Entre S/ 15 y S/ 18 c. Entre S/ 18 y S/ 21 d. Entre S/21 y S/ 24 e. Entre S/ 25 y S/ 30 f. Más de S/ 30 g. No sabe o no responde
		¿De qué forma le gustaría que le cobraran?	a. En efectivo b. Con tarjeta de débito o crédito c. Pago en línea con transferencia bancaria e. Otro _____
		¿Con qué frecuencia le gustaría realizar los pagos? (considerando que son por adelantado)	a. Diario b. Semanal c. Quincenal d. Mensual e. No sabe o no responde
	Plaza	¿Dónde le gustaría recibir su almuerzo?	a. En mi trabajo b. En mi casa c. En mi centro de estudio d. Otro _____
			a. San Isidro b. Miraflores c. San Miguel d. Lince e. Jesús María f. San Borja g. Surco h. Otro _____
		¿En qué distrito está ubicado el lugar dónde le gustaría recibir su almuerzo?	a. A través de un aplicativo móvil b. Por teléfono c. Por WhatsApp d. A través de una página web e. Otro

Variables	Indicadores	Preguntas	Respuestas
Plan de Marketing	Promoción	¿Cómo le gustaría recibir promociones o información de nuestros servicios?	<ul style="list-style-type: none"> a. Youtube b. Facebook c. Instagram d. Tik Tok e. Otras redes sociales ¿cuáles? _____ f. Material impreso repartido en oficinas o centros de trabajo g. Otro canal _____ h. Totalmente motivado
		Si le ofrecieran convenios para afiliarse a descuento a gimnasios o para obtener los planes de alimentación con descuento si ya es socio de algún gimnasio ¿le motivaría a la compra de los planes de alimentación saludable?	<ul style="list-style-type: none"> i. Algo motivado j. No sé k. Poco motivado l. No me motivaría
		Si además de la alimentación, le brindáramos consejos de salud y ejercicios de mindfulness ¿le motivaría a comprar los planes de alimentación saludable?	<ul style="list-style-type: none"> a. Totalmente motivado b. Algo motivado c. No sé d. Poco motivado e. No me motivaría
		Si le ofrecieran un sistema de acumulación de puntos, para luego cambiarlos por descuentos u otros premios ¿le motivaría a comprar los planes de alimentación saludable?	<ul style="list-style-type: none"> a. Totalmente motivado b. Algo motivado c. No sé d. Poco motivado e. No me motivaría

Apéndice B: Resultados de Encuesta Aplicada a Millennials

A continuación, se presentan los resultados de la encuesta aplicada de manera virtual a una muestra de 68 personas.

Pregunta 1: ¿Qué edad tienes? En la Tabla B1 se aprecia como el 26 de los encuestados, que representa el 38.2% de la muestra tienen entre 31 y 35 años, seguidos por los que tienen entre 26 y 30 años, y los que se encuentran en el rango de edad de 36 y 41 años, ambos grupos con 29.4% de participación. Mientras que el grupo de participantes más pequeño fue el que tienen entre 20 y 25 años, con apenas 1.5%

Tabla B1

Edad de los Encuestados

Grupo de edad	Frecuencia	Porcentaje
Entre 20 y 25 años	1	1.5%
Entre 26 y 30 años	20	29.4%
Entre 31 y 35 años	26	38.2%
Entre 36 y 41 años	20	29.4%
42 o más años	1	1.5%
Total	68	100.0%

Pregunta 2: ¿Cuál es tu estado civil? El 49% de los encuestados permanecen solteros, mientras que un 43% están casados o conviven con una pareja. Adicionalmente, en la Figura B1 se observa que un 7% está divorciado o separado y el 1%, correspondiente a un sujeto es viudo.

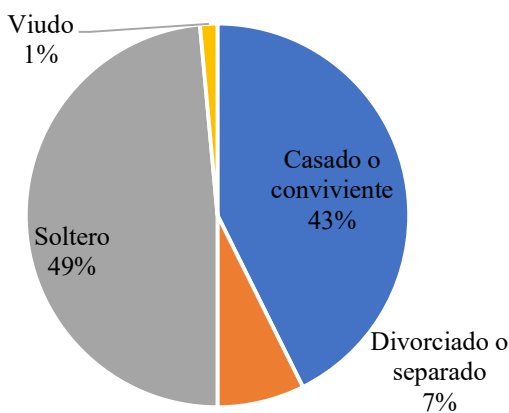


Figura B1. Estado civil de los encuestados.

Pregunta 3: ¿Usted tiene hijos? La Tabla B2 muestra que 46 encuestados, el 67.6%, manifiestan no tener hijos, en cambio 22 de los encuestados, el 32.4%, afirman tener hijos.

Tabla B2

Hijos de los Encuestados

Hijos	Frecuencia	Porcentaje
No	46	67.6%
Si	22	32.4%
Total	68	100%

Pregunta 4: ¿Qué grado de instrucción tiene? La Figura B2 se muestra que el 22% de los encuestados tiene postgrado completo, el 13% postgrado incompleto. En tanto un 52% manifiesta tener el grado superior universitario completo, el 7% grado superior universitario incompleto, y solo el 6% posee grado superior no universitario completo.

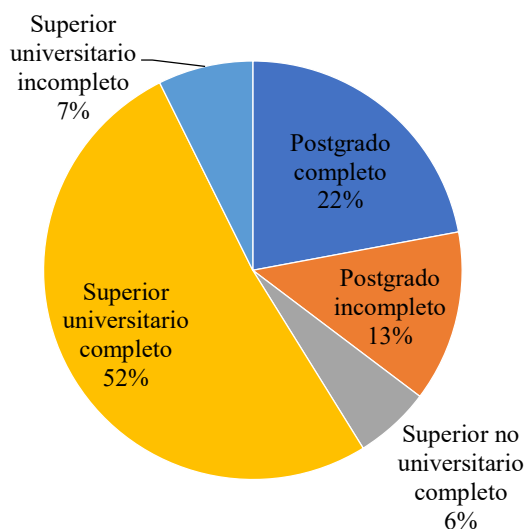


Figura B2. Instrucción académica de los entrevistados.

Pregunta 5: ¿En qué rango se encuentra el salario promedio mensual que usted percibe? En la Figura B3 se tiene que el 53% gana de S/ 5001.00 a más, el 10% se encuentra entre S/ 4001.00 a 5000.00, y un 16% entre S/ 3001.00 a S/ 4000.00. Los de menores ingresos son el 12% que está entre S/ 2001.00 y S/ 3000.00, y un 9% que gana menos de S/ 2000.00.

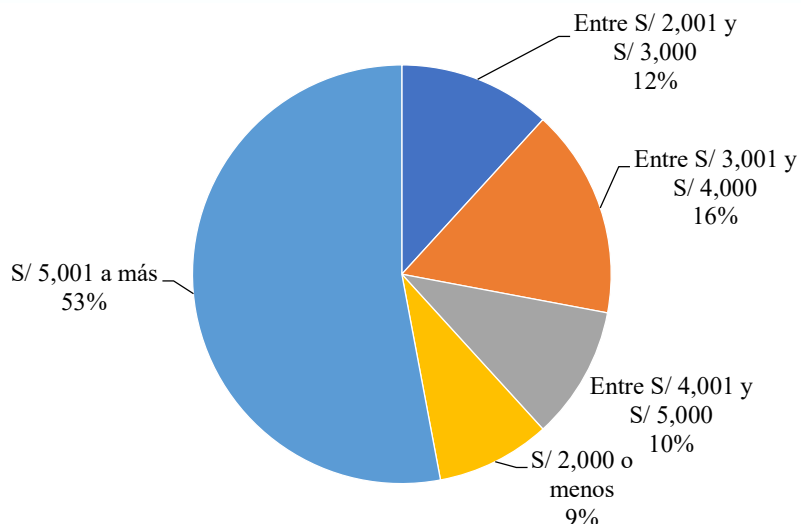


Figura B3. Salario promedio mensual.

Pregunta 6: ¿Dónde almuerza los días de semana? En la Tabla B3 se tiene a nueve de los encuestados que almuerzan en casa (ocho siempre y uno a veces), 41 encuestados lo hacen en la oficina (39 siempre, uno a veces y uno lleva comida de casa), y 18 encuestados almuerza fuera de la oficina (restaurante o cafetería).

Tabla B3

Lugar Donde Almuerza Frecuentemente

Ubicación	Frecuencia	Porcentaje
En casa	9	13.2%
En la oficina	41	60.3%
Fuera de oficina	18	26.5%
Total	68	100%

Pregunta 7: ¿Con qué frecuencia llevas lonchera a la oficina? Del total de los encuestados, se aprecia en la Tabla B4 que un 23.5% lleva todos los días almuerzo a su oficina, mientras que el 19.2% lo lleva tres a cuatro días a la semana, y un 10.3% solo lleva una a dos veces por semana. El que no lleva nunca o casi nunca almuerzo a la oficina es un 47% de los encuestados.

Tabla B4

Llevar Lonchera a la Oficina

Días de la semana	Frecuencia	Porcentaje
Todos los días	16	23.5%
3 a 4 días	13	19.2%
1 o 2 días	7	10.3%
Nunca o casi nunca	32	47.0%
Total	68	100%

Pregunta 8: ¿Quién prepara los alimentos de tu lonchera? Lo que se indica en la Tabla B5, es que nueve de los encuestados (13.2%) se preparan la lonchera ellos mismos, 23 (33.8%) la prepara un pariente (generalmente la esposa o la mamá). Mientras que a cinco (7.4%) se la prepara la empleada del hogar. También se encontró que un encuestado (1.4%) indicó que compran el almuerzo que luego llevan en la lonchera, y nueve encuestados (13.2%) manifiesta que otro la prepara.

Tabla B5

Quien Prepara la Lonchera

Prepara alimentos	Frecuencia	Porcentaje
Yo	9	13.2%
Un pariente	23	33.8%
Empleada del hogar	5	7.4%
Son comprados	1	1.4%
Otro	9	13.2%
Total	68	100%

Pregunta 9: ¿Tiene una alimentación saludable de lunes a viernes? En la Figura B4 se ve que el 59% de encuestados dijeron algunas veces tenían una alimentación saludable, el 28% manifestó que siempre. Solo 10% dijo que pocas veces, y un 3% indicó que casi nunca.

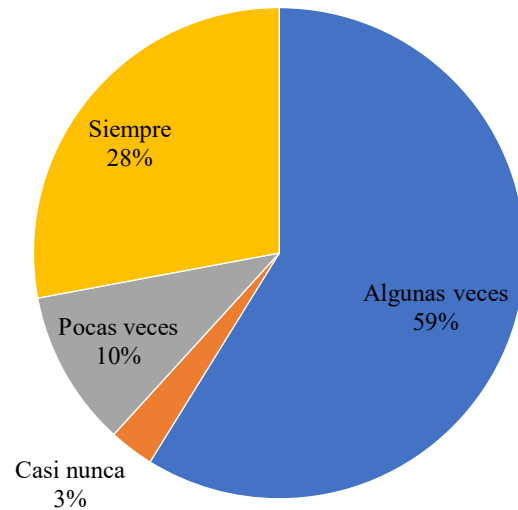


Figura B4. Alimentación saludable.

Pregunta 10: ¿Tiene alguna restricción en su alimentación? Los encuestados respondieron a esta pregunta, como se muestra en la Figura B5, que 85% no tienen restricciones en la alimentación (58 entrevistados), en cambio un 10% (7 entrevistados) si lo tiene. Solo el 5% (3 entrevistados) no lo sabe o no responde.

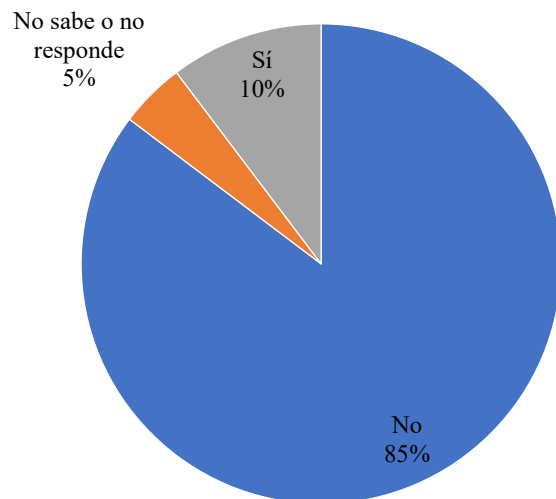


Figura B5. Presencia de alguna restricción alimentaria.

Pregunta 11: ¿Cuál es la restricción en su alimentación? La Tabla B6 muestra que de los 10 encuestados con restricción (siete que tienen restricción y tres que no sabe o no responde), cuatro encuestados no permite grasas, tres encuestados necesitan alimentos sin

lácteos, dos encuestados se alimenta bajo de azúcar o sin azúcar, y un encuestado come sin picante, ni condimento.

Tabla B6

Restricción en la Alimentación

Restricción	Frecuencia	Porcentaje
No permite grasas	4	40%
Sin lácteos	3	30%
Bajo de azúcar	2	20%
Sin picante ni condimento	1	10%
Total	10	100%

Pregunta 12: ¿Dónde se encuentra tu lugar de trabajo? Se puede apreciar en la Tabla B7, que siete encuestados laboran en sus hogares y 61 manifiesta que labora fuera del hogar.

Tabla B7

Lugar de Trabajo

Punto del trabajo	Frecuencia	Porcentaje
En el hogar	7	10.3%
Fuera del hogar	61	89.7%
Total	68	100.0%

Pregunta 13: ¿Actualmente estas estudiando? La Tabla B8, muestra que el 66.2% de los encuestados no se encuentra estudiando actualmente, y el 33.8% si lo hace.

Tabla B8

Estudia Actualmente

Punto del trabajo	Frecuencia	Porcentaje
No	45	66.2%
Si	23	33.8%
Total	68	100.0%

Pregunta 14: ¿Dispone de tiempo para la preparación de alimentos? En la Tabla B9 vemos a 15 encuestados que alguna vez dispone de tiempo para preparar alimentos, 14

indican que casi nunca, 12 manifiestan que nunca, y 20 dice que pocas veces. Solo siete de los encuestados dicen que siempre tienen tiempo para ello.

