

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ
ESCUELA DE POSGRADO



**Modelo Prolab: La Hamburguesa Saludable – Propuesta para la
Comercialización de Alimentos Saludables**

**TESIS PARA OBTENER EL GRADO DE MAGÍSTER EN
ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA DE EMPRESAS OTORGADO
POR LA PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ**

PRESENTADA POR

Diego Gustavo Ante Zevallos, DNI: 42002388
Delmer Obed Cotacallapa Mamani, DNI: 40916170
David Estrella Calero, DNI: 04066144
Jorge Fernando Moquillaza Olaechea, DNI: 43481363

ASESOR

Sergio Andrés López Orchard, DNI: 44560848
Código ORCID: 0000-0001-8455-4833

JURADO

Presidente: Nicolás Andrés Núñez Morales
Jurado: Mayra Liuviana Vega Chica
Asesor: Sergio Andrés López Orchard

Surco, febrero 2022

Declaración Jurada de Autenticidad


Yo, Sergio Andrés López Orchard, docente del Departamento Académico de Posgrado en Negocios de la Pontificia Universidad Católica del Perú, asesor de la tesis titulada La Hamburguesa Saludable – Propuesta para la Comercialización de Alimentos Saludables, de los autores:

- David Estrella Calero,
- Delmer Obed Cotacallapa Mamani,
- Diego Gustavo Ante Zevallos,
- Jorge Fernando Moquillaza Olaechea

Dejo constancia de lo siguiente:

- El mencionado documento tiene un índice de puntuación de similitud de 20%. Así lo consigna el reporte de similitud emitido por el software *Turnitin* el 17/02/2022.
- He revisado con detalle dicho reporte y confirmo que cada una de las coincidencias detectadas no constituyen plagio alguno.
- Las citas a otros autores y sus respectivas referencias cumplen con las pautas académicas.

Lugar y fecha: Lima, 27 de Febrero de 2023

Apellidos y nombres del asesor: López Orchard, Sergio, Andrés	
DNI: 44560848	Firma
ORCID: 0000-0001-8455-4833	

Agradecimientos

A nuestras familias por ser nuestros cimientos en nuestro desarrollo personal y profesional.

A los profesores del MBA CENTRUM PUCP, por compartir sus experiencias profesionales y conocimientos académicos.

A nuestro asesor, el profesor Sergio Andrés López Orchard, por su apoyo tanto en el desarrollo como el cierre de esta tesis.



Dedicatorias

A mi esposa Jessica, y a mis hijos Santiago y Catalina, quienes me acompañan desde siempre en la consecución de mis sueños. Sin su comprensión y paciencia, nada hubiera sido posible.

Diego Gustavo Ante Zevallos.

A mis padres, hermanos, familiares y amigos por el apoyo y motivación para siempre mejorar y lograr éxitos profesionales.

Delmer Obed Cotacallapa Mamani.

A mi querida familia, quienes me impulsan a ser mejor cada día.

David Estrella Calero.

A mi familia, ustedes que han sido los guías de mi vida desde muy pequeño, y estuvieron siempre a mi lado. A ustedes este logro importante en mi vida.

Jorge Fernando Moquillaza Olaechea.

Resumen Ejecutivo

Una alimentación deficiente causa enfermedades cardiovasculares, sobrepeso, obesidad, diabetes, cánceres y otros problemas de salud. Por eso existe la preocupación y tendencia global de búsqueda de alimentación más saludable (Gonzales, 2020). En Lima Metropolitana, zonas de conglomerados empresariales o centros de formación, incrementaron su demanda por comidas rápidas (Cámara Peruana de Comercio Electrónico, 2021); impulsado por el segmento de profesionales mayoritariamente jóvenes, que se caracterizan por su estilo de vida agitado y práctico que los motivó a adaptar sus hábitos para alimentarse, principalmente por el tiempo disponible, optimizar gastos y comer rico; sin embargo, mantienen su predisposición a conseguir comida más sana y cuidar su salud; lo que actualmente se limita por el acceso a ofertas disponibles en su entorno.

Esta situación se determinó con el análisis del mercado y recolección de datos que permitieron identificar los principales patrones de comportamiento y perfil de los usuarios. La solución planteada es comercializar comida rápida, saludable y con fácil acceso, mediante el emprendimiento “La Hamburguesa Saludable”. El producto se basa en hamburguesas vegetarianas, con sabor agradable y presentación tipo producto *fast food*. Para su producción se usarán *dark kitchens* y el reparto mediante opciones *delivery* y recojo en local.

El principal objetivo de la solución propuesta es mejorar la calidad de vida de las personas a través de la oferta de una opción saludable, práctica y sencilla, que se adapta a necesidades de los usuarios, para esto se evaluó el modelo de negocio y validó las hipótesis de deseabilidad del producto por parte de los usuarios; la factibilidad, considerando proyecciones de ventas, costos y gastos asociados a la puesta en marcha del proyecto. Finalmente, la viabilidad financiera se confirmó al obtener una TIR de 215% y una TIR Modificada de 78%, bajo un escenario base esperado.

Abstract

A poor diet causes cardiovascular diseases, overweight, obesity, diabetes, cancers and other health problems. That is why there is a global concern and trend to search for healthier food (Gonzales 2020). In Metropolitan Lima, areas of business conglomerates or training centers increased their demand for fast food (Cámara Peruana de Comercio Electrónico, 2021); driven by the segment of mostly young professionals, who are characterized by their hectic and practical lifestyle that motivated them to adapt their eating habits, mainly by optimizing the time available, spending and eating well. However, maintain your predisposition to get healthier food and take care of your health; which is currently limited by access to offers available in your environment.

This situation will be developed with market analysis and data collection that will allow identifying the main behavior patterns and user profiles. The proposed solution is to market fast, healthy and easily accessible food, through the "La Hamburguesa Saludable" venture. The product is based on vegetarian burgers, it seeks to maintain the pleasant taste and presentation of the most consumed fast food product by Peruvians, after grilled chicken. The commercialization is adapted to the trends of the new normality, and for easy access and optimal implementation, dark kitchens and distribution will be used through local delivery and pick-up options. The main objective of the proposed solution is to improve the quality of life of people through the offer of a healthy, practical and simple option, which adapts to the needs of users, for this the business model is evaluated and validated. the hypotheses of desire of the product by the users; the feasibility, considering projections of sales, costs and expenses associated with the start-up of the project. Finally, the financial viability was confirmed by obtaining an TIR of 215% and a Modified TIR of 78%, under an expected scenario.

Tabla de Contenidos

Lista de Tablas	X
Capítulo I: Definición del Problema	1
1.1 Contexto del Problema a Resolver	1
1.2 Presentación del Problema a Resolver	5
1.3 Sustento de la Complejidad y Relevancia del Problema a Resolver	6
Capítulo II: Análisis del Mercado	8
2.1 Descripción del Mercado o Industria	8
2.2 Análisis Competitivo Detallado	11
2.2.1 Comida Rápida - Cadenas Fast Food	11
2.2.2 Negocios de Comida Saludable	13
2.2.3 Comida Rápida - Negocios de Comida Saludable	14
2.2.4 Negocios de Comida Rápida - Pollos a la Brasa	14
Capítulo III: Investigación del Usuario	17
3.1 Perfil del Usuario	17
3.1.1 Hipótesis Inicial	17
3.1.2 Preguntas para la Exploración de la Problemática	17
3.1.3 Aprendizaje Validado	18
3.2 Mapa de Experiencia de Usuario	21
3.2.1 Momento del Problema Seleccionado	22
3.2.2 Momento de la Experiencia	22
3.2.3 Momento Crítico	22
3.3 Identificación de la Necesidad	24
Capítulo IV: Diseño del Producto o Servicio	25
4.1 Concepción del Producto o Servicio	25
4.1.1 Preguntas Generadoras	25
4.1.2 Ideas Seleccionadas	26

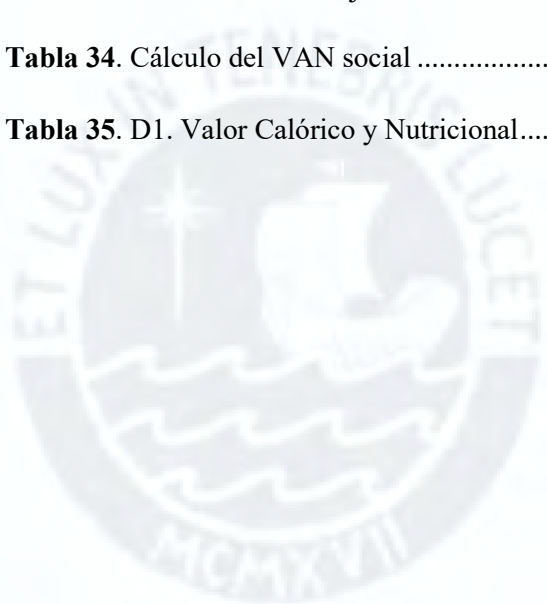
4.2	Desarrollo de la Narrativa	31
4.3	Carácter Innovador o Novedoso del Producto o Servicio	34
4.4	Propuesta de Valor	34
4.5	Producto Mínimo Viable (PMV).....	36
Capítulo V: Modelo de Negocio		42
5.1	Lienzo del Modelo de Negocio	42
5.2	Viabilidad del Modelo de Negocio	45
5.3	Escalabilidad/Exponencialidad del Modelo de Negocio.....	47
5.4	Sostenibilidad del Modelo de Negocio	48
Capítulo VI: Solución Deseable, Factible y Viable		50
6.1	Validación de la Deseabilidad de la Solución	50
6.1.1	Hipótesis para Validar la Deseabilidad de la Solución.....	50
6.1.2	Experimentos Empleados para Validar las Hipótesis.....	52
6.2	Validación de la Factibilidad de la Solución.....	53
6.2.1	Plan de Mercadeo	53
6.2.2	Marketing Mix	54
6.2.3	Presupuesto de Marketing	58
6.2.4	Plan de Operaciones	59
6.2.5	Simulaciones Empleadas para Validar la Factibilidad	65
6.3	Validación de la Viabilidad de la Solución.....	66
6.3.1	Presupuesto de Inversión	66
6.3.2	Análisis Financiero	67
6.3.3	Simulaciones Empleadas para Validar las Hipótesis.....	70
Capítulo VII: Solución Sostenible		75
7.1	Relevancia Social de la Solución	75
7.2	Rentabilidad Social de la Solución.....	76

Capítulo VIII: Decisión e Implementación.....	81
8.1. Plan de Implementación y Equipo de Trabajo	81
8.2. Conclusión.....	82
8.3. Recomendación	84
Referencias.....	86
Apéndice A: Encuesta Aplicada	92
Apéndice B: Resultados de la Encuesta Aplicada.....	93
Apéndice C: Elaboración de producto.....	98
Apéndice D: Cálculo Calórico y Nutricional.....	100
Apéndice E: Sustento de Incremento de Ventas	101

Lista de Tablas

Tabla 1. <i>Distribución Sobrepeso y Obesidad por Edades</i>	2
Tabla 2. <i>Hábitos de los Consumidores en Temas de Alimentación</i>	3
Tabla 3. Locales de Cadenas de Comida Rápida Altamente Procesada en Lima y Callao	12
Tabla 4. Calificación de Estrategias a Alternativas de Solución Existentes en el Mercado	16
Tabla 5. Matriz de Quick Wins.....	28
Tabla 6. Opciones de Compra, Entrega y Lugar de Consumo	34
Tabla 7. Alternativas de Combos	41
Tabla 8. Inversión Inicial (S/)	45
Tabla 9. Estructura del Financiamiento Inicial	45
Tabla 10. <i>Estado de Resultados Proyectados para el Escenario Base (S/)</i>	46
Tabla 11. Flujo de Caja Libre Proyectado para el Escenario Base (S/)	46
Tabla 12. VAN, TIR, Índice de Rentabilidad, Payback, ROE y ROA.....	47
Tabla 13. Lista Referencial de Precios Actuales de Combos Personales.....	54
Tabla 14. Lista Referencial de Precios de Menús Saludables.....	57
Tabla 15. Presupuesto de Marketing y Ventas (S/).....	59
Tabla 16. Cantidad de Locales por Distrito de las Empresas Líderes del Rubro Hamburguesas	60
Tabla 17. Simulación Monte Carlo para Determinar la Eficiencia del Plan de Marketing.....	65
Tabla 18. <i>Inversión Inicial del Proyecto</i>	66
Tabla 19. Punto de Equilibrio	67
Tabla 20. Gastos Financieros	68
Tabla 21. <i>Cálculo de la Tasa Interna de Retorno</i>	69
Tabla 22. <i>Cálculo de la Tasa Interna de Retorno Modificada</i>	69
Tabla 23. <i>ROE</i>	69
Tabla 24. <i>ROA</i>	69
Tabla 25. Flujo de Caja Libre Proyectado Pesimista	70

Tabla 26. VAN-TIR Pesimista.....	71
Tabla 27. Flujo de Caja Libre Proyectado Optimista.....	72
Tabla 28. VAN-TIR Optimista	72
Tabla 29. Simulación del VAN con el Método de Montecarlo.....	73
Tabla 30. Validación de las Hipótesis del Negocio	74
Tabla 31. Impacto en los ODS	76
Tabla 32. Estimación del Flujo de los Beneficios Sociales del Proyecto.....	77
Tabla 33. Estimación del Flujo de los Costos Sociales del Proyecto.....	78
Tabla 34. Cálculo del VAN social	80
Tabla 35. D1. Valor Calórico y Nutricional.....	100



Lista de Figuras

Figura 1. Mapa Referencial de la Ubicación de las Cadenas de Hamburgueserías Más Reconocidas de en Lima y Callao.....	6
Figura 2. Índice de la Producción de Alojamiento y Restaurantes.....	9
Figura 3. Evolución Mensual de la Actividad de Restaurantes.....	9
Figura 4. Lienzo Meta Usuario.....	20
Figura 5. Mapa de Experiencia del Usuario.....	23
Figura 6. Lienzo 6x6.....	27
Figura 7. <i>Lienzo de Costo Impacto</i>	28
Figura 8. Prototipos del Producto (Hamburguesa Saludable con Envoltura con Papel Manteca).....	30
Figura 9. <i>Lienzo Blanco de Relevancia</i>	31
Figura 10. Lienzo de Dos Dimensiones.....	33
Figura 11. Prototipo del PMV (Hamburguesa Saludable con Papas y Jugo Natural).....	37
Figura 12. Prototipo del PMV (Hamburguesa Saludable en Empaque Final).....	37
Figura 13. <i>Lienzo de Propuesta de Valor</i>	40
Figura 14. Lienzo del Modelo del Negocio.....	44
Figura 15. <i>Matriz de Priorización de Hipótesis</i>	51
Figura 16. <i>Resultado de la Encuesta Referente al Precio Dispuesto a Pagar por los Clientes</i>	52
Figura 17. Modelos Referenciales de los Empaques del Producto.....	56
Figura 18. Imagen con Escalas Referenciales de Plano de Distribución de un Local Propuesto.....	61
Figura 19. <i>Organigrama propuesto</i>	63

Figura 20. Diagrama Gantt (Fase: Pre - requisito).....	81
Figura 21. Diagrama Gantt (Fase: Inicio).....	82
Figura 22. Diagrama Gantt (Fase: Desarrollo y Lanzamiento)	82
Figura 23. B1. Respuesta de la Encuesta Aplicada: “IndiqueCuál es su Género”	93
Figura 24. B2. Respuesta de la Encuesta Aplicada: “Indique su rango de edad”.....	93
Figura 25. B3. Respuesta de la Encuesta Aplicada: “Indique su Distrito de Residencia”.....	93
Figura 26. B4. Respuesta de la Encuesta Aplicada: “Indique su Distrito de Trabajo”.....	94
Figura 27. B5. Respuesta de la Encuesta Aplicada: “¿Cómo Prefiere Consumir Su Comida Fast Food?.....	94
Figura 28. B6. Respuesta de la Encuesta Aplicada: “Indique en qué Momento de su Rutina Diaria Prefiere Consumir Fast Food”	94
Figura 29. B7. Respuesta de la Encuesta Aplicada: “¿Qué le Motiva a Elegir la Opción de Fast Food?”	95
Figura 30. B8. Respuesta de la Encuesta Aplicada: “¿Con qué Frecuencia Consume Opciones Fast Food al Mes?”	95
Figura 31. B9. Respuesta de la Encuesta Aplicada: “¿Qué Opciones de Fast Food Consume con Mayor Frecuencia? (Puede Elegir Más de Una Opción)”.....	95
Figura 32. B10. Respuesta de la Encuesta Aplicada: “¿Cuál es el Formato de Compra que Usa con Más Frecuencia?”.....	96
Figura 33. B11. Respuesta de la Encuesta Aplicada: “Si Escogió la Opción de Delivery, ¿Cuál es la Razón por la cual la Prefiere?”	96
Figura 34. B12. Respuesta de la Encuesta Aplicada: “Si Tuviera en el Mercado una Opción Más Light en el Mismo Formato de las Fast Food Tradicionales (Empaque y Presentación), ¿La Elegiría?”	96

Figura 35. B13. Respuesta de la Encuesta Aplicada: “¿Cuánto Estaría Dispuesto a Pagar por un Combo (Hamburguesa Saludable + Bebida)?”	97
Figura 36. B14. Respuesta de la Encuesta Aplicada: “Si Dentro del Formato Fast Food Hubiera Opciones de Hamburguesas Saludables (Sin Carne), ¿Qué Cualidades Cree que Debería Tener? Elija la Opción que Considere la más Importante”	97
Figura 37. C1. Prototipos del Producto (Hamburguesa de Garbanzo)	98
Figura 38. C2. Prototipos del Producto (Hamburguesa de Lentejas)	98
Figura 39. C3. Prototipos del Producto (Cremas).....	98
Figura 40. C4. Prototipos del Producto (Hamburguesa Saludable Lista).....	99
Figura 41. E1. Gráfica resumen de las actividades de restaurantes	101
Figura 42. E2. Evolución Mensual de la Actividad de Restaurantes.....	102
Figura 43. E3. Producción del subsector restaurantes: 2020 - 2022.....	102

Capítulo I: Definición del Problema

Este capítulo describe el contexto en el que se encuentra el consumo de las comidas rápidas altamente procesadas; su evolución y posicionamiento en el mercado de consumo de alimentos en el Perú y en Latinoamérica. También, se describe su relación con los efectos nocivos en la salud y las tendencias para mitigarlos. Así mismo, se presenta una descripción sobre la problemática identificada y su relevancia para conseguir una alimentación más saludable que a su vez responda a las exigencias del ritmo de vida acelerado de los consumidores. De igual forma, se identifican los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) que mantienen en agenda el Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo, a los que contribuiría la solución del problema identificado.

1.1 Contexto del Problema a Resolver

Constantemente, el consumidor peruano, presenta cambios en su comportamiento, y su conducta muestra que se está volviendo más impaciente y busca obtener productos o servicios de manera práctica y sencilla; estos nuevos hábitos están relacionados al cambio progresivo de su estilo de vida, a uno de ritmo más acelerado (Córdor, 2018). Algunas de las consecuencias de este nuevo hábito, son problemas de salud por una alimentación deficiente, causando enfermedades cardiovasculares, anemia, desnutrición crónica, diabetes, exceso de peso e incluso cánceres. Para la Organización Mundial de la Salud (2021) el exceso de peso se clasifica como sobrepeso u obesidad, y se define como una acumulación anormal o excesiva de grasa que puede ser perjudicial para la salud; se mide mediante el índice de masa corporal (IMC), que es un indicador de la relación entre el peso y la talla. En la Tabla 1 se presenta la distribución del sobrepeso y obesidad por grupo de edades, y la forma de cálculo del indicador.

Tabla 1.*Distribución Sobrepeso y Obesidad por Edades*

Grupo de Edad	Sobrepeso	Obesidad	IMC (kg/m ²)
Adolescentes (15 a 17 años)	IMC para la edad > 1	IMC para la edad > 2	
Adultos (18 a 59 años)	25 kg/m ² ≤ IMC < 30 kg/m ²	IMC ≥ 30 kg/m ²	IMC = <u>Peso</u> (talla) ²
Adulto mayor (60 a más)	28 kg/m ² ≤ IMC < 32 kg/m ²	IMC ≥ 32 kg/m ²	

Nota. Tomado de “Obesidad y sobrepeso”, por Organización Mundial de la Salud, 2021

(<https://www.who.int/es/news-room/fact-sheets/detail/obesity-and-overweight>)

En Perú, casi el 63% de personas de 15 o más años de edad padecen de exceso de peso (sobrepeso 38% y obesidad 25%). Según el Instituto Nacional de Estadística e Informática (2021b) la mayor cantidad de personas de 15 y más años de edad, con sobrepeso, residen en los departamentos de: Madre de Dios (44%), Lima Metropolitana (40%), Tumbes (40%) y Lambayeque (40%); y con mayor obesidad, en Moquegua (36%), (Tacna 34%), Ica (34%), Madre de Dios (32%) y la Provincia Constitucional del Callao (32%). De acuerdo con la Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura et al., (2020) en la región de Latinoamérica y el Caribe, el exceso de peso en personas mayores de 18 años es casi del 82%, específicamente el 57.5% tiene sobrepeso y el 24.7% tiene obesidad; además de que los países de mayor índice son México, Bahamas, Chile y Argentina.

En cuanto a las preferencias, en el Perú, los atributos sensoriales más relevantes para elegir el consumo de los alimentos son: el sabor; 26% en alimentos en general y 33% para alimentos de origen vegetal; y reconocer todos los ingredientes; 54% en alimentos en general y 31% para alimentos de origen vegetal (González, 2020). En la región de Latinoamérica, se encontró que los consumidores tienen mayor conciencia sobre la importancia de la

alimentación en la calidad de vida, consecuentemente, al momento de consumir alimentos y bebidas buscan que sea beneficioso para su salud, incluso por sobre el sabor y la accesibilidad económica; a la vez que existe un gran interés en conocer cuál es el origen de los ingredientes que se consumen diariamente (González, 2020). En la Tabla 2 se muestran las principales preferencias alimenticias de los consumidores en Latinoamérica.

Tabla 2.

Hábitos de los Consumidores en Temas de Alimentación

Hábito	Resultado
Predisposición a consumir alimentos hechos a base de plantas y vegetales	89%
Principal motivo de compra de los <i>plant-based</i> : Saludable	56%
Preferencia por comer más sano y cuidar de su salud	73%
Principal motivo de no comprar <i>plant-based</i> : Precio elevado	56%
Ingredientes de mayor aceptación para los productos <i>plant-based</i> : Almendras y avellanas	60%
Ingredientes de mayor aceptación: Avena y quinua	49%
Ingredientes de mayor aceptación: Aceite de oliva	47%
Ingrediente de mayor aceptación: Linaza	45%
Ingrediente de mayor aceptación: Chía	40%
Ingrediente de mayor aceptación: Coco	37%
Ingrediente de mayor aceptación: Lenteja	34%

Nota. Adaptado de “85% de peruanos prefieren alimentos a base de plantas y vegetales”, por EYNG Estrategias y Negocios, 2020 (<https://eyng.pe/web/2020/09/25/85-de-peruanos-prefieren-alimentos-a-base-de-plantas-y-vegetales/>)

De acuerdo con Aguilar (2021) sobre las tendencias globales de consumo de alimentos; la búsqueda constante de los consumidores está orientados en los siguientes aspectos:

- Importancia por el cuidado del planeta: Más conscientes de sus hábitos frente al medioambiente y acciones para cuidarlo. Valoración de marcas y su impacto ambiental y social.
- Más y mejores alimentos *plant-based*: Los productos alimenticios hechos de plantas aceleraron su crecimiento debido a la demanda de opciones saludables, las marcas ya ofrecen y perfeccionan la próxima generación de alimentos de origen vegetal.
- ¿Salir o estar en casa? ¡Las dos!: Los cierres de establecimientos comerciales y la pandemia han reconfigurado los hábitos de comer y beber. Personas más conscientes de las comodidades y posibilidades del hogar.
- Intestinos (y cerebros) felices: Los estudios coinciden en que la salud intestinal será una de las prioridades para la industria alimentaria.
- Consumidores abiertos a experimentar: Después de haber soportado el encierro que impuso la emergencia sanitaria, los consumidores están ansiosos por salir de sus límites, explorar y abrazar experiencias novedosas.

Con relación a estratos sociales, en el Perú, el 34% y 39% de las personas de los niveles socioeconómicos A y B realizan altos esfuerzos para estar sano y tener un estilo de vida saludable (Ipsos, 2008). Los regímenes laborales actuales en Lima Metropolitana, habitualmente son de 48 horas a la semana, para lo cual, en promedio se requieren dos horas para el desplazamiento diario (“CAF: El 25% de limeños demora”, 2017). Pese a los efectos de la emergencia sanitaria, Lima sigue siendo una de las 15 ciudades del mundo con más tráfico vehicular (“Caótica: Lima es la tercera ciudad”, 2019).

Desde que empezó la pandemia, las modalidades promedio de trabajo se ajustaron a 40% de manera *home office* y el 58% de manera presencial (“95% de empresas en el Perú”, 2021). Dentro de las ofertas con las que se cuenta para satisfacer sus necesidades de alimentación frecuentemente recurren al consumo de la comida rápida altamente procesada; siendo este un hábito que en el Perú aumentó un 265% en la última década (citado por Arias en Observatorio de Nutrición y Estudio del Sobrepeso y Obesidad, 2019).

1.2 Presentación del Problema a Resolver

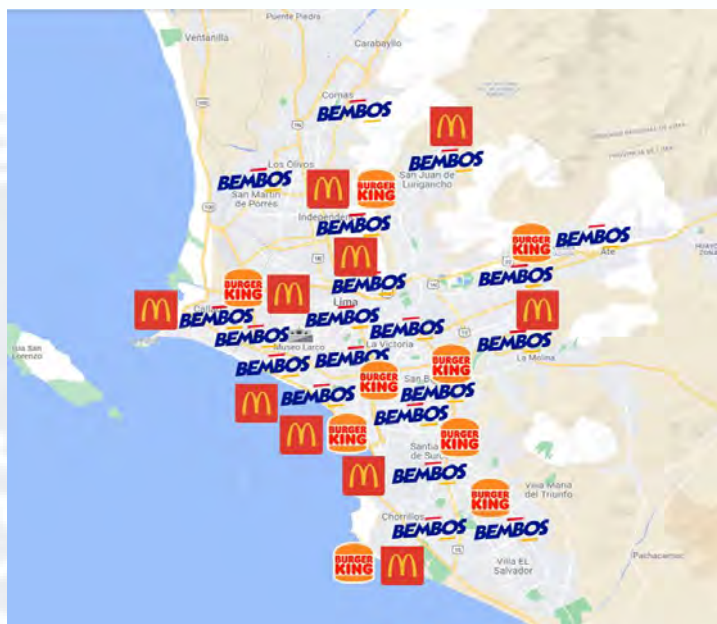
El consumo frecuente de comidas rápidas altamente procesadas no es aconsejable, puesto que genera diversos problemas en la salud de sus consumidores, al no aportar una proporción balanceada de componentes nutricionales para una dieta saludable (Moliní, 2007). En Lima Metropolitana, zonas con conglomerados empresariales, centros de formación y esparcimiento, incrementaron su demanda por comidas rápidas; impulsado por el segmento de consumidores mayoritariamente jóvenes, que se caracterizan por su estilo de vida agitada y práctica, que motivó a adaptar sus hábitos para alimentarse, principalmente por el tiempo disponible, optimizar gastos y comer rico. Relacionado con este tipo de consumo, Perú registra un aumento de casos de anemia, desnutrición crónica, obesidad y sobrepeso (Instituto Nacional de Estadística e Informática, 2018).

