

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ

ESCUELA DE POSGRADO



**Modelo ProLab: Allinmi, Solución que Permite Formular, Balancear y
Brindar un Servicio de Alimentación Saludable**

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

PRESENTADA POR

Karina Yudith Ramos Carranza, DNI 46118830

Aldo Ronnie Pinto Barreda, DNI 40720727

Enrique Leo Samaniego Vásquez, DNI 09674616

Carlos Augusto Salvador Castillo, DNI 47263589

ASESOR

Nicolás Andrés Núñez Morales, DNI: 49011442

ORCID 0000-0003-2193-3830

JURADO

Carlos Armando Bazán Tejada

Pablo José Arana Barbier

Surco, agosto 2023

Declaración Jurada de Autenticidad

Yo, Nicolás Andrés Núñez Morales, docente del Departamento Académico de Posgrado en Negocios de la Pontificia Universidad Católica del Perú, asesor(a) de la tesis/el trabajo de investigación titulado “Allinmi, Solución que Permite Formular, Balancear y Brindar un Servicio de Alimentación Saludable”, de los autores:

Karina Yudith Ramos Carranza, DNI 46118830,

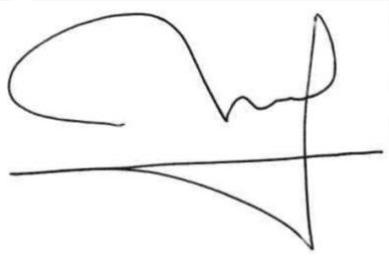
Aldo Ronnie Pinto Barreda, DNI 40720727,

Enrique Leo Samaniego Vásquez, DNI 09674616,

Carlos Augusto Salvador Castillo, DNI 47263589, dejo constancia de lo siguiente:

- El mencionado documento tiene un índice de puntuación de similitud de 18%. Así lo consigna el reporte de similitud emitido por el software *Turnitin* el 23/08/2023.
- 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, 24 de agosto de 2023

Apellidos y nombres del asesor: Núñez Morales, Nicolás Andrés	
DNI: 49011442	Firma
ORCID: 0000-0003-2193-3830	

Dedicatoria

Dedicamos esta tesis a nuestras familias, compañeros, docentes y a todas y cada una de las personas que nos apoyaron con asesoramiento, consultas, entrevistas y encuestas que hicieron posible nuestra tesis.



Agradecimientos

Agradezco en primer lugar a Dios por permitirme haber terminado esta grandiosa travesía, a mi familia que siempre fueron mi soporte ante cada desafío, a los profesores y a CENTRUM, por enfocarse no sólo en el desarrollo de las habilidades duras sino de las blandas, que en la actualidad son fundamentales para el desarrollo de cada profesional, son muchas las experiencias y aprendizaje que me han permitido lograr ser una mejor versión de mí misma.

Karina Yudith Ramos Carranza

Agradezco a mis padres, esposa e hijo quienes me apoyaron y motivaron en todo momento, permitiendo que logre alcanzar mis objetivos a pesar de la pandemia.

Aldo Ronnie Pinto Barreda

Agradezco primeramente a Dios por su inmenso amor y bendiciones. A mis padres, esposa e hijos por su paciencia, comprensión y soporte incondicional. Y de manera especial a mi madre Irene que ha sido ejemplo y motivación para alcanzar mis metas.

Enrique Leo Samaniego Vásquez

Agradezco a mi familia que desde siempre ha sido el motor de mi vida; por haberme apoyado en mis altibajos, acompañado en todas las decisiones y haber contribuido a convertirme en la persona que soy el día de hoy.

Carlos Augusto Salvador Castillo

Resumen Ejecutivo

De acuerdo con el informe emitido por el Instituto Nacional de Salud (INS, 2019), en el Perú el 70% de las personas (hombres y mujeres) padecían de sobrepeso, en la región Lima el 62.8% y en el Callao 65.6% sufren de sobrepeso. En un informe realizado por Ipsos (2019), se precisó que en Lima Metropolitana el 29% tenía sobrepeso, el 18% era obeso y el 33% se consideraba muy estresado; en tal sentido, este segmento de ciudadanos es propenso a adquirir enfermedades como los ya mencionados a consecuencia de malos hábitos alimenticios.

En el presente documento se aplica la metodología *design thinking*, que a través de entrevistas a usuarios, especialistas y complementado con encuestas permitió encontrar revelaciones relevantes en los potenciales clientes que permitirá conocer los puntos de mayor esfuerzo al momento de consumir alimentos para finalmente identificar la necesidad más importante del usuario. La solución surgió como una respuesta a las necesidades identificadas de los usuarios y con una propuesta de valor de ayudar a las personas que han tomado la decisión de cambiar sus hábitos de alimentación, logren cumplir este objetivo, a través de una asesoría nutricional, programación personalizada de su alimentación y seguimiento a su progreso. Finalmente, el modelo de negocio de *Allinmi* se encuentra ligado al objetivo de desarrollo sostenible (ODS) 12: Producción y consumo responsables (Organización de las Naciones Unidas [ONU], 2018) y no sólo eso, sino que también a las (ODS) 3: Salud y bienestar, contribuyendo así a generar un estilo de vida más sostenible y sano en el tiempo, mejorando la calidad de vida de al menos el 70% de nuestros clientes y a la (ODS) 8: Trabajo decente y crecimiento económico. En consecuencia, este emprendimiento es escalable y proyecta un valor actual neto (VAN) resultante de S/ 3'837,344 con una tasa interna de retorno del 191.49% proyectado para los primeros cinco años.

Abstract

According to the report issued by INS (2019), in Peru 70% of people (men and women) were overweight, in the Lima region 62.8% and in the Callao 65.6% suffer from overweight. In a report carried out by Ipsos (2019), it was specified that in Lima Metropolitana 29% were overweight, 18% were obese and 33% were considered very stressed or in this sense, this segment of citizens is prone to acquire diseases such as those already mentioned to consequence of bad eating habits.

In this document the design thinking methodology is applied, which through interviews with users, specialists and complemented with surveys allowed to find relevant insights in potential customers that will allow us to know the points of greatest effort when consuming food to finally identify the most important need of the user. The solution emerged as a response to the identified needs of users and with a value proposition of helping people who have made the decision to change their eating habits, achieve this objective, through nutritional advice, personalized programming of their diet and monitoring of their progress.

Finally, *Allinmi's* business model is linked to Sustainable Development Goal (SDG) 12: Responsible production and consumption (ONU, 2018) and not only that, but also to (SDG) 3: Health and well-being, thus contributing to generating a more sustainable and healthy lifestyle over time, improving the quality of life of at least 70% of our clients and to (SDG) 8: Decent work and economic growth. Consequently, our venture is scalable and projects a net present value (NPV) resulting from S/ 3'837,344 with an internal rate of return of 191.49% projected for the first five years.

Tabla de Contenidos

Capítulo I: Definición del Problema	1
1.1 Contexto del Problema a Resolver	1
1.2 Presentación del Problema a Resolver.....	4
1.3 Sustento de la Complejidad y Relevancia del Problema a Resolver	4
Capítulo II: Análisis del Mercado	6
2.1 Descripción del Mercado	6
2.2 Análisis Competitivo Detallado.....	8
2.2.1 Las Cinco Fuerzas de Porter.....	10
Capítulo III: Investigación del Usuario	15
3.1 Perfil del Usuario.....	15
3.2 Mapa de Experiencia del Usuario.....	18
3.3 Identificación de la Necesidad.....	19
Capítulo IV: Diseño del Producto o Servicio.....	21
4.1 Concepción del Producto o Servicio	21
4.2 Desarrollo de la Narrativa.....	22
4.3 Carácter Innovador y Disruptivo del Producto o Servicio	24
4.4 Propuesta de Valor.....	25
4.5 Producto Mínimo Viable	27
Capítulo V: Modelo de Negocio	29
5.1 Lienzo del Modelo de Negocio	29
5.2 Viabilidad del Modelo de Negocio.....	31
5.3 Escalabilidad/ Exponencialidad del Modelo de Negocio	32
5.4 Sostenibilidad del Modelo de Negocio.....	34
Capítulo VI: Solución Deseable, Factible y Viable	36

6.1 Validación de la Viabilidad de la Solución	36
6.1.1 Hipótesis para Validar Deseabilidad de la Solución	36
6.1.2 Experimentos Empleados para Validar las Hipótesis.....	37
6.2 Validación de la Factibilidad de la Solución	38
6.2.1 Plan de Mercadeo	38
6.2.2 Plan de Operaciones	45
6.2.3. Simulaciones Empleadas para Validar Hipótesis.....	51
6.3. Validación de la Viabilidad de la Solución	53
6.3.1. Presupuesto de Inversión.....	53
6.3.2. Análisis Financiero.....	53
6.3.3. Simulaciones Empleadas para Validar las Hipótesis de Viabilidad.....	54
6.3.4. Simulaciones Empleadas en el Capítulo	54
Capítulo VII. Solución Sostenible.....	58
7.1. Relevancia Social de la Solución.....	58
7.2. Rentabilidad Social de la Solución.....	62
Capítulo VIII: Decisión e Implementación.....	65
8.1. Plan de Implementación y Equipo de Trabajo.....	65
8.2. Conclusión	67
Apéndice A: Cinco Fuerzas de Porter	75
Apéndice B: Mapa de Experiencia del Usuario	76
Apéndice C: Tablas de Problema Social Relevante	79
Apéndice D: Prototipo	81
Apéndice E: Cálculo del Mercado Meta	84
Apéndice F: Análisis Financiero	87
Apéndice G: Encuesta y Resultados.....	93

Apéndice H: Evaluación de Patentes.....	97
Apéndice I: Tarjetas de Prueba de Usabilidad	99
Apéndice J: Encuesta y Resultados B2C	101
Apéndice K: Encuesta y Resultados B2B.....	105
Apéndice L: Tarjeta de Prueba de Factibilidad y Viabilidad.....	108



Lista de Tablas

Tabla 1 <i>Análisis Competitivo de la Propuesta de Valor de la Competencia</i>	13
Tabla 2 <i>Indicador de Enfermedades No Transmisibles</i>	33
Tabla 3 <i>Inversión en Mercadeo y Registrales</i>	33
Tabla 4 <i>Resultado de la Validación de Hipótesis</i>	37
Tabla 5 <i>Cuadro Comparativo de Competidores Futuros</i>	40
Tabla 6 <i>Presupuesto de Marketing desde el Año 0 hasta el Año 5</i>	44
Tabla 7 <i>Presupuesto de Planilla Desde el Año 0 hasta el Año 5</i>	49
Tabla 8 <i>Detalle de Costos Operativos Desde el Año 0 hasta el Año 5</i>	49
Tabla 9 <i>Escenarios de Resultados del Plan de Marketing</i>	52
Tabla 10 <i>Simulación para Eficiencia del Plan de Marketing</i>	52
Tabla 11 <i>Proyección del Flujo de Caja Libre Descontado Desde el Año 0 hasta el</i> <i>Año 5</i>	55
Tabla 12 <i>Escenarios para Hallar el VAN Promedio y su Desviación Estándar</i>	56
Tabla 13 <i>Simulación de Montecarlo VAN</i>	56
Tabla 14 <i>Resultados de Validar la Hipótesis de Negocio</i>	57
Tabla 15 <i>Metas del Objetivo Relacionadas a Allinmi</i>	61
Tabla 16 <i>Detalle de los Beneficios Sociales (Año 1 – Año 5)</i>	63
Tabla 17 <i>Valor Actual Neto Social de Allinmi (Año 1 – Año 5)</i>	63
Tabla 18 <i>Estimación de los Costos Sociales por Emisiones de Energía Eléctrica (en</i> <i>Soles)</i>	64
Tabla 19 <i>Valor Actual Neto Social de Allinmi (en Soles)</i>	64
Tabla C 1 <i>Dimensiones del Problema Social Relevante</i>	79
Tabla C 2 <i>Sinéctica para Solucionar el Problema Social Relevante</i>	80
Tabla E 1 <i>Distribución de NSE Vertical por Edad en Lima Metropolitana</i>	85

Tabla E 2 <i>Niveles Socioeconómicos NSE (%)</i>	85
Tabla E 3 <i>Mercado Disponible Laborando y Dispuestos a Comprar el Plan</i> <i>(Personal Laborando 26 -45 Años)</i>	86
Tabla E 4 <i>Mercado Meta, Planes de Alimentación y Proyecciones Anuales (2023 -</i> <i>2027)</i>	86
Tabla F 1 <i>Inversión en Mercadeo y Registrales</i>	87
Tabla F 2 <i>Depreciación y Amortización</i>	87
Tabla F 3 <i>Presupuesto (S/) de la Mezcla de Mercadeo (2023-2027)</i>	88
Tabla F 4 <i>Estructura de Capital</i>	88
Tabla F 5 <i>Capital Asset Model Pricing (CAPM)</i>	89
Tabla F 6 <i>Costo de la Deuda</i>	89
Tabla F 7 <i>Cálculo del WACC</i>	89
Tabla F 8 <i>Proyección de Estados de Resultados(S/)</i>	90
Tabla F 9 <i>Flujo de Caja Proyectado para los Primeros Cinco Años (S/)</i>	91
Tabla F 10 <i>Análisis de Sensibilidad Escenarios</i>	92
Tabla F 11 <i>Indicadores Económicos</i>	92
Tabla F 12 <i>Indicadores Financieros</i>	92
Tabla H 1 <i>Patentes</i>	97

Lista de Figuras

Figura 1 <i>Sobrepeso en Hombres y Mujeres Peruanos, 2007-2014</i>	3
Figura 2 <i>Lienzo Meta Usuario</i>	16
Figura 3 <i>Mapa de Experiencia</i>	17
Figura 4 <i>Lienzo 6x6 - Resultados del Proceso de Ideación</i>	23
Figura 5 <i>Propuesta de Valor</i>	26
Figura 6 <i>El Lienzo Modelo de Negocio</i>	30
Figura 7 <i>Buyer Persona</i>	39
Figura 8 <i>Flujo del Proceso de Producción</i>	45
Figura 9 <i>Flujo del Proceso de Venta</i>	46
Figura 10 <i>Preparación del Equipo</i>	46
Figura 11 <i>Servicio Post Venta</i>	47
Figura 12 <i>Histograma de la Simulación Montecarlo Usando Análisis de Hipótesis</i>	52
Figura 13 <i>Histograma de la Simulación Montecarlo VAN</i>	56
Figura 14 <i>Flourishing Business Canvas</i>	60
Figura 15 <i>Plan de Trabajo para la Implementación</i>	66
Figura A 1 <i>Análisis de las Cinco Fuerzas de Porter</i>	75
Figura B 1 <i>Mapa de Experiencia del Usuario- Compra de Alimentos</i>	76
Figura B 2 <i>Mapa de Experiencia del usuario- Asesoría Nutricional</i>	77
Figura B 3 <i>Mapa Experiencia del Usuario- Actividad Física</i>	78
Figura D 1 <i>Prototipo del Producto Mínimo Viable</i>	81
Figura D 2 <i>Prototipo del Producto Mínimo Viable</i>	82
Figura E 1 <i>Distribución de Personas según NSG 2020</i>	84
Figura G 1 <i>Rango de Edad</i>	93
Figura G 2 <i>Género</i>	93

Figura G 3 <i>Distrito de Procedencia</i>	93
Figura G 4 <i>Grado de Instrucción</i>	94
Figura G 5 <i>Ingreso Mensual</i>	94
Figura G 6 <i>Sobre la Comida Saludable</i>	94
Figura G 7 <i>Atributos Importantes sobre Comida Saludable</i>	95
Figura G 8 <i>Sobre los Insumos</i>	95
Figura G 9 <i>Frecuencia de Consumo de Comida Saludable</i>	95
Figura G 10 <i>Afiliación a un Plan Mensual</i>	96
Figura G 11 <i>Precio por el Plan del Almuerzo (un Plato de Fondo y Refresco)</i>	96
Figura I 1 <i>Tarjeta de Prueba de Usabilidad Hipótesis 1</i>	99
Figura I 2 <i>Tarjeta de Prueba de Usabilidad Hipótesis 4</i>	100
Figura J 1 <i>Rango de Edad</i>	101
Figura J 2 <i>Género</i>	101
Figura J 3 <i>Frecuencia de Consumo de Alimentos Saludables</i>	101
Figura J 4 <i>Hábitos de Consumo Saludable</i>	102
Figura J 5 <i>Medio de Compra de Alimentos Saludables</i>	102
Figura J 6 <i>Disposición a Recibir Asesoría Periódica y un Plan de Alimentos</i>	102
Figura J 7 <i>Disposición del Precio a Pagar</i>	103
Figura J 8 <i>Frecuencia de Consumo del Plan Saludable</i>	103
Figura J 9 <i>Tiempo de Permanencia del Plan Saludable</i>	103
Figura k 1 <i>Número de Trabajadores de la Empresa</i>	105
Figura k 2 <i>Disponibilidad del Concesionario de Alimentación en las Empresas</i>	105
Figura k 3 <i>Porcentaje de Subvención de Alimentos para los Colaboradores</i>	106
Figura k 4 <i>Variedad de Platos Saludables que Cuenta el Concesionario</i>	106

Figura k 5	<i>Disposición de la Empresa de Subvencionar un Porcentaje de los Alimentos Saludables para sus Colaboradores</i>	106
Figura k 6	<i>Disposición de la Empresa de Subvencionar un Porcentaje de los Alimentos para sus Trabajadores</i>	107
Figura L 1	<i>Tarjeta de Prueba de Factibilidad de Negocio</i>	108
Figura L 2	<i>Tarjeta de Prueba de Viabilidad de la Solución</i>	109



Capítulo I: Definición del Problema

El presente capítulo describe el problema a mitigar frente a la situación que viene enfrentando la población a nivel nacional e internacional debido a los altos índices de sobrepeso y obesidad, se considera sobrepeso cuando el índice de masa corporal es mayor a 25 y obesidad cuando es mayor a 30. Asimismo, se realiza la evaluación de la complejidad y la relevancia del problema a resolver.

1.1 Contexto del Problema a Resolver

En los últimos años, el sobrepeso y la obesidad a nivel mundial han sufrido un incremento sin precedentes, según la Organización Mundial de la Salud (OMS, 2021), desde 1975 los índices se han triplicado, llegando al 2016 a tener más de mil novecientos millones de adultos mayores de 18 años que sufrían de sobrepeso y 650 millones ya eran obesos lo que representaba en términos porcentuales el 39% y 18% respectivamente. Como consecuencia de estas cifras, según Cereceda (2020), se estima que al menos 2.8 millones de personas mueren al año. En América Latina para el 2016, Argentina, Chile, México y Paraguay contaban con un mayor número de hombres mayores en situación de obesidad, se estimó que al menos un cuarto de este universo padecía de este problema de salud, en el caso de las mujeres los países de México y República Dominicana son los que presentaron un mayor crecimiento en donde una de cada tres mujeres era obesa.

Perú no es ajeno a esta situación, de acuerdo con el informe emitido por el Instituto Nacional de Salud (INS, 2019), el 70% de las personas (hombres y mujeres) padecían de sobrepeso, de este universo, el 33.1% en adultos mayores, el 32.3% eran escolares y el 23.9% eran adolescentes. En la región Lima el 62.8% y en el Callao 65.6% sufrían de sobrepeso.