Tabla B9

Disponibilidad de Tiempo

Disponibilidad	Frecuencia	Porcentaje
Algunas veces	15	22.1%
Casi nunca	14	20.6%
Nunca	12	17.6%
Pocas veces	20	29.4%
Siempre	7	10.3%
Total	68	100.0%

Pregunta 15: ¿Cuánto tiempo dispone para almorzar en su trabajo? Se observa en la Figura B6 que el 57% de los encuestados tienen entre 46 y 60 minutos de refrigerio, y el 28% tiene más de una hora. Entre los entrevistados que menos tiempo de refrigerio tienen son, un 13% que le dan entre 30 y 45 minutos, y el 2% que tiene menos de 30 minutos para almorzar.

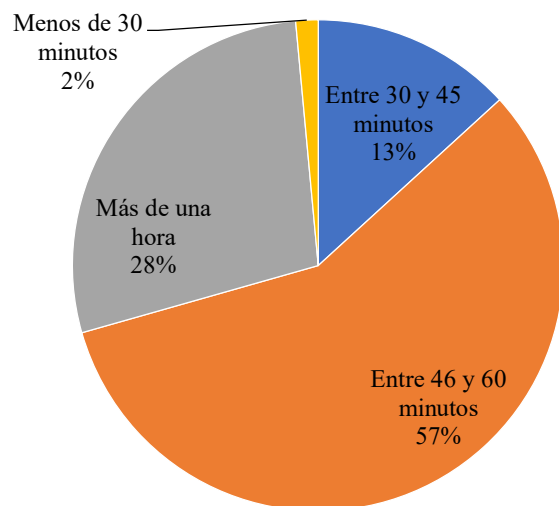


Figura B6. Tiempo para almorzar en el trabajo.

Pregunta 16: Si hubiese una empresa que prepara diariamente almuerzo saludable ¿Estaría interesado en adquirirlo para su oficina u hogar? La información de los encuestados que ofrece la Figura B7 revela que el 25% estaría totalmente interesado en

adquirirlo, el 48% estaría algo interesado, y el 9% poco interesado. Por otro lado, el 12% estaría ni interesado ni desinteresado, y un 6% estaría nada interesado.

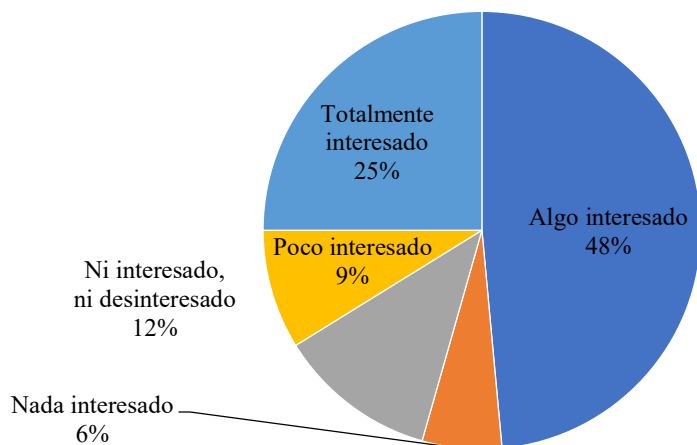


Figura B7. Interés por almuerzo saludable.

Pregunta 17: ¿Con que frecuencia lo adquiriría? Los encuestados manifiestan, según la Tabla B10, que 37 adquirirían algunas veces el menú saludable, tres dicen que casi nunca, y cuatro indican que nunca lo comprarían. En cambio, 11 manifiestan que pocas veces lo obtendrían, y 13 encuestados dicen que siempre.

Tabla B10

Frecuencia de Compra

Disponibilidad	Frecuencia	Porcentaje
Algunas veces	37	54.4%
Casi nunca	3	4.4%
Nunca	4	5.9%
Pocas veces	11	16.2%
Siempre	13	19.1%
Total	68	100%

Pregunta 18: ¿Conoce o ha usado algún servicio con similares prestaciones? Según se aprecia en la Figura B8, el 60% responde que no ha usado algún servicio de almuerzo similar, mientras que un 37% si conoce o ha usado servicios similares. Solo el 3% no sabe o no responde-

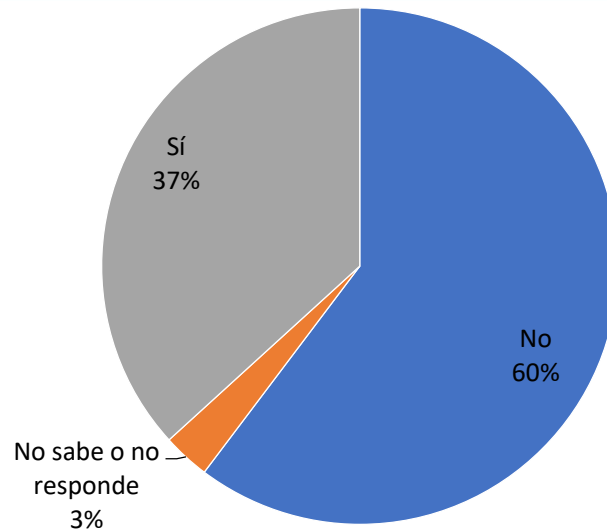


Figura B8. Conocimiento de empresas similares.

Pregunta 19: ¿Qué servicios con similares prestaciones conoce? Según los encuestados que conocen o han usado empresas similares, la Figura B9 muestra que los encuestados conocen los siguientes servicios: (a) el 24% conoce la Manzana Verde, (b) 4% Vabien, (c) 4% Menú Patio Panorama, (d) 4% Menú Office, (e) 4% Sodexo, (f) 4% Menú delivery, (g) 4% Cucharita, (h) 4% Rappi, (i) 4% Glovo, (j) 4% Deli Delivery, (k) 4% Pickadeli, (l) 4% Freshii, (m) 4% Ostento, (n) 4% Life Cafe, (o) 4% Chinofresh, (p) 4% Nutripasión, y (q) 8% No recuerda.

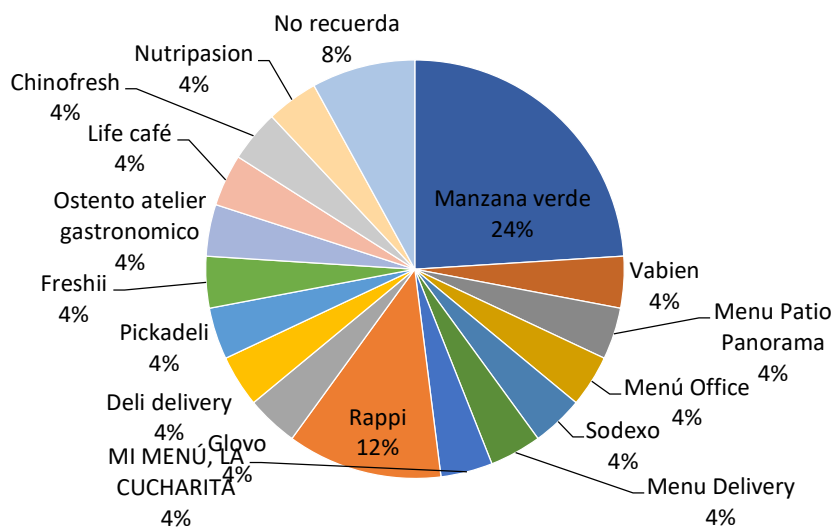


Figura B9. Empresas con similares prestaciones.

Pregunta 20: ¿Qué es lo que más resalta del servicio de la competencia? Según lo manifestado por los encuestados en la Tabla B11, los servicios que más resaltan de la competencia con un 19.7% igualan lo fácil que es hacer el pedido con la calidad de la comida, el 18% destaca la variedad de la comida. Le sigue con el 9.8% el empaque con que se entrega junto con el precio, el 5% lo tiene el método de pago, y un 2% la amabilidad del personal.

Tabla B11

Atributos que Valoran del Servicio que Brinda la Competencia

Disponibilidad	Frecuencia	Porcentaje
Lo fácil que es hacer el pedido	12	19.7%
El empaque en que me lo entregan	6	9.8%
La calidad de la comida	12	19.7%
La variedad de la comida	11	18.0%
Los métodos de pago que tienen	5	8.2%
La amabilidad del personal	2	3.3%
El precio	6	9.8%
Lo puntual de las entregas	7	11.5%
Total	61	100%

Pregunta 21: Si respondió sí al conocer un servicio similar, preguntar ¿Qué más le añadiría o cambiaría al servicio que ya conoce? La Tabla B12 muestra los servicios adicionales que los encuestadores añadirían o cambiarían. Es así que siete personas señalaron que los alimentos deben ser de mayor calidad, mientras que siete mencionaron que debían tener mayor variedad. En cambio, hubo seis Millennials que indicó que deben reducir el precio, tres señalaron que mejorarían el empaque, dos mencionaron que el aspecto a mejorar es la puntualidad, y tres mencionaron otro, sin especificar.

Pregunta 22: ¿A qué se refiere por alimentación saludable? La Figura B10 muestra que alimentación saludable para el 40% de los encuestados es balanceada con diferentes grupos de alimentos, el 22% dice que baja en grasas, el 21% ensaladas, el 9% lo asocia con baja en sal, el 7% sin carbohidratos, y el 1% hipocalórica.

Tabla B12

Atributos que Añadiría o Cambiaría al Servicio que Actualmente Utiliza

Disponibilidad	Frecuencia	Porcentaje
Alimentos de mayor calidad	7	25%
Mayor variedad	7	25%
Puntualidad	2	7.2%
Mejor empaque	3	10.7%
Reducir precio	6	21.4%
Otro	3	10.7%
Total	28	100.0%

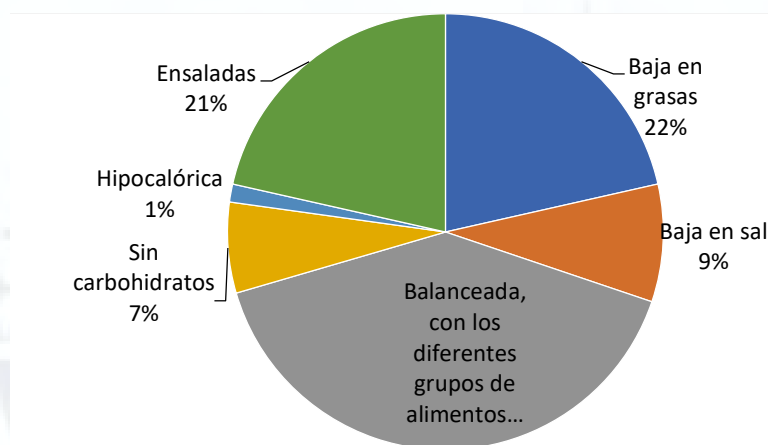


Figura B10. Que entiende por alimentación saludable.

Pregunta 23: Si además del almuerzo se ofreciera un snack para la tarde ¿Lo compraría? Lo que presenta la Tabla B13 es que los encuestados adquirirían el snack, 50% algunas veces, el 10.3% lo compraría casi nunca, el 2% no lo compraría nunca, el 14% pocas veces, el 11% lo compraría siempre.

Tabla B13

Compraría un Snack para la Tarde

Disponibilidad	Frecuencia	Porcentaje
Algunas veces	34	50.0%
Casi nunca	7	10.3%
Nunca	2	2.9%
Pocas veces	14	20.6%
Siempre	11	16.2%
Total	68	100.0%

Pregunta 24: ¿Le gustaría que el almuerzo incluyera postre saludable (ej. frutas, gelatina, keke)? Como se revela en la Figura B11, un 72% de los encuestados siempre quisieran que se incluya un postre saludable con el almuerzo. En cambio, el 19% indicó que solo le gustaría algunas veces, al 6% casi nunca y al restante 3% pocas veces.

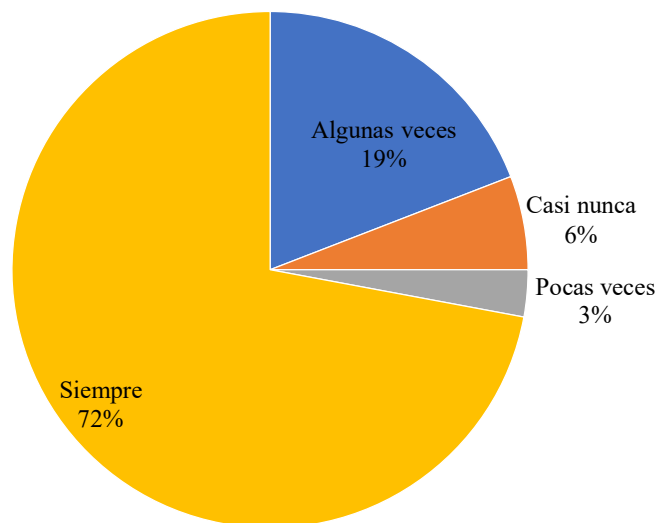


Figura B11. Inclusión de postre saludable en el almuerzo.

Pregunta 25: Enviar el almuerzo en un envase ecológico, biodegradable ¿es un atractivo para motivarlo a la compra? En la Tabla B14 se muestran datos que indican como un 22.1% de los encuestados piensa que el empaque biodegradable no es atractivo para motivarlos a comprar. En cambio, el 55.8% de los Millennials participantes en el estudio cree que si es un atractivo, y el restante 22.1% no lo sabe o no responde.

Tabla B14

Influencia de un Envase ecológico en la Compra

Disponibilidad	Frecuencia	Porcentaje
No	15	22.1%
No sabe, no responde	15	22.1%
Si	38	55.8%
Total	68	100.0%

Pregunta 26: ¿Cuál envase ecológico, biodegradable es un atractivo para motivarlo a la compra? En la Tabla B15 se aprecia que los encuestados optan por una variedad de empaques, de los cuales el 10.3% dijeron biodegradables, el 6.9% dijo cualquiera, el 6.9% no sabe. Las siguientes respuestas han tenido un 3.4% cada una, estas son bambú, eco amigable, cartón, cartón biodegradable, cartón reciclado, color verde claro, cubiertos de madera, da igual porque subirá el precio, envase de caña de azúcar, cuidar medio ambiente, hojas de plátano, platos de cartón, ninguna, papel, papel bio degradable, taper bio degradable, taper bio degradable, taper de hoja de plátano, taper ecológico, taper cubiertos y servilletas, tecnopor bio degradable, vegware.