En la actualidad, pese al creciente interés del cuidado de la salud de los consumidores, en Lima Metropolitana, existe limitado acceso y disposición a opción de comida más saludable a la comida rápida altamente procesada (“CAF: El 25% de limeños demora”, 2017); por lo que actualmente se limita por el acceso a ofertas disponibles en su entorno. Para resolver el problema identificado, existe la necesidad de ofrecer una alternativa de consumo de alimentos saludables, y diseñar un servicio que permita llevar comida a diferentes lugares, de forma ágil y en horarios versátiles, que satisfagan la necesidad de rapidez y accesibilidad que actualmente demandan las personas del segmento identificado, que actualmente es

atendido mediante comida rápida altamente procesada. Adicionalmente considerar factores de la variedad de alternativas y el buen sabor. En la Figura 1 se muestra la ubicación de las principales cadenas de hamburgueserías en Lima y Callao, para reconocer el alcance de estas alternativas de comida.

Figura 1.

Mapa Referencial de la Ubicación de las Cadenas de Hamburgueserías Más Reconocidas de en Lima y Callao



1.3 Sustento de la Complejidad y Relevancia del Problema a Resolver

Satisfacer la necesidad de alimentación para la población que tiene un estilo de vida acelerado, implica paralelamente atender las necesidades de accesibilidad, rapidez en tiempos de atención, variedad, y buen sabor de comida que consumen; sumado a ello, está la necesidad de mantener una dieta saludable que garantice su bienestar y buena salud. Para el ámbito de Lima Metropolitana y el Callao también se debe tomar en cuenta la amplitud de zonas que demandan una atención con comidas rápidas. Es preciso considerar la escasa oferta y acceso a alternativas de comida más saludable y encontrar el buen sabor que caracteriza al exigente paladar peruano. Por las diversas variables del problema planteado, el problema a resolver resulta complejo.

La relevancia del problema a resolver radica en la problemática de la malnutrición por causa de estilos de vida, hábitos de consumo de alimentos, carencia de mejores alternativas de consumo de comidas más saludables, que es una tendencia que se viene incrementando dentro de la sociedad moderna (García, 2021). En el Perú, los datos mostrados en el contexto del problema indican que se requiere una solución que pueda ser replicada de forma que abarque los lugares que muestran mayores problemas de malnutrición. Situación que se presenta a nivel regional y global. Frente a ello uno de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) que mantiene en agenda el Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo, viene enfocado en alertar a la sociedad para reducir y gestionar los riesgos para la salud de las personas. Los Objetivos de Desarrollo Sostenible que apoyan la solución del problema están identificados como: (a) Objetivo 2: Poner fin al hambre; (b) Objetivo 3: Salud y bienestar.

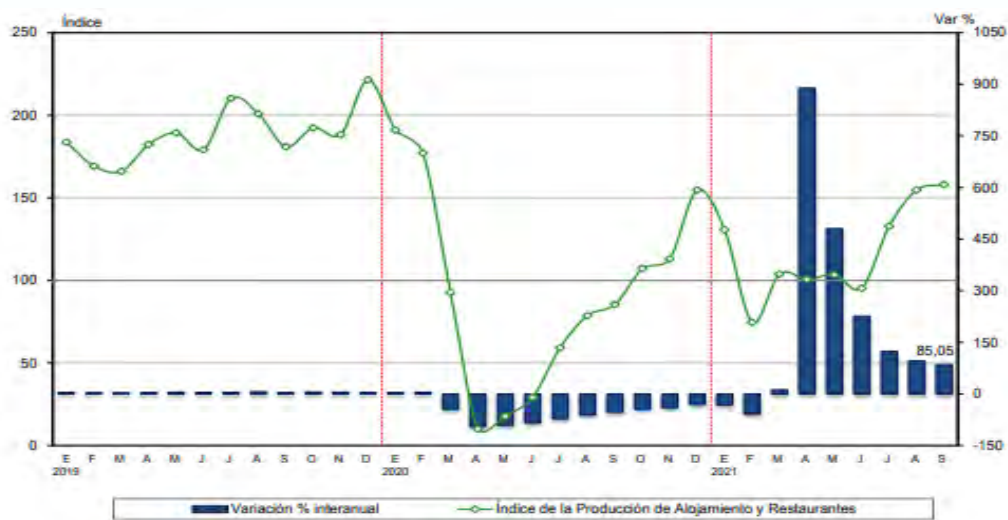


Capítulo II: Análisis del Mercado

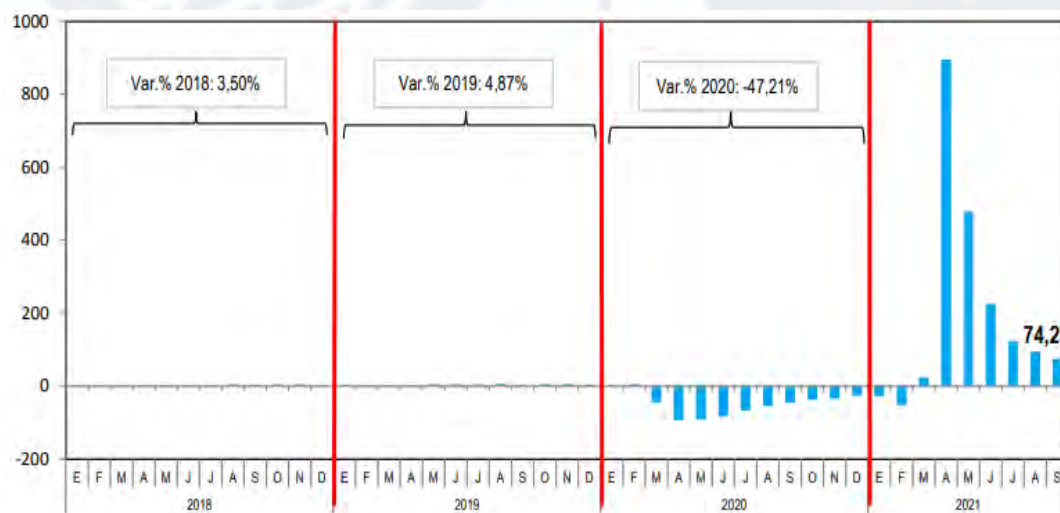
El presente capítulo describe el comportamiento actual del sector de restaurantes en el Perú, dentro del cual se desarrollan los negocios de comida rápida. Seguidamente, se realiza un análisis del entorno competitivo de los negocios que satisfacen la necesidad de alimentación rápida y saludable en Lima Metropolitana, detallando los aspectos más relevantes del mercado de comida rápida altamente procesada y negocios de comida saludable. Finalmente, se resumen los aspectos estratégicos que se consideran como relevantes del entorno competitivo de los negocios.

2.1 Descripción del Mercado o Industria

El Instituto Nacional de Estadística e Informática (2021a) indicó que a nivel nacional, el 2021, el sector restaurantes incrementó su actividad en 74.27% (ver Figura 2 y Figura 3), a causa de mayor actividad en el rubro de comidas (restaurantes, pollerías, comidas rápidas, chifas, café restaurantes, carnes y parrillas, cevicherías y restaurantes turísticos), en un entorno de menores restricciones por causa de la enfermedad de Covid-19; por el mayor aforo en los establecimientos, publicidad a través de las redes sociales y mejores estrategias comerciales. Los establecimientos de comida rápida o *fast food* se caracterizan por la agilidad en la elaboración y suministro de alimentos. Comúnmente, el consumidor es el encargado de solicitar su pedido y trasladarlo hasta el lugar de consumo. También es característico su buen sabor, accesibilidad y menor su costo respecto a los negocios que operan en formato de restaurantes (Gastronomía Internacional, 2020). Resulta relevante indicar que las pollerías también son consideradas dentro del rubro de *fast food*.

Figura 2.*Índice de la Producción de Alojamiento y Restaurantes*

Nota. Tomado de “Índice de la Producción de Alojamiento y Restaurantes. Variaciones interanuales entre enero 2019 – Setiembre 2021”, por Instituto Nacional de Estadística e Informática, 2021a (<https://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/boletines/11-informe-tecnico-produccion-nacional-set-2021.pdf>)

Figura 3.*Evolución Mensual de la Actividad de Restaurantes*

Nota. Tomado de “Evolución mensual de la actividad de restaurantes 2018/2021” por Instituto Nacional de Estadística e Informática, 2021a (<https://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/boletines/11-informe-tecnico-produccion-nacional-set-2021.pdf>)

Actualmente, la nueva normalidad que vive el sector gastronómico muestra el surgimiento de importantes transformaciones generadas básicamente tras las medidas de

prevención ante la crisis sanitaria, confinamiento, la inflación y el desajuste en las cadenas de suministro causados por la Covid-19 (Cámara Peruana de Comercio Electrónico, 2021); entre las más representativas se identificaron las siguientes:

- Aceleración de la transformación digital. El comercio electrónico fue una de las áreas de mayor crecimiento durante la crisis sanitaria, en el 2020 incremento del 50%. Algunas de las causas fue la mejor experiencia de los usuarios, como con el salto a canales digitales gracias el mayor uso del Smartphone en vez de PC para agilizar su interacción; también la elección de los medios de pago, segregándose estos en tarjeta de debito (40%), tarjeta de crédito (32%), y otros medios (28%) como billetera digital o efectivo (pago contra entrega en servicio *delivery*). En el Perú, a raíz de la incertidumbre y no querer endeudarse, los usuarios que cambiaron su consumo a crédito ahora lo realizan en las plataformas de débito; sin embargo, persiste el uso de efectivo en parte a la sensación de temor por desconocimiento, comisiones o trazabilidad de sus ingresos.
- Mayor facilidad de integración con canales logísticos para las operaciones y reparto de productos. En el sector gastronómico, las actuales opciones de envío de comida como restaurantes y *fast food*, son proveedores con servicios mediante *Apps* de *Delivery*, como Pedidos Ya y Rappi. Sus principales características son el envío Express (de una a tres horas), ingreso de pedidos mediante la misma *App* a través del celular, con tarifas de S/8.30 (Pedidos Ya) y S/ 6.50 (Rappi), en un radio de 3.5km.
- Impulso de estrategias de *marketing* digital. Con la mejora de canales digitales para el comercio electrónico, redes sociales y contenido de sitios web.
- El concepto de *Dark kitchen* como opción de menor riesgo de inversión (Universidad de Monterrey, 2020). El surgimiento de este modelo de negocio representa una oportunidad dirigida a apoyar a aquellos restaurantes que cerraron durante la

pandemia, puesto que ayudan en mantener un costo bastante menor al prescindir de la atención directa al público, haciendo que la demanda de este tipo de espacios sea cada vez mayor, llegando a crecer hasta un 20% en el 2022 (“Ventas de Dark Kitchens crecerán”, 2022). En este modelo de negocio, las empresas ofrecen sus servicios a través del *delivery*, y el ahorro es 30% y 40% de presupuesto respecto a un restaurante en salón (Vásquez, 2022). Para Díaz (2022) entre las ventajas de su implementación destacan: (a) la reducción de pagos a personal; (b) la disminución de los gastos en el local; (c) la atención de pedidos personalizados; (d) la posibilidad de realizar compras en grandes volúmenes; y (e) la cercanía que se tiene al cliente. De acuerdo con Manrique (2022) las *dark kitchens* permiten ahorrar hasta el 95% de la inversión de montar un restaurante y el tiempo de apertura, además de que se incrementa notablemente la eficiencia de las operaciones de entrega de los productos.

2.2 Análisis Competitivo Detallado

La estructura competitiva del mercado donde se comercializan los productos que satisfacen la necesidad de alimentación rápida, fácilmente accesible y de buen sabor, están conformadas por cadenas de comida rápida, restaurantes de comida saludable, pollerías y otras alternativas. Estos productos pueden considerarse sustitutos a una propuesta de comida rápida saludable. Los detalles sobre comercios que brindan estos productos sustitutos son:

2.2.1 Comida Rápida - Cadenas Fast Food

En la actualidad, el sector *fast food* en el Perú está conformado principalmente por dos grandes grupos empresariales (Delosi, NG Restaurants) y otros competidores independientes. Lima representa el 80% del mercado nacional de *fast food*. En la Tabla 3 se muestra la cantidad de locales según la cadena, ubicados en Lima y Callao; donde se aprecia que la cadena Kentucky Fried Chicken (KFC) tiene la mayor cantidad de locales (92 en total) con un 14% de participación.

Tabla 3.*Locales de Cadenas de Comida Rápida Altamente Procesada en Lima y Callao*

Cadena	Cantidad	%
Kentucky Fried Chicken	92	14
Bembos	59	9
Pizza Hut	57	9
Dunkin Donuts	49	7
Pizza Raúl	43	7
Telepizza	40	6
Papa Johns	34	5
Burger King	27	4
Chinawok	23	4
McDonald's	22	3
Mr. Sushi	19	3
Sanguchón Campesino	16	2
Otto Grill	16	2
Subway	15	2
Carnívoro	14	2
Popeyes	13	2
Domino's Pizza	11	2
Empanadas Paulistas	11	2
Frutix	10	2
Cinnabon	10	2
La Lucha	10	2
Nitos	9	1
El Chinito	9	1
Disfruta	8	1
La Salchipapería	8	1
Señor Papa	5	1
Chifa Express	5	1
Chicharrones del Inca	5	1
Pasquale	4	1
Little Caesars Pizza	4	1
Toku	3	0
Tip Top	2	0
D'nnos Pizza	1	0
Sumito	1	0
Sanguchísimo	1	0
Total	656	100

Nota. Adaptado de “Cadenas de fast food moverán US\$ 2,500 millones el próximo año”, por M. Trigoso, 2019 (<https://gestion.pe/economia/empresas/cadenas-de-fast-food-moveras-us-2500-millones-el-proximo-ano-noticia/?ref=gesr>)

De acuerdo con Trigoso (2019) para el 2020 se esperaba que la comida rápida movería US \$2,500 millones, un 10% más que el 2019, incremento atribuido al uso de los aplicativos o apps de *delivery*, además destacó que el *ticket* de compra promedio fue de S/ 25.

La frecuencia de compra se incrementó a una vez por semana cuando tres años atrás era de una vez al mes. Las cadenas consolidadas del mercado de *fast food* en el país son alrededor de 20, en su mayoría extranjeras. Para obtener una rentabilidad de entre el 15% al 20% en este tipo de negocio, una marca debe contar por lo menos con más de cuatro locales. Según un estudio realizado por Euro Monitor International citado por Trigos (2019) la cantidad de transacciones efectuadas fueron 1,194,232 y el crecimiento anual del sector es de 7.7% y las compras que realiza un consumidor al año son más de 37. Durante el 2021, en el Perú, los productos *fast food* de mayores pedidos por *delivery* fueron el pollo a la brasa, seguido de la hamburguesa, y pizza (“Ranking de productos más pedidos en apps”, 2022).

2.2.2 Negocios de Comida Saludable

Quinoa Café. Ofrece una carta con ensaladas y *wraps*, quinoa *bowls*, sándwich, postres, bebidas, utiliza ingredientes veganos y libres de gluten. El precio medio de las ensaladas y *bowls* es de S/ 25, las bebidas frías a partir de S/ 9; además cuenta con siete locales, cuatro de ellos en San Isidro, dos en Surco, uno en Miraflores y se encuentra en el mercado desde 2013 (Quinoa Café, 2022).

Pastelería San Antonio. Tiene una carta de pastelería, con una variedad de ensaladas, cuenta con clientes fidelizados, el precio promedio de las ensaladas es de S/ 26 y las bebidas desde S/ 7. Está presente hace 61 años en el mercado, cuenta con siete locales, ubicados en Surco, La Molina, San Isidro y Magdalena (Pastelería San Antonio, 2022).

Raw Café. Ofrece platos a la carta en desayunos, almuerzos, bocadillos, postres veganos, vegetarianos y sus productos son sándwich, pizzas, *wraps*; sus precios están entre los S/ 18 y S/ 26, los *bowls* a partir de S/ 24, algunos platos calientes y postres. Tiene nueve años en el mercado, cuentan con dos locales propios y tres franquiciados, en los distritos de La Molina, Surco y Miraflores (Raw Café, 2022).

Freshii. Ofrece sus platos como *wraps*, ensaladas, platos calientes como *bowls* de quinua, arroz, con verduras, salsas, que se pueden personalizar y el precio medio de estos platos es de S/ 25; la franquicia fue fundada en Canadá, y cuenta con dos locales en el distrito de San Isidro y en Surco (Freshii, 2022).

2.2.3 Comida Rápida - Negocios de Comida Saludable

Sanurya Fastgood. Tiene el formato *salad bar*, ofrece ensaladas, pastas, *wraps*, y postres, algunos de ellos con ingredientes orgánicos y/o sin gluten. Cuenta con un restaurante en Miraflores desde el 2015 y desde el 2017 con una tienda formato *fast good* en el patio de comidas del Centro Comercial Jockey Plaza en el distrito de Surco y su precio medio por plato es de S/ 20, y promociones de entre S/ 15 y S/ 19 (Sanurya Fastgood, 2022).

Pikadeli. Ofrece una carta con ensaladas, *bowls*, *wraps*, postres, sándwich, bebidas y utiliza ingredientes veganos, libres de gluten. El precio básico de un plato más bebida es de S/ 30; además cuenta con cuatro locales, dos de ellos en San Isidro, Miraflores y Jesús María y cuenta con cuatro *Dark kitchen* adicionales, en cuatro distritos. Se encuentra en el mercado desde 2015 (Pikadeli, 2022).

Holy Plants. Ofrece una carta con *snacks* vegetarianos, ensaladas, hamburguesas, burritos, pastas, postres, bebidas y utiliza ingredientes veganos. El precio medio de un plato más bebida es de S/ 33; además cuenta con un local, en Miraflores (Holy Plants, 2022).

2.2.4 Negocios de Comida Rápida - Pollos a la Brasa

Para los peruanos, el pollo a la brasa como una opción de *fast food*. De acuerdo con un estudio de la Consultora Euro Monitor International citado en Ochoa (2019) este concepto de comida rápida sigue creciendo y mantiene el liderazgo. En el 2019 las ventas tuvieron un avance del 9% y ya movieron más de US\$ 2,130 millones. Dentro del mercado de comida *fast food*, las pollerías atienden a más del 40% del mercado total. La participación de las

principales cadenas es: Grupo Norky's con 12%, Grupo Roky's con 8.3%, Grupo Delosi con su marca KFC 7%, seguidos por NG Restaurantes de Intercorp, que tiene en su portafolio a Popeyes y posteriormente la marca Pardo's Chicken (Ochoa, 2019). Para el presente trabajo, la opción de sustitución pollo a la brasa, como el mayor producto consumido en formato *fast food* altamente procesado, no se considera para variación a un formato saludable por su poca versatilidad de cambiar la receta a un formato saludable.

En la Tabla 4 se muestran la calificación de la estrategia por cada empresa que atiende al problema mencionado en este documento considerando los siguientes aspectos: (a) ubicación; (b) propuesta de valor saludable; (c) sabor; (d) rapidez; (e) productos ofrecidos; (f) precio; (g) medio de distribución; y (h) cantidad de locales. Esta calificación muestra que, ante la necesidad identificada, las alternativas existentes del mercado ofrecen una solución parcial al problema.

La estrategia que satisface el problema del limitado acceso y disposición de opciones de comida más saludable es principalmente la propuesta de valor saludable, De la calificación mostrada en la Tabla 4, observamos que los restaurantes de comida saludable y *Fast Food* de comida saludable destacan en su propuesta de valor saludable, sin embargo, existe notoria desventaja en la rapidez, precio, alcance de distribución y cantidad de locales.

Mientras que para satisfacer el problema del tiempo limitado de los consumidores que tienen un estilo de vida agitado y práctico, son más ventajosas las opciones de las cadenas de hamburgueserías y pollerías, sin embargo, no ofrecen opciones de comida más saludable.

Por tanto, se concluye que actualmente no existe en el mercado una oferta ágil, de bajo costo y masificada de comida que tenga el formato *fast food* y a su vez sea saludable, y cumpla con las necesidades que generó el problema planteado.

Tabla 4.*Calificación de Estrategias a Alternativas de Solución Existentes en el Mercado*

	Peso (%)	Cadena de Hamburgueserías	Restaurante de comida saludable	Rest. <i>Fast Food</i> de comida saludable	Alternativa (pollerías)
Ubicación	20	8	4	4	9
Propuesta de valor saludable	15	1	9	9	1
Sabor	20	8	6	6	7
Rapidez	15	8	6	7	8
Productos ofrecidos	5	8	6	6	4
Precio	15	6	5	5	5
Alcance de distribución	5	7	3	6	8
Cantidad Locales	5	7	2	2	9
Ponderación Max. 10ptos.	100	6.55	5.55	5.85	6.35

Capítulo III: Investigación del Usuario

En este capítulo se describe al usuario, se determinan sus alegrías y frustraciones, para lo cual se desarrollaron tres elementos clave: el perfil del usuario, el mapa de experiencia y la identificación de las necesidades. Asimismo, se desarrollaron los lienzos meta usuario, el lienzo de experiencia de usuario y finalmente, se diseñaron el lienzo 6x6 y el lienzo de matriz costo impacto.

3.1 Perfil del Usuario

3.1.1 Hipótesis Inicial

El panorama presentado en los capítulos anteriores hace referencia a una necesidad de disponibilidad, rapidez en tiempos de atención, variedad, y buen sabor de comida saludable por parte de una gran proporción de la población del Perú (Organización Mundial de la Salud, 2021). Todo ello con el fin de mantener una dieta saludable que de cierta manera pueda garantizarles bienestar y salud, sobre todo en estos momentos de pandemia en la cual la salud ha tomado más relevancia. Las personas buscan atención en los rubros de *fast food* con mayor demanda, como los pollos a la brasa, hamburgueserías, pizzerías, entre otros, pero generalmente, depende de la disponibilidad de opciones que ofrece el mercado para poder satisfacer sus necesidades, y en la mayoría de los casos, el mercado no proporciona variedad de alternativas saludables. Es por esta razón que se consideró la implementación de un formato *dark kitchen* con opción de recojo en tienda para resolver la interacción entre los clientes y los lugares de venta de comida saludable sin descuidar elementos vitales como frescura, sabor y presentación; el cual permitirá tener varios locales disponibles por su menor gasto en la inversión Capex (Resumen: Facilidad de instalar locales - ayuda *dark kitchen*).

3.1.2 Preguntas para la Exploración de la Problemática

Con el fin de explorar la problemática que viene atravesando gran cantidad de ciudadanos de Lima para acceder a alternativas que sean saludables sin dejar de ser sabrosas,

se elaboró una lista de preguntas orientadas a conocer el sentir de los usuarios sobre este proceso. Fue preciso plantear una primera lista, la cual tuvo como objetivo determinar su experiencia en el rubro de *fast food* o de *dark kitchen* y las opciones que ha podido conseguir en el mercado, tal como se muestra a continuación:

- ¿Cómo prefiere consumir la comida *fast food*?
- ¿Cuál sería el momento de la rutina diaria en la que prefiere consumir *fast food*?
- ¿Qué le motiva elegir la opción de *fast food*?
- ¿Con qué frecuencia consume opciones de *fast food* al mes?
- ¿Cuál es el formato de compra que usa con mayor frecuencia?

Se desarrolló de igual manera, una segunda lista con el propósito de conocer qué soluciones e innovaciones los potenciales clientes han podido encontrar con relación a opciones más saludables en el mercado y las preguntas formuladas fueron las siguientes:

- ¿Elegirías una opción más *light* con el mismo formato de las *fast food* tradicionales?
- ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por un combo (hamburguesa saludable + bebida)?
- ¿Cuáles serían las cualidades que debe tener una hamburguesa saludable (sin carne) bajo el formato de *fast food*?

Con el propósito de recopilar la información se planificó y se encuestó a 121 personas y la ejecución de estas encuestas fue realizada con un formato detallado en el Apéndice A. A través de este instrumento se pudo empatizar con el usuario desde el inicio y llevar a cabo la recopilación de la información necesaria para conocer a profundidad su experiencia cuando decide comprar sus alimentos bajo el formato de *fast food*.

3.1.3 Aprendizaje Validado

A partir de las encuestas aplicadas a los potenciales usuarios, se obtuvieron los siguientes resultados (ver Apéndice B): (a) el 69% es un usuario habitual de las opciones de

fast food; (b) el 70% prefiere consumir *fast food* con la familia; (c) el 45% elige la opción de *fast food* por falta de tiempo; y (d) el 25% consume opciones de *fast food* ocho veces al mes.

Luego de validar las hipótesis sobre el perfil de los usuarios que padecen del problema relevante identificado, mediante consultas a personas que desarrollan actividades en Lima Moderna y encuesta de confirmación, se identificaron las siguientes características con relación a las necesidades, miedos, preferencias, entre otros. Asimismo, se logró definir de una manera más clara sus características y enfocar soluciones al problema tomando en cuenta el contexto donde este se desarrolla; en la Figura 4 se muestra el lienzo indicado.

Con respecto a la biografía de los usuarios, es necesario indicar que se trata de hombres y mujeres *Jóvenes Ejecutivos*, y empleados, cuyo centro laboral o residencia habitual está dentro de zona denominada Lima Moderna. Estos usuarios pertenecen a los niveles socioeconómicos A, B y C, y desarrollan labores directivas o de empleado en el sector privado o público, trabajando de lunes a viernes en horarios diurnos. Adquirieron una formación académica y capacitación que les permitió acceder a un puesto laboral competitivo y tienen el objetivo de desarrollarse laboralmente para obtener medios de ingreso que les aseguren conseguir un nivel de vida sin precariedad, por lo que demuestran compromiso y responsabilidad en sus labores. Prefieren esforzarse en su horario laboral para cumplir las tareas encomendadas, con el objetivo de dedicar mayor tiempo a sus familias o actividades personales. Son personas que cuidan su salud, razón por la cual realizan ejercicios como mínimo una vez por semana y tienen una clara tendencia a volverse personas *fitness*. Poseen la filosofía de reciclaje, es decir, se preocupan por cuidar el medio ambiente y disminuir la contaminación; además son sociales, motivo por el cual tienen muchos amigos en redes sociales y fuera de estas.

En cuanto a las actividades que desarrollan, la mayoría de ellos trabaja en Lima en horarios flexibles y consume alimentos fuera de su vivienda durante su horario laboral, en la

hora del almuerzo o saliendo de sus labores. Les gusta frecuentar restaurantes cercanos y aprovecha el momento de las comidas para pasar momentos de ocio con sus compañeros de trabajo o amigos. De esta manera, adaptan el rango de hora de almuerzo, según las necesidades de sus tareas y frecuentemente recurren a realizar trabajos extendiendo su horario laboral, para no tener pendientes posteriores, y desarrollar actividades personales. Son personas atentas a las tendencias de *beauty*, por lo que cuidan mucho su aspecto físico.

En relación con sus creencias, los usuarios se consideran católicos y asumen como importante el cumplimiento de sus labores en forma responsable, para que les permita desarrollarse laboralmente y conseguir los recursos necesarios para un nivel de vida adecuado. Consideran significativo tener los recursos y tiempo necesario para desarrollar sus actividades personales. Disponen de información de todas las religiones que existen en el mundo y las respetan.