Cabe precisar que, en un informe más actualizado realizado por Ipsos (2019), se estimó que en Lima Metropolitana, en 2019, el 29% tenía sobrepeso, el 18% era obeso y el

33% se consideraba muy estresado, este último es una de las causas de ansiedad que también origina el consumo desmedido de alimentos no sanos para la salud; en tal sentido, este segmento de ciudadanos es propenso a adquirir enfermedades como los ya mencionados a consecuencia de la mala alimentación.

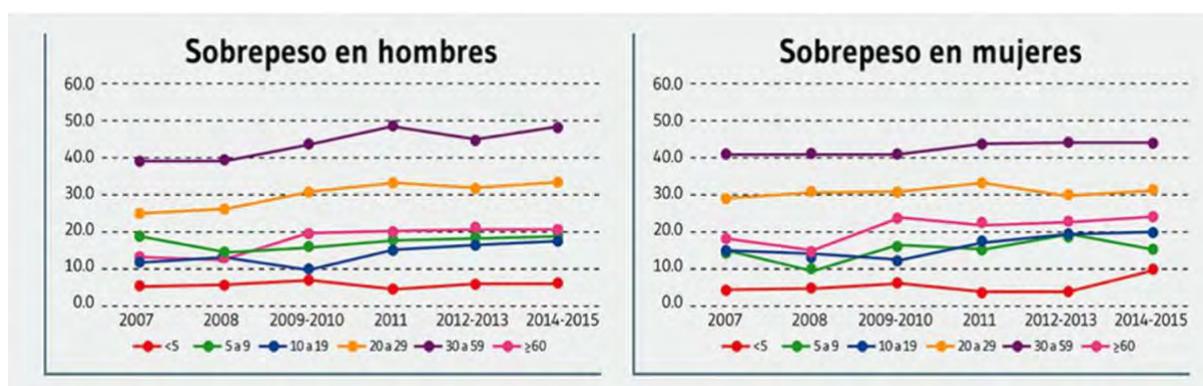
Según la OMS (2021), las principales causas de estos resultados se deben al desequilibrio energético que ocurre entre las calorías gastadas versus las consumidas; es decir, se ha incrementado el consumo de productos con alto grado calórico y con propiedades en grasas no saludables pero que estas no se queman a través de actividades físicas, por el contrario, existe un descenso en este aspecto y mayor tendencia al sedentarismo por diversas razones, como por ejemplo las nuevas formas de trabajo (teletrabajo), mayor urbanización y desarrollo de ciudades (menor esfuerzo para trasladarse), nuevos productos ricos en grasas saturadas y adictivas pero no beneficiosos para el organismo humano. Las principales consecuencias del sobrepeso y obesidad son las enfermedades cardiovasculares, la diabetes, cánceres, trastornos del aparato locomotor, entre otros, como se mencionaba anteriormente, al menos 2.8 millones de personas mueren al año.

Como medida de acción, el gobierno peruano en el 2013 promulgó la Ley 30021, “Ley de promoción y alimentación saludable en los niños, niñas y adolescentes” cuyo objetivo es proteger el derecho de la salud pública para el crecimiento y desarrollo adecuado de las personas, a través del refuerzo las actividades físicas, implementación de kioscos y comedores saludables, así como la información y prácticas relacionadas a los alimentos y bebidas no alcohólicas (Decreto Supremo N° 017-2017-SA, 2017). De otro frente, a nivel laboral, la Ley 29783 si bien tiene como objeto regular la protección de la salud y seguridad en el trabajo a través de médicos ocupacionales; no abarca acciones como la prevención, difusión, charlas de concientización sobre la alimentación saludable, así como el control del sobrepeso u obesidad de todos sus empleados (Decreto Supremo N° 006-2014-TR, 2014). Es

importante precisar que, según Villanueva e Ysla (2018), existe una porción de los limeños que ya van tomando conciencia que es necesario seguir un estilo saludable de vida; sin embargo, el 75% sostiene que es difícil hacerlo porque involucra mayor gasto, el 25% no cuentan con el tiempo suficiente, además, porque la comida chatarra es más fácil conseguir.

Figura 1

Sobrepeso en Hombres y Mujeres Peruanos, 2007-2014



Nota. Tomado “Análisis de la tendencia del sobrepeso y obesidad en la población peruana,” por C. Tarqui et al., 2017. *Revista Española de Nutrición Humana y Dietética*, 21(2), p. 143. <https://doi.org/10.14306/renhyd.21.2.312>

Por lo tanto, resulta necesario abordar este problema social desde todos los frentes pues, la cultura de la alimentación se propicia de casa y si bien, en los últimos años el gobierno ha tomado acciones para mejorar esta situación a nivel de las escuelas y colegios, esto no es suficiente dado que en el hogar toda la familia continúa llevando una alimentación poco saludable y una vida sedentaria. Es por estos motivos, que el presente proyecto se enfocará en Lima (zonas 7 y 8) cuyo cálculo del mercado meta se encuentra en el Apéndice A. En dicho análisis se puede observar que el mercado total disponible (TAM, por sus siglas en inglés) es 2'137,819 usuarios entre 26 y 45 años en los niveles socioeconómicos (NSE) A, B y C, mientras que el mercado disponible (SAM, por sus siglas en inglés) corresponde a 39,445 usuarios dispuestos a adquirir los planes *Allinmi* según proyección realizada a partir de las encuestas y finalmente se ha proyectado una penetración del mercado SAM en tres

escenarios (pesimista, conservador y optimista) a fin de estimar el mercado accesible (SOM, por sus siglas en inglés) que inicia con una penetración de 5% (1,972 usuarios) el primer año y termina con un 18% (7,136 usuarios) de penetración el quinto año en un escenario conservador.

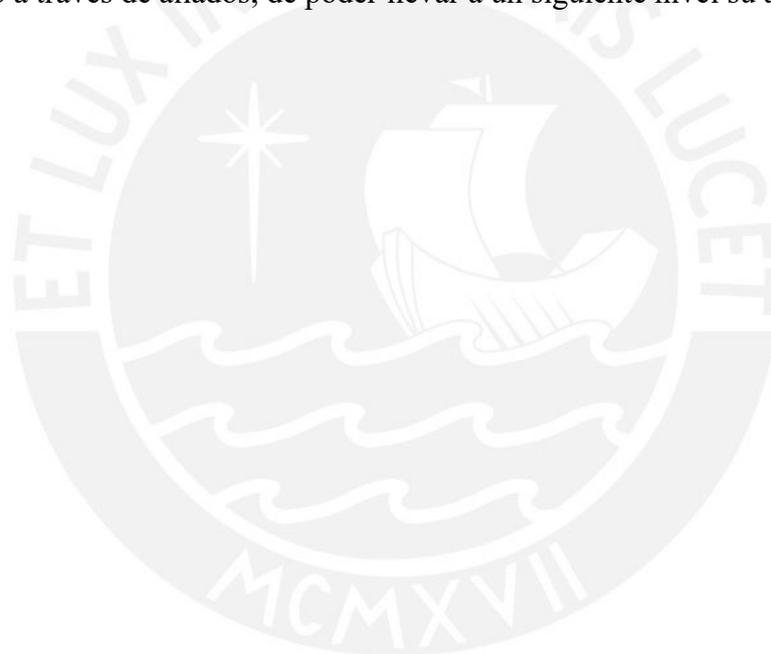
1.2 Presentación del Problema a Resolver

Tal como se mencionó en el tópico anterior, existe una desproporción o falta de balance en la ingesta de alimentos en grasas versus los alimentos proteicos, este es un problema generalizado que está presente en todas las edades; sin embargo, la responsabilidad recae en las cabezas del hogar quienes finalmente son los que toman las decisiones a la hora de elegir un alimento; respecto a ello, según Villanueva e Ysla (2018), el 56% de las personas deciden por una alimentación poco saludable por temas de tiempo, accesibilidad y precio, es por esta razón, que la presente investigación tiene como objetivo implementar una solución que aborde la concientización sobre el consumo de comidas saludables a través de una asesoría de los expertos en nutrición, y también apoyados de las empresas donde laboran los usuarios a fin que tengan un el acceso simple y rápido a los alimentos e incentivar complementariamente a la realización de actividades físicas para mejorar su estilo de vida en corto, mediano y largo plazo.

1.3 Sustento de la Complejidad y Relevancia del Problema a Resolver

Se ha demostrado que el consumo de alimentos no saludables tiene consecuencias en la salud de las personas, desde problemas de sobrepeso, obesidad, hasta adquirir enfermedades como la diabetes, la hipertensión, entre otros; persiste la tendencia en la mayoría de la población en comer de la misma manera y no existe una preocupación por entender lo que realmente es beneficioso para la salud de un consumidor, así como tampoco existe interés de parte de las empresas comercializadoras de comida por brindar información al respecto, y mucho menos del Estado, la información es escasa y no es fomentada. Este

desafío supone un esfuerzo realmente grande, pues se considera que los resultados de poder enseñar que las personas accedan a información necesaria para poder alimentarse de manera correcta a un corto, mediano y largo plazo brindarán excelentes beneficios. Para poder influenciar en la cultura o en la forma en que las personas se alimentan es necesario abordar diferentes aristas y estrategias de manera que impacten en el objetivo planteado, instrucción o educación en las nuevas generaciones es un punto de partida a tomar en cuenta. El cambio se puede lograr de manera progresiva, a medida que las personas entiendan la importancia de comer de manera saludable, así como, el real esfuerzo que esto supone y las distintas maneras, incluso a través de aliados, de poder llevar a un siguiente nivel su alimentación.



Capítulo II: Análisis del Mercado

Para desarrollar una solución que aborde la necesidad de mejorar la alimentación saludable en el Perú se analizará el mercado, en primera instancia las preferencias del consumidor y en seguida los productos (oferta) que actualmente se cuenta para este sector, se profundizará en el entorno; es decir, las empresas que hoy ofrecen servicios cercanos a la necesidad identificada.

2.1 Descripción del Mercado

La industria de la alimentación saludable en el Perú se encuentra en déficit pues aún existe una brecha importante entre la oferta y la demanda y, si bien el 85% de la población ya está optando por acceder a alimentos más saludables y destacándose como el tercer país con mayor interés en esta área, aún existen limitadas empresas que ofrecen desde productos procesados hasta alimentos ya preparados según sea la necesidad del consumidor (Zoom Empresarial, 2020). En lo que se refiere al mercado, se puede señalar que la principal característica y más importante de una alimentación saludable para los peruanos es comer frutas y verduras casi todos los días (62%), otros indican la inclusión de verduras o ensaladas en la dieta (39%), ingerir mucha agua (38%) y no excederse en el consumo de bebidas gaseosas (24%), en ninguno de los casos se habla de la porción proteica como factor principal en la alimentación (Oie, 2019).

Un dato esperanzador es que los peruanos han tomado mayor conciencia a raíz de la crisis global originada por el COVID-19, pues “no sólo puso en agenda la cuestión sanitaria y la atención de salud, sino que también ha generado la necesidad de replantear prácticas culturales vinculadas al medio ambiente y la sustentabilidad” (Lácteos Latam.com, 2020, párr. 7) de las personas a través de un consumo de alimentos a conciencia. Hoy los ciudadanos-consumidores les exigen a las marcas tanto la calidad, confiabilidad, que sean saludables y que respeten el medio ambiente (Lácteos Latam.com, 2020). Es relevante

mencionar que del total de gasto en alimentación que incurren los peruanos el 33.2% se provisiona al consumo de alimentos fuera de casa, este patrón de conducta evidencia que hoy en día el salir a comer fuera representa un hábito cotidiano para la población. En esa línea, si se realiza una segmentación por el grupo de edad, “la población de igual o mayor a 25 años es la que gasta más con un promedio del 33.0% comparado con la población de 14 a 24 años que gasta S/.40.8” (Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI], 2015, párr. 7), adicionalmente, de acuerdo con el nivel de educación logrado, los que cuentan con educación superior son los que pueden efectuar mayor gasto en alimentación fuera de casa.

En la industria existen empresas/marcas que de alguna manera cubren (en parte) las necesidades de los consumidores como: (a) Lift Smart Eats, quien “ofrece productos de origen vegetal, integrales, sin lácteos ni gluten, tales como helados, hamburguesas vegetales... entre otros” (Lago, 2020, párr. 22); (b) Andean Bites, quien ofrece una variedad de refrigerios “veganos, sin gluten, con ingredientes orgánicos y libres de transgénicos” (Lago, 2020, párr. 23); (c) Nutrishake, quien “ofrece productos a base de cereales andinos, 100% libres de octógonos y libres de GMO” (Lago, 2020, párr. 24); y (d) Mamalama Snacks, ofrece barras y refrigerios energéticos, libres de gluten y lactosa (Lago, 2020). De otro lado, se encuentra el colegio de nutricionistas quienes a través de diversas plataformas o de manera física brindan asesoramiento y recomendaciones con el fin que sus clientes mantengan una vida saludable, dentro de su propuesta ofrecen alimentos frescos, ricos en nutrientes y en cantidades balanceadas (Colegio de Nutricionistas del Perú, 2020). Asimismo, existen empresas que se apoyan de la tecnología para ofrecer comidas preparadas listas para ser consumidas por las personas, como Manzana Verde (s.f.) quien ofrece alimentos saludables a través de su aplicación móvil y web, además los complementa con asesoría nutricional opcional y videos de ejercicios que sus clientes pueden realizar desde sus hogares, la forma de pago es a través de planes y existe un monto mínimo a consumir para que el envío a

domicilio sea gratis, de otro lado se encuentra Green Press quienes también realizan envío a domicilio de comidas saludables. Finalmente existen las aplicaciones móviles que son gratuitas y quienes instruyen en la preparación de comidas balanceadas (Manzana Verde, s.f.).

2.2 Análisis Competitivo Detallado

Luego de la investigación realizada se identificó las principales empresas cuyo propósito es fomentar una alimentación saludable, algunas son más completas porque brindan el servicio de asesoramiento nutricional, la comida saludable además de su envío a domicilio y complementariamente orientación sobre rutinas de ejercicios, en otros casos sólo ofrecen uno de los servicios antes mencionados, es por ello que se ha realizado la siguiente segmentación: centros de comida saludable (solución integral), centros especializados (de nutrición) y aplicaciones de asesoramiento.

Centros de comida saludable. En esta categoría se encuentran dos empresas, una más robusta que la otra; sin embargo, tiene etapas del proceso a fines:

Manzana Verde. “Esta empresa propone una nueva forma de comer de manera saludable a través de planes semanales de alimentación diseñados en base a tres objetivos: bajar de peso, aumentar masa muscular o mantener tu peso” (Flores, 2019, párr. 13). Surgió como una empresa que busca transformar la alimentación en el Perú y América Latina, actualmente manejan más de 100 opciones de platos balanceados y saludables que pueden ser personalizables de acuerdo con los objetivos de cada usuario, adicionalmente brindan servicios de asesoría nutricional y un blog de rutina de ejercicios. Cada usuario debe personalizar sus platos y ejecutar sus programaciones a través la página web de Manzana Verde con un día de anticipación y dependiendo del plan el envío a domicilio puede ser gratuito, el costo de los platos dependiendo si sólo es almuerzo o incluye cena oscila entre los S/13.90 y los S/23.8, este precio puede variar si incluyen productos complementarios como

bebidas y/o snacks; asimismo tienen cobertura en 18 distritos de Lima Metropolitana y en la ciudad de Piura (Manzana Verde, s.f.).

Green Press. Su propósito es “alimentar un presente saludable” y buscan impactar en la alimentación, salud y bienestar de las personas a través de productos saludables, ofrecen al su público objetivo el balance entre proteínas, carbohidratos y grasas saludables con porcentajes ya definidos de cada componente para asegurar la pérdida de peso y construcción del músculo, a través de su página web ponen a disposición la diversidad de comidas en tres presentaciones (pequeño, mediano y grande), el usuario a través de la misma hace sus pedidos; cuentan con el servicio de envío a domicilio y un plan básico que consta de ocho platos de comida, en promedio cuesta S/192. Actualmente tienen presencia en 11 distritos de Lima Metropolitana y complementariamente cuentan con una línea de productos *detox* a través de los cuales buscan desintoxicar y regular el peso de todos sus clientes (Green Press, s.f.).

Centros especializados (De nutrición). Esta categoría sólo se enfoca en la orientación y enseñanza sobre el consumo de alimentos saludables, no incluye la preparación de las comidas ni el envío a domicilio.

Nutriyachay. Empresa emergente creada por un grupo de nutricionistas cuyo objetivo es enseñar a las personas del cómo mejorar su alimentación con alimentos naturales, su propuesta es realizar un diagnóstico y sobre los objetivos que plantee el usuario se establece el plan y brindan asesoramiento continuo por medios digitales; su esquema incluye orientación de alimentación personalizada, así como el envío de material complementario como recetarios e informes del progreso de su plan, además de videos de rutinas de ejercicio que pueden llevar a cabo desde sus hogares. Los precios son variables de acuerdo con el plan que se determine, al ser un servicio en línea tienen presencia en todo el Perú (Nutriyachay, s.f.).

Fitia. Las aplicaciones en los últimos años se han convertido en una de las alternativas más asequibles y a bajo costo para la personalización de dietas y consumo de productos saludables. A diferencia de las antes mencionadas, Fitia es una aplicación cuyo objetivo es brindar información y opciones para llevar una dieta inteligente, basados en las preferencias de consumo del cliente, esta aplicación puede personalizar el plan de alimentación y brinda detalles y estadísticas del nivel de proteínas, grasas y carbohidratos, cuenta con más de 1,800 recetas personalizables según necesidades de cada persona; también, a través de blogs brindan información y recomendaciones sobre el consumo de productos o la ejecución de ejercicios, el plan básico es de S/19.90 por mes y S/47.9 por un periodo de 6 meses (Fitia, s.f.).

2.2.1 Las Cinco Fuerzas de Porter

Partiendo de lo anterior, se complementa el análisis del entorno a través de las Cinco Fuerzas de Porter (1985/2009), cuyo resumen se presenta en la Figura A1, de manera que sirva de *input* para desarrollar correctamente la estrategia de negocio.

Barreras de entrada. Se podrían dar ciertos problemas en la economía de escala, pero no precisamente por el costo de producción de los alimentos, sino por una posible superproducción al no terminar de vender todas las existencias. Por el lado de la inversión, para empezar, es relativamente baja puesto que no se requiere inicialmente con un lugar físico, se puede iniciar de manera digital ahorrando costos de alquiler de local. Asimismo, no existe de parte de la competencia una empresa que se encuentre del todo posicionada con un producto diferenciado que genere recordación en el cliente con alguna estrategia de mercadeo bien realizada y finalmente, no existen restricciones legales para inaugurar este tipo de empresas si se cuenta con las licencias necesarias.

Barreras de salida. No existen barreras de salida, el costo de ingreso para los competidores es relativamente bajo, por ello es importante trabajar de la mano y tener orden

de los pagos a los colaboradores, proveedores, servicios, entre otros, de manera que sean fidelizados y se conviertan en aliados estratégicos.

Poder de negociación de los proveedores. El poder de negociación es bajo, puesto que existe una gran oferta en el mercado tanto por el lado de las empresas de comida como el delivery, dado que son socios claves se buscará fidelizarlos pues serán actores importantes en la ejecución del servicio.

Poder de negociación con los clientes. El poder es medio, lo antes indicado se debe a que no existen tantas empresas que ofrezcan un servicio/producto como el que se busca ofrecer. El valor agregado se prevé que será bien percibido por el cliente, asimismo, es de suma importancia la manera en que se abordará los canales de venta para la disposición de los productos al cliente final.