Tabla B15

Tipo de Envase para Motivar la Compra

Disponibilidad	Frecuencia	Porcentaje
Bambú	1	3.4%
Biodegradable	8	27.6%
Cartón o cartón reciclado	6	20.7%
Caña de azúcar	1	3.4%
Hojas de plátano o algas	3	10.3%
madera	1	3.4%
Vegware	1	3.4%
No incluir cubiertos plásticos o que sean de madera	1	3.4%
Cualquiera (que incluya taper, cubiertos y servilletas)	7	24.1%
Total	29	100.0%

Pregunta 27: ¿Cuál de las siguientes opciones prefiere para escoger sus alimentos? En la Figura B12 se muestra las opciones para escoger alimentos, el 71% señala que prefieren dos o tres opciones de menú para escoger. Mientras que el 26% prefiere armar su propio plato en base a una proteína con adicionales, y el 3% indica que prefiere no seleccionar nada.

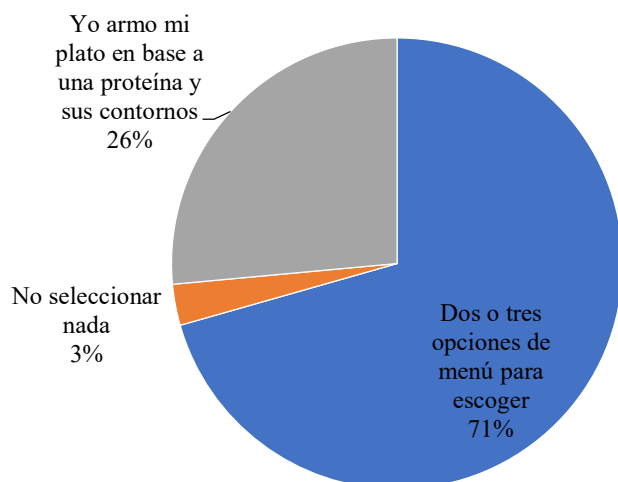


Figura B12. Opciones para escoger alimentos.

Pregunta 28: ¿Sigue usted alguno de los siguientes estilos de alimentación? La Tabla B16 muestra que un encuestado incluye todo tipo de carnes en su dieta, tres utilizan la dieta keto, uno sin carnes rojas, uno indicó la dieta Palio, uno vegano y tres vegetarianos, así como 17 que manifestaron otro. En cambio, hubo 41 Millennials encuestados que dijeron no seguir ninguna alimentación especial,

Tabla B16

Estilos de Alimentación

Disponibilidad	Frecuencia	Porcentaje
Incluye todo tipo de carnes	1	1.5%
Keto	3	4.4%
Ninguna	41	60.2%
Sin carnes rojas	1	1.5%
Otro	17	25.0%
Palio	1	1.5%
Vegano	1	1.5%
Vegetariano	3	4.4%
Total	68	100%

Pregunta 29: ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por el almuerzo saludable entregado en su oficina? La Figura B13 demuestra la cantidad de dinero que estaría dispuesto a pagar los encuestados. El 53% pagaría menos de S/ 15.00, mientras que el 35%

pagaría entre S/ 15.00 y S/ 18.00, en tanto que un 7% pagaría entre S/ 18.00 y S/ 21.00.

Solamente un 3% pagaría entre S/ 21.00 y S/ 24.00, y solo un 2% no sabe o no responde.

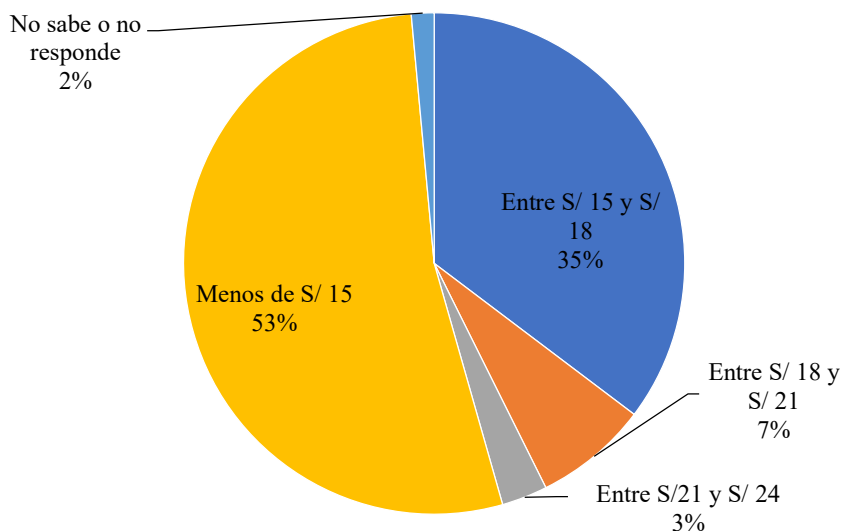


Figura B13. Disposición a pagar por almuerzo saludable.

Pregunta 30: ¿De qué forma le gustaría que le cobraran? Se puede apreciar en la Tabla B17 que el 41% quisiera pagar con tarjeta de crédito o débito, el 39% con yape, lukita o plin, el 18% prefiere pago en línea, solo el 2% manifiesta querer pagar en efectivo.

Tabla B17

Forma de Pago Preferida

Disponibilidad	Frecuencia	Porcentaje
Tarjeta crédito o débito	41	41%
Yape, Lukita o Plin	39	39%
Pago en línea/ Transferencia bancaria	18	18%
Efectivo	2	2%
Total	100	100%

Pregunta 31: Considerando que es pago por adelantado ¿Con qué frecuencia le gustaría que le cobraran? Se aprecia en la Figura B14 la frecuencia con la les gustaría pagar a los encuestados, prefiere pagar diario 41%, semanal un 35%, quincenal un 12%, mensual un 10%, y no sabe o no opina un 2%.

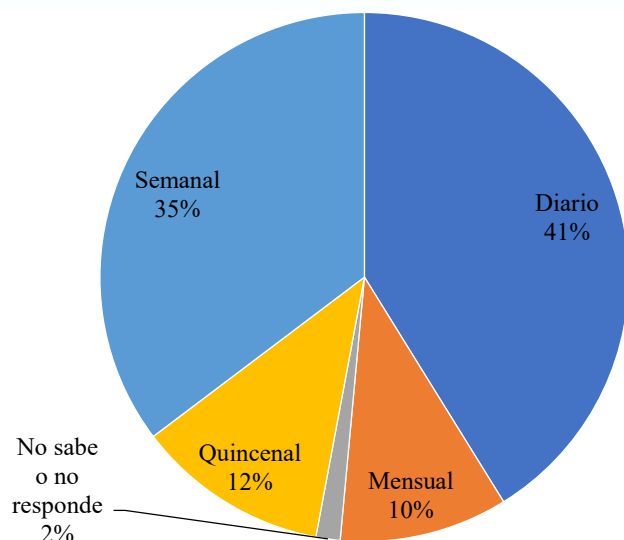


Figura B14. Frecuencia de pago.

Pregunta 32: ¿Dónde le gustaría recibir su almuerzo? De la información de los encuestados un 88% manifiesta que quiere recibirlo en el trabajo, el 7.4% lo quiere recibir en casa, el 2% lo prefiere en su centro de estudios, y el 1.5% quiere recibirlo en otro sitio. Según indicaciones de la Tabla B18.

Tabla B18

Ubicación para Envío de Alimentos

Disponibilidad	Frecuencia	Porcentaje
Mi casa	5	7.4%
Mi centro de estudios	2	2.9%
Mi trabajo	60	88.2%
Otro	1	1.5%
Total	68	100%

Pregunta 33: ¿En qué distrito está ubicado el lugar dónde le gustaría recibir su almuerzo? De los encuestados, en la Figura B15 se ve que un 31% desea recibir su almuerzo en San Isidro, 13% lo quiere en Surco, 9% en La Molina, 9% en Miraflores, el 3% en San Borja, y un considerable 35% en otro lugar.

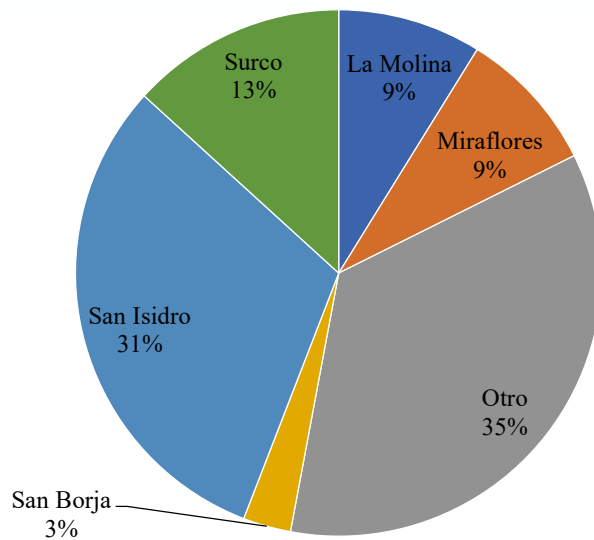


Figura B15. Distrito de recepción de alimentos.

Pregunta 34: ¿Cómo desea realizar los pedidos? La información de la Tabla B19 nos indica que el 59.7% quiere realizar sus pedidos a través de un aplicativo móvil, el 33.8% a través de WhatsApp, el 5.2% lo prefiere hacer en una página web, y el 1.3% de otra forma.

Tabla B19

Forma de Efectuar sus Pedidos

Disponibilidad	Frecuencia	Porcentaje
Aplicativo móvil	46	59.7%
Página web	4	5.2%
Otro	1	1.3%
WhatsApp	26	33.8%
Total	77	100%

Pregunta 35: ¿Cómo le gustaría recibir promociones o información de nuestros servicios? La Figura B16 presenta como le gustaría recibir información y promociones los encuestados, el 41% manifiesta que le gustaría recibirlo por Facebook, el 32% quiere por Instagram, el 8% prefiere otro canal, un 8% manifiesta otras redes sociales. Finalmente tenemos a un 7% que le gustaría por Youtube, y un 4% a través de material impreso en sus oficinas.

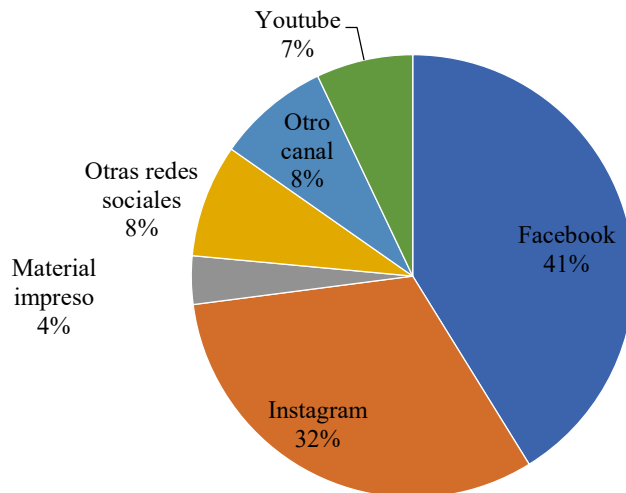


Figura B16. Recibir promociones e información.

Pregunta 36: Si le ofrecieran convenios para afiliarse con descuento a gimnasios, o para obtener los planes de alimentación con descuento si es que ya es socio de algún gimnasio ¿Le motivaría a la compra de los planes de alimentación saludable? Los encuestados manifestaron, según La Figura B17, que estarían totalmente motivados un 29%, mientras un 37% estarían algo motivados. A los que no gustó del todo el mensaje fueron al 6% que manifestó que eso lo motiva poco, el 12% dijo que no le motivaría, mientras que un 16% comentó que no sabía.

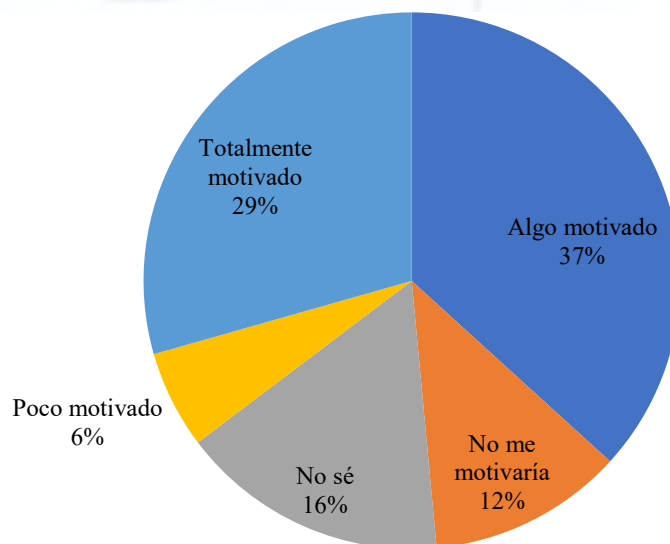


Figura 17B. Convenios con gimnasios y descuentos.

Pregunta 37: Si además de la alimentación, le brindáramos consejos de salud y ejercicios de *mindfulness* ¿Le motivaría a comprar los planes de alimentación saludable? La Tabla B20 nos revela que un 35.2% de los encuestados se sentiría totalmente motivado a la idea de comprar planes de alimentación y obtener consejos de salud, el 51.5% dijo que lo motivaría algo, el 4.4% se sentiría poco motivado con ello, al 7.4% no lo motivaría, y hay un 1.5% que no sabe.

Tabla B20

Consejos de Salud como Método de Promoción

Disponibilidad	Frecuencia	Porcentaje
Algo motivado	35	51.5%
No me motivaría	5	7.4%
No sé	1	1.5%
Poco motivado	3	4.4%
Totalmente motivado	24	35.2%
Total	68	100%

Pregunta 38: Si le ofrecieran un sistema de acumulación de puntos, para luego cambiarlos por descuentos u otros premios ¿Le motivaría a comprar los planes de alimentación saludable? En la Tabla B21 se muestra la motivación de compra si se complementa con una acumulación de puntos; podemos ver que el 55.9% se siente totalmente motivado con acumular puntos por compra, el 36.8% algo motivado. Entre los que se sienten poco o nada motivados con la idea un 2.9% que se siente poco motivado, el 1.5% no le motivaría, y un 2.9% dice no saber.

Tabla B21

Acumulación de Puntos con Terceros como Método de Promoción

Disponibilidad	Frecuencia	Porcentaje
Algo motivado	25	36.8%
No me motivaría	1	1.5%
No sé	2	2.9%
Poco motivado	2	2.9%
Totalmente motivado	38	55.9%
Total	68	100%

Apéndice C: Primer Prototipo del Aplicativo



Figura C1. Publicidad del servicio.