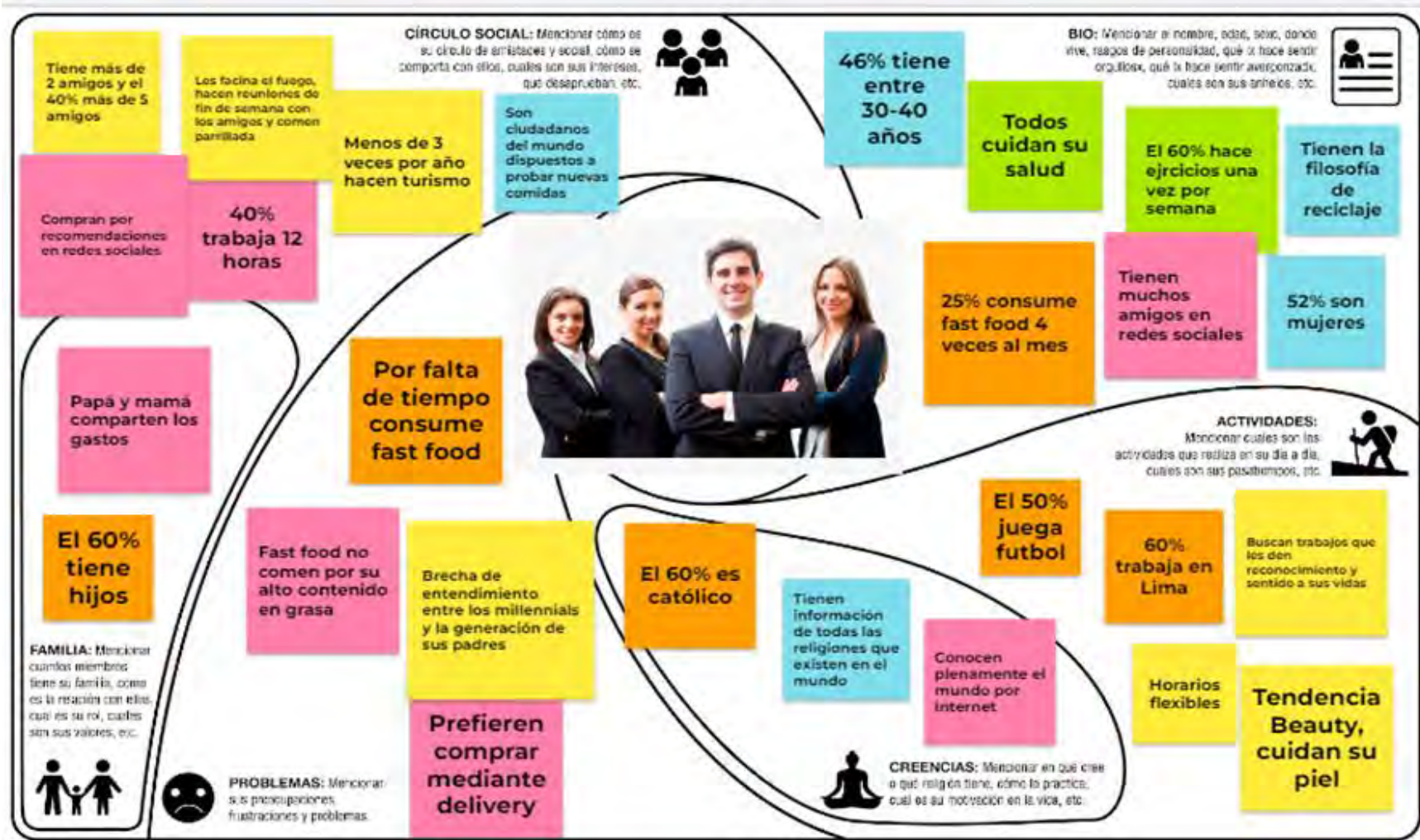
Respecto a los problemas, los usuarios consideran en algunas ocasiones como inconveniente el conseguir comida de forma ágil, en horarios que se adecuen a su disponibilidad (40%). Además de conservar un buen nivel alimenticio durante sus labores, les preocupa excederse del gasto presupuestado en alimentación (25%). Consumen *fast food* por falta de tiempo, por lo que prefieren comprar sus alimentos mediante el servicio de *delivery*.

En lo que respecta al círculo social, los usuarios tienen más de cinco amigos y les gusta comprar por recomendaciones en redes sociales; además de que les fascinan las parrilladas y compartir en grupos. También hacen turismo de tres veces al año, considerándose como ciudadanos del mundo que están dispuestos a probar nuevas opciones de comida y tener nuevas experiencias culinarias.

Del aspecto de la familia, se debe destacar que la mayoría de los usuarios cuenta con familia que son parte de su responsabilidad, es decir, tiene hijos y están casados, de forma que en la casa comparten gastos con sus parejas.

Figura 4.

Lienzo Meta Usuario



Una característica importante y punto crucial en el perfil de usuario de este proyecto tiene que ver con la necesidad de relevancia que le asignan los clientes del grupo *Jóvenes Ejecutivos* y empleados a las compras que realizan. Para la definición del perfil de usuario al que se apunta, se revisaron algunas consideraciones de este grupo que se consideraron que encajan con la presente propuesta de valor de acuerdo con lo indicado por Ipsos (2019).

Las generaciones del Perú entre 21 y 59 años son bancarizadas el 46%, utiliza *smartphone* el 50%, aprovechan las ofertas y buscan en otro lugar si no lo encuentra representan el 82%. Una característica importante es la relevancia que tiene por la interacción entre el consumidor y la marca, que se genera con un seguimiento muy completo de los canales de comunicación como las redes sociales y demás canales. El conocimiento previo de los clientes a través de su propia base de datos es deseable; cuando el cliente ingresa a la página web debe tener la oportunidad de interactuar y revisar sus últimos pedidos.

Trata de identificarse mediante algún beneficio tangible del producto, como; mejoras en la salud o apoyo social de la marca, o incluso un estatus social que el consumidor piensa que consigue al consumir la marca, sea cual sea, si no se logra en forma clara exponer este motivo relevante, difícilmente se genera la lealtad del cliente. Los *reviews online* y las recomendaciones de amigos son muy importantes en este tipo de usuarios; de hecho, esta recomendación de boca a boca tiene mucha importancia en la decisión final de compra. Así también, la recomendación que los clientes puedan hacer a los nuevos clientes les asigna un atributo real y tangible.

3.2 Mapa de Experiencia de Usuario

El mapa de experiencia del usuario o *Customer Journey Map* se elaboró para el usuario del presente proyecto, tal como se aprecia en la Figura 5; y a través de esta herramienta se pudieron identificar los momentos y acciones, pensamientos y emociones del cliente al momento de la búsqueda de opciones de comida y locales cercanos al lugar de

trabajo, considerando aspectos importantes como el acercamiento, recepción del producto, consumo y pago.

3.2.1 Momento del Problema Seleccionado

Primera Etapa: Puntos de Contacto Iniciales. El usuario (hombre o mujer) es una persona cuyo centro laboral o residencia habitual está en Lima Moderna y pertenece a los niveles socioeconómicos A, B y C. Desarrolla labores directivas o de empleado en el sector privado o público y trabaja de lunes a viernes en horarios diurnos. El usuario está pensando en que desea comer un combo agradable y se acuerda que vio hace muy poco tiempo uno en la web. Se pone feliz porque logra encontrar el local en una ubicación céntrica, es decir, el local es de fácil acceso. Sin embargo, el usuario, al revisar la lista de opciones de combos, se encuentra con opciones no saludables.

3.2.2 Momento de la Experiencia

Segunda Etapa: Puntos de Contactos Directos. En este momento, el usuario pudo tener dos episodios positivos: (a) cuando no hace cola para ser atendido y (b) la persona que lo atiende es servicial, y un episodio negativo cuando no encuentra estacionamiento y espera un tiempo prologado por su pedido, dado que la atención es en el restaurante.

3.2.3 Momento Crítico

Tercera Etapa: Consumo y Experiencia en el Local. El usuario tiene una experiencia positiva porque el producto cumple con su requerimiento de rapidez, sabor y temperatura adecuada; sin embargo, el cliente se queda con una fuerte expectativa de tener lo mismo en opciones saludables. Finalmente, el usuario tiene un sentimiento neutro al recordar que almorzó comida con buen sabor y temperatura adecuada en el tiempo esperado, pero no era comida saludable.

Figura 5.

Mapa de Experiencia del Usuario



3.3 Identificación de la Necesidad

Tal como se puede apreciar en la Figura 5, existen tres puntos notables donde el cliente muestra insatisfacción: No tiene opciones saludables, poca variedad de comida y pérdida de tiempo para ser atendido y buscando estacionamiento. Por lo general, la molestia del cliente es porque dispone de una hora para su almuerzo, la cual la desperdicia en la búsqueda de estacionamiento, además de que en ocasiones debe limitarse a consumir productos que, en una ingesta constante, dejan de ser saludables. Existe una necesidad no cubierta de comida rápida, saludable y precio competitivo. Por esta razón, una vez se analizaron los datos recolectados a través de la aplicación de la encuesta a 121 personas, se pueden enumerar las siguientes necesidades:

- Mantener una vida saludable consumiendo productos no procesados.
- Mantener una dieta balanceada.
- Alimentarse en rango de una hora
- Decidir entre varias opciones de productos saludables.
- Ayudar a generar conciencia social y ambiental.
- Ampliar sus posibilidades de una alimentación saludable.

Capítulo IV: Diseño del Producto o Servicio

La propuesta de solución tiene como enfoque incidir positivamente en el estilo de vida de los usuarios, tornando su propensión actual hacia el formato de comida rápida tradicional, que tiene una cantidad excesiva de calorías e inculca un mal hábito alimenticio, dirigiendo su atención hacia una propuesta idéntica en lo referente al formato de entrega del servicio (sobre todo en sus características de infraestructura y agilidad en la entrega), pero con diferencias en el producto final ofrecido. La nueva propuesta se enfoca en productos saludables, bajo el mismo formato de presentación y experiencia de una marca *fast food*. En este capítulo se presentan las principales características del primer prototipo del producto, así como también la propuesta de valor para los usuarios.

4.1 Concepción del Producto o Servicio

4.1.1 Preguntas Generadoras

Sobre la base de las necesidades que presentan los usuarios, se inició con la redacción de algunas preguntas generadoras para focalizar el estudio hacia lo que efectivamente estas personas demandan y de acuerdo con ello, se pudo realizar una lluvia de ideas por parte de los integrantes del equipo, a través de la cual se dieron las siguientes preguntas generadoras:

- ¿Cómo podríamos hacer para que los clientes se alimenten saludablemente con comidas rápidas?
- ¿Cómo podríamos hacer para que los clientes no hagan cola?
- ¿Cómo podríamos hacer para que la comida llegue a sus oficinas?
- ¿Cómo podríamos hacer para reducir los costos de producción?
- ¿Cómo podríamos hacer para asegurar un producto de alta calidad?
- ¿Cómo podríamos hacer para implementar variedad de opciones saludables?
- ¿Cómo desarrollar un modelo que permita lograr mayor cobertura?

4.1.2 Ideas Seleccionadas

Se consideraron las preguntas generadoras anteriormente detalladas para realizar otra lluvia de ideas focalizada exclusivamente en las necesidades de los usuarios ya identificadas. Una vez concluida esta actividad, se discutió sobre cada una de las ideas planteadas aportando la mayor cantidad de detalles para luego revisar las propuestas y de forma consensuada escoger aquellas que eran más viables y que atiendan las necesidades que adolecen los usuarios, a través del uso del lienzo 6x6 (ver Figura 6) con las seis ideas ganadoras. Durante estas reuniones, el equipo elaboró la Matriz de Costo Impacto con el propósito de obtener aquellos *quick wins* que requieran un menor costo alcanzando un mayor impacto (ver Tabla 5 y Figura 7).

Adicionalmente, para diseñar la propuesta de solución se siguió un proceso iterativo que incluyó encuestas para determinar el público objetivo, segmento de clientes potenciales, el dolor de los clientes, gustos, preferencias de productos tradicionales versus productos saludables, preferencias de sabor y formato preferido de compra (*para llevar o delivery*). Se tiene definido que los productos y servicios que se ofrecerán en la Hamburguesa Saludable serán netamente productos saludables (como su nombre lo indica), de buen sabor, entrega rápida y de precio accesible. Si bien el perfil del usuario que se identificó se trata del grupo *Jóvenes Ejecutivos y empleados*, el objetivo es llegar al sector A, B y C de Lima Moderna. Dentro de las opciones de compra que tiene La Hamburguesa Saludable, se cuenta a las visitas a los locales de manera física, aplicaciones de *delivery*, compras a través de la página web, compras e interacción por redes sociales como WhatsApp, Instagram o Facebook, aprovechando el crecimiento de estas opciones de compra por el entorno actual que en que se vive por la pandemia de Covid-19 (“Delivery creció 250% en el Perú”, 2021).

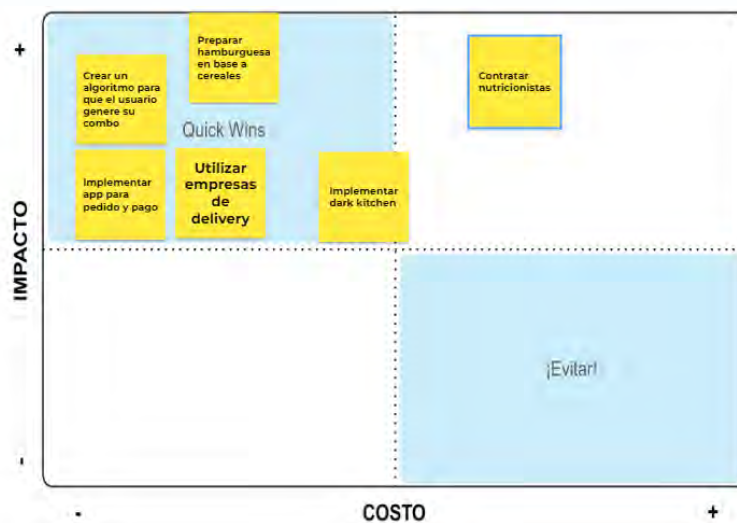
Figura 6.

Lienzo 6x6

OBJETIVO		NECESIDADES			
<p>Alimentarse bien sin perder tiempo comprando la comida</p>		<p>1. Las personas necesitan mantenerse saludable porque se sienten obesas. 2. Las personas necesitan reducir el tiempo que les toma comprar comida porque tienen solamente una hora disponible. 3. Las personas necesitan comer en las oficinas porque necesitan tiempo para relajarse. 4. Las personas necesitan comprar comida a precio accesible porque necesitan ahorrar. 5. Las personas necesitan comprar comida de buena calidad porque necesitan mantenerse saludable. 6. Las personas necesitan tener variedad de opciones para sentirse contentos.</p>			
PREGUNTAS GENERADORAS		A partir de las necesidades plantear 6 preguntas generadoras, utilizando el siguiente esquema: ¿Cómo podríamos...? *Evitar que sean muy cerradas (solución evidente) o muy abiertas (fuera del objetivo).			
1	2	3	4	5	6
¿Cómo podríamos hacer para que los clientes se alimenten saludablemente con comidas rápidas?	¿Cómo podríamos hacer para que los clientes no hagan cola?	¿Cómo podríamos hacer para que la comida llegue a sus oficinas?	¿Cómo podríamos hacer para reducir los costos de producción?	¿Cómo podríamos hacer para asegurar un producto de alta calidad?	¿Cómo podríamos hacer para implementar variedad de opciones saludables?
Consultar a nutricionista sobre productos que podrían reemplazar a los fast food	Atender por ventanilla en carros	Llevar la comida a sus oficinas con bicicleta o patines	Dark kitchen	ISO de calidad	Benchmarking con otras empresas similares
Insumos orgánicos	Implementar app para pedido y pago	Comprar un carro para repartir comida	Comprar insumos por volumen	Contratar personal para asegurar calidad	Hacer una lista de opciones
Preparar hamburguesas en base a cereales	Poner pantallas de pedido y pago en el restaurante	Contratar personal para repartir la comida	Alianzas con empresa que abastecen materia prima	Uso adecuado de los insumos	Crear un algoritmo para que el usuario genere su combo
Cuantificar el número de calorías en las comidas rápidas	Contratar más personal para despacho	Utilizar empresas de delivery	Uso de tecnología para preparar la comida	Contratar nutricionistas	Publicar complementos con fotos y precios
Preparar hamburguesas en base a cereales	Implementar app para pedido y pago	Utilizar empresas de delivery	Dark kitchen	Contratar nutricionistas	Crear un algoritmo para que el usuario genere su combo
6 IDEAS SELECCIONADAS					

Tabla 5.*Matriz de Quick Wins*

Problema Central	Causas Identificadas	Acciones Propuestas	Alternativa	Complejidad			Impacto	
				Baja	Media	Alta	Bajo	Medio
Necesidad de brindar opciones saludables de alimentos.	Falta de opciones de alimentos saludables bajo el formato de comidas rápidas	Preparar hamburguesas en base a menestras	A1		X			X
	Pérdida de tiempo por hacer largas colas para comprar alimentos	Implementar app o página web para pedido y pago	A2	X				X
	Falta de un servicio para que los alimentos lleguen a las oficinas de los usuarios	Utilizar empresas de <i>delivery</i>	A3		X			X
	Altos costos de producción	Implementación de <i>dark kitchen</i>	A4		X			X
	Falta de un mecanismo que asegure la calidad de los alimentos	Contratación de nutricionistas	A5		X			X
	Ausencia de variedad de opciones saludables	Creación de un algoritmo para que el usuario genere su combo	A6	X				X

Figura 7.*Lienzo de Costo Impacto*

Para la elaboración del Lienzo de Costo Impacto se consideró que ya se había determinado el problema de negocio que se va a atender y el perfil de usuario para luego pasar a trabajar en los *quick wins* que tuvieran un alto impacto y un bajo costo. Con este motivo, se logró organizar las propuestas de solución en orden de prioridad; no se ha identificado iniciativas de alto costo y bajo impacto. De hecho, la alineación a los protocolos actuales por la pandemia del Covid-19 queda perfectamente a la imagen corporativa de la propuesta que busca que todos sus clientes se enfoquen en el bienestar y cuidado de su salud. La intención es aprovechar el desarrollo de los canales digitales que se han integrado en la sociedad en forma permanente para enfocar la oferta de servicios en esa dirección. Para el planteamiento del servicio para la comercialización de la Hamburguesa Saludable, adicionalmente, fue necesario utilizar la metodología *Design Thinking*, a través de la cual se logró desarrollar el primer prototipo, siguiendo sus cinco fases que se definen a continuación:

- **Empatizar:** Se llevaron a cabo encuestas con el objetivo de conocer los gustos, preferencias y problemas que presentan los usuarios al momento de tomar decisiones respecto a su alimentación para mantener una dieta balanceada.
- **Definir:** Luego de las encuestas, se lograron identificar las necesidades y percepciones de los usuarios, por lo que fue preciso diseñar el lienzo mapa de experiencia de usuario presentado en la Figura 5 del presente documento.
- **Idear:** En esta tercera etapa del Design Thinking se efectuó un *Brainstorming* para determinar cuáles serían las posibles alternativas de soluciones que se podrían aplicar para resolver los problemas de los usuarios.
- **Prototipar:** En esta cuarta etapa se diseñó una primera representación de la solución seleccionada como la óptima, para que los usuarios puedan alimentarse adecuadamente, con productos saludables y sin perder tiempo comprando comida; es decir, a través del formato *fast food* con opciones de *delivery* y *para llevar*.

Inicialmente, se propuso una presentación de medallón usada en la hamburguesa comercial (Prototipo 1) y se cambió por otra de elaboración propia (Prototipo 2) como se muestra en la Figura 8. También se había considerado que se podría comercializar las hamburguesas saludables bajo la modalidad *to go* y por *delivery*; adicionalmente, de acuerdo con los resultados de la encuesta aplicada a los potenciales usuarios, se determinó que estos desean que la compra sea rápida y no esperar largos períodos de tiempo haciendo colas en el local.

- Testear: Para la última etapa de la metodología Design Thinking se consideró el primer prototipo desarrollado y se continuó validando y probando que este cumpliera con lo que los usuarios necesitan, de acuerdo con las indicaciones identificadas anteriormente. Tomando en cuenta esta premisa, se realizaron las consultas del caso y se recibió el *feedback* de los potenciales usuarios con el fin de recibir comentarios sobre las mejoras de la solución, con el que se diseñó el Lienzo Blanco de Relevancia (ver Figura 9).

Figura 8.

Prototipos del Producto (Hamburguesa Saludable con Envoltura con Papel Manteca)



Figura 9.

Lienzo Blanco de Relevancia



4.2 Desarrollo de la Narrativa

Para desarrollar los lienzos que sustentan la narrativa se empleó un procedimiento caracterizado por mapa de experiencia del usuario, el cual muestra que la Hamburguesa Saludable lo que busca es reducir o atacar las tendencias en los malos hábitos que las personas tienen a través del mal consumo alimenticio. Hoy en día, la mayoría de personas busca cambiar esos malos hábitos centrados en el ritmo de vida acelerado, tanto laboral como cotidiano, los cuales llevan a optar por las distintas empresas de comida rápida tradicional, restaurantes, comidas alternativas, eligiendo consumir comida chatarra, comida con poca o casi cero nutrientes, vitaminas y/o proteínas. Actualmente, el sector restaurantes registró en septiembre de 2021 un incremento del 74.27% de acuerdo con el Instituto Nacional de Estadística e Informática (2021a), por lo cual La Hamburguesa Saludable busca ser accesible

y competitiva con los precios que se ofrecerán al público. Cabe mencionar que se siguieron las tres fases claves que se describen a continuación:

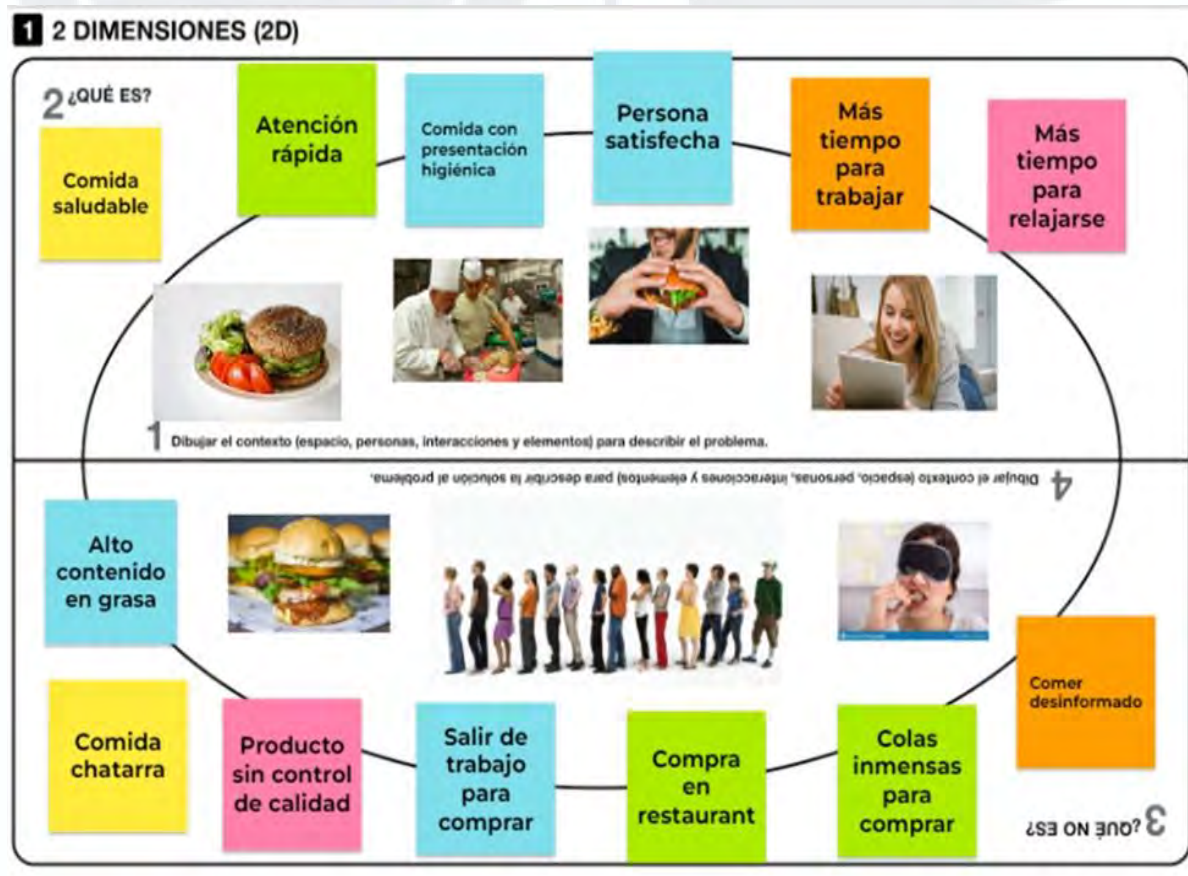
- **Crear:** En esta primera fase logró la identificación del perfil del usuario para entender lo que le produce entusiasmo, preocupación, molestia o desasosiego, y luego se diseñó un mapa de valor con el propósito de mostrar las características de la solución seleccionada, la cual genera valor y satisface estas necesidades de los usuarios. Posteriormente, se diseñó el producto mínimo viable (PMV) de la solución planteada, que consistió en la presentación de una hamburguesa saludable en base de menestras para que los usuarios puedan mantener una dieta balanceada y adquirir sus alimentos de forma rápida y segura. Las calorías fueron estimadas por una nutricionista y el sabor continuará mejorando con la incorporación de un chef.
- **Medir:** En esta segunda fase se logró la recopilación de la información sobre los usuarios a través del diálogo con estos con el objetivo de conocer su interés por la propuesta elaborada y sus opiniones sobre La Hamburguesa Saludable.
- **Aprender:** En esta tercera etapa se logró mejorar los prototipos elaborados del producto tomando como referencia la información recogida en las encuestas aplicadas a los usuarios para finalmente formular el modelo de negocio. Igualmente, se logró confirmar que existe un mercado para la solución planteada y que los usuarios tienen predisposición por poder comprar sus alimentos saludables en formato *fast food* mediante opciones para llevar y *delivery*, por lo que ya no tendrán que esperar mucho tiempo por su pedido.

En la Figura 10 se muestra el Lienzo de Dos Dimensiones, el cual fue diseñado para presentar gráficamente en qué consistía actualmente el problema a abordar, enfocándose en los siguientes aspectos: (a) los usuarios desean adquirir comida saludable; (b) los usuarios requieren que la atención sea rápida; (c) los usuarios necesitan que la comida tenga una

presentación higiénica; (d) los usuarios necesitan tener más tiempo para trabajar o para relajarse y no pueden perderlo haciendo colas para comprar comida; (e) los usuarios consideran que la comida chatarra tiene un alto contenido en grasa; (f) los usuarios se preocupan porque los alimentos que puedan comprar no tengan control de calidad; (g) los usuarios tienen dificultad para salir del trabajo a comprar sus alimentos; y (h) los usuarios la mayoría de las veces se alimentan desinformados (no conocen los nutrientes de los alimentos que consumen). Con toda esta información se pudo identificar lo que se espera de esta solución, la cual está referida a la implementación de un formato *dark kitchen* con opción de *delivery* y para llevar, para ofrecer una variedad de hamburguesas saludables de fácil y rápida preparación además de contar con mayor cobertura de entrega.