Amenaza de nuevos competidores entrantes. Existe una alta amenaza, sobre todo porque las barreras de entrada son favorables, cada vez más consumidores buscan llevar una vida saludable y es un mercado que aún no ha sido explorado y explotado del todo por las empresas. Será crucial la rápida diferenciación del producto que ayudará a lograr un posicionamiento en el mercado haciendo que los clientes prefieran a *Allinmi* antes que una posible competencia.

Amenaza de nuevos productos sustitutos. Definitivamente existirá una curva de aprendizaje de cara al cliente para que este pueda sentirse totalmente atraído por el producto que se ofrecerá. Existen, ahora mismo, productos sustitutos que pueden afectar directamente a la empresa; por preferencia o por costumbre un cliente puede elegir un nutricionista y un gimnasio que se encuentra cerca a su casa siendo incluso más económico, asimismo, algunos usuarios autodidactas motivados por las redes sociales y blogs. Sin embargo, se busca la diferenciación por el nivel de especialización en servicio integral brindado, así como la funcionalidad de los canales de atención que se brindarán y la manera en cómo se abordará

una correcta campaña de mercadeo para la captación.

Rivalidad entre los competidores. Existe un amplio campo por conquistar pues aún existen pocos competidores que brindan un servicio como el que se ofrecerá. Es preciso señalar que los competidores que se han analizado no cuentan con una fuerte diferenciación entre ellos, y es ahí en donde se busca generar ventaja. De la entrevista realizada al nutricionista se concluye que existen varias alianzas que se pueden realizar y que permitirá llegar a un amplio campo de clientes. En este punto, para lograr ser competitivos, gran parte de los esfuerzos se enfocarán en la innovación, diferenciación y un posicionamiento mediante alianzas estratégicas. En la Figura A1 del Apéndice A, se muestra lo comentado en el párrafo anterior, de manera que se pueda aprovechar al máximo las oportunidades del mercado.

Luego de haber expuesto la descripción del mercado, el análisis competitivo detallado y las cinco fuerzas de Porter, a continuación, se plasma en la Tabla 1 la comparación de la propuesta de valor de *Allinmi* frente a la competencia. Es preciso mencionar que la información es obtenida de las redes sociales y de las páginas web de la competencia, asimismo, se consideró pertinente el análisis de esta comparativa porque se logra determinar como la propuesta de valor de *Allinmi* logra brindar experiencias que satisfacen las necesidades de los clientes objetivamente diferenciándose así, del resto de empresas que ofrecen un producto similar.

En la tabla también se describen los datos relevantes de los competidores, desde la descripción de la solución, propuesta de valor, el valor de los alimentos y el alcance del servicio ofrecido. En base a este análisis se ha identificado que la empresa que más se relaciona con la propuesta que *Allinmi* es Manzana Verde quien brinda una diversidad de platos a través de su app y/o web y que es personalizado por cada usuario en base a sus objetivos, ya sea para incrementar masa muscular o bajar de peso.

Tabla 1*Análisis Competitivo de la Propuesta de Valor de la Competencia*

Concepto	Empresa emergente		
	Manzana Verde	Green Press	Fitia
Descripción	Busca impulsar a sus clientes a llevar una vida saludable, brinda planes semanales, mensuales o anuales de alimentación de acuerdo con los objetivos físicos que los clientes buscan. Se programan las comidas para la entrega a domicilio, no cobran envío a domicilio.	Busca mejorar la alimentación, salud y bienestar general de sus clientes, de manera que puedan generar una <i>pasión</i> . Ofrecen dos planes (plan <i>fit</i> y plan detox) además de una variedad de platos y bebidas.	Ofrece asesorías a sus clientes con dietas inteligentes personalizadas según las preferencias del cliente de alimentación y la necesidad de calorías que necesita consumir para perder o ganar peso.
Ubicación	Manzana Verde cuenta con una aplicación dinámica de uso, una página web y redes sociales informativas. Los pedidos se realizan por la web o la aplicación.	Solo pueden ser ubicados mediante su página web y redes sociales. Aún no desarrollan una aplicación de fácil acceso para el cliente.	Solo pueden ser ubicados mediante su aplicación y redes sociales.
Propuesta de valor	Ayudan a los clientes a alcanzar sus objetivos de alimentación, brindan además del servicio de comida, opciones de medición de calorías consumidas, recetas caseras y programación con costo para una cita con el nutricionista.	La contribución de mejorar la salud del cliente con comidas balanceadas pensadas para la pérdida de peso y construcción de musculatura. Usan ingredientes poco procesados y cuentan con guías de alimentación, sueño y ejercicio (vida balanceada).	Genera planes y sugerencias alimenticias a sus clientes de acuerdo a las características que tengan y a los objetivos que busquen, accedes a más de 1,800 recetas y te pueden hacer las compras.
Productos ofrecidos	Brindan desayunos, almuerzos, cenas, ensaladas, bebidas y postres. Todos los productos cuentan con su descripción calórica.	Sus principales productos son: <ul style="list-style-type: none"> ● Plan detox: busca reemplazar las comidas por bebidas que desintoxican el cuerpo. ● Plan fit: cinco clases de planes que incluyen diversas comidas, el cliente puede elegir su plan preferido al costo que más se acomode. 	Ofrecen recetas, planes nutricionales, controles de porcentajes de grasa e información de alimentos.
Participación de mercado	Cuentan con más de 3,000 clientes con planes contratados, 44,000 seguidores en Instagram y 93,000 en Facebook.	Cuenta con 37,000 seguidores en Facebook y 4,500 en Instagram aproximadamente.	Cuenta con 199,000 seguidores en Facebook y 209,000 en Instagram.
Distribución	Distribuyen las comidas con su propio envío a domicilio, coordinan con el cliente los horarios.	Distribuyen las comidas con su propio envío a domicilio, coordinan con el cliente los horarios.	No aplica
Cobertura geográfica	Manzana Verde tiene cobertura en los siguientes distritos de Lima: San Isidro, Miraflores, Surquillo, San Borja, Barranco, Lince, Jesús María, Pueblo Libre, Magdalena del Mar, Breña, Surco, Independencia, Santa Anita, La Molina, San Miguel, Los Olivos, San Martín de Porres, Callao. Asimismo, en el departamento de Piura.	Green Press abarca las siguientes zonas: <ul style="list-style-type: none"> ● Playas: Punta Hermosa, Punta Negra y San Bartolo. ● Zona 1: Barranco, La Victoria, Magdalena, San Borja, Surco, Jesús María, Lince, Miraflores, San Isidro y Surquillo. ● Zona 2: San Miguel, San Luis y Pueblo Libre. ● Zona 3: Cercado de Lima, Chorrillos, La Molina y Ate. 	Fitia funciona mediante una aplicación móvil por lo tanto la cobertura ve en función al lugar de descarga del usuario
Precios	Paquetes de almuerzos: desde 20 platos a S/318, 40 platos a S/636 y 60 platos a S/954. Paquetes de cenas: desde 20 platos a S/278, 40 platos a S/556 y 60 platos a S/834.	<ul style="list-style-type: none"> ● Plan detox (jugos desintoxicantes): desde S/99 por 1 día hasta S/1,980 por 20 días. ● Plan fit (paquetes de cinco comidas): desde S/68 por 1 día hasta S/1,904 por 28 días (tamaño pequeño), desde S/72 por 1 día hasta S/2,016 por 28 días (tamaño mediano) y desde S/77 por 1 día hasta S/2,156 soles por 28 días (tamaño grande) ● Paquetes de jugos: tres por S/45, seis por S/89, nueve por S/130 y 12 por S/178. 	<ul style="list-style-type: none"> ● Plan 1 mes: S/19.90. ● Plan 3 meses: S/41.90. ● Plan 6 meses: S/47.90. Las suscripciones te brindan asesoría diaria y personalización.

En el caso de *Allinmi* será un servicio más especializado; pues el enfoque es que en primera instancia los usuarios reciban una asesoría nutricional, que el especialista genere el plan de alimentación y que *Allinmi* se encargue de programar la preparación y envío de sus alimentos (según dicho plan) ya sea en el centro de trabajo o en su domicilio; también la solución es B2B pues se buscará generar alianzas con las empresas empleadoras para que ellos asuman el porcentaje que actualmente les subvencionan a sus empleados y que sólo la diferencia del valor del plato de comida sea asumida por el colaborador.



Capítulo III: Investigación del Usuario

El presente capítulo tiene como objetivo explicar el perfil del usuario en base a las entrevistas realizadas. Esta elaboración sirve de base para identificar cómo está compuesta su familia, sus creencias, valores, anhelos, frustraciones y problemas, además de conocer qué actividades realiza, cómo se relaciona con su círculo social y plasmarlo en el lienzo meta usuario, enseguida se abordará el mapa de experiencia que permitirá conocer los puntos de mayor esfuerzo al momento de consumir alimentos para finalmente identificar la necesidad más crítica para el usuario, que es lo que se pretende llegar a solucionar.

3.1 Perfil del Usuario

Con el fin de definir el perfil del usuario se diseñó una guía de entrevistas dirigidas a personas mayores de 20 años (ver Apéndice B) para así obtener información relevante sobre sus hábitos alimenticios, como también, cuáles son sus desafíos en torno a llevar una vida saludable. Al respecto, se logró realizar 15 entrevistas a usuarios y dos entrevistas a expertos y se obtuvo datos cruciales como patrones de comportamiento, creencias y rutinas de alimentación (ver Apéndice B). Con esta información se han construido dos lienzos: meta-cliente y meta-usuario, esta herramienta ayuda a determinar el perfil del cliente objetivo (ver Figura 2).

El perfil del usuario resalta que es un usuario (hombre y/o mujer) en promedio de 35 años, profesional con trabajo que tiene noción sobre la alimentación saludable y cuáles son los efectos de no aplicarlo, pero que no dispone del tiempo necesario para acceder a productos saludables para preparar su comida o acceder a un alimento saludable ya preparado, también le resulta difícil dejar de consumir comida rápida pues percibe que es más delicioso, accesible, barato y eventualmente porque su círculo familiar se resiste al cambio. Pese a esto último indica que le preocupa su peso actual y que desea comer sano y complementarlo con actividad física para lograr su peso deseado.

Figura 2

Lienzo Meta Usuario

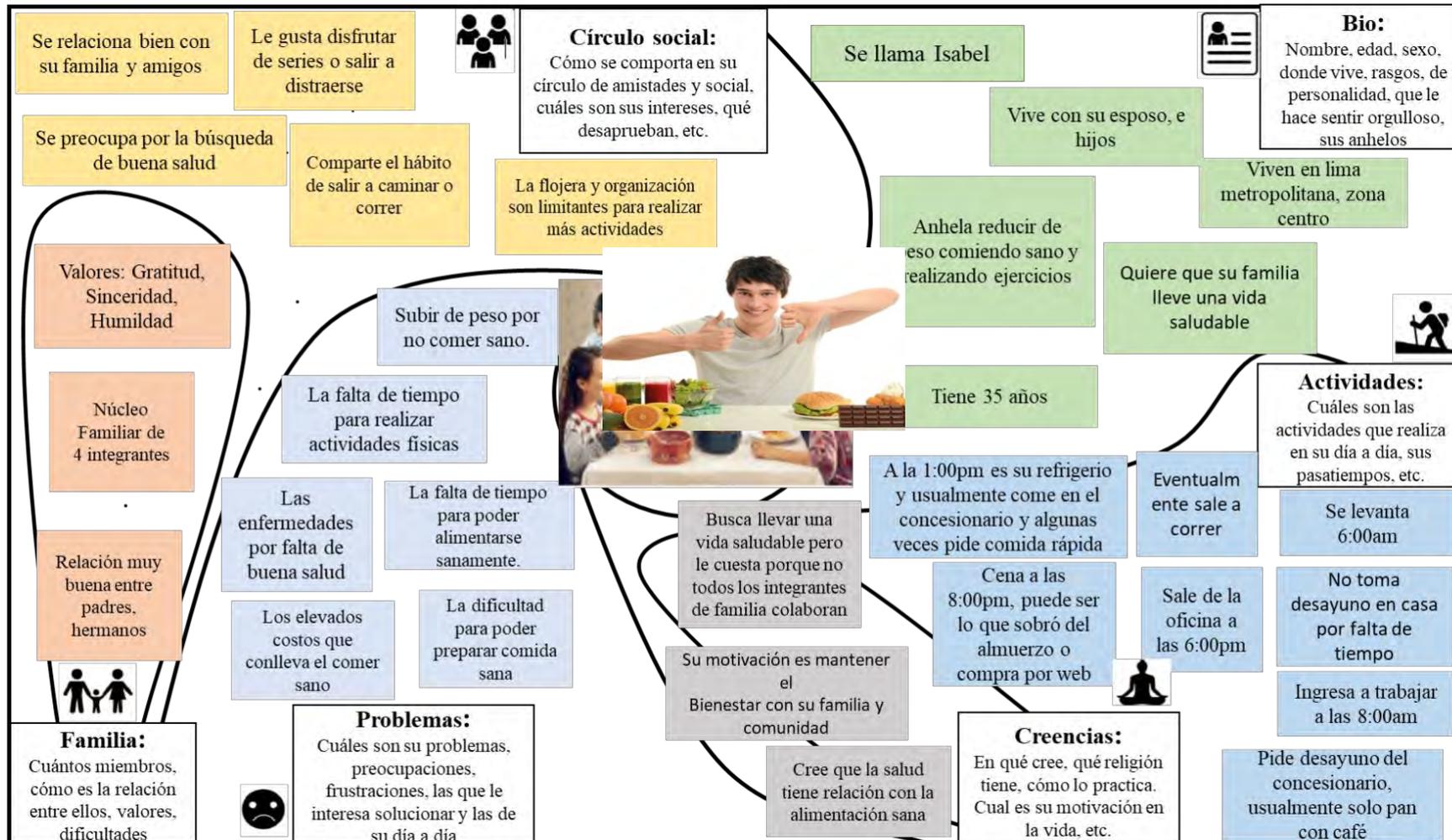
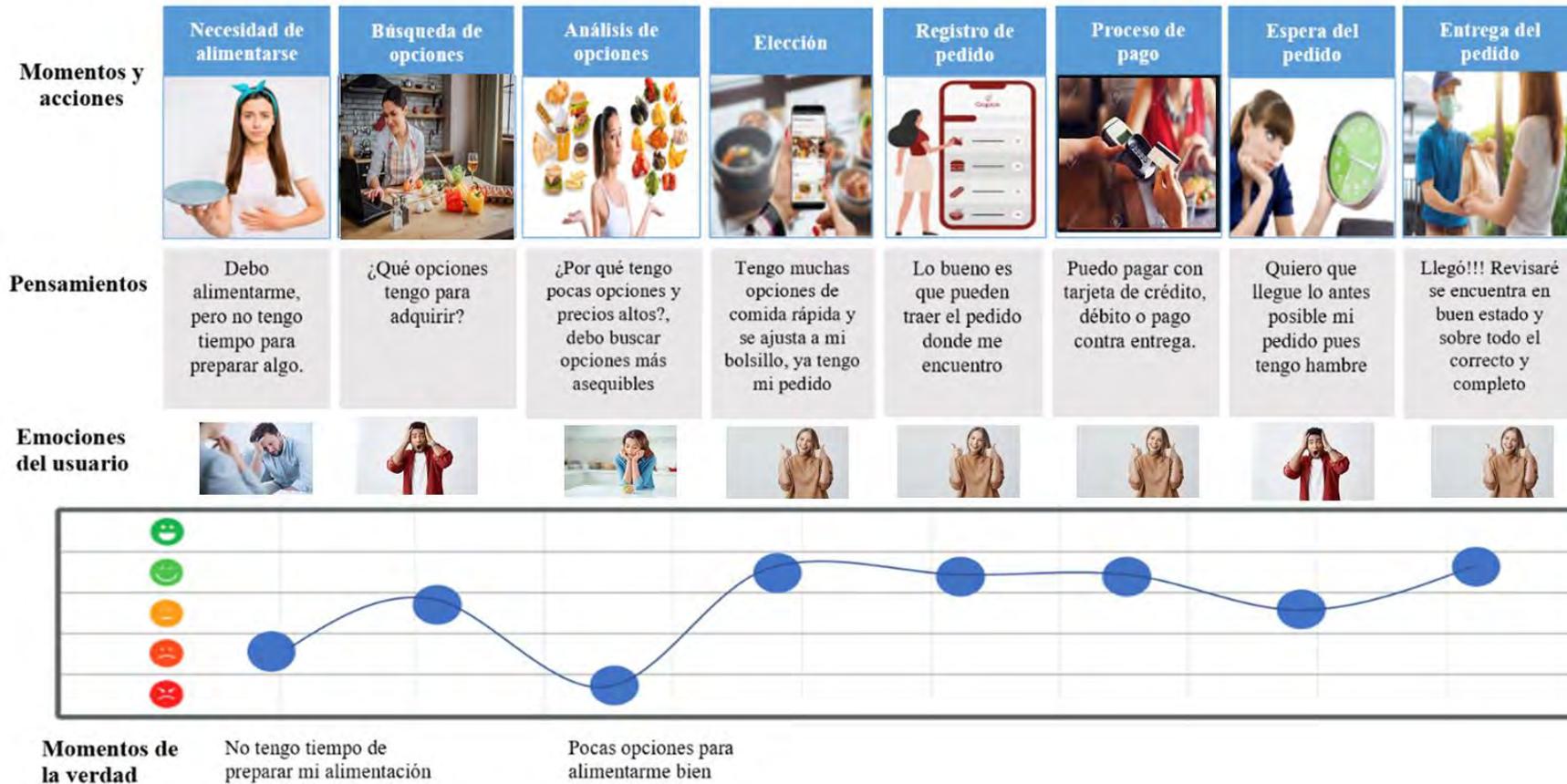


Figura 3

Mapa de Experiencia

Viaje : Experiencia compra de alimentos

Objetivo: Mejorar la experiencia del usuario



3.2 Mapa de Experiencia del Usuario

Para abordar todos los problemas que se identificó en lienzo meta usuario fue necesario elaborar mapas de experiencia del cliente (ver Figuras 3, B1,B2 y B3), el primero se plasmó considerando que una persona tiene la necesidad de alimentarse, pero al no contar con provisiones busca otras opciones rápidas pues no dispone de mucho tiempo, se identifica que existen momentos de alegría para el usuario pues tiene la posibilidad de hacer búsqueda de opciones de comida rápida a través una web y por ese mismo medio registrar el pedido que más le agrada y que se ajuste a sus posibilidades económicas, así como también el poder realizar el pago por ese mismo medio.

Otro momento importante es cuando recibe su pedido, pues se espera una buena presentación, que llegue completo y en óptimas condiciones. En contraparte se ha identificado dos momentos de dolor, pues al tomar la decisión de compra inicia su búsqueda y no cuenta con muchas opciones de comidas saludables, y si los encuentra, el precio no es asequible y acorde a su presupuesto, por esta razón opta por consumir comida rápida. Finalmente, otro punto de dolor identificado es cuando el usuario espera su alimentación, pues como se mencionó anteriormente, dispone de tiempo limitado.

Respecto al segundo mapa, la experiencia inicia cuando se preocupa por su peso o salud y para tomar una decisión de mejorar esa situación evalúa opciones con las que dispone, como recibir asesoría nutricional, hacer deporte y si realmente dispone de tiempo para ejecutarlo, sobre ello revisa su presupuesto y opta por buscar a un nutricionista a través del internet, para elegir revisa horarios, realiza una búsqueda de opciones que dispone para resolver su necesidad, finalmente elige y reserva cita, sobre este mapa se identifica tres puntos de dolor, el primero cuando el cliente se preocupa por su peso actual, el segundo es al momento de definir prioridades, sobre todo, por el presupuesto que amerita la asesoría; y el tercero es al momento de la elección.