Figura C2. Introducción, previo a la suscripción.



Figura C3. Registro con correo electrónico.



Figura C4. Registro con redes sociales.



Figura C5. Bienvenida.



Figura C6. Selección del plan alimenticio.



Figura C7. Selección del plan alimenticio (continuación).



Figura C8. Selección de menú.



Figura C9. Selección de menú (continuación).

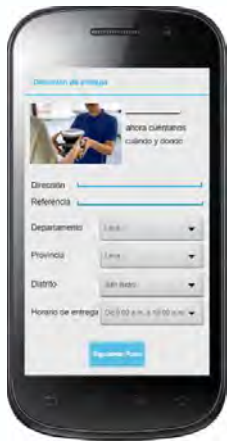


Figura C10. Dirección de entrega.



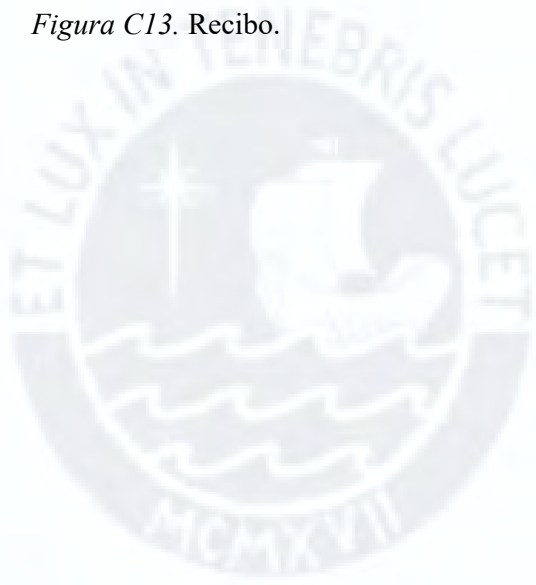
Figura C11. Pago.



Figura C12. Confirmación de registro.



Figura C13. Recibo.



Apéndice D: Guía para Focus Group

El objetivo del focus group era evaluar el diseño del aplicativo que se desarrolló, en temas como: (a) publicidad, (b) información del producto o servicio, (c) registro de usuario, (d) registro de datos, (e) dirección de entrega, (f) elección del plan de nutrición, (g) elección del menú, (h) pago de membresía, (i) resumen de compra, (j) bienvenida, y (k) confirmación de registro.

El procedimiento fue invitar a participar a Millennials que trabajen, ya sea en oficinas o de manera independiente. Se reunió a las personas de manera virtual, haciendo uso de la plataforma Zoom, ya que permite mostrar imágenes y generar una conversación abierta. El focus group se desarrolló el sábado 25 de abril. Al inicio se les indicó a los participantes que se les iban a mostrar unas imágenes y que lo único que se necesitaba de ellos era su opinión sincera.

Tema: Publicidad

Con la información que ves en la pantalla ¿se entiende que se trata de una empresa que ofrece planes de alimentación saludable con delivery?

¿Qué le cambiarías a esta pantalla?

Tema: Información

¿Qué información desearías ver en esta pantalla?

¿Qué te parece la información que hemos colocado?

Tema: Registro – Usuario o Ingreso

¿Qué te parecen estas opciones para registrarse o para ingresar?

Tema: Registro - Datos

¿Estarías dispuesto a proveer los datos que solicitamos?

¿Cuál otro dato debemos solicitar?

Tema: Dirección de Entrega

¿Cómo te parece la manera en que pedimos que se introduzcan los datos?

¿Cambiarías algo?

Tema: Elige tu Plan de Nutrición

¿Cómo te parece esta pantalla?

¿Cambiarías algo?

Tema: Elige tu Menú

¿Cómo te parece esta pantalla?

¿Qué opinas de las opciones de almuerzo o de cena que ofrecemos?

¿Agregarías otras opciones?

Tema: Pago de Membresía

¿Qué tan clara te parece esta pantalla?

¿Qué le cambiarías a esta pantalla?

Tema: Resumen de Compra

¿Qué te parece la información que hemos colocado en esta pantalla?

¿Queda claro cuál es el servicio que has adquirido?

Tema: Bienvenida

¿Qué te parece la pantalla de bienvenida?

¿Se entienden los planes de alimentación que ofrecemos?

¿Se reconoce que se trata de una empresa de delivery de alimentación?

¿Qué opinas del nombre de nuestra nutricionista virtual?

Tema: Confirmación de Registro

¿Se entienden los datos que se presentan?

¿Falta alguna otra información?

¿Queda claro lo que vas a recibir?

¿Queda claro el lugar donde recibirás la comida?

¿Queda claro los días y el horario en el que recibirás la comida?



Apéndice E: Resultados del Focus Group

Participantes:

José Domínguez Benites

Jhanny Gastelo Cuadros

Ruth Quispe Najarro

Valeria Cubas Condor

Vanessa Ríos Rubio

Braulio Rojas Guevara

Brenda López Rodríguez

Joanna Languasco Bellido

Tema: Publicidad

Con la información que ves en la pantalla ¿se entiende que se trata de una empresa que ofrece planes de vida saludable con delivery?

¿Qué le cambiarías a esta pantalla?

Vanessa: La foto está mejor, se entiende mucho más la foto, me gustaría ver tu logo en alguna parte, no lo he visto hasta el momento, recién estamos empezando, pero aún no lo veo y también lo que decían los demás, no sé quizá poner los textos en bullets, oh no se en círculos, con algún diseño que llame la atención, como para que no se vea texto sino en todo caso más simplificado, yo creo que eso por ahí, más dinámico quizá.

Jhanny: La imagen está mucho mejor, te da visualmente, ya sabes lo que están ofreciendo, pero si el texto creo que deberían cambiarlo, no como comer y sentirse bien sin preocupaciones creo que en algo más chico podrían empezar al inicio y no de otra manera marketearse mejor en el texto de abajo, después de la imagen. Por Ejemplo: “Cuidando Tu salud”.

Braulio: Lo que podrías considerar también es un video, el ejemplo que tomas es Facebook y normalmente la publicidad que se da ahora en diferentes rubros es un video lo que se cuelga, como presentación, con imágenes similares dónde se muestre el menú, por así decirlo, las opciones que se va a brindar, esta imagen está mucho mejor.

Tema: Información

¿Qué información desearías ver en esta pantalla?

¿Qué te parece la información que hemos colocado?

Vanessa: Talvez le daría un poco más de importancia al alimento, a la composición, si bien la chica es linda le daría un poco más de peso a la comida que se está comiendo, que se note que realmente es algo saludable y por otro lado como que estandarizaría un poco más la imagen de la chica, o sea no tan rubia, no tan linda un poco más sencilla.

José: El mensaje debería ser un poco más simple, no se quizá unas letras inmensas que digan: come sano, o sea algo que llame la atención mucho más rápido. Que se note el mensaje mucho más rápido. No tengo un mensaje en mente, pero quizá no se podría ser come saludable.

Brenda: El nombre de la empresa que está en celeste, parece un poco chillón y debería ser un poco más fuerte, porque es el nombre que va a representar a la empresa, igual el fondo debe tener otro color.

Jhanny: Repetiría casi lo mismo, pero si deben centrarse en la alimentación, porque tienen como que tienen mucho texto arriba y la imagen tampoco es muy buena, como dijeron hace poco como que con una palabra es suficiente, como para que con la imagen que conectes muestres la propuesta que estás proyectando.

Joanna: La verdad es que la veo muy simple, no me llama la atención, le pondría de repente más colores, como que más animación, imágenes a los costados, tal vez algo como que mostrando no se imágenes de como eliminar la grasa corporal, no se cositas que te

puedan llamar la atención y que me hagan sentirme interesada de querer entrar a tu página, sinceramente veo una sola imagen y puras letras y no me llama la atención, el título es muy pequeño, tendría que ser más grande, tal vez apoyarse un poco más en el marketing de tu página, porque no llama la atención así como está ahorita.

Tema: Registro – Usuario o Ingreso

¿Qué te parecen estas opciones para registrarse o para ingresar?

Jhanny: Modificaría todo el logo.

Vanessa: ¿Esté es tu logo? Yo no le pondría ninguna ilustración, trabajaría con las letras de una manera orgánica, y de todas maneras trabajar con el color verde de alguna forma y dentro de las letras y el logo poner como que una intervención de alguna fruta de alguna planta, algo así, pero no pondría un dibujo, ninguna foto, ni nada, le daría más peso al nombre en sí.

Braulio: El cuadro blanco también lo deberías de quitar, porque debería ir el logo y la letra.

Valeria: ¿Solamente piensan hacer el registro con Facebook y Google? Creo que en Instagram sería mejor, creo que ahí hay más acceso que en Facebook, porque en Facebook ya casi todo es publicidad.

Joanna: Le cambiaría el fondo, es un fondo demasiado aburrido.

Braulio Intervención 2: Podrías quizá agregar la opción de ingresar como invitado, para que puedan conocer alguna información inicial, porque hay gente que créeme le puede dar flojera registrarse o simplemente no le da seguridad la aplicación y no optan por ninguna de esas dos opciones y entonces si le das la opción de invitado, y le puedes mayor información de presentación por así decirlo.

Vanessa Intervención 2: Podría ser no se quizá incluir tus planes quincenales, mensual, me imagino en unos círculos, que cuando la gente de clic ahí porque ya le intereso

tengan ya que suscribirse, porque más o menos sepan de lo que están tratando, como que un poquito más de información de lo que se está tratando, de lo que hacen.

Braulio Intervención 3: Que sea como una presentación.

Tema Registro de Datos:

¿Estarían dispuestos a proveer los datos que solicitamos en esta pantalla?

¿Cuál otro dato cree que deberíamos solicitar?

Vanessa: Más información nutricional, como por ejemplo colocar datos para sacar el índice de masa corporal, peso o Talla, o si tienen la opción de colocar de manera directa su índice, pero que sea opcional solo si lo tienen y la edad también es necesario.

Joanna: Colocar algunas alergias que pueden tener las personas también.

Vanessa: Y si sufre alguna enfermedad preexistente de manera opcional.

Joanna: Los datos que están en tu pantalla son súper básicos. Creo que indicar el sexo no es indispensable porque ya se define al momento de registrar el nombre... ¡aunque no necesariamente!

Brenda: Consulta; lo que pasa que esta información es la primera base de datos para que después le puedan especificar qué tipo de plan desean. Porque si incluimos lo que indican las demás integrantes líneas arriba va a ser más tedioso ya que después en los planes supongo que van a tener que colocar datos como alergias, gustos. Yo imagino que hay otra pantalla más adelante solicitan esa información. Lo que si se necesita es simplemente cambiar las letras y que no sean arial todo y que sea más dinámico los gráficos.

Joanna: No es necesaria esa foto principal que colocan en dicha página.

Ruth: Yo quisiera aportar, por lo que he escuchado, como esta es la primera etapa para el registro de los primeros clientes no es necesario la foto ni siquiera el nombre y apellido, con tal de tener el nombre y correo les servirá para tener la primera base de datos, para darle posibles promociones para seguir haciendo seguimiento a esos usuarios.

Vanessa: Yo si dejaría la foto, ya que a veces de alguna manera podría generar un poco más de confianza, más sinceridad; lo que sí es cambiar la imagen a una más dinámica y como primer registro y tal vez la persona ya no vuelva a hacer otra y mientras más información mejor.

Me gusta que se coloque una imagen, pero no la que está actualmente en el prototipo, desearía una foto más dinámica, que da algo de confianza para seguir investigando en la propuesta.

Braulio: Podrías indicar en esas opciones agregar el distrito nada más.

Vanessa: Para que puedas segmentar con el dato del distrito.

Tema Bienvenida:

Jhanny: Yo colocaría ¡¡Hola soy Betty tu nutricionista virtual bienvenido ¡con signos de admiración. Lo de los pesos colocaría, me gustaría bajar de peso de 2 a 3 Kilos, no lo veo tan práctico colocar los datos de calorías.

Vanessa: Has considerado ir más allá como otras opciones como sabes hay mucha gente que lleva alimentación vegana, vegetariana, prescripción médica, etc.

Joanna: En las alternativas de Que Buscas debe haber una quinta opción otros y que te permita colocar alguna observación de la persona y de lo que quiera hacer....

Por ejemplo, estas opciones de comida que son mixturas de comidas entre vegana, vegetariana pero que son más fácil de ser digeribles para personas normales como nosotros que no comemos de esa forma y que siguen siendo saludables y que te marque una pauta como las opciones anteriores.

Tema: Elige tu Plan Nutricional

Vanessa: Yo quizás pondrían una foto de fondo y sobre dicha foto de fondo colocar las letras. La foto de fondo No tan cargada para que no se vea tan ajustado “gráficamente

hablando” como en sello de agua algo así y encima de ello colocaría el texto bonito, con un diseño más ligero.

Braulio: Tu logo podría ir allí, como en una marca de agua al final de cada pantalla.

Vanessa: No colocaría ninguna imagen que se note que está recortado y pegado, Si le vas a poner esa imagen de conciencia ecológica, hay que sacar los cortes y que se aprecie más pequeña. Digamos que la diagramación tendría que mejorar.

Por ejemplo, en la parte que indicas semanal, diario incluyen todos cuatro los ítems, ósea el snack 1, almuerzo, snack 2, cena, todo esos es S/35 por día? Hay que especificar, lo que realmente incluye en cada plan.

Brenda: Una consulta, ¿las opciones que aparecen van a cambiar de acuerdo al día?, ustedes como empresa van a poner las opciones diarias. ¿Sí? Está bien.

Vanessa: Bueno todo lo que es fruta, frutos secos, yogurt natural, mieles naturales, eh...

Jhanny: Gelatina light, si en caso lo pueden mantener durante la entrega de la empresa al domicilio.

Vanessa: Respecto a las categorías snack, almuerzo y cena, está perfecto.

Braulio: ¿El almuerzo incluye bebida?, ¿Y de bebida? ¿Tiene algo? ¿Consideran algo?

Vanessa: Agua en botellitas, aunque sea, para que no te complique ¿no?... ya embotellado.