Figura 10.

Lienzo de Dos Dimensiones



4.3 Carácter Innovador o Novedoso del Producto o Servicio

Considerando las necesidades del cliente y regulaciones sanitarias (Resolución Ministerial 142, 2018) se propone La Hamburguesa Saludable, opción de entrega rápida, buen sabor y precio competitivo; elaborada a base de menestras y con la implementación del formato *dark kitchen* con opción de recojo en tienda y *delivery*. Así también, la idea es que, por medio de un algoritmo creado, el usuario pueda generar su combo de preferencia de manera fácil, rápida y segura para ser atendido bajo la modalidad de *delivery* y para llevar.

4.4 Propuesta de Valor

La propuesta de valor que la empresa Hamburguesa Saludable ofrece es la venta de comida saludable, de buen sabor, rápida y precio competitivo, dirigida a los jóvenes ejecutivos y empleados con poco tiempo para almorzar. Con la finalidad de atender la rapidez que demanda el cliente, se habilitarán plataformas de venta en línea y presencial (ver Tabla 6) para que puedan almorzar en su propio centro de labores mediante la entrega por *delivery* o por la opción de llevar (*to go*). Se ofrecerá comida saludable de forma práctica y sencilla, dando la oportunidad a los potenciales clientes de tener a disposición una variedad de opciones para que pueda decidir y tomar su pedido. En el día a día se aprenderá de las costumbres y requerimiento de los clientes con el fin de adaptarse a sus necesidades y ofrecerles innovaciones prácticas que impacten positivamente la experiencia del usuario.

Tabla 6.

Opciones de Compra, Entrega y Lugar de Consumo

Tipo de Compra	Canal de venta	Entrega	Lugar de consumo del producto
En línea	Página web/App de <i>delivery</i>	<i>Delivery</i>	En su lugar de trabajo
En línea	Página web/App de <i>delivery</i>	<i>To go</i>	Para llevar

En este momento es importante que se presente de forma disgregada la metodología de resolución de propuesta de valor y la manera cómo se puede lograr darle solución al

problema del usuario. Por este motivo, fue indispensable utilizar el Lienzo Propuesta de Valor como herramienta para garantizar que se proporcione la relación entre la creación de valor y las indicaciones o exigencias de los usuarios (ver Figura 13); a continuación, se desarrollan los módulos de la propuesta de valor:

- **Producto y servicio:** *Fast food* saludable con entrega por *delivery* y *para llevar*. Hamburguesas saludables en base a menestras cuyos canales de ventas son a través de la página web/App y la entrega del producto es mediante *delivery* o *para llevar* (presencial). Se trabaja bajo la modalidad de *dark kitchen* y por medio del algoritmo creado, el usuario podrá generar su combo de preferencia.
- **Creadores de alegrías:** Los usuarios se podrán sentirse bien por el cuidado su salud; también, estarán saludables y con energía para continuar con su rutina del trabajo y casa; además de que tendrán un almuerzo rápido y caliente. Estarán más tranquilos por contar con la información nutricional de cada combo de hamburguesa y se sentirán como en casa a la hora del almuerzo. Se puede extender el servicio hacia otros distritos o provincias del Perú.
- **Aliviador de frustraciones:** Suficiente tiempo para almorzar con una buena opción de comida saludable. Lograr que el usuario confíe en que los alimentos se preparan con las medidas higiénicas exigidas y que los insumos son de alta calidad. Así como saber que esta hamburguesa representa una opción más saludable, sin descuidar aspectos importantes como frescura, sabor y presentación. Saber que puede comprar una comida completa en poco tiempo y que la recibe aún más rápido a través del *delivery* a la dirección indicada; por lo que no será necesario que se movilice de su oficina.
- **Alegrías:** Entre los beneficios o alegrías de la presente alternativa son: (a) mantenerse saludable para continuar trabajando; (b) ahorrar dinero comprando comida saludable y rápida; (c) reducir tiempo comprando comida para ser más productivo; (d) conversar

con los amigos en el trabajo durante el almuerzo; y (e) terminar con su trabajo asignado en el día al aprovechar el tiempo ahora disponible.

- Frustraciones: Los usuarios no disponen de mucho tiempo para sus comidas durante su jornada laboral, y para una rápida atención, generalmente acuden a restaurantes *fast food*, a pesar de que las comidas sean poco nutritivas. No disponen de suficiente tiempo para hacer colas de compra de comida y tampoco para preparar su propia comida. Otra frustración de los usuarios es que para la mayoría de los restaurantes no utilizan envases biodegradables, sino de plástico; siendo estos dañinos para el medio ambiente. Además de que no existen opciones de comida saludable cercanas a su trabajo y tiene que salir de su oficina para poder alimentarse.
- Tareas del cliente: El usuario se levanta muy temprano para movilizarse a su trabajo, al cual le dedica más de 10 horas del día y no tiene tiempo ni para cocinar en su casa ni para comprar los ingredientes. El usuario es una persona que cuida su alimentación y se preocupa por hacer ejercicios semanalmente.

4.5 Producto Mínimo Viable (PMV)

La hipótesis principal planteada sobre que los usuarios prefieren comprar hamburguesas más saludables a las presentaciones tradicionales, sin demoras en la compra y entrega, de buen sabor y a precio competitivo, se demostró a través de la aplicación de una encuesta masiva utilizando la herramienta *Forms* de Google y luego, se realizó una degustación en una reunión familiar con amigos (la elaboración de los productos se muestra en el Apéndice C). La encuesta, básicamente se realizó para identificar las necesidades y tendencias de los potenciales clientes; la reunión familiar sirvió para la degustación de las tres opciones que se proponen (ver Tabla 7) y confirmar el costo de ventas, el tiempo de entrega y el sabor a presentar. La presentación del producto se muestra en las figuras 11 y 12.

Así también, se realizó una degustación en oficinas de centros empresariales para recibir un *feedback* del sabor y presentación del producto; cabe indicarse que los factores clave para aceptar o rechazar las hipótesis son:

- Contenido de calorías en cualquiera de las opciones: Alrededor de 675, incluyendo la hamburguesa saludable, pan, crema, ensalada, papa dorada y bebida. El cálculo nutricional elaborado se muestra en el Apéndice D. Este valor es menor a la hamburguesa tradicional con carne de 1,210 calorías.
- Tiempo de compra y entrega: Menor a 30 minutos en zonas y horarios específicos.
- Buen sabor: Se medirán con la aceptación o rechazo de las opciones ofrecidas (recetas utilizadas en la preparación). Esta evaluación se hará con encuestas NPS.

Figura 11.

Prototipo del PMV (Hamburguesa Saludable con Papas y Jugo Natural)



Figura 12.

Prototipo del PMV (Hamburguesa Saludable en Empaque Final)



Figura 13.

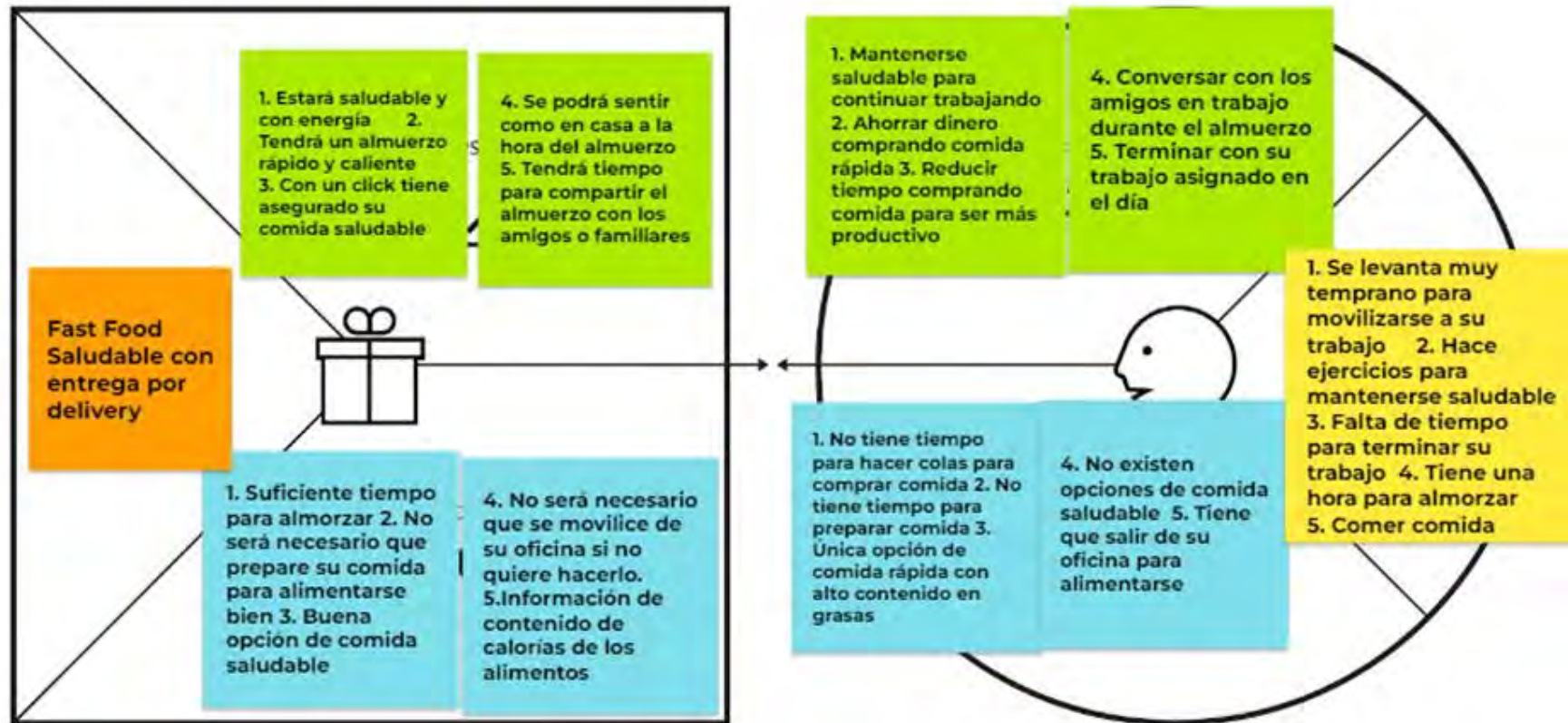
Lienzo de Propuesta de Valor

Tabla 7.*Alternativas de Combos*

Combo 1	Combo 2	Combo 3	Acompañamientos
Hamburguesa de lentejas	Hamburguesa de garbanzos	Hamburguesa de quinua	Ensalada fresca: Rodajas de tomate, aros de cebolla, lechuga redonda. Acompañamiento: 1. Papas doradas o fritas al aire 2. Cremas: Salsa de palta, mayonesa vegetal, otros (kétchup y mayonesa)
Limonada, infusiones o bebidas naturales	Limonada, infusiones o bebidas naturales	Limonada, infusiones o bebidas naturales	

La propuesta de presentación para la entrega de los productos se trata de opciones eco amigables, elaboradas en papel reciclado y envases biodegradables. De acuerdo con la encuesta realizada el producto mínimo viable debe atender como mínimo los siguientes criterios: (a) el tiempo que dispone el cliente desde la compra hasta terminar su almuerzo es de 60 minutos; (b) una opción de hamburguesa saludable compuesta de menestras y acompañada de bebidas naturales y ensaladas frescas; (c) la hamburguesa debe tener buen sabor, preparada y servida en condiciones higiénicas; (d) el costo que los clientes están dispuestos a pagar es de S/ 15 - S/ 20; (e) las opciones de pago deben contemplar además del efectivo la opción de pago con tarjetas y transferencias vía aplicaciones (Yape, Plin y Lukita).

Capítulo V: Modelo de Negocio

En este capítulo se muestra el lienzo de modelo de negocio, estableciendo la propuesta de valor para los usuarios; asimismo, se desarrollaron cada uno de sus módulos. También, se evalúa la escalabilidad y exponencialidad, así como la sostenibilidad del modelo de negocio; aspectos de suma importancia para el desarrollo del proyecto.

5.1 Lienzo del Modelo de Negocio

Las dimensiones y módulos del lienzo del modelo de negocio (ver Figura 14) son:

- Segmentos de clientes: Se consideran trabajadores de conglomerados empresariales, centros de estudiantes y centros de esparcimiento de la Lima Moderna, de edades entre 18 - 50 años, pertenecientes a los sectores socioeconómicos A, B y C.
- Propuesta de valor: Se propone ofertar comida rápida, saludable, de buen sabor, de fácil acceso y precio competitivo, generando bienestar y satisfacción por el cuidado de la salud de los clientes, aprovechando la familiar presentación y versatilidad de un restaurante *fast food* con reparto al lugar de consumo y opción de llevar el producto. Así también, tendrá un empaque que le permitirá al producto llegar sin inconvenientes al destino.
- Canales: La venta de comida será mediante los restaurantes bajo la modalidad de para llevar y mediante el servicio *delivery*. La comunicación del producto se realizará vía canales digitales, como, página web y redes sociales y/o Apps de reparto.
- Relaciones con el cliente: Experiencia durante el proceso de compra, *delivery*, promoción y premios por los montos consumidos (programas de fidelidad, pudiendo ser a través de puntos por compras).
- Fuentes de ingresos: Los ingresos serán por ventas de comida rápida, buscando una continua fidelización de los clientes.

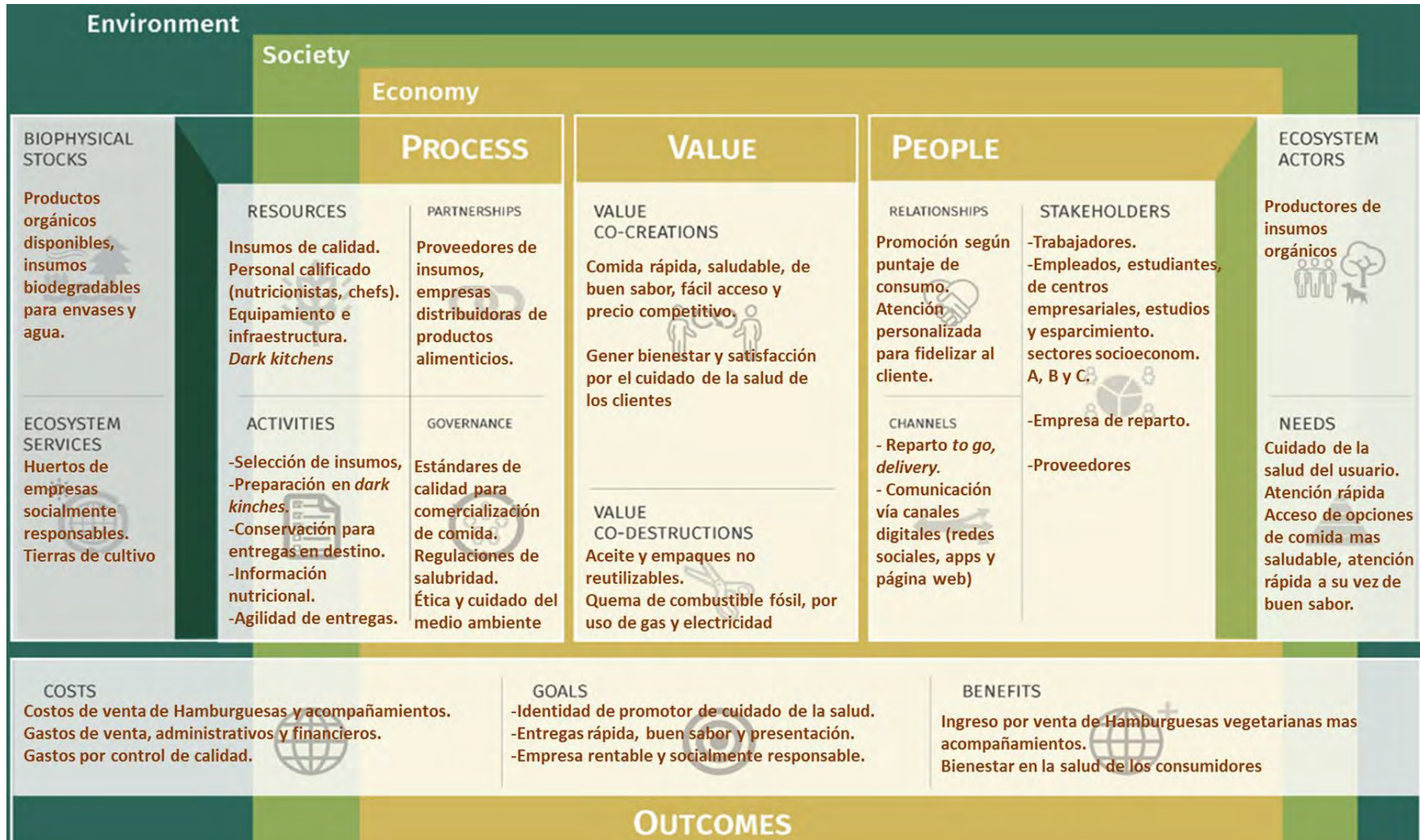
- Recursos clave: El principal recurso es el talento humano conformado por personal calificado (personal de dirección, nutricionistas, chefs), los insumos para la elaboración de las comidas, equipamiento e infraestructura y soporte financiero.
- Actividades clave: Selección y conservación de los insumos, preparación y adecuada conservación para entregas en destino, información nutricional para los clientes, interacción efectiva mediante canales digitales, y agilidad en entrega de pedidos.
- Socios clave: Los más importantes serán los proveedores de insumos locales, empresas distribuidoras de alimentos y empresas que brindan el respaldo financiero, así como también empresas que brindan aplicaciones de *delivery*, y que tienen como fin sumar más usuario a su base de datos a través de programas de lealtad.
- Estructura de costos: Remuneración del personal, costos de ventas, alquiler de local, publicidad y marketing, gastos de ventas, administrativos y financieros.

Enfocados en la sustentabilidad social y medioambiental, como componentes del lienzo se muestran:

- Necesidades: Los usuarios tienen la necesidad de atender el cuidado de su salud alimentaria, manteniendo el ritmo de trabajo acelerado en sus modos de vida; pero requieren acceder a opciones comida rápida, saludable, asequible y de buen sabor.
- Criterios de éxito: Identidad de promotor del cuidado de la salud de los clientes, entrega rápida de comida, producto de buen sabor y presentación. Además, se considera importante mantener la empresa rentable y socialmente responsable.
- Enfoque medioambiental: Los *stocks* biofísicos que más intervienen indirectamente son los productos orgánicos disponibles, insumos biodegradables para envases y consumo de agua. Los servicios más representativos son los huertos de microempresa socialmente responsables y las tierras de cultivo. Los actores del ecosistema son los productores de insumos orgánicos y complementarios para el negocio.

Figura 14.

Lienzo del Modelo del Negocio



5.2 Viabilidad del Modelo de Negocio

La planificación de la viabilidad del modelo de negocio se realizó con un período comprendido entre uno a cinco años, con la finalidad de ver la evolución del modelo de negocio desde su constitución y puesta en marcha, hasta su funcionamiento pleno de la actividad. Para ello, se tiene un plan de inversión inicial de S/ 542,230.23 para la puesta en marcha del modelo de negocio; para la cual la empresa pretende financiar el 50% con el préstamo solicitado a una entidad financiera y el 50% con aportes propios; el resumen de los conceptos de inversión inicial y la forma prevista para el financiamiento se muestran en la Tabla 8 y Tabla 9. Para la validación del modelo de negocio, se consideraron los indicadores de ingresos proyectados para verificar la viabilidad del negocio mediante el estado de resultados y flujo de caja libre proyectado, durante un período de cinco años y el resultado del cálculo se muestra en la Tabla 10 y Tabla 11.

Así también la proyección de ventas se ha realizado en función al crecimiento de las actividades de restaurante en el Perú durante los últimos 5 años. (Ver Apéndice E).

Tabla 8.

Inversión Inicial (S/)

Inversión	Monto (con IGV en S/)
Activo Intangible	S/156,000.01
Activo Fijo Tangible	S/307,511.96
Capital de Trabajo	S/78,718.25
Total	S/542,230.23

Tabla 9.

Estructura del Financiamiento Inicial

Inversión	Monto (con IGV en S/)	%
Capital Accionario	S/268,893.66	50%
Financiamiento (Deuda)	S/273,336.56	50%
Total	S/542,230.23	100%

Tabla 10.*Estado de Resultados Proyectados para el Escenario Base (S/)*

Estado de Resultados Proyectado	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingreso por Ventas	5,307,840.00	5,573,232.00	5,851,893.60	6,144,488.28	6,451,712.69
(-) Costo de Ventas	-1,669,902.65	-1,777,628.31	-1,884,765.28	-2,020,288.23	-2,021,807.51
Utilidad Bruta	3,637,937.35	3,795,603.69	3,967,128.32	4,124,200.05	4,429,905.18
(-) Gastos Administrativos	-1,064,152.04	-1,077,529.30	-1,091,334.62	-1,105,581.72	-1,120,284.73
(-) Gastos de Marketing y Ventas	-331,774.50	-345,048.00	-358,842.30	-373,199.46	-388,127.88
(-) Depreciación Activo Tangible	-46,393.14	-46,393.14	-46,393.14	-46,393.14	-46,393.14
(-) Amortización Activo Intangible	-26,440.68	-26,440.68	-26,440.68	-26,440.68	-26,440.68
Utilidad Operativa	2,169,176.99	2,300,192.58	2,444,117.58	2,572,585.05	2,848,658.76
(-) Gastos Financieros	-32,800.39	-27,637.29	-21,854.62	-15,378.02	-8,124.24
Utilidad Antes de Impuestos	2,136,376.60	2,272,555.29	2,422,262.96	2,557,207.03	2,840,534.52
(-) Impuesto Sobre la Renta (29.5%)	-630,231.10	-670,403.81	-714,567.57	-754,376.07	-837,957.68
Utilidad Neta	1,506,145.51	1,602,151.48	1,707,695.39	1,802,830.95	2,002,576.84

Tabla 11.*Flujo de Caja Libre Proyectado para el Escenario Base (S/)*

Flujo de Caja Proyectado	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
(+) Ingreso por Ventas		5,307,840.00	5,573,232.00	5,851,893.60	6,144,488.28	6,451,712.69
(-) Costo de Ventas		-1,669,902.65	-1,777,628.31	-1,884,765.28	-2,020,288.23	-2,021,807.51
(-) Gastos Administrativos		-1,064,152.04	-1,077,529.30	-1,091,334.62	-1,105,581.72	-1,120,284.73
(-) Gastos Marketing y Ventas		-331,774.50	-345,048.00	-358,842.30	-373,199.46	-388,127.88
(-) Impuestos (Utilidad Operativa * IR)		-639,907.21	-678,556.81	-721,014.69	-758,912.59	-840,354.33
Flujo de Caja Operativo		1,602,103.60	1,694,469.58	1,795,936.71	1,886,506.28	2,081,138.24
Flujo de Capital o Inversión	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
(-) Inversión en Activos Intangibles	-156,000.01					
(-) Inversión Activos Tangibles	-307,511.96					
(-) Inversión Capital de Trabajo	-8,718.25	-3,935.91	-4,132.71	-4,339.34	-4,556.31	
(+) Valor de Desecho Activos Fijos						56,974.18
(+) Valor de Recupero KW (CTN)						95,682.52
Flujo de Capital o Inversión	-542,230.23	-3,935.91	-4,132.71	-4,339.34	-4,556.31	152,656.71
Pago de IGTV (al Estado)	-	-438,265.66	-529,189.59	-559,331.19	-571,130.16	-612,552.73
Flujo de Caja Económico	-542,230.23	1,159,902.02	1,161,147.29	1,232,266.17	1,310,819.80	1,621,242.22

* IR: índice de rentabilidad. KW: capital de trabajo. CTN: Capital neto de trabajo.

Otros indicadores que se tomaron en cuenta para la viabilidad del modelo de negocio son: el VAN, TIR, Índice de Rentabilidad, *Payback*, ROE y ROA, de los cuales en el análisis

del resultado se obtuvo que el VAN del proyecto es positivo, indicando que la realización del proyecto es viable y permite la recuperación del capital invertido, estructurados de la siguiente forma (ver Tabla 12).

Tabla 12.

VAN, TIR, Índice de Rentabilidad, Payback, ROE y ROA

Indicador	Resultado
Valor Actual Neto (VAN)	S/3,089,842.05
Costo Promedio Ponderado del Capital (WACC)	22%
Tasa Interna de Retorno (TIR)	215%
TIR Modificada	78%
Índice de Rentabilidad	
Valor Actual FLC	S/3,632,072.28
Inversión Inicial	S/542,230.23
Índice de Rentabilidad	6.70
Payback	Se acepta porque es mayor a 1 0.47 (cinco meses y 18 días)
Return on Equity (ROE) Año 1	85%
Return on Equity (ROE) Año 2	47%
Return on Equity (ROE) Año 3	34%
Return on Equity (ROE) Año 4	26%
Return on Equity (ROE) Año 5	22%
Return On Assets (ROA) Año 1	75%
Return On Assets (ROA) Año 2	45%
Return On Assets (ROA) Año 3	33%
Return On Assets (ROA) Año 4	26%
Return On Assets (ROA) Año 5	22%

5.3 Escalabilidad/Exponencialidad del Modelo de Negocio

Al referirse a un negocio sostenible, pero que pueda ser escalable, tiene que estar estructurado en forma de pequeños pasos, que puedan permitirle a la organización generar pequeños cambios o correcciones en el camino sin perder el objetivo. Lamentablemente, al tratarse de un modelo de negocio que requiere de personas y activos fijos para aumentar sus ventas, a diferencia de una *start up* tecnológica, en donde se puede crecer sin aumentar la cantidad de locales, en el caso de un restaurante se deben considerar el costos operativos y costos de inversión. Actualmente, existen propuestas híbridas que pueden aportar en el aumento de ventas de un negocio gastronómico por lo que es necesario que se definan las áreas de los locales que se propongan en línea con el análisis de a qué mercado van a atender, y con qué formato.