Referente al tercer mapa, la experiencia inicia cuando el cliente preocupado por su peso actual decide realizar actividad física, revisa opciones que más se ajusten a su presupuesto y opta por asistir a un gimnasio; busca información de los gimnasios a través de internet, revisa presupuestos, maquinarias y ambiente, también se pregunta si los entrenadores están realmente capacitados y finalmente elige el plan. El punto de dolor en este mapa es cuando el cliente preocupado por su peso decide realizar actividades físicas y el segundo cuando define el tiempo y presupuesto que esta acción amerita.

3.3 Identificación de la Necesidad

Se tomó como referencia los tres mapas de experiencia del cliente y se identificó momentos de la verdad que le causa dolor y el que se busca mitigar o mejorar, estos son: el usuario no dispone del tiempo necesario para que se encargue de preparar sus alimentos, por esta razón busca opciones de alimentación entre la comida rápida y la saludable, en el primero cuenta con múltiples opciones pero en el segundo no, y en algunos casos, con precios fuera de su alcance, pese que el usuario es consciente que su peso actual no es el ideal y que tiene la intención de alimentarse mejor, casi siempre opta por la comida rápida. La ventaja de la comida rápida desde su perspectiva es la accesibilidad, menor tiempo y el envío a domicilio. Otro punto importante es la asesoría nutricional, existe la necesidad del usuario de poder recibir información de manos de un especialista, pero existen factores como el precio y el tiempo que limitan tomar la decisión con agilidad, tratan de organizarse de modo que el presupuesto les alcance y así lograr agendar cita con el especialista de su elección, esperan que él, les detalle cuál es su condición actual y los oriente para lograr sus objetivos.

También buscan mejorar su aspecto físico, así como bajar de peso, en este caso al igual que el tópico anterior, en primer lugar, evalúan si disponen de tiempo y presupuesto para cubrir esta necesidad, logran organizar sus gastos y luego evalúan opciones de actividad deportiva como el asistir a un gimnasio, buscan que este tenga precios competitivos, buenos

ambientes, diversidad de máquinas y personal especializado. En los mapas se resalta la necesidad de alimentarse y verse mejor apoyado de empresas que les ayuden a no alterar sus tiempos por nuevas actividades y/o rutinas y que sean accesibles y competitivos, por tanto, nuestro equipo debe encontrar una solución que le permita satisfacer estas necesidades y en paralelo buscar conciencia y educar sobre la importancia de llevar una alimentación saludable en la familia.



Capítulo IV: Diseño del Producto o Servicio

En el presente capítulo, se desarrolla el proceso creativo para obtener la definición de la mejor solución para el usuario. luego de haber revisado varias herramientas, como la de lluvia de ideas, la sinéctica, se determinó la solución: *Allinmi* es una empresa emergente que promueve un estilo de vida saludable, brindando acceso a una alimentación balanceada, que permitan a sus clientes gozar de un bienestar general, a través de los servicios personalizados de:

- Nutrición: Enseña a balancear las comidas con expertos en la materia.
- Administración de sus alimentos: *Allinmi* se encargará de todo, desde que el cliente confirme su plan, los especialistas se encargaran de cargar el plan en la plataforma, realizar la programación y envío al domicilio.
- Alimentación: *Allinmi* brindará diferentes opciones de comida saludable, fundamental para el alcance de los objetivos trazados por los clientes.
- Tracking: Seguimiento a sus alimentos saludables a través de la app.
- Alianzas corporativas: se ofrecen diversos beneficios para empresas, que permiten a los colaboradores acceder a descuentos corporativos.
- *Allinmi* busca brindar una experiencia 360 al cliente, de manera que encuentre todo lo que necesite y más, sin excusas de iniciar el cambio hacia un estilo de vida saludable.

4.1 Concepción del Producto o Servicio

Para desarrollar la concepción del producto se ha identificado los momentos más críticos en la experiencia del usuario que repercute en un momento de dolor, lo que ayuda a determinar las verdaderas necesidades a atender, los cuales se describen en la Tabla C1, luego se usó la herramienta sinéctica para buscar analogías del problema y así describir respuestas concretas, estas se describen en la Tabla C2. En resumen, se determinó la siguiente analogía:

La analogía fantástica (me gustaría que los alimentos poco saludables pudieran hablar).

Una vez identificadas estas necesidades no cubiertas, se realizó una sesión de lluvia de ideas que, a partir de preguntas generadoras, el equipo pudo plantear posibles ideas de solución para cada necesidad identificada. Para ello, se elaboró un lienzo 6x6 (ver Figura 4) y posteriormente se seleccionaron las seis ideas más innovadoras y creativas que fueron elegidas para plantear la solución y propuesta de valor.

4.2 Desarrollo de la Narrativa

Para el desarrollo de la narrativa, se trabajó bajo la metodología ágil de *design thinking*, la cual ha permitido abordar el problema en cuestión de una manera más dinámica y creativa, logrando así obtener una mejor visión de la solución del problema para poder desarrollar y diseñar el producto de acuerdo con la información obtenida. A continuación, se describen las acciones realizadas en cada una de las fases de la metodología indicada:

Empatizar. En esta etapa es necesario entender al cliente, cuáles son sus preocupaciones y la manera en que ellos se sienten respecto al problema abordado. Para lograrlo, se diseñó una guía de entrevistas dirigidas a personas mayores de 20 años y así obtener el perfil del cliente (conocer sus hábitos alimenticios, la manera de llevar una vida saludable, los desafíos de una buena alimentación, entre otros). Los resultados entender el comportamiento del cliente de manera que el problema y la hipótesis planteada se encuentren sustentadas.

Definir. La información obtenida anteriormente, incluso las entrevistas realizadas a los especialistas fueron planteadas en el lienzo meta-usuario. Aquí se agruparon similitudes encontradas y de esa manera se identificó cuáles son las principales motivaciones y frustraciones de los clientes. Lo anterior ayudó a realizar el mapa de experiencia del cliente, donde se plasman los puntos de dolor del cliente en cada una de las interacciones propuestas

Figura 4

Lienzo 6x6 - Resultados del Proceso de Ideación

Objetivo:	Necesidades:			
Lograr satisfacer la escasa oferta de alimentos saludables previa evaluación nutricional a un costo razonable y en tiempo breve.	1. El usuario busca encontrar opciones variadas de alimentos saludables. 2. El usuario necesita encontrar comida saludable en un tiempo breve. 3. El usuario necesita tener confianza en los alimentos saludables 4. El usuario necesita tener herramientas digitales para un acceso rápido y pago de sus alimentos			
1. ¿Cómo podríamos brindar opciones variadas de comida saludable?	2. ¿Cómo podríamos lograr atender su pedido en un tiempo breve?	3. ¿Cómo podríamos generar confianza al usuario sobre la calidad de los alimentos?	4. ¿Qué herramientas podríamos ofrecer para lograr un acceso rápido y pago en línea?	5. ¿Cómo podríamos lograr un monitoreo eficiente?
A través de un plan semanal o mensual.	A través de acceso web	A través de entrevistas con el nutricionista	Plataforma web/app que permite brindar asesoría nutricional acompañado del plan de alimentación mensual.	Plataforma web/app que permite brindar asesoría nutricional acompañado del plan de alimentación mensual.
Presentar carta de opciones variadas vía online	A través del concesionario de su centro de labores	Presentación de la calidad de los ingredientes y proceso de preparación de los alimentos	Comercio electrónico para pago en línea	Diseñar e incluir en la solución charlas, capacitaciones, orientación sobre la alimentación saludable de modo que se genere conciencia en los usuarios.
A través de visitas personalizadas	A través de un plan semanal o mensual.	Presentación de los cocineros certificados	Solución digital B2B y B2C con planes que se adecuarán a las necesidades de nuestro cliente.	Diseñar una solución que permita establecer objetivos y que se cuente con la trazabilidad para que el usuario conozca de su avance hasta llegar a su peso ideal.

en toda la experiencia que este pueda tener al querer llevar una vida saludable.

Idear. En esta etapa se ha considerado mediante una lluvia de ideas las soluciones a los puntos de dolor obtenidos anteriormente, de manera que, la solución planteada sea acorde a lo que el cliente necesita. Al entenderlo, se plantea una herramienta potente que entienda además cómo funciona el mercado al cual se dirige *Allinmi*. El análisis de las cinco fuerzas de Porter también fue fundamental.

Prototipar. Con la información obtenida se abordó la propuesta de valor para crear un prototipo inicial que busca atender las necesidades del cliente. El prototipo muestra las interacciones que el cliente puede tener con la solución planteada (aplicativo), aquí se incluye las pantallas más relevantes a ser usadas para poder obtener una retroalimentación de parte del cliente y poder realizar una prueba de manera que se entienda si lo que se brinda se encuentra estrictamente relacionado.

4.3 Carácter Innovador y Disruptivo del Producto o Servicio

La solución planteada busca atender al cliente en todos los aspectos necesarios para fomentar una vida sana y una alimentación saludable. Se ha realizado comparativas con algunas patentes internacionales, tal como se muestra en la Tabla 4, que cuentan con al menos una característica de la propuesta que ofrecerá *Allinmi* puesto que con todas las características no se ha encontrado alguna. Es por esta razón que la principal diferenciación será personalización y la experiencia 360°. La solución no sólo ayuda al cliente a poder obtener productos necesarios para una buena alimentación, sino que además brinda alternativas de alianzas con diversos comercios para lograr una vida saludable (alianzas con gimnasios, nutricionistas, entre otros).

La solución permite que el cliente realice diversas actividades como por ejemplo tener

un plan alimenticio de comida de manera periódica con entregas programadas por los especialistas y no por el usuario. Es necesario para este punto poder desarrollar un banco de datos y usar inteligencia de datos para la obtención de las tendencias de los consumidores y así mejorar la experiencia brindada en todas las etapas de interacción en la ejecución del servicio. Asimismo, la solución también permitirá llegar a segmentos B2B, a través de alianzas en donde se busca ofrecer el mismo servicio que en el B2C, con una ventaja: La de lograr que las empresas subvencionen un porcentaje del costo del alimento, en la actualidad no hay un formato parecido en el Perú.

4.4 Propuesta de Valor

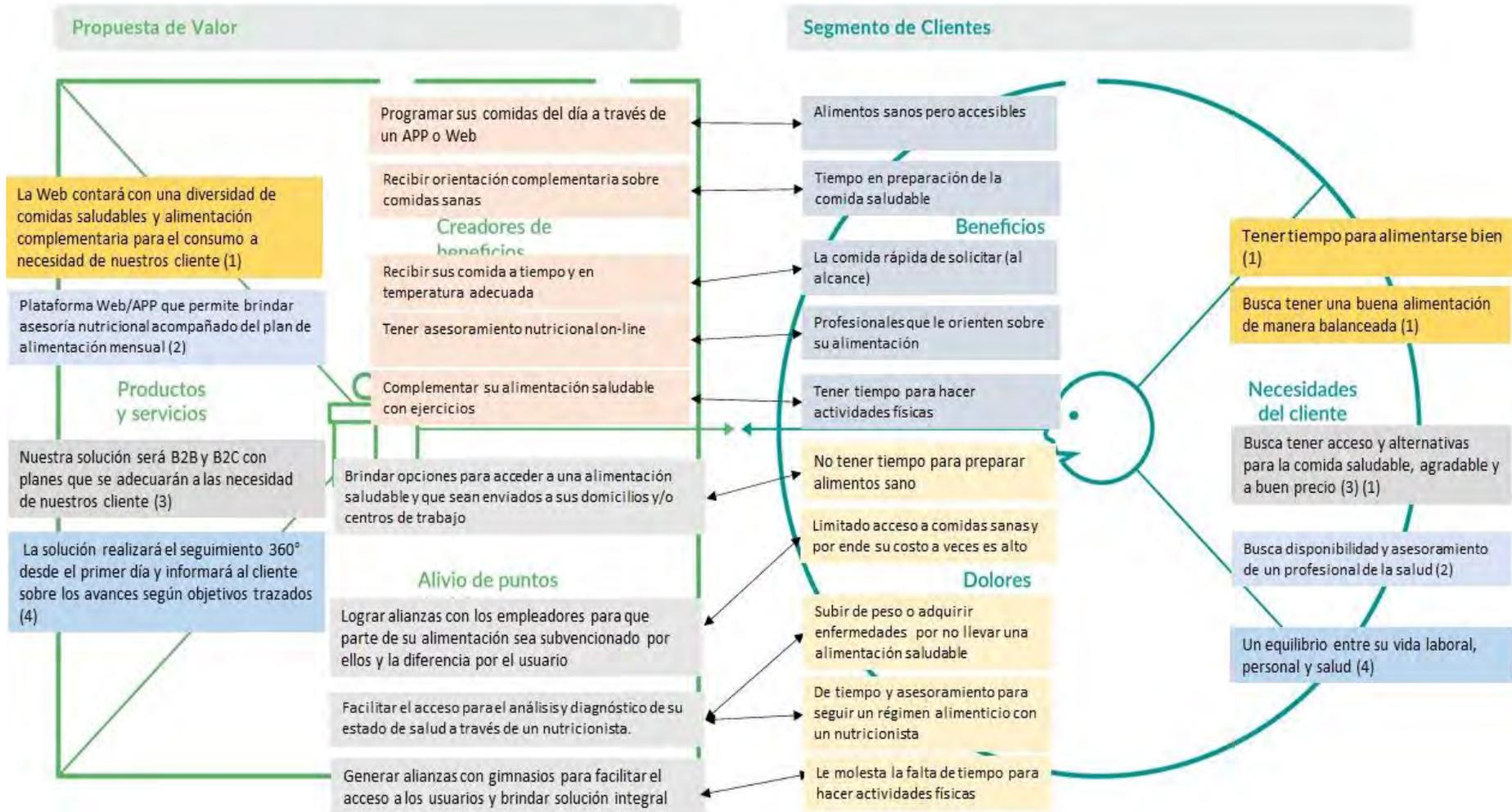
Como se muestra en la Figura 5, se utilizó el lienzo planteado por Osterwalder y Pigneur (2011), herramienta que permite identificar el perfil del usuario en base a factores relevantes que pueden causar frustraciones y/o beneficios, sobre ambos aspectos se define la propuesta de valor y en consecuencia la reducción de los elementos problemáticos.

En esa línea y para el problema social relevante que se ha planteado solucionar, en la Figura 9 se muestra cómo los usuarios buscan acceder a una alimentación saludable, pero a través de un proceso de asesoramiento nutricional simple que le oriente y genere un plan alimenticio; además buscan opciones de alimentación a bajo costo y rápido porque no cuentan con el tiempo suficiente para que ellos se hagan cargo de preparar sus alimentos, también buscan encontrar un equilibrio entre su vida laboral y personal que les permita disponer de tiempo para desarrollar actividades físicas.

Por lo antes citado, la propuesta de valor de *Allinmi* es ayudar a las personas que han tomado la decisión de cambiar sus hábitos de alimentación, logren cumplir este objetivo, a

Figura 5

Propuesta de Valor



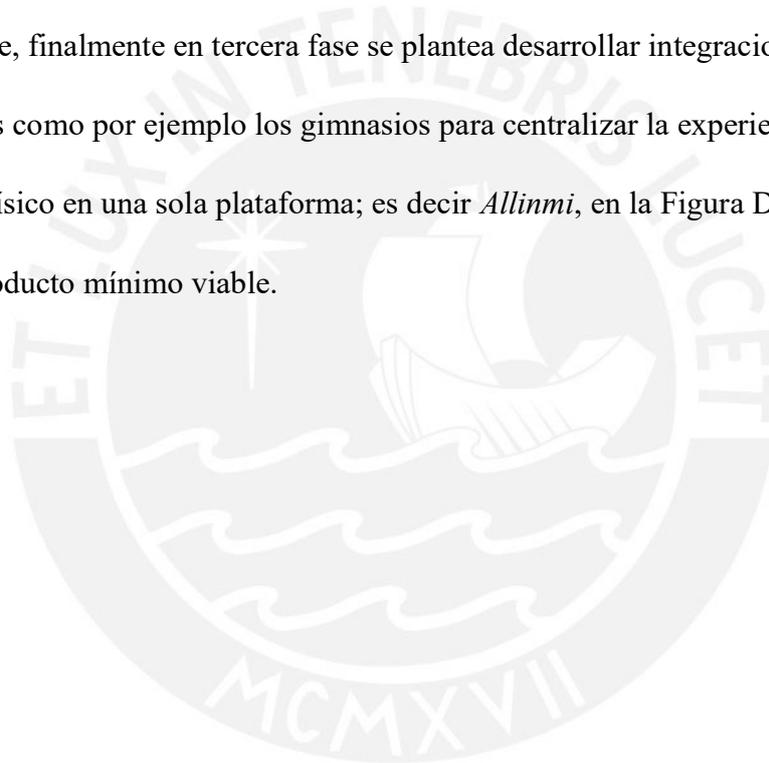
través de una asesoría nutricional, programación personalizada de su alimentación y seguimiento a su progreso.

En ese sentido, la solución planteada será a través de una plataforma web y aplicación que le permita: (a) recibir asesoramiento de un especialista en nutrición y en base a los objetivos del usuario establezca un plan alimenticio; (b) este plan alimentación será cargado en la plataforma para que se inicie con la programación de la alimentación, para ello existirá una etapa de afiliación del usuario quien indicará si necesitará el servicio para los tres alimentos del día o sólo para alguno, el cliente tendrá la opción de acceder a beneficios por afiliarse a más integrantes de su familia o amigos; (c) el cliente podrá realizar reprogramaciones de su comida en base a horarios preestablecidos, también podrá comprar productos complementarios para mantener sus ingestas de alimentos saludables; (d) el cliente podrá realizar seguimiento al cumplimiento de sus objetivos a través de gráficos estadísticos que la plataforma dispondrá; (e) el cliente podrá acceder a beneficios y descuentos con gimnasios asociados a la marca para que complementen su alimentación con rutinas de ejercicio y también revisar su progreso en la plataforma; (f) el cliente podrá acceder a contenidos educativos sobre la alimentación saludable y podrá compartir con los miembros de su familia; (g) la empresa programará campañas, charlas y/o capacitaciones sobre la alimentación saludable, en las empresas donde laboran los usuarios e inclusive en sus domicilios a fin de generar conciencia sobre una buena alimentación; y (h) el plan también afiliará empresas que subvencionan parcial o total la alimentación de sus empleados para que dicha subvención sea derivada a *Allinmi* y sólo el diferencial lo asuman los empleados.

4.5 Producto Mínimo Viable

Luego de haber realizado todo el análisis del mercado, se logró determinar la forma en que *Allinmi* puede ayudar a las personas a mejorar su alimentación y lograr cambiar su

estilo de vida; en ese sentido, La solución plantea, en primera instancia brindar asesoría nutricional para que un especialista determine el plan más idóneo para cada usuario y que este se encuentre alineado a sus objetivos personales, una vez aceptado el plan y realizado el pago se procederá a la programación, preparación y envío de los alimentos a la dirección que registró, así mismo el usuario podrá realizar el tracking de sus alimentos a través de las aplicaciones de *Allinmi*. En segunda fase se plantea desarrollar un módulo de cuadros de mandos para trazabilidad del cumplimiento de sus objetivos y un módulo de educación de comida saludable, finalmente en tercera fase se plantea desarrollar integraciones con empresas aliadas como por ejemplo los gimnasios para centralizar la experiencia del cliente de su progreso físico en una sola plataforma; es decir *Allinmi*, en la Figura D1, se detalla el prototipo del producto mínimo viable.