Jhanny: Yo creo que va a depender mucho a quienes están apuntando, por ejemplo, si están apuntando a personas en oficina, obviamente que descartas la cena, colocarías desayuno, snacks y almuerzo, y si estas considerando que llegue a la casa de las personas, si ese es su foco al cual van a centrar la app, ahí si snack, almuerzo, snack y cena

Tema: Dirección de Entrega

¿Cómo te parece la manera en que pedimos que se introduzcan los datos?

¿Cambiarías algo?

Jhanny: Si mira, yo le agregaría otra dirección, adicional, porque no sé, quizá pueda suceder algo y esa persona no se encuentre en casas de un momento a otro, entonces se comunicaría con ustedes y brindaría la otra dirección, ¿no?

Brenda: Claro, así como hacen Rappid o Glovo que ponen dos opciones ¿no?

Jhanny: Sí, a mí me parece un poquito que está muy simétrico, si de repente lo pueden hacer un poco más amigable, veo cómo... o de repente si el rectángulo lo hacen más pequeño o sin esquinitas o las líneas, traten de cambiarlas, o lo que siempre lo repiten, con otro formato.

Tema: Confirmación de Registro

¿Se entienden los datos que se presentan?

¿Falta alguna otra información?

¿Queda claro lo que vas a recibir?

¿Queda claro el lugar donde recibirás la comida?

¿Queda claro los días y el horario en el que recibirás la comida?

¿Qué te parecen estas opciones para registrarse o para ingresar?

Vanessa: Creo que en general, ahí como que un poco más amigable debe ser el diseño, ya no lo voy a volver a decir más... (risas)... después... eso, eso básicamente.

José: ¿sí perdóname, me salí de la aplicación, iba a hacer un comentario respecto a los datos para la entrega, lo que quería comentar es que de repente sería útil registrar el teléfono, porque no necesariamente estás con el teléfono con el que te inscribiste no? Entonces para el delivery de repente estás con un teléfono diferente y deberías tener la opción de agregar el teléfono que tienes en ese momento.

Braulio: ¿La membresía mínima por cuanto es Carlos? (Rpta.: semanal)

José: ¿entiendo que esta pantalla es más que todo informativo no?... Por mi lado si está claro, creo que está toda la información que deberías tener.

Tema: Pago de Membresía

Carlos: En relación a los medios de pago ¿Creen que los medios de pago que estamos presentando son los correctos: ¿tarjetas de créditos, o añadirían algún otro?

Vanessa: Algunas de las aplicaciones nuevas de los bancos como Yape o Lukita, de repente no todas, pero sí las más usadas. Yo por ejemplo uso bastante Yape, y me alivia ya que entrar a la aplicación del banco es más tedioso.

Carlos: Muchas gracias Vanessa. ¿Alguien más desea participar?

José: Una consulta ¿Van a manejar pago contra entrega?

Carlos: No lo habíamos considerado ya que en la encuesta que realizamos la opción de pago en efectivo era bastante baja.

José: Ok, correcto.

Tema: Resumen de Compra

Juan: En esta pantalla podemos ver la información que tendríamos al realizar la compra de la membresía, en donde se puede apreciar los datos ingresados en el proceso de compra y la fecha de caducidad de la membresía.

Braulio: Se repite la información.

Carlos: Perfecto, en esta pantalla se le añade hasta cuando es la membresía. Qué les parece esto: ¿Sería necesario volver a poner toda la información o solo considerar la fecha de caducidad de la membresía?

Braulio: No se debería repetir.

Brenda: Poner que el registro se ha realizado sí debería ir, lo demás no, para saber que tu registro ya pasó y abajo poner “puedes usar tu membresía hasta ...”

Carlos: Perfecto, gracias. Dejaríamos entonces la etiqueta de “Tu registro fue exitoso” y el botón de “Selecciona tu menú”. ¿Estaría bien?

Brenda: Sí.

Ruth: Pensaba tal vez añadir al mensaje de “Tu registro fue realizado” algo así como un bonus o un link que diga: “Comparte con tus amigos y date en tu próxima compra un descuento adicional”.

Carlos: Muchas gracias Ruth por el aporte, perfecto.

Tema: Elige tu Menú

Carlos: En esta pantalla, ya es básicamente escoger el menú, se presentan las opciones de alimentos por ejemplo del día lunes, al seleccionar el día van a salir las opciones en texto y una lupa para ver la imagen referencial. ¿Les parece bien la presentación así o le cambiarían algo? ¿Qué opinan de esta pantalla?

Brenda: A mí me parece bien, tiene la imagen referencial y siempre detalla el menú, me parece perfecto.

Carlos: Muchas gracias Brenda. ¿Alguien más quisiera aportar algo? ¿Opinan lo mismo que Brenda?

Vanessa: Sí está bien, creo que tiene lo necesario y lo de la foto cuando ponga la lupa es mejor.

Carlos: ¿Está bien entonces la opción de la lupa?

Vanessa: Sí, claro porque uno escoge leyendo exactamente qué es lo que tiene. Yo siempre me fijo, por ejemplo, cuántos gramos tiene de carne

Carlos: ¿Qué sean más detalladas las porciones?

Vanessa: Claro, yo siempre pido eso.

Carlos: Muchas gracias Vanessa.

Jhanny: Creo que se tendría que colocar las calorías, por ejemplo, mi doctor me receta comer 1200 calorías no me puedo arriesgar a que me den filete de pollo a la plancha, papas al horno y verduras cocidas que no estén dentro de la porción que yo debo comer ese día, o que me den una ensalada de frutas que exceda las calorías permitidas. Debe tener una especificación de cuantas calorías tendría, como es personalizado debería informar que es lo que se va a comer.

Carlos: Al momento de comprar la membresía, tu escoges el paquete y todas las opciones de alimentos dentro del paquete que has adquirido van a tener el mismo porcentaje o nivel de calorías, por ejemplo, si es para bajar de peso todas van a estar entre 800 y 1200 calorías. No está específicamente cuántos gramos, pero si las calorías en general, en todo caso lo podríamos reforzar de todas maneras acá para poderlo tener en claro. Muchas gracias Jhanny.

Siguiendo con la presentación podemos apreciar las imágenes referenciales que se verían de los platos y posteriormente estas serán reemplazadas por fotos de los platos reales que estaríamos ofreciendo.

Juan: Con esta última pantalla hemos llegado al fin de la presentación de nuestro prototipo.

Carlos: Perfecto, hasta aquí sería el prototipo 1 y seguramente llegaremos hasta el prototipo 3.0 o 5.0, les damos las gracias y creo que hemos podido cumplir con la hora que les pedimos que nos regalen.

Sandra: Me gustaría preguntarles a los chicos sobre qué les gustaría añadir a lo que les hemos presentado en el prototipo como una opción de vida saludable, ya que hemos enfocado el prototipo en la parte de la comida, pero quisiéramos saber qué más podríamos considerar como complemento para incorporarlo en una siguiente versión y luego corroborarlo con ustedes.

Vanessa: Yo creo que sería bueno que hagan un seguimiento de los clientes y además enviándole información de interés, por ejemplo: alimentación saludable, el hecho de tomar mucha agua, desayunos intermitentes y todo eso, ya que cuando la gente se propone bajar de peso siempre está pendiente de toda la información.

Si la persona quiere bajar de peso lo puede lograr tranquilamente en dos o tres meses en promedio, pero cada cierto tiempo ustedes deberían preguntarle cómo va y hacerle el seguimiento. ¿Cómo han enfocado este seguimiento o estaría en otro lado?

Carlos: No lo hemos puesto aquí el seguimiento nutricional, pero hemos pensado considerar en base a la información que nos pongan en el registro de cada compra cómo es que va cambiando el peso y de acuerdo a ello tener una cita nutricional virtual.

Vanessa: Claro, algo así.

Carlos: Además de la alimentación ¿Qué otras cosas les gustaría encontrar en esta app que esté vinculada a una vida saludable? ¿Qué otras actividades o información de estas les gustaría encontrar?

Braulio: Por ejemplo, una maratón.

Carlos: Información de una maratón ¿dices?

Braulio: Claro que sí, que puedas compartir este tipo de información ya sea organizada por ustedes o por otras empresas, me gustaría que se pueda compartir el evento.

Carlos: Está bien, lo tomamos. ¿Alguien más?

Vanessa: Todo lo que tiene que ver con bienestar y con vida saludable, por ejemplo: el deporte, el sueño, la hidratación y la alimentación, que son los cuatro pilares y sobre ellos ustedes pueden ir ajustando cada uno de los temas e interactuar con sus clientes en cualquiera de las formas.

Carlos: Ok Vanessa, muchas gracias.

Ruth: Lo que han dicho los chicos me parece bien y también sería bueno para que formen una comunidad, tal vez en su misma aplicación o unirlo con el Facebook para que cuando haya eventos puedan interactuar entre los mismos usuarios creando una fidelización de la marca y no solo se base en la interacción entre la app y el cliente, sino puedan interactuar entre ellos también.

Carlos: Muchas gracias Ruth, buen aporte también.

Sandra: Gracias por el aporte, si creemos al igual que ustedes que serían complementos para la vida saludable el ejercicio y el sueño por lo cual lo tomaremos en cuenta, para poder hacer esas mejoras. Si tuvieran alguna idea adicional que en estos momentos y no le venga a la mente, sería de mucha ayuda que se la hagan llegar a la persona que se ha comunicado con ustedes para este focus group y poderla agregar al prototipo, la idea es que ustedes se sientan mucho más cómodos con la información que le hemos presentado en el prototipo y que los motive a comprar en nuestro negocio.

Percy: Uno de mis invitados no se pudo conectar a la reunión por temas personales, pero me realizó la siguiente consulta: A medida que ellos van comprando, hay una opción de acumular puntos, porque le gustaría hacerlo como lo hace con las tarjetas de crédito. ¿Qué tan factible es esto?

Carlos: Sí, concuerda un poco con el programa de recompensas que habíamos pensado y que lo vamos a considerar en el siguiente prototipo. Me gustaría saber que piensan sobre tener un programa de recompensas que conforme vayan comprando vayan teniendo un tema de puntos, descuentos con invitados, etc. ¿Cómo ven ese beneficio en la app?

Vanessa: Claro, ahí podría ponerse un poco más interactivo, el hecho que puedan tener descuentos en gimnasios, en escuelas de actividades de deporte, que puedan realizar talleres con algún nutricionista y que estas personas que son sus clientes preferentes puedan ir gratis o con un super descuento es buena idea y te fideliza a los clientes.

Carlos: Muchas gracias Vanessa, muy bueno el tema de descuentos en gimnasios, vida saludable, yoga o actividades similares.

Vanessa: Sí y sobre todo ahora que está de moda todo lo virtual, y también podría hacerse una campaña de referidos, así como hay una campaña de premiación también podría hacerse un sistema de referidos, por ejemplo, si refieren a 5 personas más, los clientes tengan un cupón de descuentos o una semana de membresía gratis, que sea acumulativo el premio.

Carlos: Muchas gracias por el aporte. Bueno para cumplir nuestra promesa de una hora agradecemos a todos por su participación, gracias José, gracias Valeria, gracias Braulio, gracias Vanessa, gracias Joanna, gracias Brenda, gracias Jhanny y gracias Ruth por todos sus aportes, por todos sus comentarios y por regalarnos esta hora tan valiosa, les agradecemos de mucho corazón y los estaremos convocando en una próxima oportunidad, chau a todos.

Apéndice F: Versión Final del Aplicativo

Registro de membresía



Figura F1. Publicidad.



Figura F2. Información del servicio.

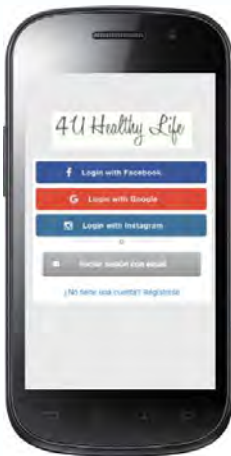


Figura F3. Registro con redes sociales.



Figura F4. Registro con correo electrónico.



Figura F5. Bienvenida.



Figura F6. Selección de plan alimenticio.



Figura F7. Selección de plan (continuación).

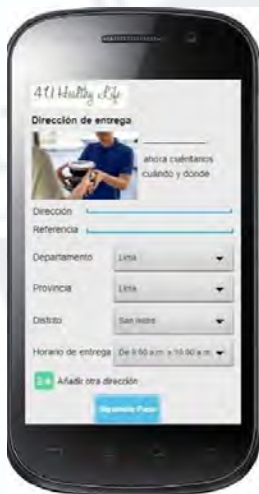


Figura F8. Dirección de entrega.



Figura F9. Confirmación de registro.



Figura F10. Pago de membresía.



Figura F11. Recibo de pago.

Selección de menú.



Figura F12. Selección de menú.



Figura F13. Selección de menú (continuación).

Dashboard



Figura F14. Opción plan alimenticio.

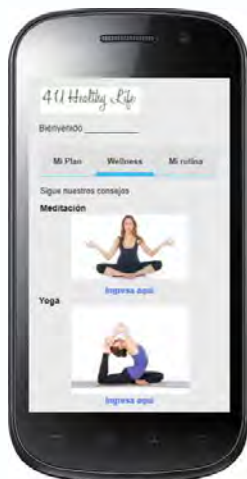
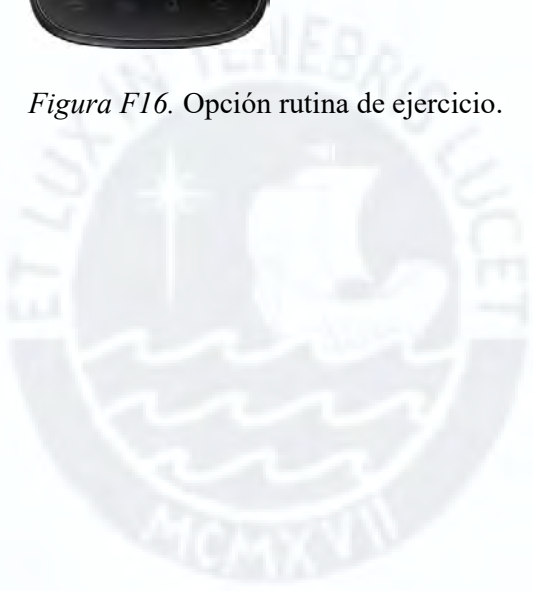


Figura F15. Opción Wellness.



Figura F16. Opción rutina de ejercicio.