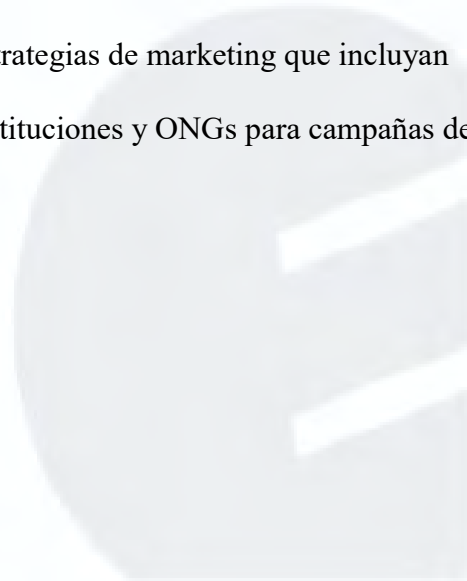
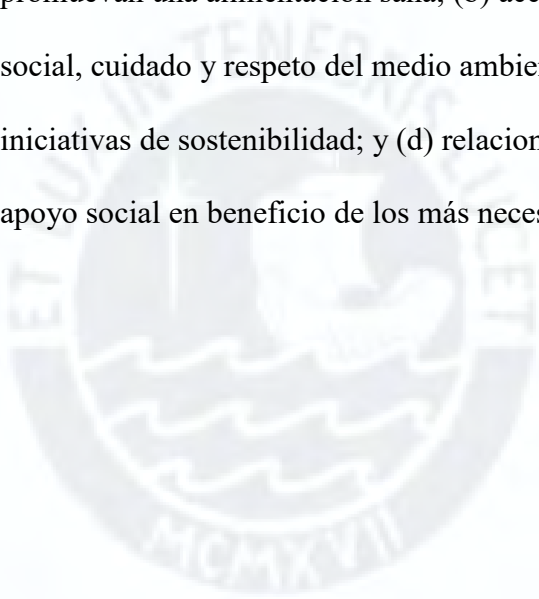
En este caso, se implementará un modelo tipo *dark kitchen*, soportado por un robusto sistema de *delivery* y opción para llevar el producto, con indicadores importantes de servicio que permiten monitorear la llegada del producto en perfecto estado en tiempo real. El diseño de las cocinas es muy importante al momento de asegurar que la atención de un formato de entrega no interfiera con la atención del otro, es decir, si la ventanilla de entrega del formato de *to go* o recojo en local bloquea la salida de los pedidos para *delivery*, por lo que se debe considerar de suma relevancia el servicio al cliente y los tiempos de entrega o la temperatura que se espera de los productos, entre otros elementos.

Ya sea con un servicio de *delivery* propio, o a través de la asociación con una aplicación de *delivery*, es importante que el empaque de los productos esté alineado a soportar el trajín del transporte, y a cuidar la calidad del producto, esto sin descuidar por supuesto la propuesta de empaques respetuosos del medio ambiente. Solo con un correcto análisis de cuál formato se utilizará y cómo este aportará al crecimiento de ventas que se proyecta se logrará que el negocio sea escalable. Teniendo presente la información que el formato de *delivery* ha crecido un 200% en el tiempo de pandemia (“Delivery al alza en Perú”, 2022), por lo tanto, será la herramienta fundamental en el crecimiento.

5.4 Sostenibilidad del Modelo de Negocio

En la empresa se producirán hamburguesas saludables que cuidan la salud de los clientes y se respetará al medio ambiente desde el proceso de compra de insumos, transporte y entrega del producto. Para la elaboración de los productos, se utilizarán materias primas que cuenten con estas características: (a) alimentos locales o de temporada orgánicas; (b) materias primas ecológicos y procedentes del comercio justo; (c) productos de limpieza certificados como sostenibles y (d) productos orgánicos. Con respecto al medio ambiente, se apostará por la cocina ecológica, el alimento local y el apoyo a los pequeños productores, motivo por el cual el negocio también incluirá estas medidas de respeto y cuidado del planeta: (a) uso de

materiales y equipos para cocina y sala certificados como sostenibles; (b) logística y medios de transporte que reduzcan su impacto ambiental; (c) control de la eficiencia energética y del consumo de agua y gas; (d) reducción de los residuos de cocina y sala; (e) implantación de sistemas de control ambiental; (f) reducción del uso de gases de frío que contaminen; y (g) ecodiseño o arquitectura sostenible. Con respecto a la sociedad, por último, se involucrarán a todas las personas que forman parte del funcionamiento y lo hacen posible, de manera que se deben implementar las siguientes acciones: (a) elaboración de combos saludables que promuevan una alimentación sana; (b) acciones corporativas que muestren responsabilidad social, cuidado y respeto del medio ambiente; (c) estrategias de marketing que incluyan iniciativas de sostenibilidad; y (d) relaciones con instituciones y ONGs para campañas de apoyo social en beneficio de los más necesitados.



Capítulo VI: Solución Deseable, Factible y Viable

En este capítulo, lo que se busca es justificar la propuesta de valor del producto a través de los resultados de los experimentos, para comprobar que la relación entre los hechos y la hipótesis llevan a una o varias consecuencias que permitan establecer con claridad una proyección de viabilidad del proyecto. Para esto, se han tomado una serie de encuestas que permitieron determinar entre otros aspectos, el precio aproximado que los clientes están dispuestos a pagar y la importancia que tiene la ubicación del local o locales para los consumidores. Un resultado que resultó verdaderamente alentador fue la aceptación de los consultados de la versión propuesta de una hamburguesa saludable, lo que confirma que un producto con buen sabor y en un formato respetuoso con el medio ambiente, con las mismas características de rapidez y accesibilidad (económica, formato de entrega y ubicación) que las opciones *fast food* tradicionales, si puede ser el preferido por los usuarios.

6.1 Validación de la Deseabilidad de la Solución

6.1.1 Hipótesis para Validar la Deseabilidad de la Solución

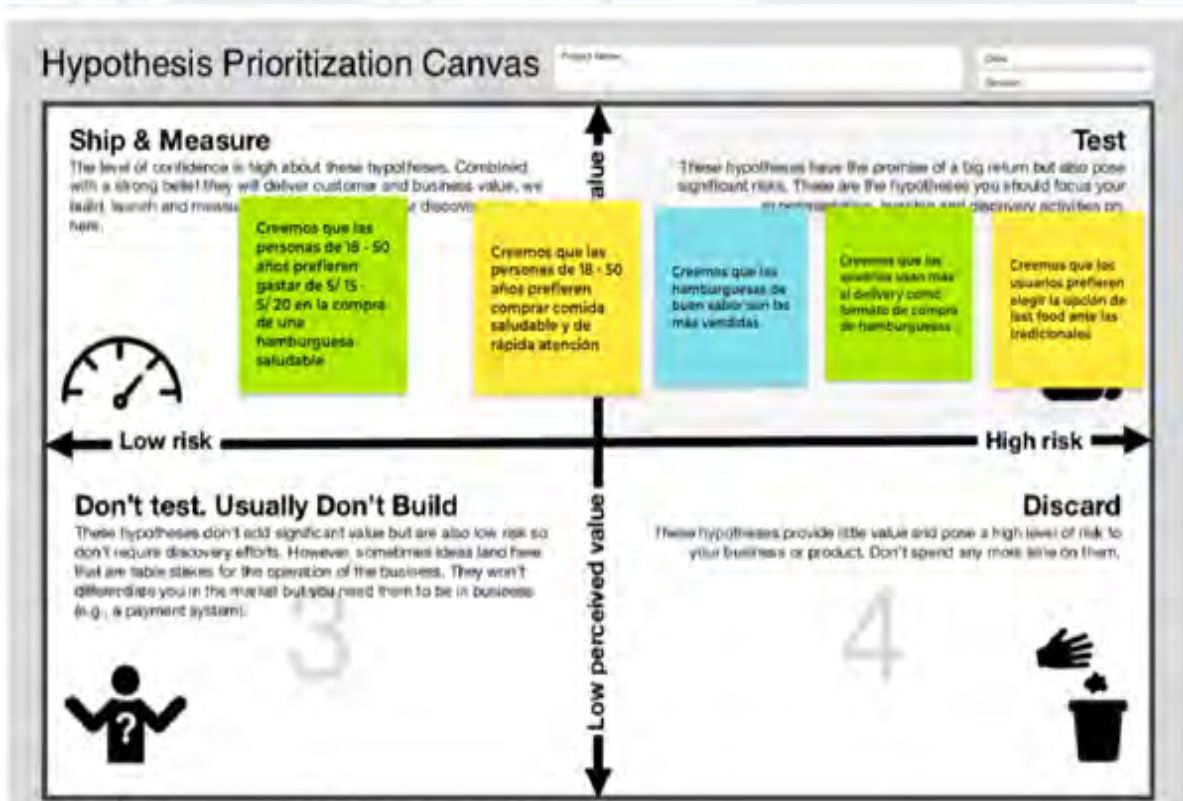
A partir de la propuesta de valor y modelo de negocio se derivan las siguientes hipótesis y luego de proponer las hipótesis se procedió a diseñar la Matriz de Priorización de Hipótesis en la Figura 15:

- Hipótesis: Creemos que las personas de 18 - 50 años prefieren gastar de S/ 15 - S/ 20 en la compra de una hamburguesa saludable; por lo que el precio del producto definirá su compra.
- Hipótesis: Creemos que las personas de 18 - 50 años prefieren comprar comida saludable y de rápida atención; por lo que usan al *delivery* como formato de compra más frecuente.

- Hipótesis: Creemos que las hamburguesas de buen sabor son las más vendidas; por lo que los usuarios prefieren opciones saludables, con el formato de las hamburguesas tradicionales.
- Hipótesis: Creemos que los usuarios usan más al *delivery* como formato de compra de hamburguesas; por lo que le genera seguridad y menor tiempo en la entrega.
- Hipótesis: Creemos que los usuarios prefieren elegir la opción de *fast food* ante las tradicionales; por lo que les falta tiempo.

Figura 15.

Matriz de Priorización de Hipótesis



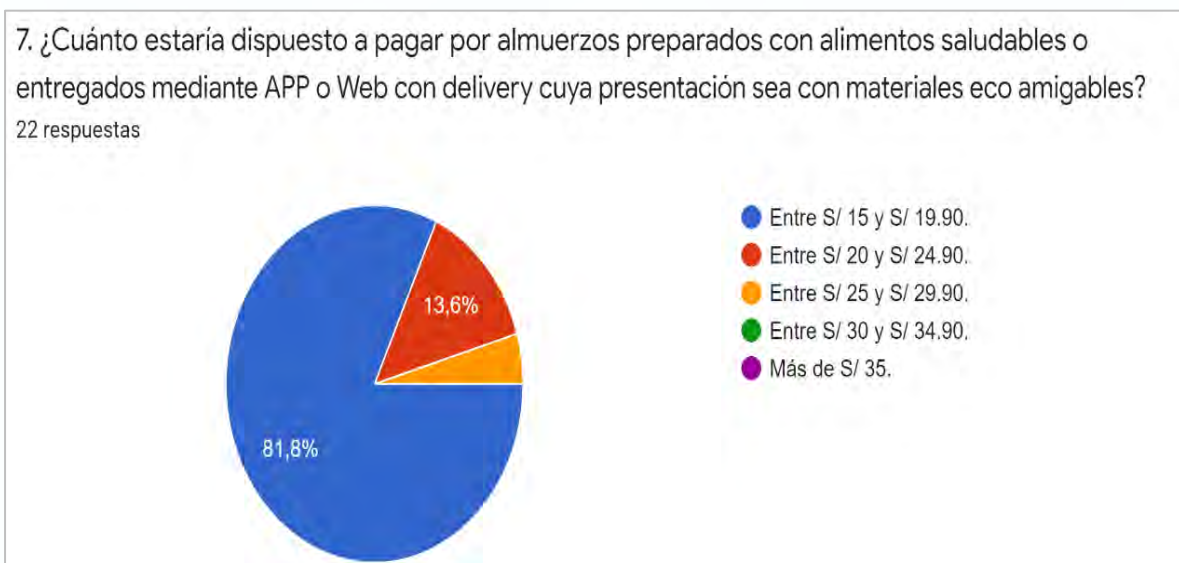
Después de ubicar cada ítem en la matriz de priorización, se tomó la decisión de quedarse con la hipótesis de que el público objetivo prefiere comprar la hamburguesa saludable a un precio similar o menor a las hamburguesas tradicionales, debido a que esta hipótesis tiene menor riesgo y tiene un alto valor percibido.

6.1.2 Experimentos Empleados para Validar las Hipótesis

Para validar la deseabilidad de la hipótesis se aplicó una encuesta masiva utilizando la herramienta *Forms* de Google y luego, se realizó una degustación en una reunión familiar y de amigos; y finalmente se realizó una actividad de degustación general. La encuesta, básicamente tuvo como objetivo principal identificar las necesidades y tendencias de los potenciales clientes; la reunión familiar para degustación de los tres combos que se proponen y confirmar el costo de ventas, el tiempo de entrega y el sabor a proponer. Para la actividad de degustación general, en oficinas de centros empresariales, se preparó una mini hamburguesa con una presentación muy cercana a lo que será el producto final y durante la degustación, se invitó a realizar una encuesta. A través de la encuesta, se obtuvo que el 82% del público objetivo prefiere hamburguesas en el rango precio de S/ 15 - S/ 20 (ver Figura 16). De acuerdo con este resultado se implementará un combo con un precio estandarizado por temporadas, a un precio competitivo en el mercado y el análisis de lo que se ofrecerá en este combo estará alineado a los insumos que existan en mayor cantidad de proveedores y que generen menores costos de producción.

Figura 16.

Resultado de la Encuesta Referente al Precio Dispuesto a Pagar por los Clientes



6.2 Validación de la Factibilidad de la Solución

Luego de haber validado la deseabilidad de la solución propuesta en el punto anterior, se procedió a plantear si era factible realizarla, razón por la cual se estableció que para que la solución propuesta fuese factible, debía garantizarse eficiencia en los procesos de mercadeo y agilidad en los procesos operativos. Por ello se propuso la siguiente hipótesis de factibilidad: Creemos que la eficiencia del plan de mercadeo que se propone, medida en función de la relación entre el costo de adquisición del cliente (CAC) y el valor del tiempo de vida (LTV) de este, será igual o mayor de 3.40.

6.2.1 Plan de Mercadeo

Segmentos de Mercado. De acuerdo con los intereses y motivaciones de los usuarios, se ha segmentado el mercado objetivo en los grupos siguientes:

- **Segmento geográfico:** Este segmento fue determinado por la mayor cantidad de consumidores de comida rápida en Lima Metropolitana, específicamente los distritos con más locales instalados, Miraflores y Surco, Independencia y San Borja, y los distritos que más piden *delivery* de comida saludable: San Isidro, Miraflores y Lince, la Molina y Surquillo.
- **Segmento demográfico:** Los niveles alto - medio son los que más impulsan el consumo saludable (Sectores socioeconómicos A, B y C), grupos etarios entre 18 y 50 años, hombres y mujeres que impulsan el cuidado de la salud alimentaria.
- **Segmento psicográfico (estilo de vida):** Empleados de centros empresariales y financieros, estudiantes, entre otros.

Análisis de Competidores. Los competidores directos se pueden agrupar por el tipo de producto que ofrecen de la siguiente manera: (a) comida rápida, es decir, alimentos de rápida elaboración y los factores que permiten ofrecer bajos precios son la rapidez en la elaboración, un proceso productivo ágil, sencillo y estandarizado, incluso a un nivel

franquiciable y (b) comida saludable, en la que la oferta permite una dieta adecuada, balanceada, controlada en 675 calorías, con opciones a escoger y el diseño del producto y sus opciones fue revisado por un nutricionista. Las cualidades principales de la competencia fueron descritas en el Capítulo II, y en la Tabla 13 se describe la comparación de precios evaluados a la competencia en productos de combos personales de hamburguesa o comida saludable o pollo a la brasa más bebida.

Tabla 13.

Lista Referencial de Precios Actuales de Combos Personales

Empresa	Rango de precio unitario (S/)
La Lucha	20 – 25
Bembos	14 - 20
McDonald's	13 – 20
Restaurante de comida saludable	20 -30
Pollerías	22-27

Objetivos. Los objetivos del marketing a corto plazo son los siguientes: (a) en el primer año se buscará posicionar la marca en el mercado limeño; (b) incrementar el nivel de satisfacción de los clientes; (c) atender la demanda del segmento de mercado se ubica en los distritos de Miraflores, Surco, Independencia y San Borja, San Isidro, Miraflores, Lince, La Molina y Surquillo a través del recojo en local y vía *delivery*; y (d) captar la atención del consumidor hasta un 15% sobre el público objetivo, durante los seis primeros meses de funcionamiento.

6.2.2 Marketing Mix

Producto. El producto es un negocio de comida rápida y saludable, de nombre “La Hamburguesa Saludable”, diseñado para atender a consumidores que buscan satisfacer su

necesidad de alimentación y que les permita seguir su ritmo de vida acelerado de forma ágil, saludable, disfrutando de un buen sabor y fácil acceso.

Tipología de Productos. Las hamburguesas son una opción saludable, elaborada en base a menestras cocidas, con aderezos que le brindan un sabor agradable y los panes son integrales o brioche; las opciones de acompañamiento son de guarniciones diversas además de las salsas de preparación vegetariana, de bajas calorías. Se tendrán tres combos: el primero compuesto por una hamburguesa de lentejas, el segundo combo estará compuesto por una hamburguesa de garbanzo y el tercer combo estará compuesto por una hamburguesa de quinua y las siguientes son los rellenos base de cada combo, los cuales podrán ser seleccionados por los clientes:

- Acompañamiento 1: Queso andino derretido, trozos de camote.
- Acompañamiento 2: Queso andino y vegetales en cuadraditos salteados, mezclados con intenso aroma de la albahaca.
- Acompañamiento 3: Betarraga, acompañada con papas en salsa de ají panca y un mix de lechugas.
- Acompañamiento 4: Queso andino, tomate y pepinos acompañados con rodajas de palta y lechuga hidropónica.

Las bebidas naturales están constituidas por diversas opciones como: (a) limonadas, (b) emoliente, (c) chicha morada, (d) refresco de maracuyá o similares. La presentación comercial del producto estará conformada por la hamburguesa más la bebida seleccionada más la guarnición, definiendo en un producto denominado “Combo Saludable”. La presentación contará con los siguientes aspectos: (a) cubierta primaria con papel manteca; (b) cubierta secundaria con caja de cartón; (c) cubierta externa con bolsa de papel kraft con el imagotipo impreso; (d) vaso descartable biodegradable de 16 onzas; (e) no requiere de uso de octógonos; y (f) el etiquetado tendrá el imagotipo impreso sobre empaques externos, cajas y

bolsas para llevar. Por su parte, los envases buscarán reforzar la idea de naturaleza y salubridad del producto sin perder la naturaleza reciclable del empaque (ver Figura 17), la misma que tiene valor si es perceptible por los usuarios.

Figura 17.

Modelos Referenciales de los Empaques del Producto



Precio. Para la fijación de precios se utilizó los criterios de mercado, tomando en cuenta la información recabada mediante encuestas, la competencia y los costos de productos y de acuerdo con la encuesta realizada se ha determinado que el mercado en su mayoría está dispuesto a pagar por cada línea de producto en el siguiente rango de precios (ver Tabla 14). Resulta importante destacar que la competencia directa de hamburgueserías muestra sus precios en rangos de agrupamiento de combos y los competidores de venta de comida saludable tienen diversos platos en su carta, de los cuales se compararon los productos más semejantes a los productos de La Hamburguesa Saludable. Los costos de los productos se determinaron mediante agrupamiento de combos saludables, de las alternativas base en donde todas las opciones (ver Tabla 7) costarán S/ 18 y se ofrecerán todas las formas de pago disponibles en el mercado.

Tabla 14.*Lista Referencial de Precios de Menús Saludables*

Producto	Precio Unitario Plato (soles)
Ensaladas	16 – 27
Sándwiches	12
Postres	8
Bebidas	7 – 9

Promoción. A continuación, se presentan los tres elementos más importantes de la promoción del producto y de la marca, como lo son el diseño de comunicaciones, los canales de comunicación y el *merchandising*.

Diseño de Comunicaciones. Se establecerá una comunicación específica, de acuerdo con cada segmento establecido, que permita al consumidor conocer el valor nutritivo del producto además del impacto social que conlleva consumirlo. A partir de una historia narrada y/o gráfica, utilizando los canales disponibles, se utilizará como fuente del mensaje, imágenes que refuercen en su concepto de marca asociaciones de valores e ideas que aporten información, diferenciación y seducción. Entre los criterios a considerar para el diseño de las comunicaciones están: (a) valorar el tiempo que se emplea en el trabajo; (b) mostrar los beneficios de una alimentación saludable; y (c) recordar la satisfacción de ayudar a los demás.

Canales de Comunicación. Los siguientes son los canales de comunicación propuestos: (a) publicidad por medio de las Apps de *delivery* (Rappi/Pedidos Ya); (b) opción de compras a través de la página web; (c) publicaciones en redes sociales administradas por personal especializado; (d) comunicación en vallas y paneles; y (e) cupones de descuento enviados por los motorizados para próximas compras por *delivery*. De manera que la medición de resultados del plan de promoción estará alineada a la gestión de comunicaciones integradas, en donde deberá llegarse a un equilibrio entre la efectividad del plan de marketing

y la continuación del modelo de negocio, para constantemente evaluar si el hecho de destinar mayor presupuesto a la promoción se traduce en mayor utilidad.

Merchandising. Degustaciones gratuitas, mostrando el proceso de elaboración saludable de las hamburguesas saludables; así como también *merchandising* visual en el punto de venta, además del uso de paneles publicitarios en lugares estratégicos, anunciando el impacto social de la marca.

Distribución. La distribución se realizará directamente mediante despacho en local, y a través de despacho por *delivery*. El objetivo es identificar a los distritos más desatendidos que se encuentran en la frontera con los distritos con mayor cantidad de usuarios y restaurantes *fast food* identificados (Ej.: Lince, Surquillo, Jesús María, La Victoria).

Para la distribución vía *delivery* se contará con la opción de APPs de *delivery*. Si bien se conoce que las Apps como Rappi o Pedidos Ya, tienen una serie de problemas, como limitaciones en los combos ofrecidos (hecho que afecta la rotación de los insumos y el *ticket* promedio), penalizaciones por documentación y desconocimiento de la calidad de la entrega final del producto, se utilizarán debido a que brindan un alcance mayor, y porque permiten (dependiendo de la tarifa pagada) una mayor publicidad de la marca al verla aparecer en primera línea apenas el cliente abre la APP, además de usar las notificaciones de la misma aplicación como herramienta de marketing.

6.2.3 Presupuesto de Marketing

El presupuesto de marketing y ventas se muestra en la Tabla 15, en la cual se tomaron en cuenta los gastos por el diseño del producto, el video de lanzamiento, las redes sociales, el material publicitario, entre otros conceptos.

Tabla 15.*Presupuesto de Marketing y Ventas (S/)*

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Gastos de marketing	S/69,000.00	S/70,380.00	S/71,782.80	S/73,223.46	S/74,687.88
Diseño del producto/marca	S/12,000.00	S/12,240.00	S/12,480.00	S/12,734.52	S/12,989.22
Video de lanzamiento	S/10,500.00	S/10,710.00	S/10,924.20	S/11,142.72	S/11,365.56
Redes sociales	S/15,000.00	S/15,300.00	S/15,606.00	S/15,918.12	S/16,236.48
Material publicitario	S/13,500.00	S/13,770.00	S/14,045.40	S/14,326.32	S/14,612.82
Paneles publicitarios	S/18,000.00	S/18,360.00	S/18,727.20	S/19,101.78	S/19,483.80
Gastos de ventas					
Canales de distribución	S/262,774.50	S/274,668.00	S/287,059.50	S/299,976.00	S/313,440.00
Total	S/331,774.50	S/345,048.00	S/358,842.30	S/373,199.46	S/388,127.88

6.2.4 Plan de Operaciones

Localización. Si bien para el proyecto se consideraron inicialmente los distritos con mayor densidad comercial y empresarial de Lima, como son Miraflores, San Isidro, San Borja, Santiago de Surco, Barranco y La Molina, la idea es revisar en base a la cantidad y ubicación de locales de las propuestas más reconocidas de *fast food* de hamburguesas (ver Tabla 16), cuáles son los distritos más desatendidos pero que de igual forma se encuentran en la frontera con los distritos con mayor cantidad de clientes con el perfil que se busca. Algunos ejemplos de estos distritos pueden ser Lince, Surquillo, Jesús María o La Victoria, además de los centros comerciales del cono norte.

Tabla 16.

Cantidad de Locales por Distrito de las Empresas Líderes del Rubro Hamburguesas

Distrito Lima Metropolitana	Locales Bembo	Locales B. King	Locales McDonald's	Locales por distrito
Ate	3			3
Callao	3		2	5
Chorrillos	3	1	1	5
Comas	1			1
Independencia	2	2	2	6
Jesús María	1	1		2
La Molina	2	1	2	5
La Victoria	1			1
Lima Cercado	2	2	2	6
Lince			1	1
Magdalena del Mar	1			1
Miraflores	4	2	3	9
Pueblo Libre	1			1
San Borja	4	1		5
San Isidro	5	3	1	9
San Juan de Lurigancho			3	3
San Juan de Miraflores	1	1		2
San Martín de Porres	1			1
San Miguel	3	1		4
Santa Anita	1	2		3
Surco	5	2	2	9
Surquillo	1	1	1	3

A continuación, se presenta la información referente a las instalaciones considerando el tamaño de la planta y la distribución de la planta.

Tamaño de Planta. El tamaño aproximado del local que se busca es de 50m² como mínimo.

Distribución de Planta. Se adjunta un modelo de planta de un restaurante (ver Figura 18) que incluye las siguientes áreas: (a) administración, (b) cámaras conservadoras o frigoríficas, (c) plancha (armado de combos), (d) empaque (*packer*), (e) counter/caja, (f) SSHH, y (g) pre-cocina.

Figura 18.

Imagen con Escalas Referenciales de Plano de Distribución de un Local Propuesto



Proceso Productivo. Con respecto al proceso productivo, se tomó en cuenta la frugalización del proceso en una tienda regular, que comprende desde la aceptación de los insumos, hasta la etapa de producción y entrega de un pedido, sea para llevar, o para *delivery*. La idea principal de esta propuesta es que se debe aprovechar el mismo equipo productivo para la atención de los pedidos, así sea para la atención de pedidos para recoger en local o por *delivery*.

Recepción de Insumos. En el caso de la recepción de insumos, esto implica que debe existir una gestión de almacenes, que permita la inspección de los productos que ingresen los

proveedores para validar fechas de vencimiento, cantidad de pedidos recibidos versus lo solicitado y la no ruptura de la cadena de frío de los productos que lo ameriten. Es posible que la recepción de los productos las haga el mismo personal de cocina (producción) lo pre-cocina (preproducción) en horario fuera de atención en salón. Un tema adicional son los inventarios diarios que deben realizarse para llevar el control de los insumos utilizados y la merma correspondiente para validar si la gestión de aprovisionamiento es la correcta.

Producción y Preproducción. Para la preparación de los productos finales (combos de hamburguesas de menestras y derivados) se debe contar con antelación en las zonas de trabajo con ciertos insumos, los mismos que pueden ser: (a) ensaladas picadas; (b) salsas descongeladas; (c) papas o similares precocidas; (d) pulpa de bebidas descongeladas; y (e) hamburguesas de menestras congeladas. Para esto, el personal de pre-cocina se encargará de suministrar lo necesario antes del inicio de un turno y después de este aprovisionamiento inicial, el personal de cocina ya puede dedicarse a elaborar los productos finales y al armado de las hamburguesas para que luego el personal de empaque y distribución (*packer*) pueda distribuir cada pedido a su destino correspondiente, sea por recojo en local o por *delivery*.

Recepción de Productos por Reclamos. Un punto clave es la recepción de productos devueltos por reclamos de consumidores, ya que deben considerarse dentro del sistema de inventarios y reponerse con estatus de prioridad.

Equipos de Producción. Como equipamiento del restaurante, se procede a listar los equipos mínimos: (a) para el área de cocina se tiene: hornos a gas, freidoras, planchas, cámaras conservadoras temporales, cámaras congeladoras temporales, mesas de trabajo, lavaderos, y (b) para el área de *counter* se tiene: mesa de trabajo para empaqu, distribución y máquina de bebidas expendedoras.