Capítulo V: Modelo de Negocio

En el presente capítulo se identifica el modelo de negocio de la propuesta de solución. Asimismo, se explica cómo se ofrece y brinda el servicio de alimentación saludable acompañada de un asesoramiento nutricional a través del aplicativo móvil y plataforma web y cómo, a partir de ellos, se logró recaudar ingresos por parte de los usuarios quienes permiten que el modelo de negocio se mantenga. A su vez también se analiza la viabilidad y el crecimiento exponencial del modelo indicado.

5.1 Lienzo del Modelo de Negocio

El modelo de negocio de *Allinmi* busca ser disruptivo en el mercado peruano, pues cambiará la forma de pensar de las personas respecto a los productos naturales y gracias a ellos pueden mejorar su calidad de vida. Es así que *Allinmi* es una plataforma digital dirigida a jóvenes y adultos de 26 hasta 45 años, en donde para iniciar con su plan de alimentación tendrán acceso a una asesoría nutricional por parte de un personal calificado quien luego de un diagnóstico generará el programa de alimentación que será cargado a la *Allinmi* y compartido al usuario para que inicie con su plan de alimentación saludable. En *Allinmi*, los usuarios podrán observar la variedad de productos que se ofrecen y sus beneficios, los cuales estarán distribuidos por tipo de plato (ver Figura 6).

Considerando lo dicho, cuando el usuario desee adquirir el producto deberá:

- El usuario se registrará en la plataforma, esta le solicitará sus datos personales, peso, talla, objetivos, entre otros datos que serán el punto de partida para iniciar su experiencia con *Allinmi*.
- *Allinmi* le brindará planes para que el usuario seleccione el que más se ajuste a su necesidad.
- El usuario podrá seleccionar el plan y realizará el pago a través de la misma plataforma.

Figura 6

El Lienzo Modelo de Negocio



- En seguida la plataforma *Allinmi* le solicitará reservar cita con el nutricionista y se le plantea fechas y/o horarios a escoger.
- El usuario podrá usar la misma plataforma para recibir la asesoría.
- En la consulta, el usuario elegirá el plan que será sugerido por el nutricionista.
- De confirmado el registro del plan y su programación, el usuario recibirá sus alimentos en la dirección y horario que haya elegido.
- En automático, *Allinmi* procesa el plan y transmite esta información al proveedor quien se encargará de preparar los alimentos saludables.
- Una vez consolidados los pedidos, *Allinmi* deberá armar la ruta de despacho a fin de poder cumplir con todas las entregas de pedidos, dentro del horario establecido.
- *Allinmi* tendrá un módulo de capacitación sobre alimentación saludable, en donde los usuarios de manera gratuita podrán acceder para instruirse y conocer más acerca de ello.
- *Allinmi*, le brindará información estadística del progreso y el avance en cuanto al objetivo trazado por el usuario.

5.2 Viabilidad del Modelo de Negocio

El modelo de negocio busca resolver el problema de la mala alimentación, con relación al análisis financiero del negocio, se realizó un flujo de caja considerando una proyección de cinco años. Luego de un análisis del mercado potencial, disponible, efectivo, pre objetivo y objetivo según los datos de la Asociación Peruana de Empresas de Inteligencia de Mercados (Apeim, 2020) y con las encuestas se pudo llegar a obtener el mercado meta, el cual se muestra en el Apéndice A.

Con relación a la participación del mercado se han considerado tres escenarios (pesimista, conservador y optimista) y tres planes de servicio. El margen bruto proyectado para los próximos cinco años supera el 23%. Para el año cero se inicia con un

plan de inversión inicial de mercadeo definido en la Tabla 3.

Se ha considerado una inversión de S/484,750 en el año cero del proyecto. Por consiguiente, el valor actual neto (VAN) resultante asciende a S/3'837,344 y tiene una tasa interna de retorno (TIR) del 191.49%, con una tasa de descuento del 20.12% obtenida mediante el modelo CAPM. En la Tabla F9 del Apéndice F, se muestra el flujo de caja proyectado para los primeros cinco años.

5.3 Escalabilidad/ Exponencialidad del Modelo de Negocio

El modelo de negocio es exponencial debido a que el producto es necesario y demandado por aquellas personas que requieren complementar su alimentación saludable, prevenir enfermedades o adaptarse a la nueva normalidad producto del COVID-19.

De acuerdo con lo señalado por el INEI (2020), en el Perú los problemas del exceso de peso, sobrepeso y obesidad se encuentran en ascenso, desde el 2015 al 2019 para el segmento de personas de 15 años a más el índice de sobrepeso tuvo una variación incremental de 2%, mientras que la obesidad 19% y el exceso de peso 9% cifras realmente alarmantes.

Al respecto, según un informe realizado por Liquid Venture Studio (2021), con la ley de “Alimentación Saludable - Octógono de nutrición” ha servido para impulsar el desarrollo hacia lo saludable en el Perú, en ese sentido esta ley ha aportado a crear conciencia en el consumo de alimentos saludables.

Otro punto relevante de este informe resalta que la población que prefiere consumir productos saludables muestra cierta disposición para pagar tres o cuatro veces más de lo normal. En consecuencia, este emprendimiento es escalable y proyecta ingresar al mercado con una participación inicial del 5% y llegar al quinto año de funcionamiento con un 18% del mercado en un escenario moderado, consiguiendo un total de 7,136 clientes a través de su plataforma al quinto año.

Tabla 2*Indicador de Enfermedades No Transmisibles*

Programa de enfermedades no transmisibles	Año					
	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Índice de masa corporal promedio en personas de 15 y más años	26.4	26.2	26.3	26.8	27.0	27.0
Personas de 15 y más años con sobrepeso	36.1	35.5	35.5	36.9	37.3	37.8
Personas de 15 y más años con obesidad	18.5	17.8	18.3	21.0	22.7	22.3
Personas de 15 y más años con exceso de peso	54.7	53.2	53.8	57.9	60.0	60.1

Nota. Adaptado de Perú: Enfermedades No Transmisibles y Transmisibles 2019 (p. 20), por Instituto Nacional de Estadística e Informática, 2020.

https://proyectos.inei.gob.pe/endes/2019/SALUD/ENFERMEDADES_ENDES_2019.pdf

Tabla 3*Inversión en Mercadeo y Registrales*

Inversión Inicial	Monto (Inc. IGV)
Desarrollo web	S/ 30,000.00
Publicidad antes de lanzamiento	S/ 250,000.00
Plataforma <i>App</i>	S/ 25,000.00
Registro de marca	S/ 3,000.00
Contenidos de marketing virtual e influencer	S/ 3,000.00
Diseño de producto, empaque y etiquetas	S/ 30,000.00
Gastos notariales de la empresa	S/ 850.00
Alquiler de oficina antes del lanzamiento	S/ 21,000.00
Equipos de cómputo y licencias	S/ 25,600.00
Mobiliario	S/ 18,000.00
Útiles de escritorio	S/ 2,500.00
Costo de operaciones fijo	S/ 6,800.00
Gastos generales, administración y ventas	S/ 69,000.00
Total, inversión inicial	S/ 484,750.00

5.4 Sostenibilidad del Modelo de Negocio

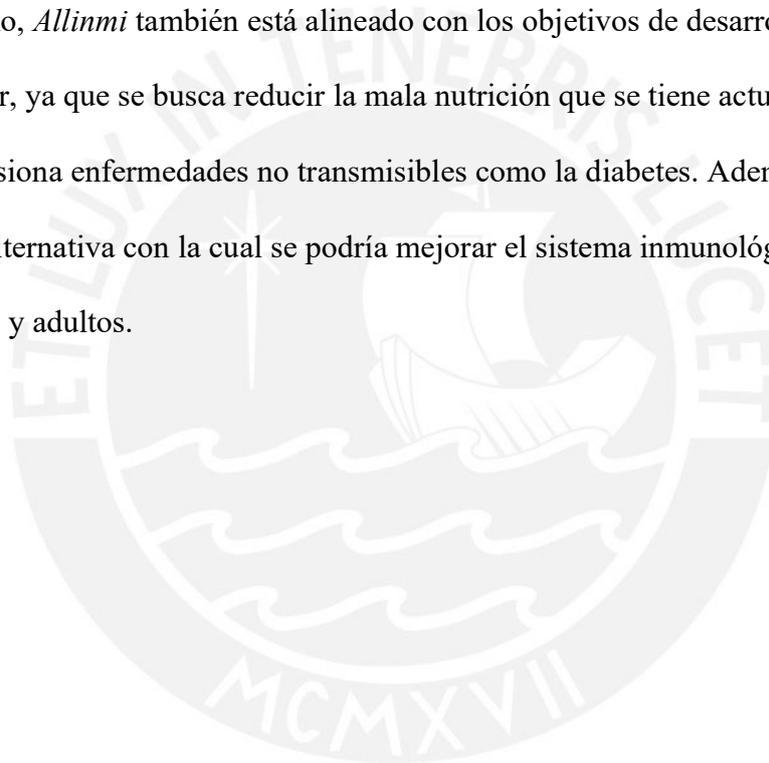
Según Prado (2013), un modelo de negocio que busca la sostenibilidad es aquel que “introduce en su modelo de negocio aspectos sostenibles y por tanto capta valor económico, pero también valor social y medioambiental para todos sus [grupos de interés]” (p. 8). El contexto actual (pandemia a causa del COVID-19) ha desnudado muchas oportunidades que se pueden materializar para mejorar la salud de las personas y una de ellas es la buena alimentación. Por lo antes dicho, el modelo de negocio de *Allinmi* se encuentra ligado al objetivo de desarrollo sostenible (ODS) 12: Producción y consumo responsables (Organización de las Naciones Unidas [ONU], 2018) y no sólo eso, sino que también, se contribuye a generar un estilo de vida más sostenible y sano en el tiempo. De acuerdo con la ODS 12, se ha alineado con los siguientes objetivos:

- De aquí a 2030, lograr la gestión sostenible y el uso eficiente de los recursos naturales.
- De aquí a 2030, reducir a la mitad el desperdicio de alimentos per cápita mundial en la venta al por menor y a nivel de los consumidores y reducir las pérdidas de alimentos en las cadenas de producción y suministro, incluidas las pérdidas posteriores a la cosecha.
- De aquí a 2030, reducir considerablemente la generación de desechos mediante actividades de prevención, reducción, reciclado y reutilización. (ONU, 2018, p. 56)

Es sabido que los malos hábitos alimenticios y elecciones de dieta abundantes generan residuos de comida o sobreproducción de la misma produciendo un impacto en el medio ambiente consumiendo o extrayendo más de lo necesario para llevar a cabo una buena alimentación. Por lo tanto, además de lo ya mencionado, este modelo de negocio busca contribuir a la reducción del impacto en cuanto al transporte, fabricación, contaminación, degradación de la tierra y el uso excesivo de recursos naturales. Para lograrlo *Allinmi*

considera la utilización de insumos de empaquetado 100% reciclables y el trabajo aliado con proveedores que tengan políticas de reciclaje y de reutilización de herramientas o artículos de cocina, fomentar uso de bicicletas para el envío a domicilio y lanzamientos de campañas de manera trimestral generando conciencia del consumo responsable y justo de alimentos que una persona necesita para llevar una vida sana (previniendo el sobrepeso y reduciendo el desecho de comida) mediante redes sociales o seminarios web enfocado como punto de partida en los distritos de las zonas 7 y 8 de Lima Metropolitana.

Asimismo, *Allinmi* también está alineado con los objetivos de desarrollo (ODS) 3 Salud y bienestar, ya que se busca reducir la mala nutrición que se tiene actualmente en el Perú, lo que ocasiona enfermedades no transmisibles como la diabetes. Además, el proyecto *Allinmi* es una alternativa con la cual se podría mejorar el sistema inmunológico mejorando la salud en jóvenes y adultos.



Capítulo VI: Solución Deseable, Factible y Viable

En el presente capítulo se describe y valida las hipótesis que ayudarán a evaluar la deseabilidad sobre la solución propuesta por *Allinmi*. Una de las herramientas empleadas para comprobar las hipótesis son las encuestas a un grupo de usuarios y así validar sus preferencias sobre la usabilidad de la plataforma, frecuencia de compra, planes y el precio del servicio, también se presentan los resultados de la evaluación de la factibilidad y de la viabilidad del modelo de negocio.

6.1 Validación de la Viabilidad de la Solución

Para validar la deseabilidad de la solución propuesta se partió desde el modelo de negocio sobre los puntos de contacto con el cliente: El segmento, el canal, la relación y principalmente la propuesta de valor (ver Figura 5), con ello se puede determinar si la solución es deseable y realmente atiende y resuelve el problema real del cliente.

6.1.1 Hipótesis para Validar Deseabilidad de la Solución

Se plantea dos hipótesis acerca de la deseabilidad de la propuesta de *Allinmi*, se definieron criterios y métricas de comprobación. Estas hipótesis han sido comprobadas por medio de encuestas detallados en el punto 6.1.2., son las siguientes:

H1: Los clientes del NSE A, B y C de Lima Metropolitana zona 7 y 8, están dispuestos a recibir asesoría nutricional, adquirir un plan mensual que incluya desayuno, almuerzo y cena mediante un plan mensual y a través de la plataforma "*Allinmi*" por un periodo de 3 a 6 meses.

H2: Las empresas ubicadas Lima Metropolitana zona 7 y 8, están dispuestos asociarse con "*Allinmi*" para brindar a sus colaboradores el beneficio de adquirir el plan mensual de 20 almuerzos saludables más la asesoría nutricional a través de la plataforma "*Allinmi*".

Para la validación de estas hipótesis se desarrollaron fichas de prueba que fueron *input* para la etapa de experimentación (ver Apéndice I).

6.1.2 Experimentos Empleados para Validar las Hipótesis

Con el propósito de validar cada una de las hipótesis, se realizó encuestas a 358 personas obteniéndose:

Para la H1 se halló que el 56.16% de las personas encuestadas estarían dispuestas a mantener su plan de alimentación saludable por un periodo de 3 a 6 meses, también se les consultó qué platos del día les gustaría que incluya su plan de alimentación, obteniendo que el 53.5% de los encuestados está dispuesto a recibir las 3 comidas del día (desayuno, almuerzo y cena).

Finalmente, para validar la H2 se realizó encuestas a jefes y/o gerentes de recursos humanos de 10 empresas para así determinar si estarían dispuestos a asumir (subvencionar) un porcentaje del plan de alimentación saludable de sus colaboradores, obteniendo que el 62.5% de los encuestados está de acuerdo a subvencionar parte del costo del menú y de este porcentaje, el 50% considera asumir al menos el 40% de dicho costo (ver Tabla 4), los resultados de las encuestas se detallan en el Apéndice k.

Tabla 4

Resultado de la Validación de Hipótesis

Hipótesis	Tamaño de muestra	Meta	Resultado
H1: Los clientes del NSE A, B y C de Lima Metropolitana zona 7 y 8, están dispuestos a recibir asesoría nutricional, adquirir un plan mensual que incluya desayuno, almuerzo y cena mediante un plan mensual y a través de la plataforma "Allinmi" por un periodo de 3 a 6 meses.	358	50% 50%	56.10% 53.50%
H2: Las empresas ubicados Lima Metropolitana zona 7 y 8, están dispuestos asociarse con "Allinmi" para brindar a sus colaboradores el beneficio de adquirir el plan mensual de 20 almuerzos saludables más la asesoría nutricional a través de la plataforma "Allinmi".	10	50% de disposición 40% a más de subvención	62.50% 50%

6.2 Validación de la Factibilidad de la Solución

6.2.1 Plan de Mercadeo

Objetivos. Como empresa se desea plantear los siguientes objetivos:

- Crecer 30% en las ventas totales a partir del segundo año de operaciones.
- Lograr un incremento del 20% en las afiliaciones de consumidores al plan semanal a partir del segundo semestre de iniciada nuestras actividades.
- Lograr que un 40% de las ventas sea a través del canal B2B para el tercer trimestre del primer año.
- Alcanzar un resultado mayor o igual al 80% en los niveles de satisfacción del cliente de manera semestral.

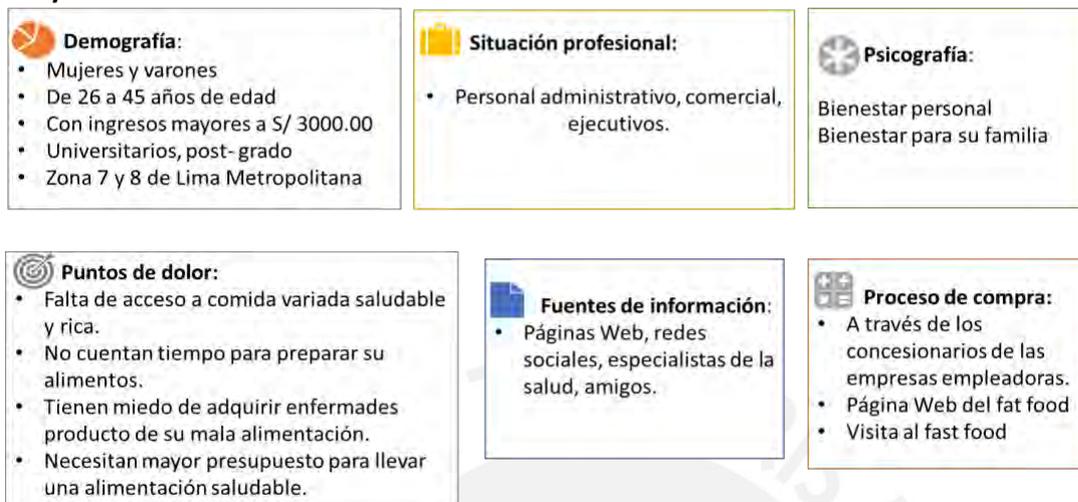
Estrategia general. La estrategia para tener un primer año de operaciones (con un número aproximado de 1,972 clientes y que estos adquieran planes mensuales de alimentación) está basada en el posicionamiento de la marca a través de medios de alto consumo alineados al target objetivo como redes sociales, motores de búsqueda para generar publicidad digital, también se tiene involucrar *influencers* con presencia en el sector y programas televisivos a fines al negocio de *Allinmi*, con una inversión inicial de S/341,000.

Descripción de los segmentos y buyer persona. El buyer persona de *Allinmi* son hombres y mujeres dependientes e independientes que buscan tener accesos a una alimentación saludable, ellos creen en un equilibrio entre su vida laboral, personal y la salud. Se preocupan por el acceso que pueda existir a los diversos tipos de comida saludable y consideran un reto e inversión de tiempo prepararse por ellos mismos la comida. Asimismo, tiene miedo de adquirir alguna enfermedad por sus inadecuados hábitos de alimentación y le molesta la falta de tiempo para poder llevar una vida adecuada con las actividades que desea practicar, por otro lado, es un usuario que busca mantenerse informado usando herramientas digitales y disfruta de procesos rápidos de compra (ver Figura 7).