Apéndice G: Opciones de Locales para Alquilar

Tabla G1

Posibles Locales, Área y Costo

Local	Dirección	Área	Precio \$	Precio S/
	A una cuadra de la Av. Arequipa, San			
Cotización 001	Isidro	58m2	\$1,000.0	S/ 3,400
Cotización 002	Conquistadores, San Isidro, Lima	169m2	\$1,600.0	S/ 5,600
Cotización 003	Av. del Aire, San Luis, Lima	90m2	\$1,100.0	S/ 3,685
Cotización 004	Av. Del Aire N°1500, San Luis, Lima	180m2	\$1,800.0	S/ 5,976
	Av. conquistadores 600, San Isidro,			
Cotización 005	Lima	50m2	\$1,700.0	S/ 5,610
Cotización 006	Av. Dos de Mayo #434 – San Isidro	120m2	\$1,500.0	S/ 5,000
Cotización 007	Zona céntrica de La Victoria	150m2	\$1,600.0	S/ 5,600

Se escoge la Cotización 006, con un costo mensual de S/ 5,000.


Cotización 001


Alquilo Ideal Local Comercial a Una Cuadra de La Arequipa, San Isidro


Publica: **MONTOYA MONTOYA RACHEL STEPHANY [Persona Natural]** - Teléfono: **940185345** - E-mail: **rmontoya.aia@gmail.com**

Precio S/ 3,420


Precio en Dólares USD 1,000

 58m² Superficie total

 58m² Superficie techada

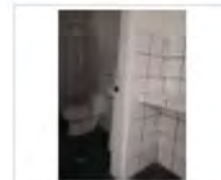
 1 Dormitorio

 1 Medio baño

 Antigüedad: 5 años

Alquilo ideal local comercial a una cuadra de la arequipa, San Isidro.
Cuenta con 58 m2
Tiene un ambiente amplio, una oficina y un baño
Precio: 1000 USD
2x1
Presentar un garante

Contacto: Rachel Montoya [VER DATOS](#)



Cotización 002

Local Comercial



Publica: CANO ALVA VIDAL, LUIS FLORENCIO [Agente] - Teléfono: 2422512 - E-mail: lfc10@hotmail.com

Precio	S/ 5,400
Precio en Dólares	USD 1,600
 169m ² Superficie total	
 169m ² Superficie techada	
 2 Baños	
 1 Estacionamiento	
 Antigüedad: 20 años	




AMOLIO LOCAL COMERCIAL EN SEGUNDO PISO EN CONQUISTADORES. DISTRIBUIDOS DE LA SIGUIENTE MANERA:
SEGUNDO PISO 124M2
TERCER PISO 45M2

Contacto Neo [VER DATOS](#) Ernesto [VER DATOS](#)



Características generales

Metros cuadrados de frente (10)

 CONQUISTADORES , San Isidro, Lima

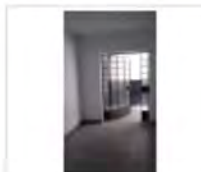
Cotización 003

Alquilo Local Comercial 90 m² Mas Área de Retiro (Adelante) ID 136142



Publica: COREGOLD SAC - Teléfono: 4156323 - E-mail: ventas2@goldremax.com

Precio	S/ 3,685
Precio en Dólares	USD 1,100
 90m ² Superficie total	
 90m ² Superficie techada	
 4 Dormitorios	
 2 Baños	
 1 Estacionamiento	
 Antigüedad: 5 años	



CONTACTO: SOLANGE PEREYRA // CEL: 991*212*553
Área de Retiro (adelante)


Cotización 004

Alquiler Local Comercial y Mezanine en  adondeviviR
San LuisPublica: Lucy Mier y Teran - Teléfono: 2646908 - E-mail: info@mieryteran-asociados.com

Precio	S/ 5,976
Precio en Dólares	USD 1,800
 180m² Superficie total	
 180m² Superficie techada	
 2 Baños	
 Antigüedad: 2 años	

Para administrativo, semi implementada, vista a la calle, impecable, piso 1, zonificación cz, c/licencia, fiat, 2 ambientes, 2.0 baños.



 Av. DEL AIRE N°15XX, San Luis, Lima


Cotización 005

Alquilo Local Comercial en Av
Conquistadores
 adondeviviR
Publica: MARTORELL Y ASOCIADOS - Teléfono: 999067595 - E-mail: renzo@martorellyasociados.com

Precio	S/ 5,610
Precio en Dólares	USD 1,700
 50m² Superficie total	
 50m² Superficie techada	
 1 Baño	
 Antigüedad: 5 años	

Alquilo tienda en la cuadra 6 de Av. Conquistadores, perfecta para tienda, peluquería, galería, café, etc.



 av conquistadores 600, San Isidro, Lima

Cotización 006

Alquilo Local comercial con licencia e Indeci vigentes

Región de Lima - San Isidro - En San Isidro, Dos de Mayo con los pinos
US\$ 1.500



Contacto: Cel: 958902524 Se alquilar Local Comercial EQUIPADO CON LISENCIA y DEFENSA CIVIL Aprobados y vigentes para el rubro de Restaurante y/o afines (pastelería, heladería, cafetería, etc), en \$1500.00 Dólares Americanos + impuesto a convenir en la modalidad de 2 X 1, ubicado en la Av. Dos de Mayo #434 – San Isidro. Descripción: El presente proyecto imita a los "patio de comida" de los centros comerciales, pero para restaurantes. Usted únicamente deberá equipar su cocina (22m²) y el área exclusiva que se le asigna (25m²) la cual podrá personalizar acorde a su temática de negocio (Colores, mobiliario, decoración, etc). Las demás áreas denominadas "compartidas" se encuentran debidamente equipadas (ver fotos) listas para ser usadas, con la característica que se comparten con el local aledaño de nombre "Sakura" (sushi y comida asiática). ver datos Principales Ventajas: - Listo para operar, cuenta con licencia de funcionamiento y de defensa civil vigentes. - Proyecto equipado al 70% (campana, aire acondicionado, pisos, techos, accesorios, mobiliario fino, etc.) listo para usar. (ver fotos). - Acceso a un área de 170m², pagando una renta de casi la mitad. - Marketing (publicidad) mancomunada, bajando costos. - Menor inversión en equipamiento por tanto mayor inversión en publicidad (Lo mas importante). - Las personas conocerán el pequeño centro comercial como un centro de gastronomía por lo cual su negocio se hará conocido rápidamente y se complementa entre los demás negocios. - La Av. Dos de Mayo es una Avenida de restaurantes y cafeterías, su ubicación es estratégica ya que está cerca a las oficinas del Centro Empresarial y a los alrededores existen múltiples edificios de viviendas (tiene alta densidad de habitantes).

Cotización 007



INFORMACIÓN ENVIADA POR TU AGENTE INMOBILIARIO

DATOS PRINCIPALES

Id	147071	Pais	PERÚ	Departamento	LIMA	Provincia	LIMA
Distrito	LA VICTORIA	Tipo	Local Comercial	Status	En Alquiler		
Área Terreno	150.00 m2	Área Construcción	150.00 m2	Precio	USD 1,600		
Habitaciones	2	Baños	2	Pisos	1		

Nota ALQUILER DE LOCAL COMERCIAL EN ZONA CENTRICA DE LA VICTORIA ? SANTA CATALINA

Descripción Alquiler Local comercial, funciono como Restaurante en los últimos dos años y por temas de la crisis sanitaria se esta desocupando. Ubicado en zona céntrica de La Victoria, en la Calle Horacio Cachay, frente a Hyundai y Claro, limite con Lince, San Isidro y San Borja, puntos clave para emprender o desarrollar puntos de abastecimiento (Delivery de Frutas y verduras, Minimarket, entre otros).

El Local cuenta con:

- Área de 150m2
- 2 baños
- 2 ambientes amplios
- Frontis y parte del Hall para poder desembarcar mercadería y estacionar motos o vehiculos
- Piso de Parquet y porcelanato

PRECIO: 1600 Dólares (Negociable ligeramente)

CONDICIÓN 2*1



Apéndice H: Presupuesto para Remodelación de Local

PRESUPUESTO N° 70

Atencion: SR JUAN YARASCA
Lugar: SAN ISIDRO
Fecha: 04/06/2020



Partida	Descripción	Und.	Cant.	P. U.	Parcial
Arquitectura					
1	DISEÑO INTERIOR GENERAL				
1.1	Elaboracion de planos y diseño mobiliario, asesoria color y material, diseño en 3d max del restaurante	m2	90.00	50.00	4,860.00
2	ZONA RECEPCION ALIMENTOS				
2.1	Mueble bajo de melamina pelikano 18 mm, resistente a la humedad, con tablero de acero inoxidable 302 o granito negro absoluto, posee 6 puertas abatibles con 1 repisa interna, medida 3.00 x 0.60 m	glo	1.00	3,200.00	3,200.00
3	ZONA DESPACHO CLIENTES-DELIVERY				
3.1	Armazón en melamine marca pelikano, color a elegir, con luz led, parte inferior, con zocalo en color blanco normal acabado mate, interior con talero en melamine color blanco normal, con cajones independientes con garruchas consta de 3 cajones con desgaste para dedos, tablero en granito negro absoluto.	glo	1.00	4,660.00	4,660.00
4.0	COCINA				
4.1	Mueble bajo de melamina pelikano 18 mm, resistente a la humedad, con tablero de acero inoxidable 302 o granito negro absoluto, posee 4 puertas abatibles con 1 repisa interna, 8 cajones con corredera telescópica, medida 2.50 x 0.85 x 0.60 m	glo	2.00	2,860.00	5,720.00
4.2	Muebles altos de melamina pelikano 18 mm, resistente a la humedad, 2 puertas batientes, 4 gaveteros con tapa de vidrio templado perfil de acero y brazos hidráulicos con cierre lento, 2.50 x 0.80 x 0.35 m	glo	2.00	2,050.00	5,100.00
5.0	BAÑOS				
5.1	Ampliacion de 2 baños con paredes de drywall Rh 10.00 m2 y accesorios	glo	2.00	851.00	1,702.00
5.2	Enchape de paredes de porcelanato 60x60 nuevo solo mano de obra	m2	32.22	38.00	1,224.36
5.3	Elaboracion de ducha 2.10 x 0.90 m incluye accesorios	glo	3.78	38.00	143.64
5.4	Pintura color a elegir, masillado de paredes, lijado y empastado	glo	2.00	450.00	900.00
5.5	Instalacion de griferia y sanitario	glo	4.00	164.00	164.00
6.0	ZONA GUARDAROPA				
6.1	Mueble de melamina pelikano, 18 mm resistente a la humedad, color a elegir, con 12 compartimientos puertas con llave, medida 1.20x1.20 x0.40	un	1.00	1,200.00	1,200.00
6.2	Paredes de drywal 7.00 m2 y accesorios	glo	1.00	596.00	596.00
6.3	Pintura color a elegir, masillado de paredes, lijado y empastado	glo	1.00	164.00	164.00
6.4	Puerta contraplacada 90x 204 con chapa, incluye instalacion	glo	1.00	335.00	335.00
7.0	ZONA ALMACENAJE-PRODUCTOS NO PERECIBLES				
7.1	Mueble de melamina pelikano, 18 mm, resistente a la humedad, color a elegir, puertas corredizas con cajones, repisas internas, medida 2.50 x1.40 x0.60	glo	1.00	2,800.00	2,800.00
8.0	ENCHAPE				
8.1	Encape de piso de porcelanato 60x60 nuevo solo mano de obra	m2	90.00	38.00	3,420.00
9.0	DEMOLICION				
9.1	Demolicion de paredes de baños para ampliacion ducha	glo	2.00	376.00	752.00
9.2	Eliminacion de desmonte	glo	1.00	850.00	850.00
10	PINTURA				
10.1	Pintura fachada	glo	1.00	1,600.00	1,600.00
10.2	Pintura interior, masillado de paredes, lijado y empastado	glo	1.00	5,900.00	5,900.00
10.3	Pintura techo, 2 pasadas de pintura	glo	1.00	2,500.00	2,500.00
11	MANTENIMIENTO				
11.1	Mantenimiento de Puertas contraplacadas existentes	glo	2.00	120.00	240.00
11.2	Mantenimiento de Puertas y Ventanas Vidrio existentes	glo	4.00	50.00	200.00
TOTAL				S/.	48,231.00
DESCUENTO DE DISEÑO INTERIOR				S/.	4,860.00
PRECIO TOTAL				S/.	43,371.00

Nota: valores expresados en soles, no se considera el IGV

Ruth Quispe N.

camaleonicainteriores@gmail.com/ cel: 930518120

Apéndice I: Cotizaciones

Extintor Clase K

Modelo B262 – 2.5 Galones

Extintor de 2.5 Galones para uso INDUSTRIAL Y COMERCIAL

Aprueban Requisitos de NTP 350.043-1 y NFPA 10

Cuenta con un Rating UL de 2A: K

(Con aprobación simultanea de UL y ULC)

Apto para proteger riesgos altos clase A y Clase K

en presencia eléctrica de 100,000 cien mil voltios.

cumple con el Fire Occupancy Hazard USA

MEDIDAS: Altura de 62 cm./ Ancho: 23 cm/ Fondo o Diámetro: 18 cm.

TIEMPO DE DESCARGA: 107 seg. de descarga continua.

TEMPERATURA DE TRABAJO: 4° C a 49° C

PESO: 14.3 Kg. Aprox.

ALCANCE: 3 – 4.5 M.



Campana Extractora

Referencia: **CEC-INOX**

Condición: **Nuevo Producto**

S/. 2,499.99 con IGV

CAMPANA EN ACERO INOXIDABLE 1.20 x 70 (MATE)

DUCTO DE 1.30 METRO GALVANIZADO

MOTOR EXTRACTORA DE 10 WAST

Consultas y Pedidos: 326-5843, 326-1506



Horno Industrial

HORNO SURGE INDUSTRIAL

Referencia: HSI 01

Condición: Nuevo Producto

S/. 3,499.99 con IGV

HORNO SURGE INDUSTRIAL DE 3 NIVELES

DESCUENTO ESPECIAL 10% SI LLAMA DIRECTO A TIENDA

HECHO TODO EN ACERO INOX, PARRILLAS LATERAL Y CENTRAL

REPARTIDOR DE FUEGO Y LUZ INTERNA CON TERMOSTATO INCLUIDO

PUERTA VISOR

PEDIDO: 326-5843 -3261506

CORREO: VENTAS@COCINASSURGE.COM



Cocina Industrial

Referencia: CAS-6H

Condición: Nuevo Producto

S/. 4,999.99 con IGV

COCINA SURGE INDUSTRIAL DE 6 HORNILLAS EN ACERO

Características: Cocina Industrial de 6 hornillas, fabricada toda en acero calidad 304, quemador N°7 material

aluminio, parrillas de fierro fundido. Ideal para grandes restaurantes y cadenas hoteleras.
MEDIDAS: 150 cm de largo X 105 cm de ancho X 80 cm de alto.
CONSULTAS Y PEDIDOS AL WHATSAPP 927-029-500.