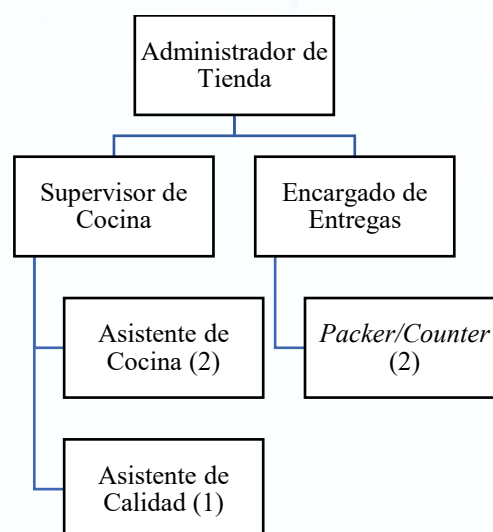
Recursos para la Operación. A continuación, se presentan los recursos necesarios para la operación, entre los que se destacan los insumos, materiales y la mano de obra.

Insumos y Materiales. En el caso de los insumos, se contará con la provisión de insumos orgánicos y frescos que llegarán al local directamente de los proveedores cumpliendo con la cadena de frío correspondiente. De igual forma, se contará con cámaras de conservación, congelación dependiendo del tipo de insumo y de la rotación de este. Como un ejemplo, las hamburguesas de menestras congeladas pueden conservarse en las cámaras por mayor tiempo; sin embargo, los vegetales tienen menor tiempo de vida, así que los pedidos de vegetales deben llegar a los locales con una mayor frecuencia y en menor cantidad. Para garantizar una conservación óptima de los insumos, se contará con conservadoras temporales al costado de las planchas y freidoras para que se cuente con un *stock* flotante de acuerdo con las horas pico del día eliminando así el mínimo de merma.

Mano de Obra. La estructura de un local está acorde al siguiente organigrama (ver Figura 19).

Figura 19.

Organigrama propuesto



Servicios. El diseño de la cocina de los locales prioriza la producción en simultáneo de pedidos para *delivery* y *to go* (formato de pedidos para llevar sin consumir en el restaurante, es decir, recojo en local). Se propone un sistema de punto de venta integrado que emita las comandas en orden de llegada sea cual sea la opción de compra. De esta manera el personal de cocina podrá armar los combos de hamburguesas como una sola máquina de producción en cadena. Especial importancia tiene el personal de empaque y distribución (*packer*) quien ordenará los pedidos para distribuirlos a tiempo al *counter* para atención en salón (recojo), y a los motorizados de *delivery*.

Regulaciones y Licencias. Los pasos por seguir para la apertura de un local consisten en los siguientes:

- Consulta sobre la zonificación según la municipalidad para conocer si el negocio se ubica en una zona residencial, comercial o de equipamiento. Como soporte para validar quién es la autoridad correspondiente ante cualquier cambio de zonificación o las sanciones que aplican por incumplimiento se cuenta con la Ley N.º 28976, Ley Marco de Licencias de Funcionamiento.
- Pasar por la inspección de Defensa Civil, en lo referente a equipamiento de seguridad industrial, protección contra incendios y seguridad ante sismos.
- Cumplir con los requisitos sanitarios del personal, y demás requerimientos de la Dirección General de Salud Ambiental e Inocuidad Alimentaria del Ministerio de Salud (DIGESA) de la localidad. Si bien cada municipalidad cuenta con un departamento sanitario local, la Norma Técnica Sanitaria N°142-MINSA/2018/DIGESA que incluye las buenas prácticas para restaurantes y afines en lo referente a la recepción, manipulación y almacenamiento de alimentos se encuentra publicada en la web del ministerio.

6.2.5 Simulaciones Empleadas para Validar la Factibilidad

Se valida la factibilidad del modelo de negocio evaluando los ingresos obtenidos a partir de la implementación del plan de mercadeo. Para conocer la inversión en fuerza de ventas, publicidad en diversos canales, servicios de monitoreo digital y áreas afines para captar un nuevo cliente, se utilizó el costo de adquisición del cliente (Customer Acquisition Cost [CAC]), que, para las simulaciones de validación de la factibilidad del negocio, se utilizó el año 1 como referencia. Se tomó como monto S/331,774.50 en gastos de marketing y ventas y la capacidad de seis locales más servicios *delivery*. Luego se utilizó la simulación de Montecarlo, cuyos resultados se muestran en la Tabla 17, en la cual se validó que sobre la base de los datos calculados del CAC y VTVC para el emprendimiento entro de los cinco años alcanza una eficiencia mayor a 3.40 en el 100% de los escenarios.

Tabla 17.

Simulación Monte Carlo para Determinar la Eficiencia del Plan de Marketing

	VTVC/CAC	CAC	VTVC
Promedio esperado	36.45	1.58	57.49
Desviación estándar	1.00	0.31	11.32
Primera simulación	37.69	1.58	46.79
Promedio	36.487		
Desviación estándar	1.034		
Mínimo	33.628		
Máximo	39.287		
Alta eficiencia: > 3.40	100.00%		

A través de los cálculos presentados en la Tabla 17 se logró validar que sobre la base de los datos calculados del CAC y LTV para la Hamburguesa Saludable dentro de los cinco

años del proyecto alcanza una eficiencia igual de 3.40 en el 100% de los escenarios, comprobando la hipótesis de factibilidad planteada.

6.3. Validación de la Viabilidad de la Solución

Para determinar la viabilidad de la solución planteada, se realizó un análisis enfocado al cálculo de la rentabilidad asociada al negocio y la probabilidad de que el resultado en escenarios adversos sea menor del proyectado; por lo que la hipótesis de viabilidad es la siguiente: Creemos que la probabilidad de que el VAN calculado sea menor del proyectado estará por debajo del 5%.

6.3.1 Presupuesto de Inversión

El presupuesto de inversión contará con el desembolso inicial del capital para la adquisición de los activos de la empresa y este presupuesto debe de ser estudiado de forma cuidadosa debido a que con la adquisición de estos activos la organización puede poner en marcha su actividad principal. La inversión inicial será de S/542,230.23, contando con aportes propios y préstamo bancario, estructurados de la siguiente forma (ver Tabla 18).

Tabla 18.

Inversión Inicial del Proyecto

Inversión Inicial (Año 0)	Monto con IGV	Capital Propio	Deuda	%
Activo Intangible	S/156,000.01	S/156,000.01	S/-	28.8
Activo Fijo Tangible	S/307,511.96	S/112,893.65	S/194,618.31	56.7
Capital de Trabajo	S/78,718.25	S/-	S/ 78,718.25	14.5
Total	S/542,230.23	S/268,893.66	S/273,336.56	100

Al proyectar los ingresos y gastos se obtuvo el punto de equilibrio, analizando las líneas de ventas y costos no se interceptan como en los negocios comunes, ya que el punto de ventas es superior a los costos por el tipo de giro del negocio y el recurso requerido es bajo en comparación a las ventas, estructurados de la siguiente forma (ver Tabla 19).

Tabla 19.*Punto de Equilibrio*

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos por Ventas	S/4,498,169.49	S/4,723,077.97	S/4,959,231.86	S/5,207,193.46	S/5,467,553.13
Costos Variables					
Totales	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Costo de Venta	S/1,472,921.63	S/1,564,179.68	S/1,662,886.55	S/1,769,659.21	S/1,761,279.96
Costos Variables					
Totales	S/1,472,921.63	S/1,564,179.68	S/1,662,886.55	S/1,769,659.21	S/1,761,279.96
Costos Fijos Totales	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Gastos					
Administrativos	S/1,020,152.84	S/1,032,122.12	S/1,044,474.42	S/1,057,221.99	S/1,070,377.48
Gastos de Marketing y Ventas	S/272,055.09	S/282,939.36	S/294,250.69	S/306,023.56	S/318,264.86
Depreciación y Amortización	S/72,833.82	S/72,833.82	S/72,833.82	S/72,833.82	S/72,833.82
Costos Fijos Totales	S/1,365,041.75	S/1,387,895.30	S/1,411,558.92	S/1,436,079.36	S/1,461,476.16
% de Margen de Contribución = (Ventas-CVT)/Ventas	67.26%	66.88%	66.47%	66.02%	67.79%
Punto de Equilibrio en Soles = CFT / %Margen de Contribución	S/2,029,648.29	S/2,075,134.15	S/2,123,639.16	S/2,175,379.95	S/2,155,992.88

6.3.2 Análisis Financiero

El análisis financiero en la propuesta de negocio es en un horizonte de cinco años, lo cual permite evaluar la situación económico-financiera actual de la empresa, proyectar su futuro, predecir su evolución futura y poder tomar decisiones con la menor incertidumbre posible. El plan financiero demuestra liquidez positiva todos los años y en todos los meses del proyecto y presenta un plan de inversiones para la puesta en marcha de la empresa detallando los activos y un plan de financiación con las fuentes de recursos propios y deuda

necesarias para realizar las inversiones, así como el funcionamiento de la empresa. Una vez realizado el presupuesto de inversión inicial para la puesta en marcha del negocio, se utilizaron dos fuentes de financiamiento, el préstamo bancario y capital propio, el cual permitirá contar con S/268,893.66 de fondos propios (50%). Con respecto al préstamo bancario de S/273,336.56 (50%), la mejor opción será por la que brinde una TEA no mayor al 12%, pagos mensuales durante un plazo de cinco años. Por otro lado, cabe indicar el monto total de la inversión del proyecto es de S/542,230.23. Se realizó el flujo de la deuda, analizando el modelo financiero, estructurados de la siguiente forma (ver Tabla 20).

Tabla 20.

Gastos Financieros

Período	Deuda	Interés	Amortización	Cuota	Escudo Fiscal
Año 1	S/273,336.56	S/32,800.39	S/43,025.84	S/75,826.22	S/9,676.11
Año 2	S/230,310.73	S/27,637.29	S/48,188.94	S/75,826.22	S/8,153.00
Año 3	S/182,121.79	S/21,854.62	S/53,971.61	S/75,826.22	S/6,447.11
Año 4	S/128,150.19	S/15,378.02	S/60,448.20	S/75,826.22	S/4,536.52
Año 5	S/67,701.98	S/8,124.24	S/67,701.98	S/75,826.22	S/2,396.65

Para analizar la rentabilidad del negocio se utilizó el indicador TIR y TIR Modificada, lo cual dichos indicadores reafirman la gran probabilidad de éxito del plan del presente negocio, la tasa interna de retorno que se va a obtener al realizar el proyecto es del 215%, es un proyecto que podría generar una rentabilidad grande, arrojando una tasa interna de retorno modificada de 78%, estructurados de la siguiente forma (ver Tabla 21 y Tabla 22). Otro indicador de rentabilidad importante, que también se ha tomado en cuenta para el análisis del presente plan de negocio es el ROE y ROA, lo cual arrojó cifras positivas para la toma de decisiones, estructurados de la siguiente forma (ver Tabla 23 y Tabla 24).

Tabla 21.*Cálculo de la Tasa Interna de Retorno*

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Flujo de Caja Económico	-S/542,230.23	S/1,159,902.02	S/1,161,147.29	S/1,232,266.17	S/1,310,819.80	S/1,621,242.22
Tasa Interna de Retorno (TIR)		215%				

Tabla 22.*Cálculo de la Tasa Interna de Retorno Modificada*

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Flujo de Caja Económico	-S/542,230.23	S/1,159,902.02	S/1,161,147.29	S/1,232,266.17	S/1,310,819.80	S/1,621,242.22
Costo Promedio Ponderado del Capital (WACC)			22%			
Tasa Interna de Retorno Modificada (TIRM)			78%			

Tabla 23.*ROE*

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Utilidad Neta	S/1,506,145.51	S/1,602,151.48	S/1,707,695.39	S/1,802,830.95	S/2,002,576.84
Capital Propio Contable	S/1,775,039.17	S/3,377,190.65	S/5,084,886.04	S/6,887,716.99	S/8,959,333.70
ROE	85%	47%	34%	26%	22%
Variación		-37%	-14%	-7%	-4%

Tabla 24.*ROA*

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Utilidad Neta	S/1,506,145.51	S/1,602,151.48	S/1,707,695.39	S/1,802,830.95	S/2,002,576.84
Activos	S/2,005,349.90	S/3,559,312.44	S/5,213,036.22	S/6,955,418.98	S/8,959,333.70
ROA	75%	45%	33%	26%	22%
Variación		-30%	-12%	-7%	-4%

6.3.3 Simulaciones Empleadas para Validar las Hipótesis

- Escenario pesimista: Se consideró que la puesta en marcha plan de negocios fuese con dos locales alquilados de funcionamiento, en un período de cinco años, teniendo como ventas del primer año de S/1'283,520.00, lo cual refleja una ganancia positiva, pero no supera los estándares esperados; Así también, arroja un VAN, TIR positivo, pero por debajo de lo deseado, estructurados de la siguiente forma (ver Tabla 25 y Tabla 26).

Tabla 25.

Flujo de Caja Libre Proyectado Pesimista

Flujo de Caja Proyectado	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
(+) Ingreso por Ventas		S/1,283,520.00	S/1,322,025.60	S/1,361,686.37	S/1,402,536.96	S/1,444,613.07
(-) Costo de Ventas		-S/432,482.54	-S/452,305.23	-S/471,033.30	-S/495,692.21	-S/486,805.09
(-) Gastos Administrativos		-S/354,717.35	-S/359,176.43	-S/363,778.21	-S/368,527.24	-S/373,428.24
(-) Gastos Marketing y Ventas		-S/110,591.50	-S/115,016.00	-S/119,614.10	-S/124,399.82	-S/129,375.96
(-) Impuestos (Utilidad Operativa * IR)		-S/106,627.95	-S/109,518.75	-S/112,979.93	-S/114,943.73	-S/127,064.12
Flujo de Caja Operativo		S/279,100.66	S/286,009.19	S/294,280.83	S/298,973.96	S/327,939.65
Flujo de Capital o Inversión	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
(-) Inversión en Activos Intangibles	-S/52,000.00					
(-) Inversión Activos Tangibles	-S/102,503.99					
(-) Inversión Capital de Trabajo	-S/44,187.01	-S/1,325.61	-S/1,365.38	-S/1,406.34	-S/1,448.53	
(+) Valor de Desecho Activos Fijos						S/18,991.39
(+) Valor de Recupero KW (CTN)						S/49,732.87
Flujo de Capital o Inversión	-S/198,691.00	-S/1,325.61	-S/1,365.38	-S/1,406.34	-S/1,448.53	S/68,724.26
Pago de IGV (al Estado)	S/-	-S/89,935.14	-S/115,107.43	-S/118,968.57	-S/118,127.98	-S/125,041.13
Flujo de Caja Económico	-S/198,691.00	S/187,839.91	S/169,536.38	S/173,905.92	S/179,397.45	S/271,622.79

Tabla 26.*VAN-TIR Pesimista*

Valor Actual Neto (VAN)	S/351,130.65	
Costo Promedio Ponderado del Capital (WACC)	22%	Tasa de Reinversión
Tasa Interna de Retorno (TIR)	89%	Tasa de Financiamiento
TIR Modificada	49%	Corrección Tasa Convencional

- Escenario optimista: Se consideró que la puesta en marcha de la empresa fuese con cuatro locales alquilados en funcionamiento, de igual forma en un período de cinco años, teniendo como ventas del primer año de S/5'843,520.00, y los resultados de VAN, TIR son los indicadores esperados y deseados para el plan de negocios, estructurados de la siguiente forma (ver Tabla 27 y Tabla 28).

Tabla 27.*Flujo de Caja Libre Proyectado Optimista*

Flujo de Caja Proyectado	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
(+) Ingreso por Ventas		S/5,843,520.00	S/7,012,224.00	S/8,414,668.80	S/10,097,602.56	S/12,117,123.07
(-) Costo de Ventas		-S/1,806,824.68	-S/2,137,926.83	-S/2,533,863.06	-S/3,053,156.99	-S/3,522,174.45
(-) Gastos Administrativos		-S/1,064,152.04	-S/1,077,529.30	-S/1,091,334.62	-S/1,105,581.72	-S/1,120,284.73
(-) Gastos Marketing y Ventas		-S/331,774.50	-S/345,048.00	-S/358,842.30	-S/373,199.46	-S/388,127.88
(-) Impuestos (Utilidad Operativa * IR)		-S/757,540.81	-S/996,771.39	-S/1,285,549.52	-S/1,620,385.02	-S/2,069,042.15
Flujo de Caja Operativo		S/1,883,227.96	S/2,454,948.49	S/3,145,079.29	S/3,945,279.37	S/5,017,493.86
Flujo de Capital o Inversión	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
(-) Inversión en Activos Intangibles	-S/156,000.01					
(-) Inversión en Activos Tangibles	-S/307,511.96					
(-) Inversión Capital de Trabajo	-S/60,970.30	-S/12,194.06	-S/14,632.87	-S/17,559.45	-S/21,071.34	
(+) Valor de Desecho Activos Fijos						S/56,974.18
(+) Valor de Recupero KW (CTN)						S/126,428.01
Flujo de Capital o Inversión	-S/524,482.28	-S/12,194.06	-S/14,632.87	-S/17,559.45	-S/21,071.34	S/183,402.19
Pago de IGV (al Estado)	S/-	-S/500,210.07	-S/693,721.64	-S/853,032.41	-S/1,013,112.56	-S/1,247,898.34
Flujo de Caja Económico	-S/524,482.28	S/1,370,823.83	S/1,746,593.97	S/2,274,487.44	S/2,911,095.47	S/3,952,997.72

Tabla 28.*VAN-TIR Optimista*

Valor Actual Neto (VAN)	S/ 5'863,884.27	
Costo Promedio Ponderado del Capital (WACC)	22%	Tasa de Reinversión
Tasa Interna de Retorno (TIR)	289%	Tasa de Financiamiento
TIR Modificada	101%	Corrección Tasa Convencional

Para verificar la viabilidad del proyecto se realizaron 5,000 simulaciones por el método de Montecarlo del VAN del presente plan de negocio, calculado a partir de los flujos de caja neto o *free cash flow* (FCL) considerando el valor terminal. De forma que se evaluó

que la probabilidad de obtener una VAN menor a tres millones de soles sea menor al 5%, en este caso se obtuvo un riesgo de pérdida de 14.28% (ver Tabla 29).

Tabla 29.

Simulación del VAN con el Método de Montecarlo

Periodos	0	1	2	3	4	5
Flujo de Caja Neto	-542,230.23	1,159,902.02	1,161,147.29	1,232,266.17	1,310,819.80	1,621,242.22
Promedio Ponderado de Capital	22%					
	3,089,842.05					
Valor Actual Neto (VAN)						
Tasa Interna de Retorno (TIR)	215%	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00
Período de retorno (en años)	5					
Para obtener la desviación estándar deben probarse varios escenarios						
	VAN-Prom	VAN-DE				
	3,786,385.15	745,569.42	3,786,385.15			
Primera simulación	5'633,331.53					
VAN Promedio Simulado	3'776,673.80					
VAN Desviación Estándar Simulada	743,453.95					
VAN Mínimo	1'058,521.61					
VAN Máximo	6'308,883.26					
Riesgo de Pérdida:						
VAN < 3'000,000.00	14.28%					

Se puede interpretar analizar el resultado obtenido en la Tabla 29 de la siguiente manera: Se evaluó la probabilidad de que el VAN sea menor que el esperado (S/3'000,000), considerando un VAN Desviación Estándar Simulada de S/ 743,453.95, y un VAN promedio de S/ 3'776,673.80, el resultado fue que existe una probabilidad del 14.28% como posible riesgo de pérdida, y dicho resultado debe ser evaluado por los accionistas al momento de decidir realizar la inversión. En la Tabla 30 se presenta un resumen de las pruebas que fueron aplicadas para lograr la validación de las hipótesis diseñadas para el proyecto propuesto, las

cuales permitieron concluir que la Hamburguesa Saludable es un proyecto deseable, viable y factible.

Tabla 30.

Validación de las Hipótesis del Negocio

Dimensión	Hipótesis	Prueba	Resultado	Criterio
	Creemos que las personas de 18 - 50 años prefieren gastar de S/ 15 - S/ 20 soles en la compra de una hamburguesa saludable; por lo que el precio del producto definirá su compra.	Encuesta aplicada	El 82% de los encuestados manifestó que estaría dispuesto a pagar por la compra de una hamburguesa saludable entregada mediante <i>delivery</i> cuya presentación sea con materiales eco amigables entre S/ 15 – S/ 20. Aceptación = 82% > 70%	Se acepta
Deseabilidad	Creemos que las personas de 18 - 50 años prefieren comprar comida saludable y de rápida atención; por lo que usan al <i>delivery</i> como formato de compra más frecuente.	Encuesta aplicada	El 70% de los encuestados manifestó que usa al <i>delivery</i> como medio de compra más frecuente para comprar comida saludable y de rápida atención. Aceptación = 70% > 60%	Se acepta
	Creemos que las hamburguesas de buen sabor son las más vendidas; por lo que los usuarios prefieren opciones saludables, pero con el sabor de las hamburguesas tradicionales.	Encuesta aplicada	El 41% de los encuestados manifestó que la cualidad más valorada en cuanto al formato de una hamburguesa saludable es que su sabor debe ser similar al de otras opciones tradicionales. Aceptación = 41% > 30%	Se acepta
	Creemos que los usuarios usan más al <i>delivery</i> como formato de compra de hamburguesas; por lo que le genera seguridad y menor tiempo en la entrega.	Encuesta aplicada	El 37% de los encuestados manifestó que la razón por la cual prefieren usar al <i>delivery</i> como formato de compra es porque les genera seguridad y menor tiempo en la entrega del producto. Aceptación = 37% > 30%	Se acepta
Viabilidad	Creemos que los usuarios prefieren elegir la opción de <i>fast food</i> ante las tradicionales; por lo que les falta tiempo para esperar por preparaciones más elaboradas.	Encuesta aplicada	El 45% de los encuestados manifestó que la razón por la cual prefería seleccionar la opción de <i>fast food</i> ante las opciones tradicionales es la falta de tiempo. Aceptación = 45% > 30%	Se acepta
	Creemos que la probabilidad de que el VAN calculado sea menor del proyectado estará por debajo del 5%.	Viabilidad financiera del proyecto en tres escenarios.	Los resultados que se obtuvieron fueron positivos (ver Tabla 29)	Se acepta
Factibilidad	Creemos que la eficiencia del plan de mercadeo que se propone, medida en función de la relación entre el costo de adquisición del cliente (CAC) y el valor del tiempo de vida (LTV) de este, será igual o mayor de 3.40.	Simulación de Montecarlo con 5,000 escenarios.	Los resultados que se obtuvieron fueron positivos (ver Tabla 17)	Se acepta

Capítulo VII: Solución Sostenible

En el modelo de negocio (mencionado el Capítulo V) se ha considerado el uso de productos orgánicos disponibles en el mercado, uso racional del agua y uso de envases biodegradables para la entrega de productos. Los proveedores de este proyecto serán los microempresarios que cuidan el medio ambiente y tienen responsabilidad social; de igual forma, es preciso mencionar que el producto a comercializar tendrá un impacto positivo en la salud alimentaria de los clientes porque se trata de una hamburguesa saludable elaborada de menestras e insumos de calidad y bajos en calorías.

7.1 Relevancia Social de la Solución

La forma como se trabajará en la empresa impactará a tres de los 17 Objetivos de Desarrollo Sostenible, es decir, de 14 metas en total, la empresa impactará directamente en nueve metas (ver Tabla 31). A continuación, se presenta el cálculo del Índice de Responsabilidad Social (IRS) de cada ODS:

- IRS del ODS 2

$$\text{Cálculo} = 2/5$$

$$\text{IRS (ODS 2)} = 0.40 = 40\%$$

- IRS del ODS 3

$$\text{Cálculo} = 3/9$$

$$\text{IRS (ODS 3)} = 0.33 = 33\%$$

$$\text{TSRI: } 4/14 = 0.35 = 35\%$$

Tabla 31.*Impacto en los ODS*

ODS	Metas	IRS (%)
Objetivo 2: Poner fin al hambre (5 metas)	2.3 Para 2030, duplicar la productividad agrícola y los ingresos de los productores de alimentos en pequeña escala, en particular las mujeres, los pueblos indígenas, los agricultores familiares.	20.0
	2.b Corregir y prevenir las restricciones y distorsiones comerciales en los mercados agropecuarios mundiales.	20.0
Objetivo 3: Salud y bienestar (9 metas)	3.9 Reducir considerablemente el número de muertes y enfermedades causadas por productos químicos peligrosos.	11.1
	3.4 Para 2030, reducir en un tercio la mortalidad prematura por enfermedades no transmisibles mediante la prevención y el tratamiento y promover la salud mental y el bienestar.	11.1
	3.d Reforzar la capacidad de todos los países, en particular los países en desarrollo, en materia de alerta temprana, reducción de riesgos y gestión de los riesgos para la salud nacional y mundial.	11.1

7.2 Rentabilidad Social de la Solución

Para el cálculo de la rentabilidad social de la solución se han considerado los siguientes datos:

- **Beneficio Social (BS):** Se asumieron los conceptos de ahorro en soles por las emisiones de metano no realizadas al no consumir hamburguesas de carne, horas ahorradas en preparación de alimentos y ahorro al estado en soles por paciente obeso (ver Tabla 32).
- **Costo Social (CS):** Se asumieron los conceptos de la emisión de dióxido de carbono por uso de teléfonos móviles y la emisión de dióxido de carbono por uso de motocicletas por *delivery* (ver Tabla 33).