Figura 7

Buyer Persona

Buyer Persona



Por tanto, el presente proyecto se enfocará en Lima, (zonas 7 y 8) cuyo cálculo de mercado meta se detalla en la Figura E1 y Tabla E4. En dicho análisis se puede observar que el mercado total disponible es de 2'137,819 usuarios entre 26 y 45 años en los niveles socioeconómicos (NSE) A, B y C, mientras que el mercado disponible corresponde a 39,445 usuarios dispuestos a adquirir planes *Allinmi* según proyección realizada a partir de las encuestas y finalmente se ha proyectado una penetración de mercado que inicia en 4% el primer año y termina en 12% al quinto año en un escenario conservador.

Como se muestra en la Tabla E3 el mercado disponible estimado corresponde a 39,445 usuarios dispuestos a adquirir los planes *Allinmi* según proyección realizada a partir de las encuestas y finalmente se ha proyectado una penetración del mercado en tres escenarios (pesimista, conservador y optimista) a fin de estimar el mercado accesible que inicia con una penetración de 5% (1,972 usuarios) el primer año y termina con un 18% (7,136 usuarios) el quinto año en un escenario conservador; cabe precisar que los planes están diseñados para atender a los usuarios los 30 días al mes; sin embargo, se espera que su recurrencia sea de al menos 10 a 22 días al mes.

Análisis competidores. En base al análisis realizado en el capítulo II, se ha identificado que la empresa que más se relaciona con la propuesta que *Allinmi* ofrecerá al mercado es Manzana Verde quien brinda una diversidad de platos a través de su app y/o web y que es personalizado por cada usuario en base a sus objetivos ya sea para incrementar masa muscular o bajar de peso. En el caso de *Allinmi* es un servicio más especializado; pues el enfoque es que en primera instancia los usuarios reciban una asesoría nutricional, que el especialista genere el plan de alimentación y que *Allinmi* se encargue de programar la preparación y envío de sus alimentos, según dicho plan, ya sea en el centro de trabajo o en su domicilio; sin embargo, existe la inherente posibilidad que se creen más empresas con propuestas similares debido que el mercado se encuentra en crecimiento, la lista de algunas empresas se detalla en la Tabla 5.

Tabla 5

Cuadro Comparativo de Competidores Futuros

Categoría	Apps de asesoría nutricional	Empresas venta de productos orgánicos	Gimnasios
Descripción	Apps de asesoría nutricional. Se trata de aplicaciones móviles gratuitas que brindan recomendaciones de nutrición en base a datos primarios que solicita la misma app, como la cantidad de años, peso, talla, entre otros; con esta información realizan cálculos y entrega a usuario recomendaciones sobre el consumo balanceado de sus alimentos, así como elecciones de planes mensuales.	Son empresas que brindan productos orgánicos y saludables, se caracterizan por ofrecer un empaque eco amigable, con declaraciones nutricionales y lista de ingredientes.	Existe una nueva propuesta de gimnasios que ya está incluyendo la asesoría nutricional a través de medios digitales como una app, a través de una integración hacia adelante buscan ofrecer el paquete completo de estilos de vida saludable.
Propuesta de valor	Ofrece recomendaciones de consumo de alimentos saludables	Ofrecer productos, como snacks saludables, que le facilita la vida a sus clientes, pues en cierto modo ayuda a reducir el tiempo que les demanda el consumo de alimentos saludables.	Aprovechan a sus clientes que ya tienen un enfoque de llevar una vida saludable y promueven a través de la app el consumo de alimentos saludables.
Productos ofrecidos de bebés	Por la suscripción a un plan mensual y/o anual, personalizan la ingesta de platos saludables.	Snacks, bebidas, enlatados, deshidratados, entre otros.	Por la suscripción a un plan mensual y/o anual, personalizan la ingesta de platos saludables.
Canales	Apps	Plataforma web / APP, Redes sociales, offline.	Apps

Marketing mix. Se consideró lo siguiente:

Producto. La solución es a través de la página web y app, con acceso simple y funcionalidad amigable e interactivo que genera una experiencia memorable para el cliente, además los productos que ofrece *Allinmi* son en base a insumos naturales y saludables y se presentarán de manera ordenada haciendo uso de envases eco amigables ya que la presentación de los pedidos es de mucha importancia y les dan un valor agregado a los productos como tal.

Asimismo, el usuario podrá programar cita, recibir asesoría por la aplicación, por su lado, el nutricionista podrá registrar la programación de la alimentación mensual de cada usuario, existirá un módulo de pasarela de pagos y el seguimiento del estado de su comida y reprogramaciones. En segunda fase se plantea desarrollar un módulo de cuadro de mandos para trazabilidad del cumplimiento de sus objetivos y un módulo de educación de comida saludable, finalmente en tercera fase se plantea desarrollar integraciones con empresas aliadas como por ejemplo los gimnasios para centralizar la experiencia del cliente de su progreso físico en una sola plataforma.

Precio. Con estrategias:

Estrategia competitiva: La estrategia será de precio primado basado en el valor para el cliente, esto debido a todos los beneficios o factores más importantes de *Allinmi* que atienden las necesidades de los clientes, cuando este consume productos *Allinmi* no sólo estará consumiendo alimentos, sino que estos alimentos serán saludables y a su vez tendrá un equipo de personal calificado quien le ayudará en su plan alimenticio. La estrategia de valor percibido es planteada también debido a la poca oferta en el mercado que existen de empresas que ofrecen un servicio similar. Asimismo, *Allinmi* ofrece un servicio especializado a largo plazo lo que genera un beneficio “perdurable” en la mente del consumidor.

Estrategia diferencial: Adicionalmente se busca que la oferta se encuentre

disponible y de fácil acceso al mercado; por tanto, se planteará ventas por paquetes, que incluyan comidas adicionales como el desayuno y la cena; también se lanzará descuentos para los clientes frecuentes a través de un programa de fidelización.

Para estimar el precio, se considera los siguientes aspectos:

- Precio de costo: Valor base a partir del cual se hacen los cálculos correspondientes, que es el precio pagado al proveedor por plato a todo costo.
- La competencia: Analizar los precios del mercado para crear un marco de referencia.
- Costos fijos y variables. Costos asociados al marketing y publicidad.
- Margen Bruto: Corresponde al porcentaje esperado de ganancia.
- Impuestos: Determinar si el producto está o no exento de IGV.
- Los proveedores serán clave para manejar los costos, quienes gracias a los contratos que se manejará, el costo estándar de los platos debe mantenerse dentro del target para lograr la rentabilidad esperada.
- El precio responde también a la comparación de los competidores del rubro quienes incluso ofrecen a precio más elevados, lo que contribuye a que el limeño comensal destine un gasto en promedio de S/25.00 en comida saludable.

Plaza. El plan de alimentación mensual será remitido por el nutricionista al equipo de cocina, quienes realizarán la programación según dicho plan y diariamente entregarán los productos al equipo de distribución quienes se encargarán de la entrega. La distribución será selectiva, se busca tener un grupo de especialistas en reparto que ayuden a cumplir con nuestros objetivos. El canal será indirecto, pues tanto la preparación de la comida como la distribución será tercerizada a fin de ser más eficientes en costos, cabe resaltar que en todo momento el equipo de calidad de *Allinmi* realizará inspecciones y controles a fin de asegurar el cumplimiento de la calidad y tiempo de entrega comprometido al cliente.

Promoción. Se quiere que exista una comunicación bidireccional y permanente con los clientes, por ello se utilizarán las siguientes herramientas a fin de poder mantener una comunicación fluida, ya sea a través de alguna promoción, asesoramiento que se ofrece o sugerencias sobre el producto, considerando que el target objetivo son los *millennials*, dado que son quienes se encuentran más familiarizados con las tecnologías y redes sociales, se usarán estas herramientas para comunicar al público.

Objetivos de la comunicación:

- Ofrecer al público potencial un incentivo para que adquieran los servicios de Allinmi, con una ratio de conversión de al menos 10% a partir del tercer mes.
- Incrementar las visitas en la web y descarga de apps en un 2% mensual.
- Fidelizar a los usuarios, logrando así una tasa de retención de al menos 60%.

Canales de comunicación:

- Facebook mediante anuncios semanales impulsando los productos y *tips* nutricionales.
- Instagram, se utilizarán los mismos anuncios de *facebook*, puesto que se da la opción de poder duplicar esa acción.
- *WhatsApp* para comunicarse con los clientes y realizar pedidos. Se trabajará en conjunto con las redes sociales, ya que se colocará el *link* que direccionará al cliente hacia el *WhatsApp* de la empresa. Asimismo, se utilizará este canal para asesorar nutricionalmente y responder las sugerencias de los clientes.
- En la página web los clientes podrán elegir los platos que desean para sus pedidos y elegir los planes de alimentación. Mediante este medio se deberá pagar los pedidos o planes que se elija.
- Se implementará Google ADS para reposicionar nuestra marca en los motores de búsqueda.

- Email marketing, para generar contenidos dirigidos y también lanzar encuestas NPS.
- También, se realizará la publicidad en redes sociales para comunicar a los clientes potenciales sobre los productos y beneficios acerca de la ingesta de algunos ingredientes, *tips* para que lleven una mejor vida saludable, como acompañar con una rutina de ejercicios de manera diaria, y también, en cada anuncio se colocará el *link* que direccionará a las personas interesadas a poder afiliarse con la empresa a través de la página web y el *WhatsApp*.
- Se buscará alianzas con las empresas a fin de que permitan realizar charlas gratuitas de la nutrición y alimentación saludable, con el objetivo de generar conciencia en los colaboradores de modo que tomen la decisión de cambiar su estilo de alimentación.
- Se contratará *influencers* relacionados a la industria de alimentación saludable para que promocionen los planes de *Allinmi*.

Presupuesto de marketing . A fin de obtener un crecimiento agresivo en las ventas durante los primeros cinco años de operación, en la Tabla 6 se muestra el detalle de la inversión en *marketing* que se ha considerado.

Tabla 6

Presupuesto de Marketing desde el Año 0 hasta el Año 5

	Año 0	2023	2024	2025	2026	2027
Marketing y publicidad inversión inicial	341,000					
Producto						
Diseño de producto y etiquetas		15,000	30,000	30,000	30,000	30,000
Promoción y distribución						
Contenidos de marketing virtual e influencer		14,000	21,000	21,000	21,000	21,000
<i>Google adwords</i>		22,800	31,920	41,040	54,720	68,400
Campaña comunicacional redes sociales		42,000	90,000	96,000	102,000	108,000
Descuentos por promociones y obsequios		41,054	85,111	111,690	156,749	173,816
<i>Trade Marketing</i> en canales propios y de terceros		28,200	42,560	57,440	95,760	119,700
Plataforma <i>E-commerce</i> y mantenimiento mensual		30,000	41,400	46,400	51,400	61,400
<i>Mailing</i> (masivo)		6,000	12,000	14,400	20,400	21,600
Revistas especializadas		4,000	5,406	5,332	5,258	5,184
Total	341,000	203,054	359,397	423,302	537,287	609,100

6.2.2 Plan de Operaciones

Actividades Clave

1. Preoperativa

Compras y logística: Servicios de comida y *delivery*. Se realizará el proceso de licitación para seleccionar a los proveedores idóneos en los nueve distritos (Lima 7 y 8) quienes se encargarán de la preparación de los alimentos, así como de la distribución de los productos.

Desarrollo de plataforma web y app: Se contratará a un proveedor calificado quien se encargará de brindar el servicio de desarrollo y soporte del servicio, se empleará metodologías ágiles para que el proyecto se avance a través de *sprint* y así sean analizados tanto por el equipo de *Allinmi* como los usuarios finales, de modo que se brinde la retroalimentación correspondiente y se pueda realizar los ajustes en plazos cortos.

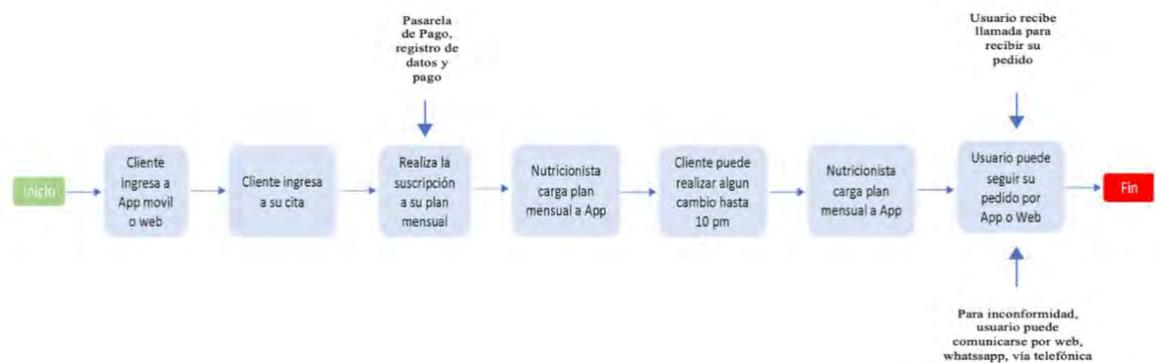
Producción: Llámese a desarrollo de actividades de asesoría nutricional, registro del plan, programación de los alimentos y *delivery*, estos dos últimos serán tercerizados:

Figura 8

Flujo del Proceso de Producción



Venta y envío: La solución será online, por tanto, la venta se realizará a través de la plataforma *Allinmi*.

Figura 9*Flujo del Proceso de Venta*

Preparación del equipo *front* directo y tercero: La solución involucra una alta intervención de talento humano en todas las etapas del proceso, por ello se considera relevante la preparación constante del equipo, en esa línea se ejecutará las siguientes acciones.

Figura 10*Preparación del Equipo***2. Operativa:**

La empresa tiene conciencia de que la planificación es fundamental para el logro de objetivos trazados. Por ello, fue considerado en fases como investigación de mercado o diseñar el plan de marketing. Asimismo, será de mucha importancia, porque permitirá tener un mejor control y evaluación de las áreas de la empresa, y a su vez, tener una mejor

optimización de los procesos. Entre las actividades que se deben realizar están las siguientes:

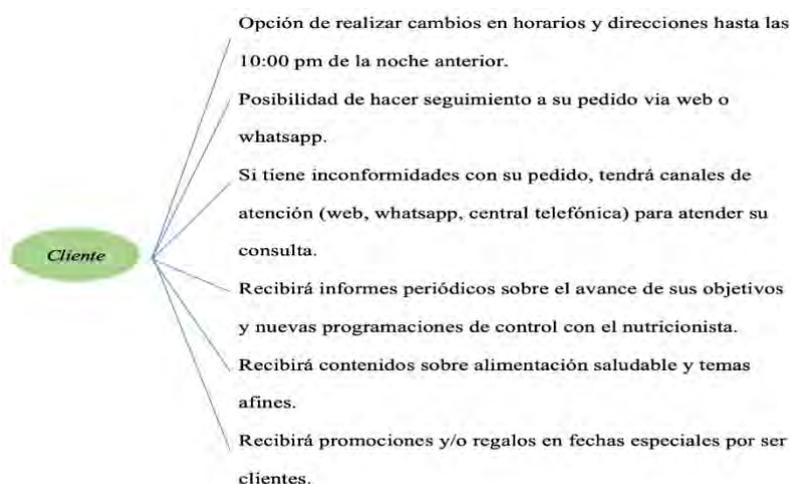
- Supervisar ruta del personal de *delivery* para evitar demoras en la entrega de pedidos.
- Medir el cumplimiento de los niveles de servicios acordado a través de indicadores de desempeño.
- La evaluación se realizará de manera mensual para calidad de los insumos, tiempos de entrega y precios de insumos y productos.
- El proveedor de comida responsable también deberá de realizar el acopio de los desechos segmentándolos por desechos orgánicos e inorgánicos; para el primer caso, las empresas encargadas de recoger el compost realizarán el acopio diario de los residuos en el horario de 6:00 pm a 7:00 pm.

3. Servicio Post Venta

El servicio post venta es clave en la solución de *Allinmi*, puesto que se busca que la experiencia de los clientes respecto al servicio recibido vaya incrementando hasta superar el 90% de satisfacción, que es uno de los objetivos eje, para lograrlo se ha definido una serie de actividades clave (ver Figura 11).

Figura 11

Servicio Post Venta



4. Recursos Claves

Aplicativo móvil/web: Es una plataforma digital en donde para iniciar con su plan de alimentación tendrán acceso a una asesoría nutricional por parte de un personal calificado quien luego de un diagnóstico generará el programa de alimentación que será cargado a la *Allinmi* y compartido a usuario para que inicie con su plan de alimentación saludable. En *Allinmi*, los usuarios podrán observar la programación de sus alimentos, hacer seguimiento a sus pedidos, revisar la evolución de sus objetivos, revisar promociones y acceder a contenidos educativos.

Canales de atención para la post venta: Se considera que unos de los puntos clave para generar una experiencia memorable en los clientes es acompañarlos en todo el viaje que realicen desde que deciden recibir asesoría nutricional hasta la recepción de sus pedidos y renovación de su plan mensual; es por ello que se dispondrá canales a través de la plataforma web, redes sociales, *chat bots*, *whatsapp* y central telefónica de modo que se le brinde todo el soporte necesario en todo el proceso.

Nutricionistas: El personal calificado brindará consejería nutricional y elaborará un plan nutricional que mejor se adapte al usuario y realizará el seguimiento respectivo. Asimismo, ayudará a construir hábitos de alimentación saludables a cada cliente. Es importante precisar que el personal estará en la planilla de *Allinmi* y por tal razón se establecerá un proceso de selección riguroso donde se valide el grado obtenido, experiencia laboral y habilidades blandas para asegurar la calidad de atención y asesoría.

Empleados: Personal directo e indirecto contratado en planilla y recibo por honorarios (administrador, asistente, supervisor y contador). El personal directo recibirá todos los beneficios de acuerdo con ley, se les brindará capacitaciones y oportunidades de línea de carrera, como *startup* se quiere ser una empresa horizontal en donde los colaboradores se sientan cómodos de expresar sus ideas, y sobre todo, fomenten su creatividad; se establecerán

objetivos de desempeño y talleres de innovación.

Repartidores: Será personal tercerizado de los *partners* para realizar la entrega según las zonas de reparto (Lima 7 y 8). Un día antes de la entrega se efectuará un plan de ruta realizado por la empresa de *delivery*. Los costos asociados para el desarrollo de la operación se detallan en la Tabla 7 y Tabla 8.