Congeladora Vertical

Congeladora Vertical EFUP22P2HRG
245L Silver
Electrolux | SKU: 10005185

Vendido por: **Dechale**  

Ahora
S/ 1,699

Agregar servicio 

Plan de reparación 36 Meses (27831) S/295
 Plan de reparación 48 Meses (27867) S/370
 No, gracias.

Disponibilidad

 Ver tiendas para retiro
 Calcular despacho
 Consultar stock

 1   **Agregar**



Mesas de Trabajo

Orden de compra a nombre de:
EQUIPAMIENTO DE COCINA SAC
RUC 20535640115

Forma de pago Adelantado
 Precios expresados en dólares americanos.
 Precios unitarios no incluyen I.G.V.
 Incluye instalación de equipos.
 Tiempo de Entrega: 5 días útiles a partir de O/C

CTA CTE BCP DOLARES

193-2029405-149

MESA DE TRABAJO MURAL CON 1 NIVEL INFERIOR	\$580,00	\$580,00
Fabricada íntegramente en acero inoxidable AISI 304, Tablero de 1/16" de espesor, amarres tubulares, nivel inferior de 1/20". Patas tubulares de 1.5mm de espesor con regatones regulables importados. Medidas:1800x600x900mm		

Lavadero

Referencia: **LVS-COM**

Condición: **Nuevo Producto**

S/. 2,299.99 con IGV

LAVADERO SURGE COMPLETA

INCLUYE: 2 POSO (38X38) FONDO (28) Y ESCURRIDOR DE VASO 27 Y DE PLATO 53, REPISA

SUPERIOR TABLERO DE LADO

MEDIDAS: 140 X 57X 168



Plancha freidora

Referencia: **PFS-INOX**

Condición: **Nuevo Producto**

S/. 1,999.99 con IGV

PLANCHA FREIDORA EN ACERO INOXIDABLE








Consultas y Pedidos: 326-5843, 326-1506

Fecha de publicación: últimos



Equipo de oficina

Proveedor: Sodimac

Producto	Métodos de entrega	Cantidad	Precio Unitario	Total
 Fixer Estante Galvanizado 5 Niveles 90x4... SKU: 265545-9	<input checked="" type="checkbox"/> Despacho a domicilio <input checked="" type="checkbox"/> Retiro en tienda	1 + -	S/ 189.90 C/U	S/ 189.90
Eliminar Guardar para después				
 Asenti Sillón fijo Iso negro SKU: 1112-8 Color: Negro	<input checked="" type="checkbox"/> Despacho a domicilio <input checked="" type="checkbox"/> Retiro en tienda	7 + -	 S/ 50.90 C/U Normal: S/ 59.90 C/U	 S/ 356.30 Normal: S/ 419.30
Eliminar Guardar para después				
 Intradin Estante Intra 5 repisas SKU: 224940-5 Color: Negro	<input checked="" type="checkbox"/> Despacho a domicilio <input checked="" type="checkbox"/> Retiro en tienda	1 + -	 EXCLUSIVO WEB S/ 139.90 C/U Ahorra: S/ 20 C/U Antes: S/ 159.90 C/U	S/ 139.90
Eliminar Guardar para después				
 Combo Escritorio de vidrio en L ne... SKU: 243542XC-1	<input checked="" type="checkbox"/> Despacho a domicilio <input type="checkbox"/> Retiro en tienda	4 + -	 COMBO S/ 299.90 C/U Normal: S/ 439.80 C/U Ahorra: S/ 139.90 C/U	S/ 1,199.60
Eliminar Guardar para después				



Apéndice J: Proveedores de Insumos Alimenticios

A continuación, se presenta la lista de proveedores de alimentos orgánicos y carnes a quienes se comprarán los insumos para la preparación de los menús diarios.

1. Hortalizas, tubérculos, raíces y otros

- AgroPisco SAC
- Asociación de Productores Ecológicos de la cuenca del Río Lurín Monticielo
- Asociación de Productores Ecológicos Valle de Santa Cruz
- Chacra Sana
- Conservera Amazónica SAC
- Fundo Samaca
- Grupo Ecológica Perú
- Luz Alfa EIRL
- Procesos Agroindustriales SA – PROAGRO
- Sociedad Agropecuaria San Gabriel SAC
- Unión Farmacéutica Nacional – UNIFARM / VidNatur
- Vivero Huampaní
- Agroindustrias Floris SAC

2. Frutas

- Agroindustrias Casa Blanca SAC
- Asociación de Productores Ecológicos BioFrut
- Asociación de Productores Ecológicos Valle de Santa Cruz
- Bio Agricultura Casa Blanca
- Bio Anden
- Centro de Desarrollo para la Competitividad de la Amazonía – CEDECAM
- Cruz Mar SAC - Banana SAC

- Ecoandino
- Grupo Ecológica Perú
- Koken del Perú

3. Proveedores de carnes

- Madre Natura (carne de soya)
- Ally Embutidos Veganos
- San Fernando
- Redondos



Apéndice K: Amortización de Préstamo

Tabla K1

Amortización del Préstamo

Nº	Saldo inicial	Cuota	Intereses	Aporte a capital	Saldo final
1	304,889	10,179	8,047	2,133	302,757
2	302,757	10,179	7,990	2,189	300,568
3	300,568	10,179	7,932	2,247	298,321
4	298,321	10,179	7,873	2,306	296,015
5	296,015	10,179	7,812	2,367	293,648
6	293,648	10,179	7,750	2,429	291,218
7	291,218	10,179	7,686	2,493	288,725
8	288,725	10,179	7,620	2,559	286,166
9	286,166	10,179	7,552	2,627	283,539
10	283,539	10,179	7,483	2,696	280,843
11	280,843	10,179	7,412	2,767	278,075
12	278,075	10,179	7,339	2,840	275,235
13	275,235	10,179	7,264	2,915	272,320
14	272,320	10,179	7,187	2,992	269,327
15	269,327	10,179	7,108	3,071	266,256
16	266,256	10,179	7,027	3,152	263,104
17	263,104	10,179	6,944	3,235	259,869
18	259,869	10,179	6,858	3,321	256,548
19	256,548	10,179	6,771	3,409	253,139
20	253,139	10,179	6,681	3,498	249,641
21	249,641	10,179	6,588	3,591	246,050
22	246,050	10,179	6,494	3,686	242,364
23	242,364	10,179	6,396	3,783	238,582
24	238,582	10,179	6,297	3,883	234,699
25	234,699	10,179	6,194	3,985	230,714
26	230,714	10,179	6,089	4,090	226,623
27	226,623	10,179	5,981	4,198	222,425
28	222,425	10,179	5,870	4,309	218,116
29	218,116	10,179	5,756	4,423	213,693
30	213,693	10,179	5,640	4,539	209,154
31	209,154	10,179	5,520	4,659	204,495
32	204,495	10,179	5,397	4,782	199,712
33	199,712	10,179	5,271	4,908	194,804
34	194,804	10,179	5,141	5,038	189,766
35	189,766	10,179	5,008	5,171	184,595
36	184,595	10,179	4,872	5,307	179,287
37	179,287	10,179	4,732	5,448	173,840
38	173,840	10,179	4,588	5,591	168,248

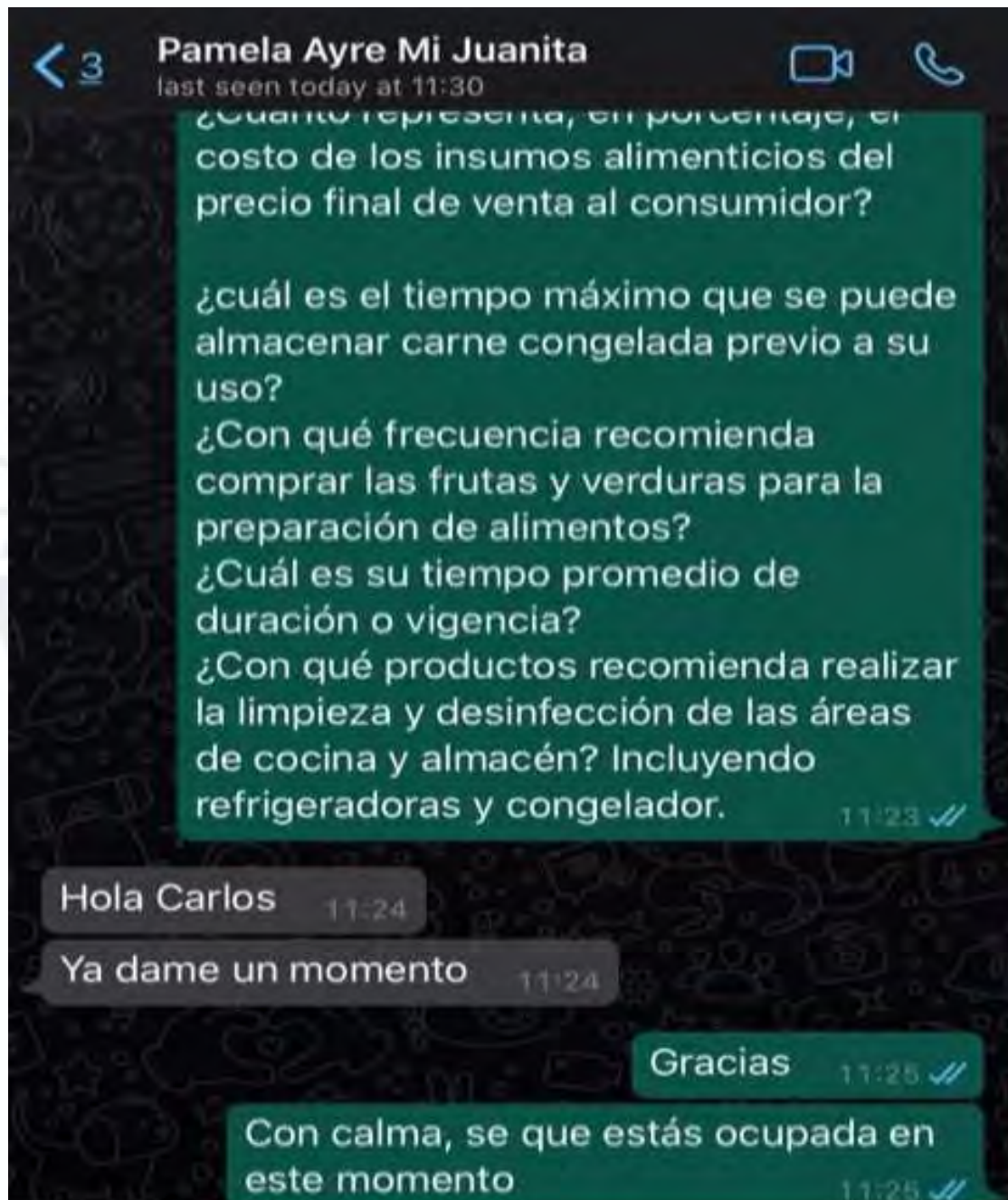
Tabla K1

Amortización del Préstamo (continuación)

Nº	Saldo inicial	Cuota	Intereses	Aporte a capital	Saldo final
39	168,248	10,179	4,440	5,739	162,510
40	162,510	10,179	4,289	5,890	156,619
41	156,619	10,179	4,133	6,046	150,574
42	150,574	10,179	3,974	6,205	144,368
43	144,368	10,179	3,810	6,369	137,999
44	137,999	10,179	3,642	6,537	131,462
45	131,462	10,179	3,469	6,710	124,752
46	124,752	10,179	3,292	6,887	117,865
47	117,865	10,179	3,111	7,069	110,797
48	110,797	10,179	2,924	7,255	103,542
49	103,542	10,179	2,733	7,447	96,095
50	96,095	10,179	2,536	7,643	88,452
51	88,452	10,179	2,334	7,845	80,607
52	80,607	10,179	2,127	8,052	72,555
53	72,555	10,179	1,915	8,264	64,291
54	64,291	10,179	1,697	8,482	55,808
55	55,808	10,179	1,473	8,706	47,102
56	47,102	10,179	1,243	8,936	38,166
57	38,166	10,179	1,007	9,172	28,994
58	28,994	10,179	765	9,414	19,580
59	19,580	10,179	517	9,662	9,917
60	9,917	10,179	262	9,917	0

Apéndice L: Entrevista a Experto

Entrevista realizada a: Pamela Ayre, propietaria del restaurante Puerto Azul, marca de la empresa Mi Juanita S.A.C.



1. El porcentaje es de 30 a 40%. Mucho depende del insumo de mayor cantidad que tenga el plato a costear.
2. Puede almacenarse en refrigeración de 1 a 3 días y congelarse como máximo una semana, si es sellado al vacío tiene la duración de 2 meses sin desintegrarse en textura y olor
3. Se recomienda comprarlas cada 2 a 3 días
4. No se recomienda almacenar en gran cantidad pues el aire que circula dentro de las refrigeradoras hace negrear los vegetales. Por mas que sean embolsadas adecuadamente
4. Se recomienda utilizar hipoclorito de sodio(lejía) en cantidades diferentes, para superficies 100 ppm para desinfección 150 ppm y para desinfectar tablas o instrumentos 200pm

14:08

Muchas gracias

14:24 ✓

Apéndice M: Cotización del Servicio de Delivery

Lima, 03 de Junio del 2020

Señores

4U HEALTHY LIFE

Presente. -

Atención: Carlos Abanto

Referencia: Propuesta comercial para motos asignadas

De nuestra consideración:

Por medio de la presente, tenemos a bien hacerles llegar nuestra propuesta para brindarles el servicio de asignación de motorizados.

Sin otro particular, nos despedimos.