Tabla 32.*Estimación del Flujo de los Beneficios Sociales del Proyecto*

<i>Beneficios Sociales</i>	<i>Año 1</i>	<i>Año 2</i>	<i>Año 3</i>	<i>Año 4</i>	<i>Año 5</i>
<i>Razón - Ahorro en S/ por no producir hamburguesas de carne</i>					
<i>Combos Vendidos</i>	S/ 42,960.00	S/ 45,108.00	S/ 47,363.40	S/ 49,731.57	S/ 52,218.15
<i>Equivalencia de la cantidad de hamburguesas (100 gr aprox.) por vacuno</i>	1,800	1,800	1,800	1,800	1,800
<i>Cantidad de vacunos equivalentes a los combos vendidos</i>	24	25	26	28	29
<i>Costo por Kg. de CO2 en su equivalencia del metano S/</i>	S/ 0.027	S/ 0.027	S/ 0.027	S/ 0.027	S/ 0.027
<i>Cantidad de emisión de metano en la vida útil de un vacuno (kg)</i>	1,825,000	1,825,000	1,825,000	1,825,000	1,825,000
<i>Emisión de metano (kg.) equivalente a la cantidad de combos vendidos</i>	S/ 43,556,667	S/ 45,734,500	S/ 48,021,225	S/ 50,422,286	S/ 52,943,401
<i>Ahorro por no producir hamburguesas de carne S/</i>	S/ 1,186,745	S/ 1,246,082	S/ 1,308,386	S/ 1,373,806	S/ 1,442,496
<i>Razón - Horas Ahorradas en Preparación de Alimentos</i>					
<i>Combos Vendidos</i>	S/ 42,960.00	S/ 45,108.00	S/ 47,363.40	S/ 49,731.57	S/ 52,218.15
<i>Ahorro Mensual de Tiempo de Preparación (Horas)</i>	0.25	0.25	0.25	0.25	0.25
<i>Ahorro Anual de Tiempo de Preparación (Horas)</i>	S/ 128,880.00	S/ 135,324.00	S/ 142,090.20	S/ 149,194.71	S/ 156,654.45
<i>Costo de hora Laboral (S/ 1025 / 24 días)</i>	S/ 5.3	S/ 5.3	S/ 5.3	S/ 5.3	S/ 5.3
<i>Beneficio por Tiempo Ahorrado (S/)</i>	S/ 688,031.25	S/ 722,432.81	S/ 758,554.45	S/ 796,482.18	S/ 836,306.28
<i>Razón - Ahorro por gasto médico estatal (pacientes con obesidad)</i>					
<i>Combos Vendidos (se considera personas recurrentes 3 visitas por mes)</i>	1193	1253	1316	1381	1451
<i>% de gente que no significa gasto al estado</i>	119	125	132	138	145
<i>Gasto médico de bolsillo mensual por cliente</i>	139	139	139	139	139
<i>Estimado de gasto médico anual que los clientes significan al estado</i>	S/ 199,609.54	S/ 209,590.02	S/ 220,069.52	S/ 231,072.99	S/ 242,626.64
<i>Estimado mensual de disminución en gastos médicos por cliente</i>	S/ 13.9	S/ 13.9	S/ 13.9	S/ 13.9	S/ 13.9
<i>Beneficio por ahorro final estimado anual</i>	S/ 199,609.54	S/ 209,590.02	S/ 220,069.52	S/ 231,072.99	S/ 242,626.64
<i>Beneficios Sociales Totales</i>	S/2,074,385.73	S/2,178,105.01	S/2,287,010.27	S/2,401,360.78	S/2,521,428.82

Ahorro en emisiones de metano por no producir hamburguesas de carne

Para calcular ese beneficio, primero (a) se encontró el monto equivalente en soles por las emisiones de metano que produce un vacuno en una vida útil de un año, para después (b) cuantificar la cantidad de hamburguesas que pueden elaborarse con un vacuno. El resultado

se obtiene de la multiplicación del costo por kilo de metano emitido por la cantidad de combos vendidos

Horas Ahorradas en Preparación de Alimentos

Para calcular este beneficio (a) se multiplicó el ahorro mensual de tiempo de preparación por 12 y ese resultado se multiplicó por la cantidad de combos vendidos para obtener el ahorro anual de tiempo de preparación; (b) se dividió el monto del sueldo mínimo establecido en Perú entre 24 días y ese resultado se dividió entre 8 para obtener el costo de hora laboral; (c) se multiplicó el ahorro anual de tiempo de preparación por el costo de hora laboral para obtener el beneficio por tiempo ahorrado; y (d) se sumó el beneficio por tiempo ahorrado en la razón de horas ahorradas en compras y el beneficio por tiempo ahorrado en razón de horas ahorradas en preparación de alimento para obtener los beneficios sociales.

Ahorro por gasto médico estatal (pacientes con obesidad)

Para calcular este beneficio (a) se consideró la cantidad de combos vendidos entre 3, a razón de que se considera la tercera parte de clientes como clientes potencialmente obesos. Adicional, (b) de acuerdo con información del MINSA se definió el costo al estado de pacientes obesos (dentro de este cálculo se encuentran los pacientes hipertensos y diabéticos, entre otros), y (c) se estimó un ahorro del 10% del monto en soles resultado de la multiplicación de la cantidad de combos vendidos por el costo unitario al estado por paciente.

Tabla 33.

Estimación del Flujo de los Costos Sociales del Proyecto

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Razón - Emisión de Dióxido de Carbono por Uso de Teléfonos Móviles					
Combos Vendidos	S/ 42,960.00	S/ 45,108.00	S/ 47,363.40	S/ 49,731.57	S/ 52,218.15
Consumo de Energía por Teléfono Móvil (kWh/día)	0.01	0.01	0.01	0.01	0.01
Días de Operación	360.00	360.00	360.00	360.00	360.00
Consumo de Energía al Año (kWh/año)	S/ 146,923.20	S/ 154,269.36	S/ 161,982.83	S/ 170,081.97	S/ 178,586.07
Índice de Emisión de Dióxido de Carbono (kgCO ₂ /año)	0.45	0.45	0.45	0.45	0.45
Huella de Carbono por Teléfono Móvil (kgCO ₂ /año)	S/ 66,115.44	S/ 69,421.21	S/ 72,892.27	S/ 76,536.89	S/ 80,363.73

Costo de Emisión de Dióxido de Carbono (Soles/Kg)	0.33	0.33	0.33	0.33	0.33
Costo de Emisión de Dióxido de Carbono por Teléfonos Móviles (Soles/Kg)	S/ 21,818.10	S/ 22,909.00	S/ 24,054.45	S/ 25,257.17	S/ 26,520.03
Razón - Emisión de Dióxido de Carbono por Uso de Motocicletas por Delivery					
Combos Vendidos	S/ 42,960.00	S/ 45,108.00	S/ 47,363.40	S/ 49,731.57	S/ 52,218.15
Cantidad de Deliverys Anuales	S/ 36,516.00	S/ 38,341.80	S/ 40,258.89	S/ 42,271.83	S/ 44,385.43
Total Combos Entregados Anuales	S/ 36,516.00	S/ 38,341.80	S/ 40,258.89	S/ 42,271.83	S/ 44,385.43
Costo del Gramo de Emisión de Dióxido de Carbono (soles/gr)	0.00023	0.00023	0.00023	0.00023	0.00023
Emisión de Dióxido de Carbono por Motocicleta (gr/km)	167.00	167.00	167.00	167.00	167.00
Kilómetros Recorridos Promedios por cada Motocicleta por Delivery (km)	50.00	50.00	50.00	50.00	50.00
Costo Anual de Emisión de Dióxido de Carbono (S/)	S/ 70,128.98	S/ 73,635.43	S/ 77,317.20	S/ 81,183.06	S/ 85,242.21
Costos Sociales Totales	S/91,947.07	S/96,544.43	S/101,371.65	S/106,440.23	S/111,762.24

Para la cuantificación de los costos sociales se realizaron los siguientes cálculos: (a) se multiplicó la cantidad de combos vendidos por el consumo de energía por teléfono móvil por 360 días para obtener el consumo de energía al año; (b) se multiplicó el índice de emisión de dióxido de carbono (CO₂) por el consumo de energía al año para obtener la huella de carbono por teléfono móvil; (c) se multiplicó el costo de emisión de CO₂ por la huella de carbono por teléfono móvil para obtener el costo de emisión de CO₂ por teléfonos móviles; (d) se multiplicó la cantidad de combos vendidos por la cantidad de *delivery* anuales para obtener el total de los combos entregados anuales; (e) se multiplicó el total de combos entregados anuales por el costo del gramo de emisión de CO₂ por la emisión de CO₂ por motocicleta y por los kilómetros recorridos promedios por cada motocicleta por *delivery* para obtener el costo anual de emisión de CO₂; y (f) se sumó el costo de emisión de dióxido de carbono por el uso de motocicletas por *delivery* en la razón de la emisión de dióxido de carbono por uso de teléfonos móviles y el costo anual de emisión de CO₂ para obtener los costos sociales totales.

Tabla 34.*Cálculo del VAN social*

Valor Actual Neto Social	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Beneficios Sociales Totales	S/ 2,074,386	S/ 2,178,105	S/ 2,287,010	S/ 2,401,361	S/ 2,521,429
Costos Sociales Totales	-S/ 91,947	-S/ 96,544	-S/ 101,372	-S/ 106,440	-S/ 111,762
Resultados Sociales Totales	S/ 1,982,439	S/ 2,081,561	S/ 2,185,639	S/ 2,294,921	S/ 2,409,667
Tasa de Descuento Social	12%				
VAN Social	S/ 7,810,909				

Analizando las proyecciones de los beneficios y los costos sociales de la Hamburguesa Saludable y considerando una tasa de descuento social de 12% que representa el costo de oportunidad en que incurre el Perú cuando utiliza recursos para financiar proyectos, se obtuvo que el VAN Social es de S/ 7'810,909; lo cual demuestra la viabilidad social del proyecto.

Capítulo VIII: Decisión e Implementación

En este capítulo se muestra el plan de implementación propuesto, así como el equipo de trabajo que se encargará de las actividades definidas para iniciar el desarrollo del proyecto de la Hamburguesa Saludable. Posteriormente, se presentan las principales conclusiones a las que se ha llegado, así como las recomendaciones para el desarrollo adecuado del proyecto.

8.1. Plan de Implementación y Equipo de Trabajo

Para la propuesta de implementación del proyecto la Hamburguesa Saludable se realizó el Diagrama de Gantt presentado en la Figura 20, Figura 21 y Figura 22, con el propósito de mostrar la planificación y programación de las tareas necesarias del período de implementación, con una fácil y cómoda visualización de las acciones previstas. Es preciso que se efectúe el seguimiento y control del progreso de cada una de las etapas que se llevarán a cabo para aplicar medidas correctivas en caso de requerirse. En este sentido, se realizará una planificación de tres meses para el desarrollo y ejecución del proyecto Hamburguesa Saludable.

Figura 20.

Diagrama Gantt (Fase: Pre - requisito)

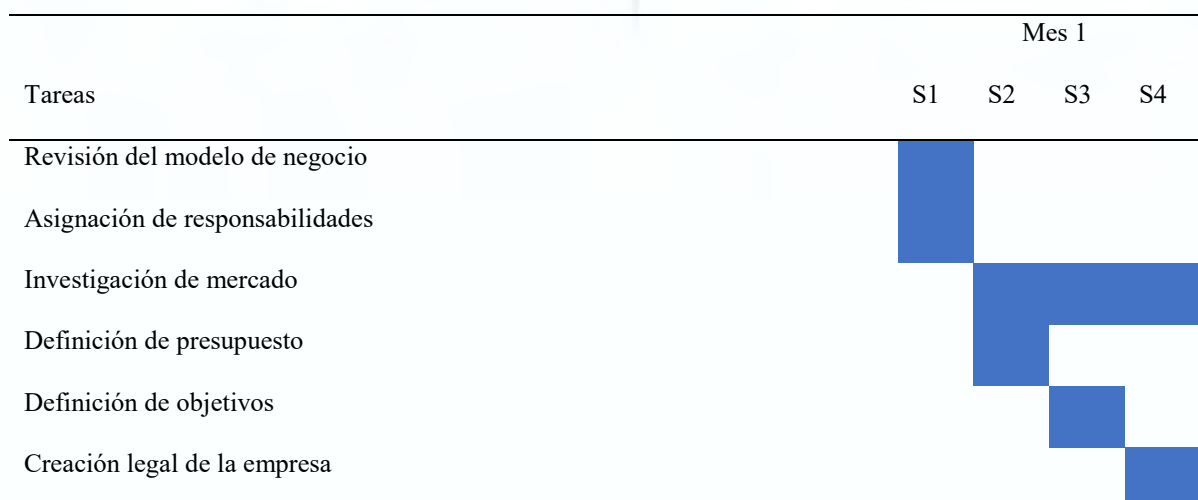
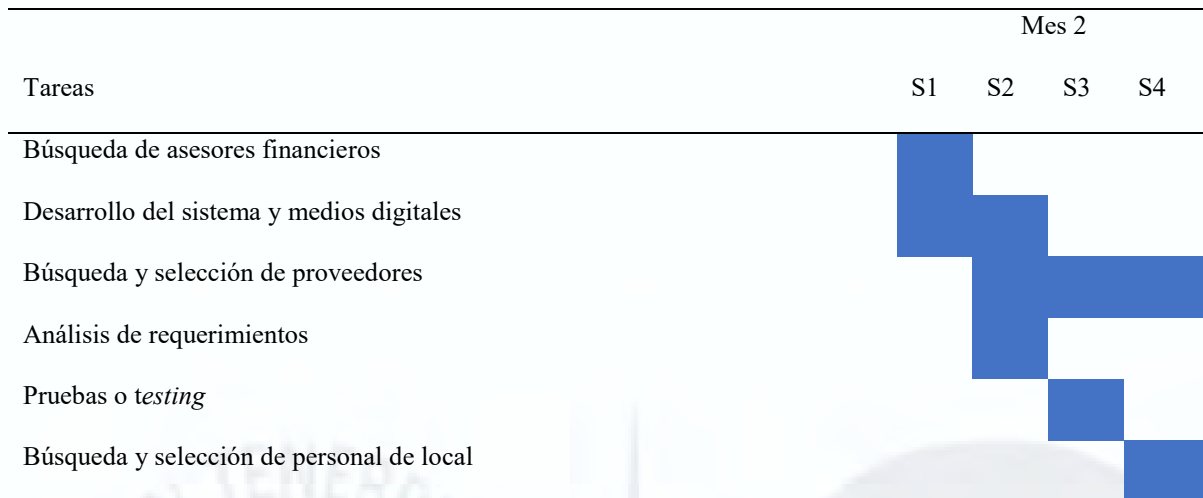


Figura 21.*Diagrama Gantt (Fase: Inicio)***Figura 22.***Diagrama Gantt (Fase: Desarrollo y Lanzamiento)*

8.2. Conclusión

La investigación permitió identificar la necesidad de las personas de alimentarse de manera saludable y que pueden beneficiarse con la solución planteada; así también se identificó que existe una alta demanda en el servicio de *delivery* de comida. Asimismo, el formato de recojo en local en conjunto con el *delivery* les permite a las personas seguir con una agenda ajustada en sus centros de trabajo, estudios, colegios u otros lugares. Por esta razón, se realizó un análisis del mercado actual para recopilar suficiente información del

segmento y la competencia presente en este mercado gastronómico; por lo que a través de este estudio se logró identificar a los principales competidores que de cierta manera satisfacen parte de la necesidad de las personas que cuidan su alimentación y su salud. Este análisis permitió conocer cuáles son las funcionalidades que los usuarios valoran más para poder integrarlas en la propuesta de valor que se planteó en el modelo de negocio.

Al aplicar la metodología *Design Thinking* se identificó el perfil de usuario, sus patrones de conducta, sus puntos de dolor y la necesidad específica que se debe atender. Por consiguiente, se obtuvo la información precisa para conceptualizar el producto mínimo viable a ofrecer. Se concluyó que el perfil de usuario al que se dirige el proyecto está compuesto por hombres y mujeres jóvenes ejecutivos, y empleados, cuyo centro laboral o residencia habitual está dentro de zona denominada Lima Moderna. Estos usuarios pertenecen a los niveles socioeconómicos A, B y C, y desarrollan labores directivas o de empleado en el sector privado o público, trabajando de lunes a viernes en horarios diurnos.

Se logró obtener una retroalimentación para enriquecer y detallar el modelo de negocio con el fin de proporcionar una experiencia de satisfacción al usuario, por lo que se concluyó que la innovación y actualización de la propuesta debe ser constante para seguir cubriendo la necesidad de tener una alimentación saludable baja en calorías. Los costos de los productos se determinaron mediante agrupamiento de combos saludables, los cuales costarán S/ 20 y se ofrecerán todas las formas de pago disponibles en el mercado.

En base al análisis financiero realizado, se concluyó que la comercialización de hamburguesas saludables elaboradas de menestras como propuesta de solución de negocio es económicamente rentable para los accionistas, de acuerdo con el análisis de las proyecciones a cinco años bajo tres escenarios. Para la validación de la viabilidad del proyecto de La Hamburguesa Saludable se utilizó el TIR y TIR Modificada; indicadores que reafirmaron la gran probabilidad de éxito del plan del presente negocio, se obtuvo un Valor Actual Neto

(VAN) de S/ 3,089,842.05, la TIR que se obtuvo fue de 215%, confirmando que es un proyecto que podría generar una rentabilidad grande, arrojando una TIR Modificada de 78%. Bajo un escenario pesimista, se obtuvo un Valor Actual Neto (VAN) de S/351,130.65, una TIR de 89% y una TIR Modificada de 49% y bajo un escenario optimista se obtuvo un Valor Actual Neto (VAN) de S/5,863,884.27, una TIR de 289% y una TIR Modificada de 101%. Se obtuvo también un VAN Social de S/7,810,909.29.

8.3. Recomendación

Se recomienda apostar por el emprendimiento Hamburguesa Saludable porque es un negocio rentable que le permitirá a los accionistas obtener beneficios económicos, así como generará un impulso en el crecimiento de la economía en las zonas de Lima Moderna. El proyecto le permitirá a la sociedad alimentarse de una manera saludable sin descuidar el factor del sabor de los alimentos, otorgándoles a los clientes una grata experiencia.

El mercado de comidas saludables en el Perú ha tenido un crecimiento importante en los últimos años (pre pandemia y post pandemia) respecto a las exigencias y necesidades de los consumidores, quienes están en constante búsqueda de variedades y nuevas experiencias de consumo, por esta razón se recomienda en el corto plazo que se realice un estudio de mercado y técnico para determinar las posibilidades de incluir nuevos ingredientes orgánicos en base a la combinación con nuevas menestras.

Se recomienda evaluar constantemente el proceso operativo de la marca Hamburguesa Saludable con el objetivo de identificar eficiencias en las operaciones del personal y monitorear la experiencia del cliente en todo el *journey map*, para hallar oportunidades de mejora en la oferta de los productos.

Se recomienda evaluar la inclusión de productos comerciales de medallones veganos de hamburguesa, puesto que en el mercado se promocionan con mayor frecuencia, productos

veganos que se asemejan cada vez más al sabor y textura del medallón de carne tradicional de hamburguesa, y mantienen precios competitivos.

Se recomienda para agilizar la penetración dentro del mercado de la Hamburguesa Saludable, emplear una sólida campaña de marketing con el objetivo de dar a conocer la marca y atraer socios estratégicos y más clientes.



Referencias

- Aguilar, A. (2021). 7 Tendencias globales en alimentos y bebidas para 2022. Productos plant-based, sustentabilidad como motor de compra, salud intestinal y sabores novedosos es lo que activará a los consumidores en 2022. *Goula Especialistas en la Industria Alimenticia*. <https://goula.lat/7-tendencias-globales-en-alimentos-y-bebidas-para-2022/>
- América Retail, (2020). Tendencias de consumo de alimentos sanos en Latinoamérica. <https://chilealimentos.com/chilecrecesano/2020/10/02/tendencias-de-consumo-de-alimentos-sanos-en-latinoamerica/>
- CAF: El 25% de limeños demora más de dos horas en trasladarse entre su casa y trabajo. (2017, 6 de noviembre). *Gestión*. <https://gestion.pe/economia/caf-25-limenos-demora-dos-horas-trasladarse-casa-149815-noticia/?ref=gesr>
- Cámara Peruana de Comercio Electrónico. (2021). *Reporte oficial de la industria Ecommerce en Perú. Ecommerce en el Perú. Impacto en el comercio electrónico en el Perú y perspectivas al 2021*. <https://www.capece.org.pe/observatorio-ecommerce/>
- Caótica: Lima es la tercera ciudad con más congestión vehicular en el mundo. (2019, 9 de junio). *Perú 21*. <https://peru21.pe/peru/lima-tercera-ciudad-congestion-vehicular-mundo-483405-noticia/>
- Cóndor, J. (2018, 16 de abril). Consumidor peruano se transforma, ahora es más impaciente y acelerado. *Gestión*. https://www.ipsos.com/sites/default/files/ct/publication/documents/2018-04/gestion_pdf-2018-04_04.pdf
- Conoce las tendencias que activarán el consumo en el 2019. (2019, 29 de mayo). *La República*. <https://larepublica.pe/marketing/1362912-conoce-tendencias-activaran-consumo-2019/>

Decreto Supremo 011. Reglamento para la Categorización y Calificación Turística de Restaurantes. MINCETUR (2019).

Delivery al alza en Perú: servicio creció un 200% durante el último mes. (2022). *Perú Retail*. <https://www.peru-retail.com/delivery-al-alza-en-peru-servicio-crecio-un-200-durante-el-ultimo-mes/>

Delivery creció 250% en el Perú durante la pandemia. (2021). *Gestión*. <https://gestion.pe/economia/servicio-de-delivery-en-peru-crecio-250-durante-la-pandemia-nndc-noticia/>

Díaz, B. (2022, 24 de marzo). *Las 'dark kitchens': Una oportunidad de negocio?* <https://www.ulima.edu.pe/posgrado/maestrias/mba/blog/las-dark-kitchens>

EYNG Estrategias y Negocios. (2020). *85% de peruanos prefieren alimentos a base de plantas y vegetales*. <https://eyng.pe/web/2020/09/25/85-de-peruanos-prefieren-alimentos-a-base-de-plantas-y-vegetales/>

Freshii. (2022). *Inicio*. <https://www.freshii.com.pe/>

García G. (2021). *The Food Tech. Estas son las tendencias para el futuro de los alimentos y la nutrición*. <https://thefoodtech.com/tendencias-de-consumo/estas-son-las-tendencias-para-el-futuro-de-los-alimentos-y-la-nutricion/>

Gastronomía Internacional. (2020). *Top 7 tipos de restaurantes y cómo se clasifican*. <https://gastronomicainternacional.com/articulos-culinarios/cocina/tipos-de-restaurantes/>

González, D. (2020, 2 de octubre). *85% de peruanos prefiere consumir productos hechos con base de plantas y vegetales*. *América Retail*. <https://www.america-retail.com/peru/85-de-peruanos-prefiere-consumir-productos-hechos-con-base-de-plantas-y-vegetales/>

González, D. (2022, 17 de junio). Emprender en una Dark Kitchen permite ahorrar hasta el 40%. *América Retail*. <https://www.america-retail.com/peru/emprender-en-una-dark-kitchen-permite-ahorrar-hasta-el-40/>

Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2018). *Encuesta demográfica y de salud familiar ENDES- 2018*.
https://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1656/index1.html

Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2021a). *Informe técnico de la producción nacional. N° 11*. <https://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/boletines/11-informe-tecnico-produccion-nacional-set-2021.pdf>

Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2021b). *Perú: Enfermedades no transmisibles y transmisibles, 2020*.
https://proyectos.inei.gov.pe/endes/2020/SALUD/ENFERMEDADES_ENDES_2020.pdf

International Food Information Council. (2018). *2018 Food and health survey*.
<https://foodinsight.org/wp-content/uploads/2018/05/2018-FHS-Report.pdf>

Ipsos. (2008). *Tendencias en salud y alimentación 2008*.
https://www.ipsos.com/sites/default/files/publication/2009-11/MKT_Data_Tendencias_en_salud_y_alimentacion_2009.pdf

Ipsos. (2019). *Generaciones en el Perú*. <https://www.ipsos.com/es-pe/generaciones-en-el-peru>

Ley 30021. Ley de Promoción de Alimentación Saludable en Niños, Niñas y Adolescentes. Congreso de la República (2013).

- Lima Orgánica: El mercado de comida saludable ha evolucionado favorablemente por la demanda del público. (2017, 05 de abril). *Gestión*. <https://gestion.pe/tendencias/lima-organica-mercado-comida-saludable-evolucionado-favorablemente-demanda-publico-132445-noticia/>
- Manrique, W. (2022). Dark Kitchen: Cocinando el crecimiento gastronómico. *Business Empresarial*. <https://www.businessempresarial.com.pe/dark-kitchen-cocinando-el-crecimiento-gastronomico/#:~:text=Per%C3%BA%20no%20ha%20sido%20ajeno,seg%C3%BAn%20el%20reporte%20de%20Statista.>
- Moliní, D. (2007). Repercusiones de la comida rápida en la sociedad. Fast food: Social's repercussions. *Trastornos de la Conducta Alimentaria*, 6, 635-659. <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/2480144.pdf>
- Resolución Ministerial 142. Norma Sanitaria para el Funcionamiento de Restaurantes y Servicios Afines. Ministerio de Salud (2018).
- Ochoa, V. (2019, 19 de marzo). Pollerías mantienen su liderazgo en mercado de fastfood en el país. *Gestión*. <https://gestion.pe/economia/empresas/pollerias-mantienen-liderazgo-mercado-fast-food-pais-261806-noticia/>.
- Observatorio de Nutrición y Estudio del Sobrepeso y Obesidad. (2019). *Perú es el tercer país de la región en obesidad y sobrepeso*. <https://observateperu.ins.gob.pe/noticias/272-peru-es-el-tercer-pais-de-la-region-en-obesidad-y-sobrepeso>
- Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura, Fondo Internacional de Desarrollo Agrícola, Organización Panamericana de la Salud, Programa Mundial de Alimentos, & Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia, (2020). *Panorama de la seguridad alimentaria y nutricional en América Latina y el*

Caribe 2020. Seguridad alimentaria y nutricional para los territorios más rezagados.

<https://www.fao.org/documents/card/es/c/cb2242es/>

Organización Mundial de la Salud. (2021, 9 de junio). *Obesidad y sobrepeso.*

<https://www.who.int/es/news-room/fact-sheets/detail/obesity-and-overweight>

Orozco, I. (2020). De la ética empresarial a la sostenibilidad, ¿por qué debe interesar a las empresas? *The Anáhuac Journal: Business and Economics*, 20(1), 76-105.

<https://www.scielo.org.mx/pdf/taj/v20n1/1405-8448-taj-20-01-76.pdf>

Pastelería San Antonio. (2022). *Nosotros.* <https://pasteleriasanantonio.com/nosotros/>

Quinoa Café. (2022). *Inicio.* <https://quinoa.com.pe/>

Ranking de productos más pedidos en apps de delivery durante el 2021 en la región. (2022, 18 de enero). *Gestión.* <https://gestion.pe/economia/este-es-el-ranking-de-productos-mas-pedidos-en-apps-de-delivery-durante-el-2021-en-la-region-nndc-noticia/>

Raw Café. (2022). *Inicio.* <https://www.rawcafe.com.pe/>

Sanurya Fastgood. (2022). *Inicio.* <https://www.sanurya.com/>

Trigoso, M. (2019, 18 de diciembre). Cadenas de fast food moverán US\$ 2,500 millones el próximo año. *Gestión.* <https://gestion.pe/economia/empresas/cadenas-de-fast-food-moveras-us-2500-millones-el-proximo-ano-noticia/?ref=gesr>

Universidad de Monterrey. (2020, 28 de diciembre). *Dark kitchens: Parte de la nueva normalidad.* <https://www.udem.edu.mx/es/institucional/noticia/dark-kitchens-parte-de-la-nueva-normalidad>

Vásquez, R. (2022, 22 de junio). Modelo de negocio Dark Kitchen permite ahorrar hasta un 40% a emprendedores. *Ecommerce News.*

<https://www.ecommercenews.pe/ecosistema-ecommerce/2022/modelo-de-negocio-dark-kitchen-permite-ahorrar-hasta-un-40-a-emprendedores.html>

- Ventas de Dark Kitchens crecerán cerca de un 20% durante 2022. (2022, 1 de abril). *Perú Retail*. <https://www.peru-retail.com/ventas-de-dark-kitchens-creceran-cerca-de-un-20-durante-2022/>
- 95% de empresas en el Perú indica que cuenta con colaboradores trabajando a través de home office. (2021, 6 de mayo). *EY*. https://www.ey.com/es_pe/news/2021/05/empresas-peru-colaboradores-trabajando-home-office
- eldiario.es. (19 de Febrero de 2017). eldiario.es. Obtenido de eldiario.es;: https://www.eldiario.es/sociedad/edad-sacrifican-animales-consumimos_1_3581656.html
- EPA. (31 de Marzo de 2022). espanol.epa.gov. (A. d. Unidos, Editor) Obtenido de espanol.epa.gov: <https://espanol.epa.gov/la-energia-y-el-medioambiente/calculador-de-equivalencias-de-gases-de-efecto-invernadero#results>
- Fuentes, B. (19 de Agosto de 2019). verne.elpais.com. Obtenido de verne.elpais.com: https://verne.elpais.com/verne/2019/08/14/articulo/1565772549_444060.html
- Perú, C. E. (2020). EL PRECIO AL CARBONO. Lima: Congreso de la República del Perú. Obtenido de https://www.congreso.gob.pe/Docs/comisiones2020/CE_Cambio_Climatico_-2020-2021/files/foros_documentos/hoja_informativa_precio_carbono_vf.pdf
- Sánchez, S. (20 de Diciembre de 2017). deguate.com. Obtenido de deguate.com: https://www.deguate.com/artman/publish/recetas_actualidad/Cuántas-hamburguesas-se-pueden-hacer-con-una-vaca.shtml
- Watts, G. (29 de Setiembre de 2019). bbc.com. Obtenido de bbc.com: <https://www.bbc.com/mundo/vert-fut-49557404>

Apéndice A: Encuesta Aplicada

1. Indique cuál es su género.
2. Indique su rango de edad.
3. Indique su distrito de residencia.
4. Indique su distrito de trabajo.
5. ¿Cómo prefiere consumir su comida *fast food*?
6. Indique en qué momento de su rutina diaria prefiere consumir *fast food*.
7. ¿Qué le motiva a elegir la opción de *fast food*?
8. ¿Con qué frecuencia consume opciones *fast food* al mes?
9. ¿Qué opciones de *fast food* consume con mayor frecuencia? (puede elegir más de una opción)
10. ¿Cuál es el formato de compra que usa con más frecuencia?
11. Si escogió la opción de *delivery*, ¿cuál es la razón por la cual la prefiere?
12. Si tuviera en el mercado una opción más *light* en el mismo formato de las *fast food* tradicionales (empaquete y presentación), ¿La elegiría?
13. ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por un combo (hamburguesa saludable+ bebida)?
14. Si dentro del formato *fast food* hubiera opciones de hamburguesas saludables (sin carne), ¿Qué cualidades cree que debería tener? Elija la opción que considere la más importante.