Tabla 7

Presupuesto de Planilla Desde el Año 0 hasta el Año 5

		2023	2024	2025	2026	2027
Costo de Ventas	Nutricionista	182,400.00	279,072.00	379,537.92	483,910.85	493,589.06
	Nro. Nutricionistas	4	6	8	10	10
	Salario Anual	45,600.00	46,512.00	47,442.24	48,391.08	49,358.91
	Gerente General	129,971.20	132,570.62	135,222.04	137,926.48	140,685.01
Gastos Administrativos	Asistente - Servicio al Cliente	48,739.20	74,570.98	101,416.53	103,444.86	105,513.76
	Nro. Asistentes	2	3	4	4	4
	Salario Anual	24,369.60	24,856.99	25,354.13	25,861.21	26,378.44
	Supervisor de Calidad	87,730.56	119,313.56	152,124.79	186,200.74	189,924.76
	Nro. Supervisores	3	4	5	6	6
	Salario Anual	29,243.52	29,828.39	30,424.96	31,033.46	31,654.13
	Contador	9,600.00	9,792.00	9,987.84	10,187.60	10,391.35
	Asesores	120,000.00	183,600.00	218,484.00	254,689.92	259,783.72
	Nro. Asesores	4	6	7	8	8
	Salario Anual	30,000.00	30,600.00	31,212.00	31,836.24	32,472.96

Tabla 8

Detalle de Costos Operativos Desde el Año 0 hasta el Año 5

Descripción	2023	2024	2025	2026	2027
Gastos por servicios (energía, luz, agua e internet)	6,000.00	12,000.00	13,200.00	15,000.00	18,000.00
Gastos de materiales de oficina	3,600.00	3,600.00	3,600.00	3,600.00	3,600.00
Alquiler de local	54,000.00	54,000.00	108,000.00	108,000.00	108,000.00
Gastos de movilidad	12,000.00	12,000.00	12,000.00	12,000.00	12,000.00
Salario Gerente General	129,971.20	132,570.62	135,222.04	137,926.48	140,685.01
Salario Asistentes de Servicio al Cliente	48,739.20	74,570.98	101,416.53	103,444.86	105,513.76
Salario Supervisor de Calidad	87,730.56	119,313.56	152,124.79	186,200.74	189,924.76
Salario Contador	9,600.00	9,792.00	9,987.84	10,187.60	10,391.35
Salario Asesores	120,000.00	183,600.00	218,484.00	254,689.92	259,783.72
Total Gastos Administrativos	471,640.96	601,447.16	754,035.19	831,049.60	847,898.59

5. Socios Claves

Proveedor de comida saludable: El proveedor elegido será en base a un concurso que cumpla con los requerimientos del alcance y capacidad operativa para atender las zonas de reparto. Son los principales proveedores y cuentan con cocineros calificados, herramientas y local propio. Ellos deberán estar ubicados cerca de los distritos que se desean atender (Lima 7 y 8) y estar dispuestos a cocinar las recetas que se planifican con el nutricionista.

A los proveedores elegidos se le considerará como el principal socio; por tanto, resulta crucial cumplir con todas las actividades detalladas en la preoperativa que son el proceso de selección e implementación del servicio, asimismo; se ha establecido que los proveedores principales pueden atender una demanda de hasta 250 menús al día; sin embargo, puede ampliar sus capacidades a 500 menús en un plazo de tres meses. Además, *Allinmi* contará con un plan de contingencia que permitirá asegurar el cumplimiento de la oferta pues se podrá derivar parte de la demanda a otros proveedores alternos que se evaluarán permanentemente para atender la demanda; sobre todo, cuando esta supere la capacidad de los proveedores principales. Si bien *Allinmi* ofrecerá desayuno, al almuerzo y cena; según el estudio de mercado realizado existe mayor preferencia por sólo el almuerzo, además, a diferencia de otras soluciones, la propuesta es especializada y los platos los determina el nutricionista, quien manejará una carta matriz con todos los platos que podrá programar a los clientes por día, semana y mes; con ello se buscará estandarizar el menú en la mayor cantidad posible, de esta manera al día sólo se trabajará entre 5 a 15 platos al día; así se logrará mayor eficiencia en los insumos y en los recursos para la operativa.

Como parte del control el equipo de *Allinmi* a través de indicadores medirá el nivel de cumplimiento de los tiempos acordados con el proveedor.

Proveedor de envases y cubiertos eco amigables: En *Allinmi* se utilizarán envases y cubiertos eco amigables, puesto que es una carta de presentación hacia los clientes para

contribuir con el cuidado del medio ambiente.

Empresas recolectoras de residuos orgánicos: Son las empresas que se encargan del acopio de los residuos orgánicos para transformarlo en abono para la flora del Perú.

Empresas que cuenten con concesionario: Son las empresas públicas o privadas que cuenten con concesionario. *Allinmi* también buscará generar alianzas estratégicas con estas empresas de manera que puedan generar conciencia y/o sensibilizar a los colaboradores en el consumo de alimentación saludable, estas alianzas generarán un precio venta por plato en donde la empresa que adquiere el servicio asumirá cierta cantidad del precio de manera que el colaborador se vea beneficiado con el producto.

Especialistas en nutrición y comida saludable: Se buscará alianzas con las empresas a fin de que permitan realizar charlas gratuitas de la nutrición y alimentación saludable, con el objetivo de generar conciencia en los colaboradores de modo se tomen la decisión de cambiar su estilo de alimentación.

Alianzas con gimnasios: En una segunda fase del emprendimiento se plantea desarrollar integraciones con empresas aliadas como por ejemplo los gimnasios para centralizar la experiencia del cliente de su progreso físico en una sola plataforma.

6.2.3. Simulaciones Empleadas para Validar Hipótesis

Hipótesis sobre el desempeño del plan de *marketing*. Con el fin de validar la hipótesis de eficiencia del plan de *marketing*, se empleó el método Montecarlo basado en la distribución normal inversa que estuvo en función al promedio esperado y desviación estándar del VTVC/CAC, para obtener los valores se ha planteado cinco escenarios, en donde el más pesimista implica los resultados muy desfavorables (ver Tabla 9).

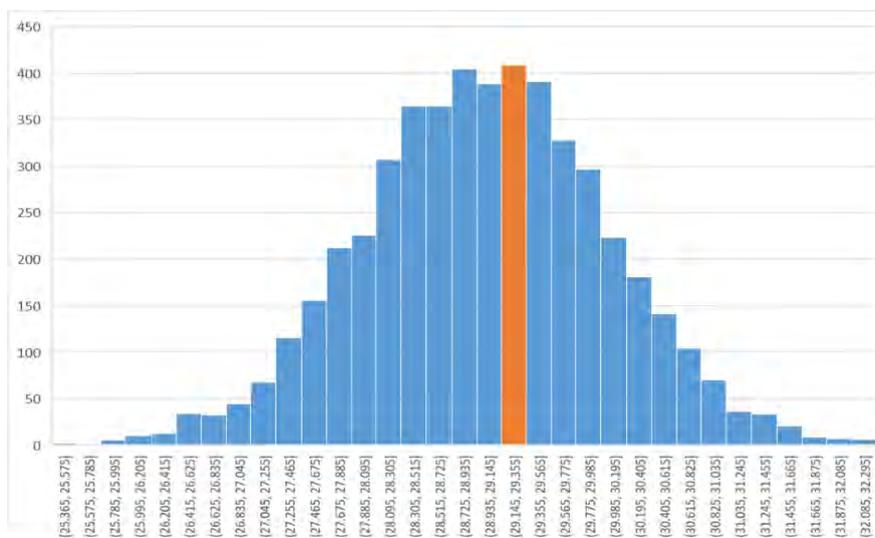
Con los resultados de los escenarios, se demuestra que la eficiencia del marketing es alta en la medida que el 71.82% de los escenarios simulados tienen una eficiencia mayor al 108.5 como se muestra en la Tabla 10 y en la Figura 9 (ver Apéndice I).

Tabla 9*Escenarios de Resultados del Plan de Marketing*

Escenarios	Crecimiento (%)	VTVC	CAC	VTVC/CAC
Escenario Neutral	0	2,681	92.5	28.984
Escenario muy pesimista	-0.1	2412.9	83.25	28.984
Escenario pesimista	-0.05	2546.95	87.875	28.984
Escenario optimista	0.05	2815.05	97.125	28.984
Escenario muy optimista	0.15	3083.15	106.375	28.984
Promedio	0.02	2707.81	93.425	28.984
Desviación estándar	0.177	257.8503233	8.89637	28.984

Tabla 10*Simulación para Eficiencia del Plan de Marketing*

	VTVC/CAC	CAC	VTVC
Promedio esperado	28.984	93.425	2,707.81
Desviación estándar	1	8.896	257.85
Primera simulación	29.343	83.08627623	2,626.70
Promedio	28.990		
Desviación estándar	1.035		
Mínimo	25.979		
Máximo	31.933		
Alta eficiencia	71.820%		

Figura 12*Histograma de la Simulación Montecarlo Usando Análisis de Hipótesis*

6.3. Validación de la Viabilidad de la Solución

6.3.1. Presupuesto de Inversión

Resulta importante definir un adecuado presupuesto de inversión, ya que los resultados de esta decisión permitirán generar los retornos que garanticen la sostenibilidad de la empresa. Habiendo proyectado que el primer flujo de caja será negativo, se ha fijado una inversión inicial de S/484, 750, entre aportes de capital de los cuatro socios fundadores por un 70% y un 30% de préstamo bancario. Esta inversión servirá para el desarrollo de la plataforma web y la inversión de marketing, punto fundamental para poder captar a los clientes, sobre todo, al inicio de las operaciones se debe ver el presupuesto de inversión, según se muestra en la Tabla F4 del Apéndice F.

6.3.2. Análisis Financiero

En base a la segmentación del mercado según el objetivo realizado se espera que para el primer año se logre una participación de mercado del 5%, gracias a la fuerte inversión que se realizará en el plan de marketing y en la preparación del *front*. El desarrollo de las alianzas con los socios se considera que son los tres pilares para lograr el objetivo; por lo que el crecimiento al año cinco será del 15% con lo cual se logrará captar al menos 6,157 clientes y repercutirá en ingresos de más de 81.9 millones de soles, índice de margen bruto del 0.23 y un flujo de caja acumulado de más de siete millones de soles (ver las Tablas F8 y F9 del Apéndice F). Por consiguiente, en la Tabla 4 se muestra la proyección de flujo de caja desde año cero hasta el año cinco, alcanzando un valor actual neto (VAN Financiero) resultante de S/3'837,344, una tasa interna de retorno (TIR Financiero) del 191.49%, con una tasa de descuento obtenida mediante el modelo CAPM (ver Tabla F 5 del Apéndice F) y por lo tanto con los indicadores financieros obtenidos se observa que el proyecto genera valor para el accionista, dado que el VAN financiero es positivo y que la TIR es mayor que la rentabilidad esperada del accionista. Los indicadores económicos y financieros se encuentran detallados en

el Apéndice F.

6.3.3. Simulaciones Empleadas para Validar las Hipótesis de Viabilidad

Hipótesis sobre simulación del VAN. Con el fin de evaluar y validar la hipótesis de viabilidad, se realizó simulaciones de Montecarlo del VAN del flujo de caja libre. Para ello, primero se realizaron simulaciones de cinco escenarios de participación de mercado que impacta en el crecimiento o decrecimiento del VAN (ver Tabla F 10 del Apéndice F) y a partir de esto, se hallaron el VAN y TIR respectivo con su valores promedios y desviación estándar (ver Tabla 12).

Luego de identificar el VAN promedio y la desviación estándar, se procede a realizar la simulación Montecarlo con 5,000 valores aleatorios para identificar la probabilidad de que el VAN generado aleatoriamente sea mayor al VAN esperado. En la Tabla 13 se muestra que la probabilidad es del 52.9 %.

6.3.4. Simulaciones Empleadas en el Capítulo

En la Tabla 14 se muestra el resumen de las pruebas realizadas para validar las hipótesis, así como también los resultados obtenidos.

Tabla 11*Proyección del Flujo de Caja Libre Descontado Desde el Año 0 hasta el Año 5*

Flujo de Caja Libre Proyectado	Año 0	2023	2024	2025	2026	2027
Ingreso por Ventas		5,473,849.74	12,334,913.14	16,186,901.08	22,717,307.74	25,190,653.47
Ingreso Plan A1		4,479,843.61	9,794,068.75	12,670,776.63	17,872,782.86	19,971,485.33
Ingreso Plan A2		331,335.38	965,126.94	1,549,061.82	1,994,804.36	2,283,386.06
Ingreso Plan A3		662,670.75	1,575,717.45	1,967,062.63	2,849,720.52	2,935,782.08
Costo de Ventas		-4,258,973.91	-9,472,558.51	-12,446,992.15	-17,418,703.77	-19,266,821.33
Costo de Ventas Plan A1		-3,313,839.87	-7,244,890.30	-9,372,855.05	-13,220,894.65	-14,773,351.51
Costo de Ventas Plan A2		-252,229.05	-734,702.88	-1,179,223.31	-1,518,544.82	-1,738,227.64
Costo de Ventas Plan A3		-510,504.98	-1,213,893.33	-1,515,375.87	-2,195,353.44	-2,261,653.12
Salario Nutricionistas		-182,400.00	-279,072.00	-379,537.92	-483,910.85	-493,589.06
Utilidad Bruta		1,214,875.83	2,862,354.63	3,739,908.93	5,298,603.97	5,923,832.14
Gastos Administrativos		-471,640.96	-601,447.16	-754,035.19	-831,049.60	-847,898.59
Gastos de Ventas		-115,476.99	-258,098.26	-335,138.02	-465,746.15	-515,213.07
Gastos de Publicidad		-203,053.87	-359,396.90	-423,301.62	-537,287.42	-609,099.51
Depreciación		-9,220.00	-9,220.00	-9,220.00	-9,220.00	-9,220.00
Amortización		-29,333.33	-29,333.33	-29,333.33	-29,333.33	-29,333.33
Utilidad Operativa (EBIT)		490,284.15	1,684,528.59	2,226,858.53	3,384,645.55	3,860,755.59
Impuesto a la Renta		-137,271.49	-490,721.63	-652,084.98	-995,281.44	-1,137,710.71
NOPAT		353,012.67	1,193,806.96	1,574,773.55	2,389,364.11	2,723,044.88
Depreciación		9,220.00	9,220.00	9,220.00	9,220.00	9,220.00
Amortización		29,333.33	29,333.33	29,333.33	29,333.33	29,333.33
Inversión Inicial	-484,750.00					
Inversión Activo Intangible	-88,000.00					
Inversión Activo Fijo	-46,100.00					
Inversión Gastos Pre-Operativos	-350,650.00					
Flujo de Caja Económico	-484,750.00	318,151.90	1,176,193.21	1,586,552.56	2,457,049.40	2,798,478.21
Financiamiento	145,425.00					
Amortización		-19,596.47	-23,488.11	-28,152.59	-33,743.38	-40,444.44
Intereses		-24,957.08	-21,065.44	-16,400.96	-10,810.17	-4,109.12
Escudo tributario intereses		7,362.34	6,214.31	4,838.28	3,189.00	1,212.19
Flujo de Caja Financiero	-339,325.00	280,960.68	1,137,853.96	1,546,837.28	2,415,684.84	2,755,136.84

Tabla 12*Escenarios para Hallar el VAN Promedio y su Desviación Estándar*

Escenarios	VAN	TIR
Escenario Conservador	S/3,837,344	191.5%
Escenario muy pesimista	S/835,477	53.9%
Escenario pesimista	S/1,468,559	83.2%
Escenario optimista	S/5,793,567	278.5%
Escenario muy optimista	S/6,226,474	300.7%
Promedio	S/3,632,284	182%
Desviación estándar	2188462.924	0.997

Tabla 13*Simulación de Montecarlo VAN*

		VAN
Promedio esperado	S/	3,837,344.11
Desviación estándar	S/	2,358,738.43
Primera simulación	S/	7,245,082.76
Promedio	S/	3,693,905.72
Desviación estándar	S/	2,358,738.43
Mínimo	-S/	2,872,245.54
Máximo	S/	10,341,731.02
Alta eficiencia		52.94%

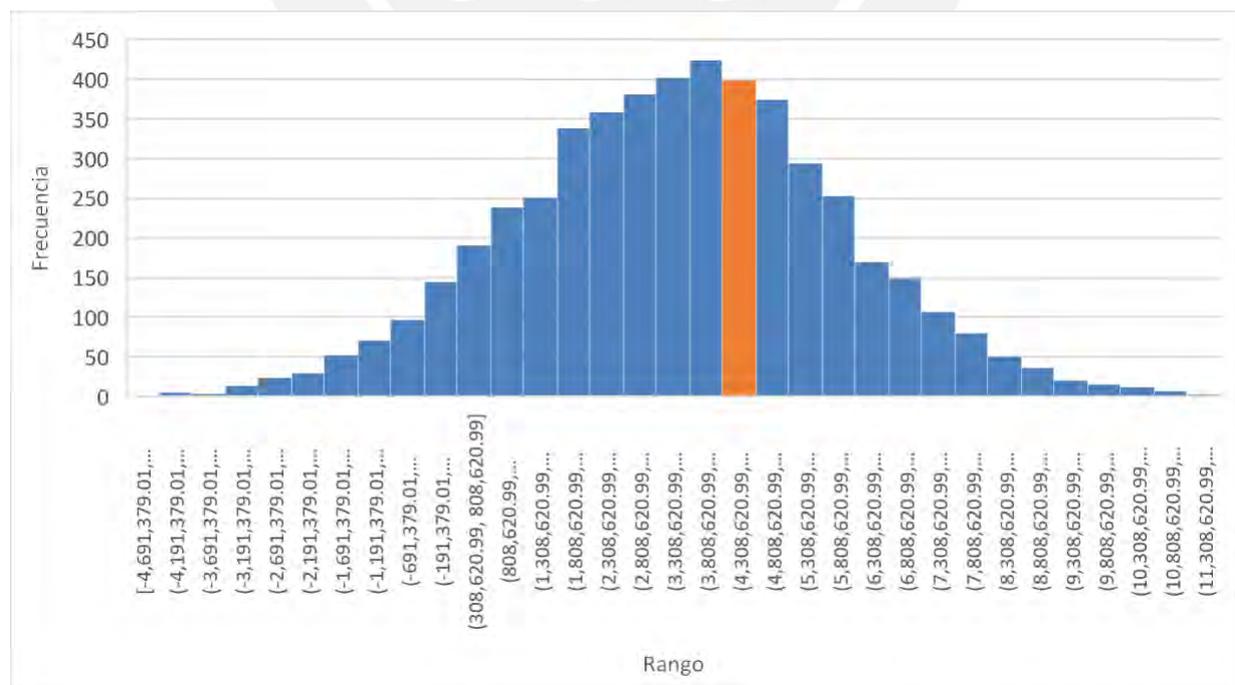
Figura 13*Histograma de la Simulación Montecarlo VAN*

Tabla 14*Resultados de Validar la Hipótesis de Negocio*

Dimensión	Hipótesis	Prueba	Resultado	¿Acepta?
Deseabilidad	H1: Los clientes del NSE A, B y C de Lima Metropolitana zona 7 y 8, están dispuestos a recibir asesoría nutricional, adquirir un plan mensual que incluya desayuno, almuerzo y cena mediante un plan mensual y a través de la plataforma "Allinmi" por un periodo de 3 a 6 meses.	Encuesta a público objetivo	El 56.10% está dispuesto a adquirir alimentos saludables más la asesoría nutricional de Allinmi, así como el 53.5% desea adquirir planes mensuales que incluya desayuno, almuerzo y cena,	Sí
Deseabilidad	H2: Las empresas ubicados Lima Metropolitana zona 7 y 8, están dispuestos asociarse con "Allinmi" para brindar a sus colaboradores el beneficio de adquirir el plan mensual de 20 almuerzos saludables más la asesoría nutricional a través de la plataforma "Allinmi".	Encuesta a público objetivo	El 62.50% está dispuesto a asociarse a Allinmi para brindar alimentación saludable a sus colaboradores. De este universo el 60% por lo menos puede asumir el 40%.	Sí
Factibilidad	El plan de marketing permitirá generar ingresos y no pérdidas en los primeros 5 años de operación	Simulación Montecarlo	VTVC/CAC es 92.5	Sí
Viabilidad	Los ingresos proyectados harán del negocio de Allinmi una inversión rentable.	Simulación Montecarlo	El 52.9 % de probabilidad del VAN simulado es mayor al VAN esperado.	Sí

Capítulo VII. Solución Sostenible

En este capítulo, se analiza la sostenibilidad social y ambiental que caracteriza a la empresa *Allinmi*. Con las herramientas utilizadas se detallará de una manera clara por qué la empresa es rentable en el país y cómo influye positivamente en los potenciales consumidores, en la captación de clientes y en la reputación que busca la empresa como marca.