Atentamente,

Cindy Orellana
Key Account Manager Senior



I. Términos y condiciones del Servicio

1. A solicitud del cliente se asignarán motorizados en el siguiente horario:
 - De Lunes a Sábado de 11:00 a 15:00hrs.
 - Cliente deberá indicar el horario finalmente (mínimo 4 hrs al día de L a V)
 - o Las 15:00hrs debe ser la hora límite donde el motorizado ya se encuentra de regreso en la base del cliente para liquidar (de ser el caso). Es posible ampliar el horario, pero implica cambio en la tarifa.
 - o No incluye atención en feriados. De requerirlo implica incremento en la tarifa.
2. Chazki podrá reemplazar al motorizado una vez a la semana por motivo de descanso.
3. De producirse una falta o ausencia, Chazki se compromete a informar inmediatamente al cliente y cubrir la posición con un reemplazo y en un máximo de 2 horas.
4. Los motorizados serán asignados a los puntos de despacho que indique el cliente. Esta ubicación no debe ser cambiada sin previa coordinación y autorización de Chazki.
5. El cliente deberá proporcionar al motorizado un lugar en donde estacionar la moto.
6. La cobertura o radio de atención para este servicio es de 5 kms a la redonda del punto de recojo.
7. El motorizado contará con una mochila y un chaleco Chazki.
8. El motorizado tendrá como máximo 45 minutos de refrigerio, tiempo que no deberá perjudicar la operación del cliente ni los pedidos que tenga asignados a despacho.
9. Los chazkis contarán con celular y datos para mantener comunicación.
10. Los motorizados no cuentan con EPP ni SCTR.
11. El servicio no comprende atención en zonas peligrosas identificadas por Chazki, las cuales se detallan en el siguiente link: <https://chazki.com/zonaspeligrosas>.
12. Chazki no brinda servicio de empaque ni embalaje de productos.
13. Chazki no ofrece ruteo ni trazabilidad en línea para este tipo de servicio pero si hará seguimiento al motorizado para el correcto desarrollo del servicio.
14. Chazki no brinda equipos POS de cobro, sin embargo, el cliente podría proporcionarlo.
15. Chazki no maneja efectivo para vueltos, sin embargo, el cliente podría proporcionarlo.
16. Back office de Servicio al Cliente: El horario de atención y canales de comunicación de nuestra área de Customer Experience son:
 - De Lunes a Viernes: de 09:00 a 19:00hrs
 - Sábados: de 09:00 a 14:00hrs.
 - Correo electrónico: contactob2b@chazki.com



Envíalo tranquilo, recíbelo feliz.

- Teléfonos: 983 503 801 / 934 932 324

II. Tarifas y condiciones adicionales

El siguiente cuadro muestra la tarifa por el servicio solicitado:

Tarifa por Hora
S/ 15.00

- Precio no incluye IGV.
- Precio indicado es por motorizado y por el rango solicitado de 11:00 a 15:00hrs.
- Si por algún motivo el motorizado no asiste, se descontará de la facturación el monto proporcional a las horas no trabajada, siempre y cuando Chazki no las haya cubierto con otro motorizado de reemplazo.
- Los días Domingo y Feriados la tarifa tendrá un incremento del 100% y debe ser solicitada como mínimo con una semana de anticipación.
- Chazki enviará pre liquidaciones semanales por los horarios cumplidos. El cliente deberá validarlos en un plazo no mayor a dos (02) días útiles, pasado este periodo Chazki asumirá como aceptada la pre liquidación.
- Chazki enviará una factura al cierre de cada mes.
- La forma de pago será a quince (15) días calendario de emitida la factura.
- La validez de la propuesta es de quince días calendario.

Apéndice N: Diagrama de Gantt

Actividades	Responsable	Septiembre				Octubre					Noviembre					Diciembre				Enero
		1 al 6	7 al 13	14 al 20	21 al 27	28 al 4	5 al 11	12 al 18	19 al 25	26 al 1	2 al 8	9 al 15	16 al 22	23 al 29	30 al 6	7 al 13	14 al 20	21 al 27	28 al 31	1 al 7
Constitución de la empresa	Inversionistas	█																		
Nombramiento del Gerente General	Inversionistas	█																		
Apertura de cuenta bancaria y aporte de inversionistas	Inversionistas	█																		
Gestión del crédito bancario	Inversionistas		█	█																
Contratación de contador externo	Gerente General			█																
Apertura de libros contables	Contador externo				█															
Contratación de empresa especializada en búsqueda de talento	Gerente General				█															
Desarrollo de los perfiles de cargo	Empresa de RR.HH. / Gerente General					█	█	█												
Reclutamiento y selección de personal clave	Empresa de RR.HH.						█	█												
Cierre del contrato de alquiler	Gerente General / Jefe de Operaciones								█											
Adecuación del local	Gerente de Operaciones									█	█	█								
Adquisición de equipos	Gerente General										█	█								
Contratación de servicios básicos (Internet, celular, etc.)	Gerente General											█	█							
Instalación de equipos	Gerente de Operaciones												█	█						
Reclutamiento y selección de todo el personal	Gerente General / Gerente de Operaciones												█	█						
Inducción y entrenamiento	Gerente General														█					
Diseño inicial de menús	Nutricionista / Chef															█				
Pruebas de cocina	Chef																█			
Pruebas de empaquetado	Gerente de Operaciones																	█		
Degustaciones	Chef / Gerente de Marketing																		█	
Diseño final de menús	Chef / Gerente de Marketing																			█
Desarrollo de acuerdos con centros de bienestar (gimnasios, tiendas de artículos deportivos, etc.)	Gerente General											█	█							
Firma de acuerdo con especialistas (coaches o asesores de Mindfulness y Wellness)	Gerente General													█	█					
Diseño de aplicación móvil	Gerente de Marketing												█	█						
Prueba de aplicación móvil	Gerente de Marketing													█	█					
Lanzamiento de aplicación móvil	Gerente de Marketing																			█
Creación de la empresa en redes sociales	Gerente de Marketing																			
Diseño y desarrollo de fotos y videos para redes sociales	Gerente de Marketing															█	█			
Prueba general y ajustes	Gerente de Marketing / Gerente de Operaciones																			█

Figura N1. Diagrama de implementación de la solución.

Apéndice O: Balanced Scorecard

Tabla O1

Balanced Scorecard

Dimensión	Objetivo de corto plazo	Responsable	Indicador	Unidad
Formación y crecimiento	Para el 2021, habrá un 90% de índice de satisfacción entre los colaboradores.	Gerente General	Índice de satisfacción interna	Porcentaje
Formación y crecimiento	Al 2023, el índice de satisfacción entre los colaboradores se habrá elevado a 94%.	Gerente General	Índice de satisfacción interna	Porcentaje
Formación y crecimiento	En el 2025, los colaboradores tendrán un índice de satisfacción igual o superior a 96%.	Gerente General	Índice de satisfacción interna	Porcentaje
Formación y crecimiento	En 2022, se logrará una retención del 80% de los colaboradores.	Gerente General	Retención de empleados	Porcentaje
Formación y crecimiento	Para el 2024, la retención del personal ascenderá al 85%.	Gerente General	Retención de empleados	Porcentaje
Formación y crecimiento	En el 2025, se logrará un 90% de índice de retención de talento.	Gerente General	Retención de empleados	Porcentaje
Clientes	Al 2021, se tendrán 3,213 clientes.	Gerente de Marketing	Cantidad de clientes	Número de personas
Clientes	Para finales del 2022, la empresa contará con 4,223 clientes.	Gerente de Marketing	Cantidad de clientes	Número de personas
Clientes	En 2023, se logrará tener 4,697 clientes.	Gerente de Marketing	Cantidad de clientes	Número de personas
Clientes	Al 2024, se tendrán 5,223 clientes.	Gerente de Marketing	Cantidad de clientes	Número de personas
Clientes	Para el 2025, se contará con 5,809 clientes.	Gerente de Marketing	Cantidad de clientes	Número de personas
Clientes	En el 2021, se recibirán 103,798 pedidos.	Gerente de Marketing	Cantidad de pedidos (almuerzos/cenas)	Unidades
Clientes	Al 2022, la empresa tendrá 357,570 pedidos.	Gerente de Marketing	Cantidad de pedidos (almuerzos/cenas)	Unidades
Clientes	Durante el año 2023, se despacharán 397,704 pedidos.	Gerente de Marketing	Cantidad de pedidos (almuerzos/cenas)	Unidades
Clientes	Para el 2024, se atenderán 442,242 pedidos.	Gerente de Marketing	Cantidad de pedidos (almuerzos/cenas)	Unidades
Clientes	En 2025, se venderán 491,860 pedidos.	Gerente de Marketing	Cantidad de pedidos (almuerzos/cenas)	Unidades
Clientes	Al 2021, se alcanzarán ventas por S/ 1.5 millones.	Gerente de Marketing	Ventas totales	Soles
Clientes	Para 2022, las ventas alcanzarán los S/ 5.5 millones.	Gerente de Marketing	Ventas totales	Soles
Clientes	En 2023, la empresa logrará vender S/ 6.2 millones.	Gerente de Marketing	Ventas totales	Soles
Clientes	Durante 2024, se venderán S/ 7.0 millones.	Gerente de Marketing	Ventas totales	Soles
Clientes	Al 2025, las ventas sumarán S/ 8.0 millones.	Gerente de Marketing	Ventas totales	Soles
Clientes	Al 2022, se habrá logrado un índice de retención de clientes igual al 70%.	Gerente de Marketing	Índice de retención de clientes	Porcentaje
Clientes	En 2023, se retendrá hasta el 75% de los clientes.	Gerente de Marketing	Índice de retención de clientes	Porcentaje
Clientes	Para el 2025, el índice de retención de clientes llegará a 80%.	Gerente de Marketing	Índice de retención de clientes	Porcentaje
Procesos	Durante el 2021, el promedio de tiempo para resolver conflictos será 120 minutos.	Gerente de Operaciones	Tiempo de resolución de conflictos	Minutos
Procesos	En el 2023, el tiempo para resolver conflictos se habrá reducido a 90 minutos	Gerente de Operaciones	Tiempo de resolución de conflictos	Minutos
Procesos	Para el 2024, los conflictos se resolverán en 60 minutos promedio.	Gerente de Operaciones	Tiempo de resolución de conflictos	Minutos
Procesos	Al 2025, los conflictos se resolverán en 40 minutos o menos.	Gerente de Operaciones	Tiempo de resolución de conflictos	Minutos
Procesos	En 2022, los desperdicios de insumos alimenticios representarán el 8% del costo total de ventas.	Gerente de Operaciones	Desperdicio de insumos alimenticios	Porcentaje
Procesos	Para el 2024, los desperdicios de insumos alimenticios sumarán 6% o menos del costo total de ventas.	Gerente de Operaciones	Desperdicio de insumos alimenticios	Porcentaje
Procesos	Al 2025, los desperdicios de insumos alimenticios serán el 4% o menos del costo total de ventas.	Gerente de Operaciones	Desperdicio de insumos alimenticios	Porcentaje

Tabla O1

Balanced Scorecard (continuación)

Dimensión	Objetivo de corto plazo	Responsable	Indicador	Unidad
Financiera	En el 2022, el rendimiento sobre ventas será de 6.0%.	Gerente General	Rendimiento sobre ventas (ROS)	Porcentaje
Financiera	Al 2023, se alcanzará un ROS igual a 6.5%.	Gerente General	Rendimiento sobre ventas (ROS)	Porcentaje
Financiera	Durante 2024, el ROS será 7.0%.	Gerente General	Rendimiento sobre ventas (ROS)	Porcentaje
Financiera	Para el año 2025, el rendimiento sobre ventas alcanzará 7.5%.	Gerente General	Rendimiento sobre ventas (ROS)	Porcentaje
Financiera	Durante el 2022, el ROA será 31.9%	Gerente General	Rendimiento sobre activos (ROA)	Porcentaje
Financiera	Al 2023, el rendimiento sobre activos será 28.1%	Gerente General	Rendimiento sobre activos (ROA)	Porcentaje
Financiera	En el año 2024, el ROA será igual a 25.6%	Gerente General	Rendimiento sobre activos (ROA)	Porcentaje
Financiera	Para el 2025, se logrará alcanzar un 24.0% de rendimiento sobre activos	Gerente General	Rendimiento sobre activos (ROA)	Porcentaje
Financiera	Durante el 2022, el rendimiento sobre patrimonio será 76%.	Gerente General	Rendimiento sobre patrimonio (ROE)	Porcentaje
Financiera	En 2023, se habrá alcanzado un ROE igual a 48%.	Gerente General	Rendimiento sobre patrimonio (ROE)	Porcentaje
Financiera	Al 2024, el ROE ascenderá a 37%.	Gerente General	Rendimiento sobre patrimonio (ROE)	Porcentaje
Financiera	Para el año 2025, el ROE será 31%	Gerente General	Rendimiento sobre patrimonio (ROE)	Porcentaje

Apéndice P: Riesgos y Mitigaciones

Tabla P1

Riesgos y Mitigaciones

Grado de peligro	Riesgo	Posible impacto en la empresa	Acciones de mitigación
Peligroso	Demora en el reinicio de todas las actividades laborales, que se han suspendido como consecuencia de la pandemia del COVID-19.	Menos ventas de las proyectadas.	Lanzar campaña de marketing para fomentar el consumo desde el hogar.
	Cierre temporal tras inspecciones municipales.	Mala publicidad lo que afectaría la imagen de la empresa.	Emitir comunicado en redes sociales y directamente a los clientes. Informar de todos los cambios y medidas que se implementen. Medidas preventivas permanentes para evitar que este riesgo se concrete.
Peligro medio	Falta de insumo clave por efectos de factores climatológicos.	Aumento en costos por sustitución de ingredientes. Cambios en el menú que no satisfagan a todos los clientes.	Avisar a los clientes los cambios en el menú, en cuanto se tenga conocimiento de ello. Ofrecer dos o más alternativas para que el cliente escoja.
	Aumento en costo de delivery.	Aumento en costo de ventas.	Evaluar y contratar otra empresa de servicio de delivery. Implementar costos diferenciados en base a la distancia.
Peligro bajo	Aumento de salario mínimo por decreto presidencial.	Todos los empleados ganan más que el sueldo mínimo, por lo que el porcentaje de ajuste quedará a criterio de la gerencia.	Aumentos de sueldo anual del 5% lo que ya se ha considerado en la evaluación económica y financiera.