Apéndice B: Resultados de la Encuesta Aplicada

Figura 23.

B1. Respuesta de la Encuesta Aplicada: “IndiqueCuál es su Género”

103 respuestas

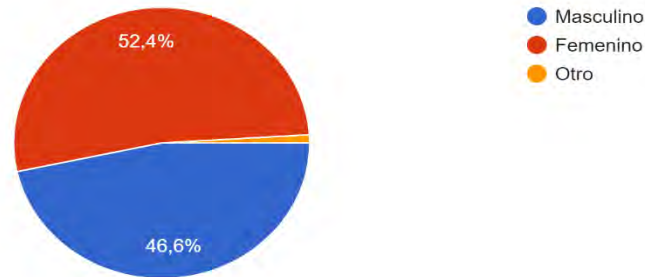


Figura 24.

B2. Respuesta de la Encuesta Aplicada: “Indique su rango de edad”

103 respuestas

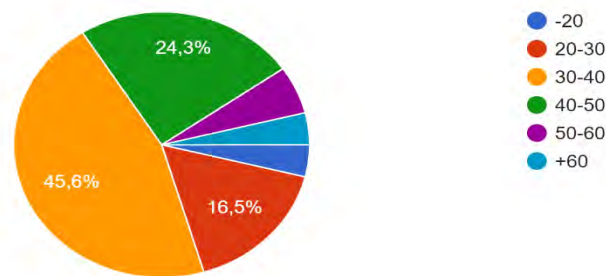


Figura 25.

B3. Respuesta de la Encuesta Aplicada: “Indique su Distrito de Residencia”

103 respuestas

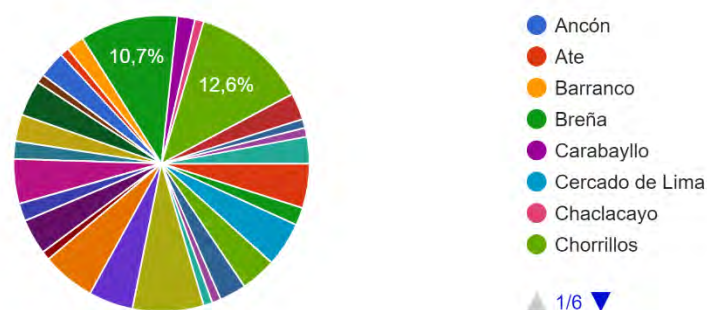


Figura 26.

B4. Respuesta de la Encuesta Aplicada: “Indique su Distrito de Trabajo”

103 respuestas

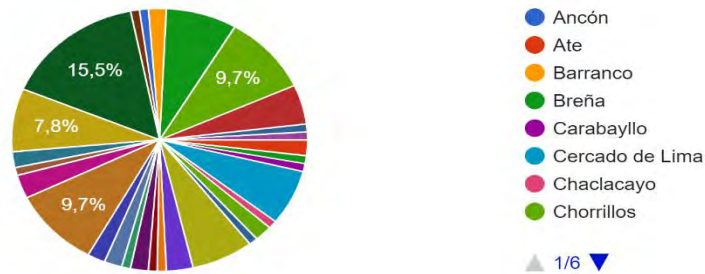


Figura 27.

B5. Respuesta de la Encuesta Aplicada: “¿Cómo Prefiere Consumir Su Comida Fast Food?”

103 respuestas

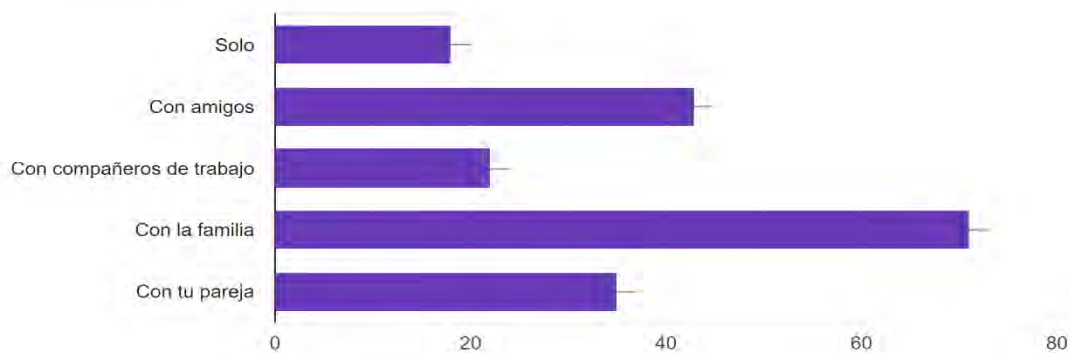


Figura 28.

B6. Respuesta de la Encuesta Aplicada: “Indique en qué Momento de su Rutina Diaria Prefiere Consumir Fast Food”

103 respuestas

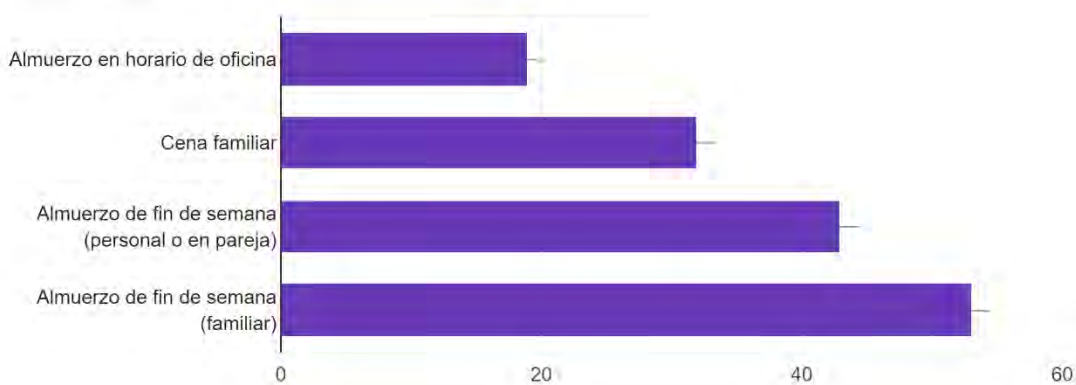
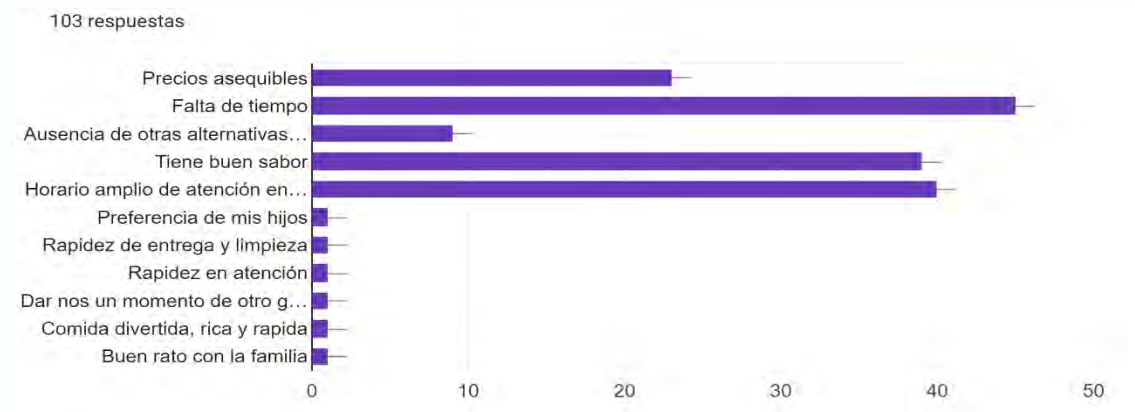
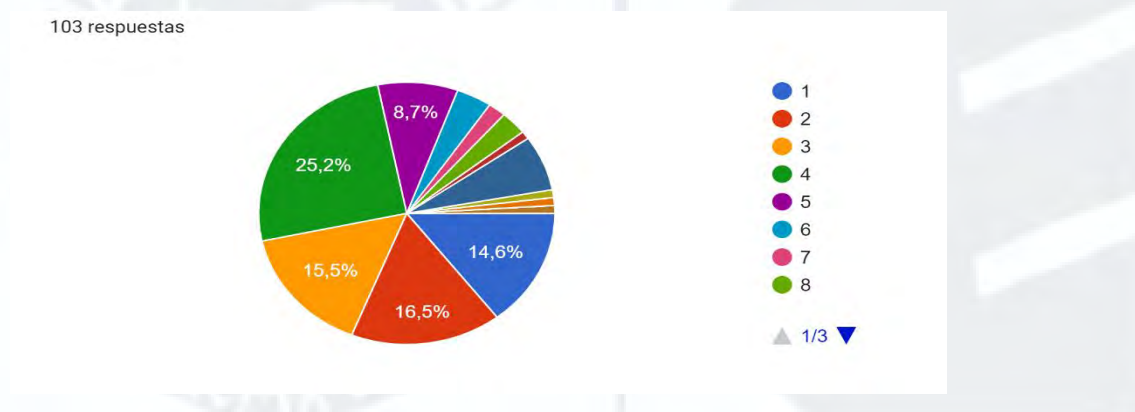


Figura 29.

B7. Respuesta de la Encuesta Aplicada: “¿Qué le Motiva a Elegir la Opción de Fast Food?”

**Figura 30.**

B8. Respuesta de la Encuesta Aplicada: “¿Con qué Frecuencia Consume Opciones Fast Food al Mes?”

**Figura 31.**

B9. Respuesta de la Encuesta Aplicada: “¿Qué Opciones de Fast Food Consume con Mayor Frecuencia? (Puede Elegir Más de Una Opción)”

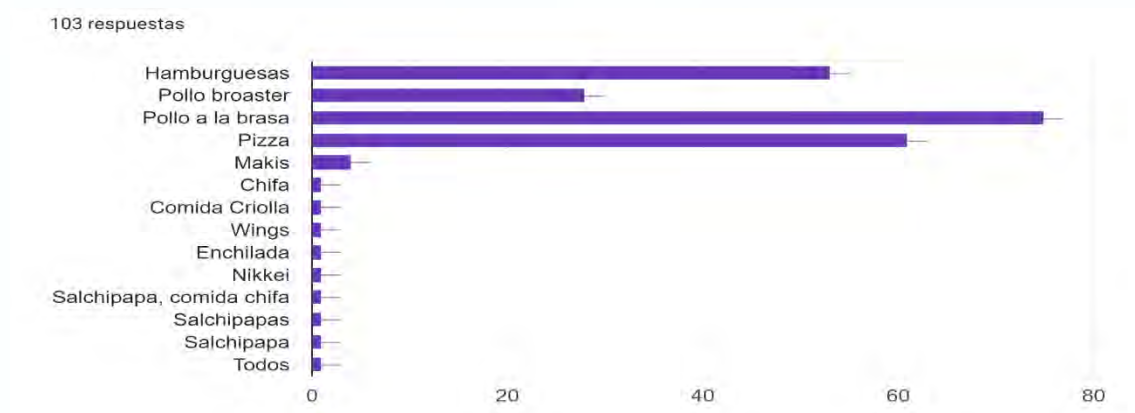
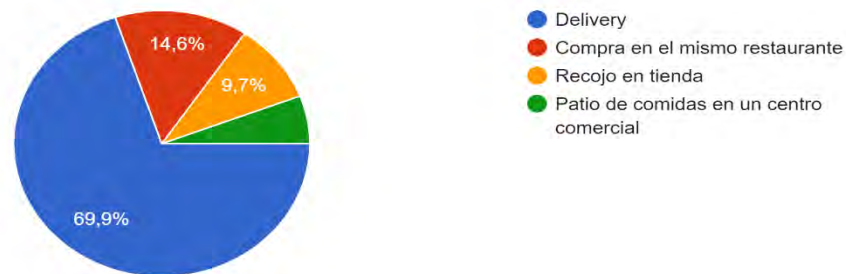


Figura 32.

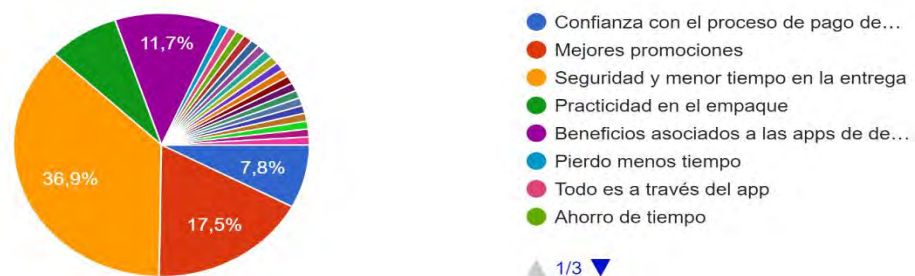
B10. Respuesta de la Encuesta Aplicada: “¿Cuál es el Formato de Compra que Usa con Más Frecuencia?”

103 respuestas

**Figura 33.**

B11. Respuesta de la Encuesta Aplicada: “Si Escogió la Opción de Delivery, ¿Cuál es la Razón por la cual la Prefiere?”

103 respuestas

**Figura 34.**

B12. Respuesta de la Encuesta Aplicada: “Si Tuviera en el Mercado una Opción Más Light en el Mismo Formato de las Fast Food Tradicionales (Empaque y Presentación), ¿La Elegiría?”

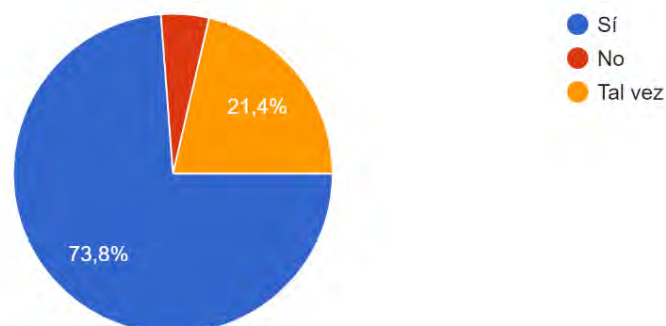
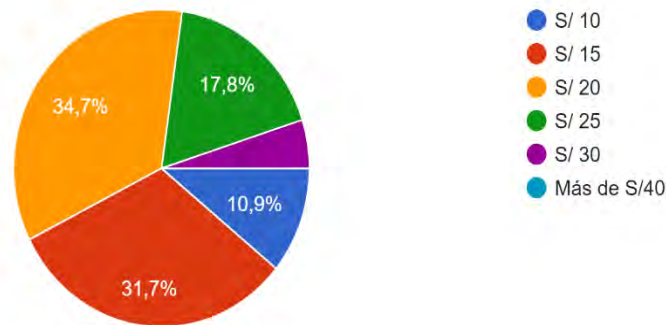


Figura 35.

B13. Respuesta de la Encuesta Aplicada: “¿Cuánto Estaría Dispuesto a Pagar por un Combo (Hamburguesa Saludable + Bebida)?”

101 respuestas

**Figura 36.**

B14. Respuesta de la Encuesta Aplicada: “Si Dentro del Formato Fast Food Hubiera Opciones de Hamburguesas Saludables (Sin Carne), ¿Qué Cualidades Cree que Debería Tener? Elija la Opción que Considere la más Importante”

103 respuestas



Apéndice C: Elaboración de producto

Figura 37.

C1. Prototipos del Producto (Hamburguesa de Garbanzo)



Figura 38.

C2. Prototipos del Producto (Hamburguesa de Lentejas)



Figura 39.

C3. Prototipos del Producto (Cremas)



Nota. La 1 es mayonesa vegetal. La 2 es crema de palta. La 3 es crema de aceitunas.

Figura 40.

C4. Prototipos del Producto (Hamburguesa Saludable Lista)



Apéndice D: Cálculo Calórico y Nutricional

Tabla 35.

D1. Valor Calórico y Nutricional

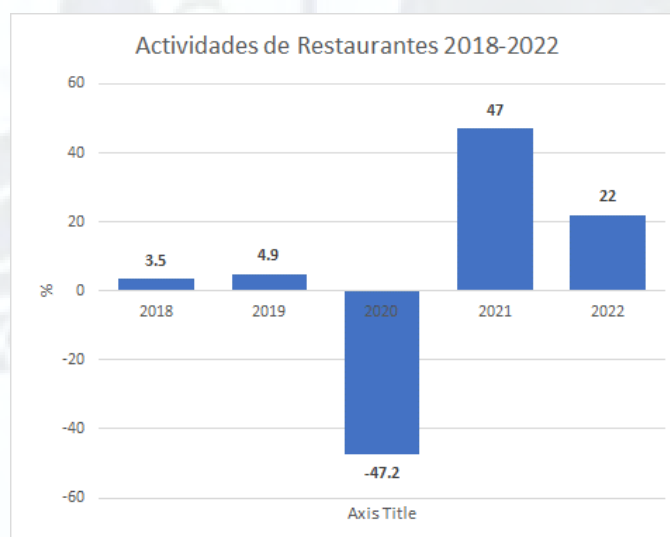
Producto	Cal	Agua g	Prot A g	Prot V g	Grasa A g	Grasa V g	Carboh g	Fibra g	Calcio mg	Fósfor mg	Hierro mg	Retinol ug	Tiamin mg	Ribofl mg	Niacin mg	Vit C mg	Na mg	K mg
Combo 1: Hamburguesa de lentejas	889	186.69	9.84	5.25	4.57	36.57	114.53	2.67	70.73	134.36	3.83	232.96	0.10	0.19	0.98	23.49	134.64	791.42
Medallón de lentejas	352	49.08	2.08	3.59	1.52	26.38	21.78	1.03	38.92	84.60	1.21	11.30	0.05	0.05	0.49	3.85	8.77	67.21
Pan (Hamburguesa) 60g.	194	14.40	5.52	-	3.00	-	35.82	0.30	-	-	-	-	-	-	-	-	14.34	283.14
Ensalada(Aros de cebolla. tomate y lechuga)	90	71.56	-	0.99	-	7.05	6.72	0.64	16.10	26.40	0.82	13.70	0.03	0.05	0.28	6.87	6.66	145.89
Cremas	62	10.35	0.16	0.23	0.06	3.10	2.85	0.60	4.71	8.16	0.13	2.96	0.00	0.01	0.20	1.77	11.80	61.00
Papas doradas (freidora de aire) 130g.	127	-	2.08	-	-	-	29.64	-	-	-	-	-	-	-	-	-	92.69	228.80
Bebida (limonada o maracuyá) 250ml	64	41.30	-	0.45	-	0.05	17.73	0.10	11.00	15.20	1.67	205.00	0.02	0.08	0.01	11.00	0.39	5.38
Combo 2: Hamburguesa de garbanzo	638	220.38	7.76	4.54	3.06	13.78	108.29	2.57	86.06	135.44	4.19	267.70	0.10	0.22	1.38	46.41	218.96	995.50
Medallón de garbanzo	101	82.77	-	2.87	-	3.58	15.53	0.94	54.25	85.68	1.57	46.04	0.05	0.08	0.89	26.76	93.09	271.29
Pan (Hamburguesa) 60g.	194	14.40	5.52	-	3.00	-	35.82	0.30	-	-	-	-	-	-	-	-	14.34	283.14
Ensalada(Aros de cebolla. tomate y lechuga)	90	71.56	-	0.99	-	7.05	6.72	0.64	16.10	26.40	0.82	13.70	0.03	0.05	0.28	6.87	6.66	145.89
Cremas	62	10.35	0.16	0.23	0.06	3.10	2.85	0.60	4.71	8.16	0.13	2.96	0.00	0.01	0.20	1.77	11.80	61.00
Papas doradas (freidora de aire) 130g.	127	-	2.08	-	-	-	29.64	-	-	-	-	-	-	-	-	-	92.69	228.80
Bebida (limonada o maracuyá) 250ml	64	41.30	-	0.45	-	0.05	17.73	0.10	11.00	15.20	1.67	205.00	0.02	0.08	0.01	11.00	0.39	5.38
Combo 3: Hamburguesa de quinua	685	194.46	8.26	5.74	3.16	14.37	117.05	3.80	77.75	134.68	4.21	751.66	0.15	0.21	0.98	26.79	129.17	774.73
Medallón de quinua con zanahoria	147	56.85	0.51	4.07	0.10	4.17	24.29	2.16	45.94	84.92	1.59	530.00	0.10	0.07	0.49	7.15	3.30	50.52
Pan (Hamburguesa) 60g.	194	14.40	5.52	-	3.00	-	35.82	0.30	-	-	-	-	-	-	-	-	14.34	283.14
Ensalada(Aros de cebolla. tomate y lechuga)	90	71.56	-	0.99	-	7.05	6.72	0.64	16.10	26.40	0.82	13.70	0.03	0.05	0.28	6.87	6.66	145.89
Cremas	62	10.35	0.16	0.23	0.06	3.10	2.85	0.60	4.71	8.16	0.13	2.96	0.00	0.01	0.20	1.77	11.80	61.00
Papas doradas (freidora de aire) 130g.	127	-	2.08	-	-	-	29.64	-	-	-	-	-	-	-	-	-	92.69	228.80
Bebida (limonada o maracuyá) 250ml	64	41.30	-	0.45	-	0.05	17.73	0.10	11.00	15.20	1.67	205.00	0.02	0.08	0.01	11.00	0.39	5.38
Promedio - Hamburguesa saludable	738	200.51	8.62	5.18	3.60	21.57	113.29	3.01	78.18	134.82	4.07	417.44	0.11	0.21	1.11	32.23	160.92	853.89

Apéndice E: Sustento de Incremento de Ventas

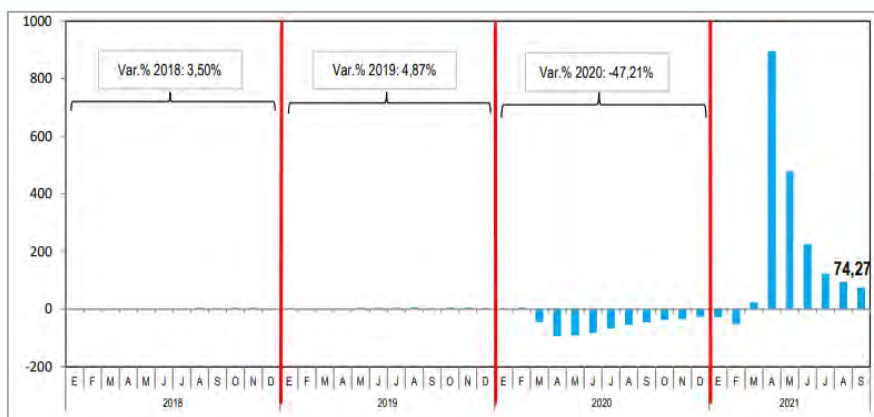
Las ventas de las hamburguesas saludables están basadas en la Evolución Mensual de la Actividad de Restaurantes, en el análisis no estamos considerando el año de inicio de la pandemia (2020) y tampoco la fecha post covid (2021). El escenario base considerado para la simulación financiera es de 5%, punto intermedio y conservador de las ventas alcanzadas en el sector de restaurantes en los últimos 5 años. Para el escenario de Optimista consideramos 20%, el máximo de ventas alcanzado en los últimos 5 años. Para el escenario pesimista se ha considerado 3%, las ventas más bajas durante los último 5 años.

Figura 41.

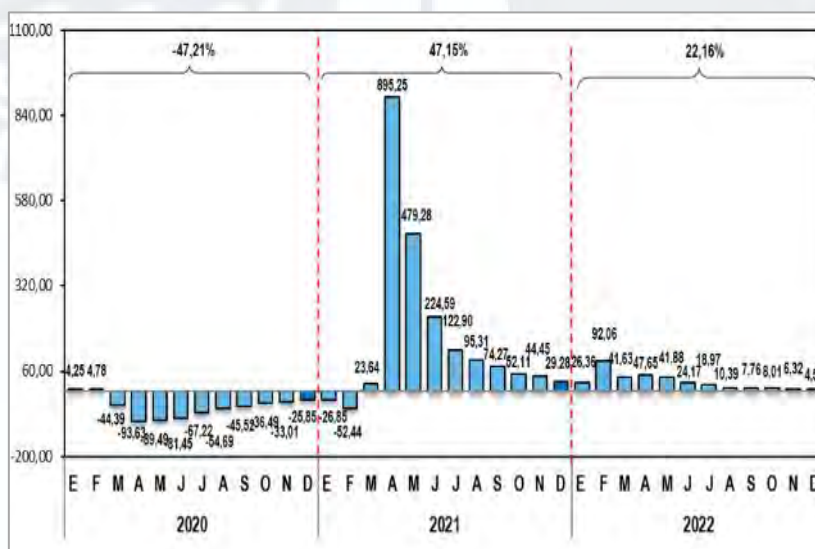
E1. Gráfica resumen de las actividades de restaurantes



Nota. Elaboración propia basado en información del INEI mostrados en la siguiente página.

Figura 42.*E2. Evolución Mensual de la Actividad de Restaurantes*

Nota. Tomado de “Evolución mensual de la actividad de restaurantes 2018/2021” por Instituto Nacional de Estadística e Informática, 2021a (<https://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/boletines/11-informe-tecnico-produccion-nacional-set-2021.pdf>)

Figura 43.*E3. Producción del subsector restaurantes: 2020 - 2022*

Nota. Tomado de “Evolución mensual de la actividad de restaurantes 2020/2022” por Instituto Nacional de Estadística e Informática, 2021a (<https://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/noticias/nota-de-prensa-no-169-2022-inei.pdf>)