7.1. Relevancia Social de la Solución

Allinmi llega para generar un impacto positivo en el bienestar de la sociedad y de las personas que puedan adquirir los servicios ofrecidos, tomando en cuenta la situación actual de salud y la alimentación de los consumidores, la empresa busca fomentar de una manera sencilla, dinámica y estimulante una correcta nutrición que busca como resultado que sus clientes obtengan beneficios que ayudarán a mejorar, principalmente la salud (sistema inmológico) pero también que adquieran o desarrollen un estilo de vida saludable a nivel físico, social e incluso mental, es decir, se busca el desarrollo del bienestar total.

Es importante analizar los impactos y la relevancia social de *Allinmi* en las ODS identificadas con la empresa, esto ayudará a tener un mejor panorama y entendimiento de la importancia de la propuesta de valor desarrollada por la empresa (fomentar una nutrición saludable y bienestar en el día a día de las personas); con la ayuda de la herramienta “Flourishing Business Canvas” se podrán exponer las mejoras que existen desde la óptica o desde los frentes: financiero, social y ambiental en el proceso.

Asimismo, el cómo y por qué solucionar la problemática planteada inicialmente, el valor ofrecido por la empresa transformando y generando buenos hábitos alimenticios, la preocupación de la situación actual de los clientes y la gran oportunidad de cambio identificado y las métricas que involucran las metas planteadas, los costos y beneficios y

aportes en la sociedad de la empresa.

Sintetizando lo mencionado, el “Flourishing Business Canvas” ayudará a entender el valor que se busca ofrecer a todos los grupos de interés que se ven impactados y la manera en cómo prosperar en los contextos medioambientales, sociales y económicos, dando como resultado la atención de las necesidades identificadas y detalladas anteriormente, pero con una visión y labor constructiva en términos socioambientales. La herramienta cuenta con un cuestionario de 16 preguntas que ha permitido entender la prosperidad e impacto del negocio para, finalmente, obtener una propuesta de valor acorde a lo necesitado.

A continuación, en la Figura 14, se puede visualizar la herramienta con la información de *Allinmi* en cada bloque. Luego del análisis realizado en el lienzo anterior, *Allinmi* busca potenciar los beneficios obtenidos y relacionarlos con las metas de las ODS, de esa manera se avcina un plan potencial que involucra el correcto proceder para lograr un consumo responsable de alimentación que beneficia directamente un estilo de vida sostenible, usando eficientemente los recursos que la empresa utiliza reduciendo considerablemente los desechos que puedan generarse.

En esta herramienta se puede resaltar los beneficios, metas y el valor de la empresa, que, como bien se menciona, contribuyen al objetivo de desarrollo sostenible (ODS) 12: Producción y consumo responsables impactando en tres metas. De lo antes dicho, se determina el índice de relevancia social (IRS) de *Allinmi* en un 37.5%, ya que de las ocho metas de la ODS 12, la empresa contribuye en tres con su valor agregado, los recursos y beneficios. En la Tabla 15 se muestran las metas en las cuales *Allinmi* se enfocará de acuerdo con las ODS mencionadas.

Figura 14

Flourishing Business Canvas

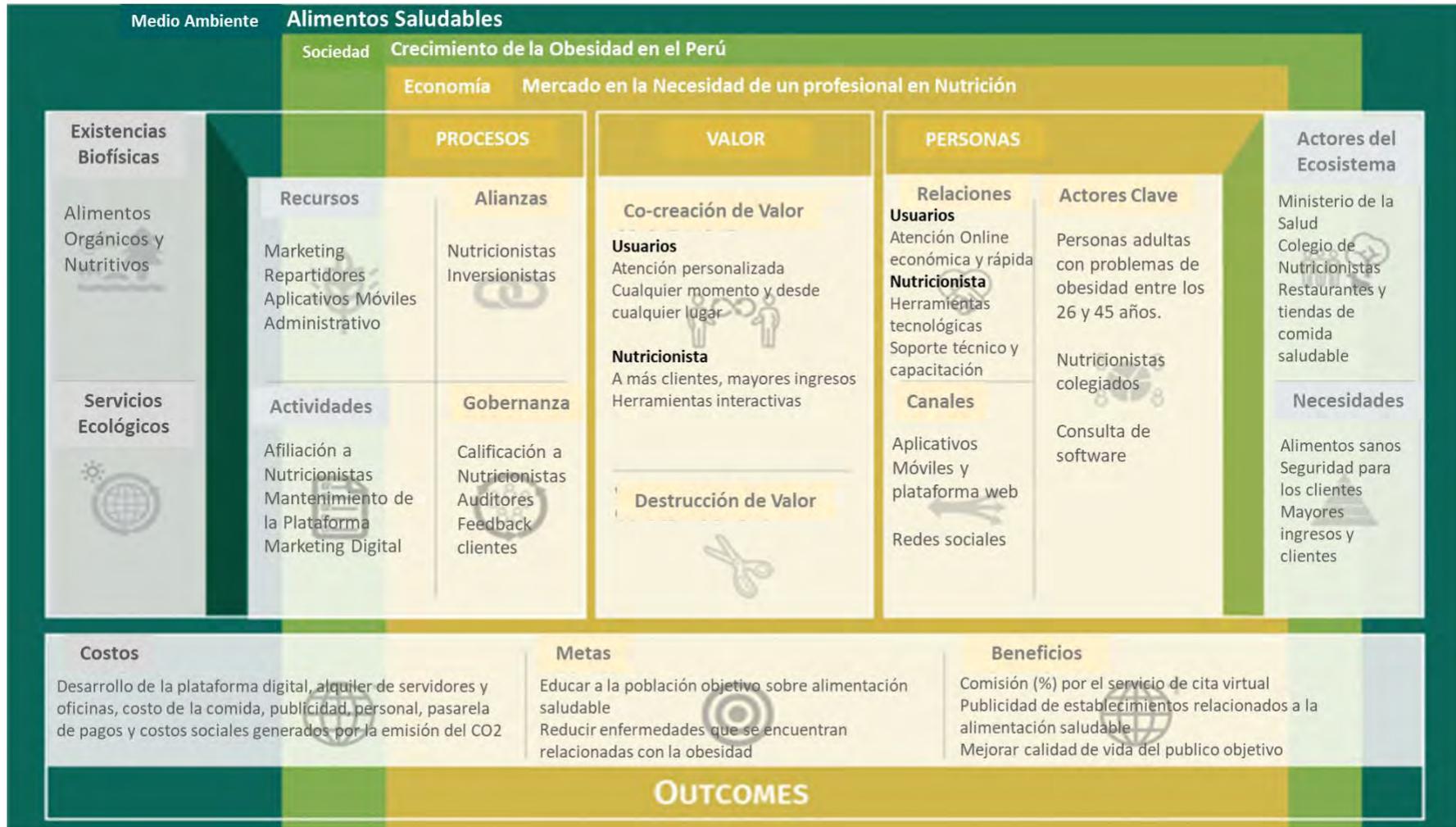


Tabla 15*Metas del Objetivo Relacionadas a Allinmi*

N° de ODS	Metas del objetivo relacionadas a Allinmi	Impacto
3	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	Allinmi se encuentra trabajando para generar un impacto 360 en la salud de los clientes o usuarios, hoy en día, una mala nutrición causa que el cuerpo no obtenga suficientes nutrientes generando así trastornos digestivos y enfermedades relacionadas. Diabetes, aumento de colesterol, enfermedades renales, sobrepeso, migrañas son algunas de las enfermedades más comunes las cuales impactan directamente en la calidad de vida de las personas generadas por malos hábitos.
8	8.4 Mejorar progresivamente, de aquí a 2030, la producción y el consumo eficientes de los recursos mundiales y procurar desvincular el crecimiento económico de la degradación del medio ambiente, conforme al Marco Decenal de Programas sobre modalidades de Consumo y Producción Sostenibles, empezando por los países desarrollados	Allinmi contratará proveedores de comida responsables que buscan realizar servicio de acopio de desechos de comida, de manera que pueda realizar compost, asimismo, los esfuerzos realizados en este punto impactan en la relación generada con el consumidor creando una afinidad mayor, sucede lo mismo con los colaboradores que se sentirán orgullosos de laborar en una empresa que genera cambios en la sociedad.
12	12.2 De aquí a 2030, lograr la gestión sostenible y el uso eficiente de los recursos naturales. 12.3 De aquí a 2030, reducir a la mitad el desperdicio de alimentos per cápita mundial en la venta al por menor y a nivel de los consumidores y reducir las pérdidas de alimentos en las cadenas de producción y suministro, incluidas las pérdidas posteriores a la cosecha.	Allinmi busca atacar la sobreproducción de comida y concientizar la cantidad a ingerir de manera que se reduzcan, además, los residuos, buscando generar un impacto en el medio ambiente consumiendo o extrayendo solo lo necesario para consumo rompiendo mitos de lo que una comida balanceada conlleva.
	12.5 De aquí a 2030, reducir considerablemente la generación de desechos mediante actividades de prevención, reducción, reciclado y reutilización.	El modelo de negocio de Allinmi busca utilización de insumos de empaquetado 100% reciclables y la reutilización de herramientas o artículos de cocina, asimismo, fomentar uso de transporte no contaminante para los repartos a domicilio contribuyendo firmemente con el cuidado del medio ambiente.

7.2. Rentabilidad Social de la Solución

Allinmi se encuentra preparado para impactar de manera beneficiosa al entorno social del país, como se mencionó anteriormente, casi el 70% de las personas adultas en el país sufren de sobrepeso y llevan por ende una alimentación que no se encuentra balanceada, este porcentaje se reduce a 42% en los jóvenes, quienes son más conscientes de los beneficios de llevar el hábito de una alimentación saludable; para obtener el beneficio social se ha calculado que un 11% de esta población joven sufriría de diabetes mellitus en caso continúen con hábitos alimenticios poco saludables y que la diferencia del 47% buscan llevar una vida saludable. Ahora bien, se plasma en la Tabla 16 el costo unitario por el diagnóstico, tratamiento y seguimiento de la enfermedad diabetes mellitus tipo 2 de S/ 2,160.00, así como el costo de llevar una vida saludable (nutricionista, gimnasio y dieta) de S/ 4,080.00; con esta información se determina el costo de padecer de la enfermedad y de llevar una vida saludable en este segmento de clientes resultando el primer año un costo de S/3'781,507.00.

De lo antes dicho, se agrega que el costo de suscripción, considerando el plan más caro de *Allinmi* (S/600.00), en el primer año es de S/ 638,928.00 de acuerdo con la cantidad de clientes que se estima captar el primer año, resultando un valor social de S/ 1'183,200.00. Asimismo, en la Tabla 17 y 18 se han estimado los costos sociales analizando 2 variables: la emisión de CO₂ por los repartos a través de vehículos motorizados y por el consumo de la energía eléctrica proveniente del uso de los locales operativos y administrativos. Luego, en la Tabla 19 se plasma el valor actual neto social, en donde se inicia el descuento de los beneficios sociales y de los costos sociales mencionados, siendo que este ejercicio se eleva una tasa del 8% dando como resultado un VAN social de la empresa por el monto de S/ 16'479,825.07, esto representa un resultado favorable del valor del negocio.

Tabla 16*Detalle de los Beneficios Sociales (Año 1 – Año 5)*

criterio	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Cantidad de Clientes		1,972	3,984	4,829	6,096	6,157
N° usuarios con tendencia a sobrepeso		828	1,673	2,028	2,560	2,586
Porcentaje de usuarios con tendencia a tener diabetes mellitus tipo 2		217	438	531	671	677
Cantidad de clientes que buscan llevar una vida saludable		927	1872	2270	2865	2894
Costo anual por atender enfermedades relacionadas al sobrepeso		2,160	2160	2160	2160	2160
Costo anual por atenderse en un nutricionista		1,080	1080	1080	1080	1080
Costo anual de una buena alimentación		2,400	2,400	2,400	2,400	2,400
Costo anual por matricula al gimnasio		600	600	600	600	600
Costo total de atender enfermedades relacionadas al sobrepeso y de llevar una vida saludable		3,781,507	12,200,602	14,788,330	18,668,390	18,855,197
Costo de suscripción mensual en Allinmi		600	600	600	600	600
Costo de suscripción anual en Allinmi en clientes		1,183,200	2,390,400	2,897,400	3,657,600	3,694,200
Valor del beneficio social		2,598,307	9,810,202	11,890,930	15,010,790	15,160,997

Tabla 17*Valor Actual Neto Social de Allinmi (Año 1 – Año 5)*

criterio	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Cantidad de pedidos al año		277,280	599,977	762,025	1,049,256	1,145,603
Total Km recorridos anual (Zona 7 y 8 de Lima)		413,282	894,256	1,135,785	1,563,897	1,707,501
Total de galones de CO2 consumidos por año		13,776	29,809	37,859	52,130	56,917
Valor de emisión de CO2 por galón de gasolina		0.009	0.009	0.009	0.009	0.009
Costo de emisiones de CO2 por galón de gasolina por año		124	268	341	469	512
Valor de emisiones CO2 por repartos anuales		3,556	7,694	9,772	13,456	14,691

Tabla 18*Estimación de los Costos Sociales por Emisiones de Energía Eléctrica (en Soles)*

criterio	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Cantidad de horas diarias trabajadas		8	8	8	8	8
Cantidad promedio de uso de kWh por hora		150	150	300	300	300
kWh Promedio Anual utilizado		316,800	316,800	633,600	633,600	633,600
Valor de toneladas de CO2 por kWh por hora		0.065	0.065	0.065	0.065	0.065
Cantidad de locales que utilizarán kWh promedio estimados		4	4	8	8	8
Valor total anual del CO2 por kWh consumido por locales		82,368	82,368	329,472	329,472	329,472
Valor de emisiones CO2 por locales y horas trabajadas		2,362,314	2,362,314	9,449,257	9,449,257	9,449,257

Tabla 19*Valor Actual Neto Social de Allinmi (en Soles)*

Descripción	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Beneficio Social Total		2,598,307	9,810,202	11,890,930	15,010,790	15,160,997
Costo Social Total		2,365,870	2,370,008	9,459,029	9,462,713	9,463,948
Utilidad Social		232,437	7,440,193	2,431,900	5,548,078	5,697,049
Tasa de descuento social (%)	8%					
VAN Social		S/ 16,479,825.07				

Capítulo VIII: Decisión e Implementación

En este último capítulo, se presentan las conclusiones sobre el modelo de negocio presentado y las recomendaciones para la implementación y escalabilidad de este.

8.1. Plan de Implementación y Equipo de Trabajo

El plan de implementación de *Allinmi* se realizará en tres fases a partir de julio 2023. Cada fase contará con actividades que aseguren el cumplimiento de los respectivos hitos, siendo el hito más importante el lanzamiento de la plataforma web a inicios del 2024. En ese sentido, se ha contemplado un plan de trabajo con actividades, responsables y costos (ver Figura 15).

El equipo a cargo de la implementación estará conformado por los miembros fundadores: Karina Ramos (KR), Enrique Samaniego (ES), Carlos Salvador (CS) y Aldo Pinto (AP), quienes recibirán el soporte de un equipo especializado contratado para tal propósito.

El plan está estructurado en tres etapas las cuales se detallan a continuación.

1. Inicio: Comprende las actividades de revisión de recursos, definición de los cargos gerenciales y la constitución de la empresa.
2. Diseño: Desarrollo de la versión final del prototipo, mejoras del servicio, diseño de productos y empaques.
3. Desarrollo: Esta fase comprende dos subfases en las cuales se incluye el área de marketing viendo el diseño de la campaña y la contratación de medios y el área de operaciones en donde se evaluarán las políticas de indicadores de control y contenido para la comunidad.

8.2. Conclusión

A continuación, se proponen las conclusiones a las que se ha llegado luego de la elaboración del proyecto *Allinmi*

Es importante puntualizar que el modelo de negocio busca resolver los múltiples problemas que generan una mala alimentación, de los NSE A, B y C de las zonas 7 y 8 de Lima Metropolitana. Se ha identificado en estos problemas, que son socialmente relevantes, una importante oportunidad de fomentar la alimentación saludable promoviendo todos los beneficios que conlleva, de esa manera se busca impactar directamente en los índices de sobrepeso, obesidad y enfermedades relacionadas por una mala alimentación en la población.

La alimentación saludable no se limita sólo al alimento, sino que además está referida también a cuánto, cómo y con qué frecuencia se consumen los alimentos y debe estar en relación a las necesidades nutricionales y de energía de cada persona de acuerdo a rangos de edades y la actividad física diaria que estos realizan, es necesaria una evaluación para poder ofrecer un producto a la medida.

Los niños constituyen uno de los grupos más vulnerables debido a que su organismo se encuentra en desarrollo y crecimiento, una alimentación incorrecta puede llevar a una serie de carencias nutricionales perjudiciales para su salud y derivar en la aparición de enfermedades crónicas en la edad adulta. Por este motivo, es sumamente importante que en una edad temprana se logre fomentar y adquirir hábitos alimentarios y estilos de vida correctos que los acompañaran a lo largo de los años incluso siendo fomentados en futuras generaciones o en grupos cercanos.

Se identificó una oportunidad de negocio en el rubro de la alimentación saludable enfocado en los *millennials* y *centennials*, quienes demuestran una mayor preocupación por una vida saludable entendiendo que consiguiéndola, los beneficios se evidencian desde el

detalle más mínimo como la concentración mental o la reducción de cansancio.

Considerando la coyuntura provocada por la pandemia debida al COVID-19, es relevante y pertinente la implementación de soluciones como *Allinmi* que contribuye a mejorar la calidad de vida de las personas y a fortalecer su conocimiento en alimentación saludable, se busca reforzar y empoderar a los clientes para que sean los principales abanderados de la empresa y con las historias de vida puedan involucrar cada vez a más personas que buscan una motivación para el cambio, como empresa, se quiere fortalecer al futuro del país en lo más importante que una persona pueda tener: la salud.

En consecuencia, el proyecto alcanzará un crecimiento del 15% al quinto año, con al menos 6,157 clientes y repercutirá en ingresos de más de 81.9 millones de soles, logrando un valor actual neto (VAN Financiero) resultante de S/3'837,344, una tasa interna de retorno (TIR Financiero) del 191.49%, lo cual resulta atractivo para los accionistas dado que el VAN financiero es positivo y que la TIR es mayor que la rentabilidad esperada del accionista.

8.3 Recomendaciones

Se recomienda implementar el proyecto *Allinmi*, el cual aportará beneficios económicos a sus accionistas. Asimismo, beneficiará a la sociedad a través del consumo de alimentos saludables y al medio ambiente mediante la reducción de desperdicio de alimentos por el consumo de estos en cantidades adecuadas.

Se recomienda implementar un plan de marketing que permita conocer la campaña obteniendo un alto grado de recordación, que consiste en el gran impacto visual, la estrategia radicaré en que la campaña sea limpia, con un mensaje visual claro y preciso, que cumpla con los objetivos planteados de tener un buen alcance en base a la correcta distribución de la campaña, garantizando la factibilidad del proyecto.

Se sugiere evaluar periódicamente el proceso operativo para buscar eficiencias en los

usuarios y monitorear la experiencia del cliente en todo el *journey*, a fin de identificar oportunidades de mejora en la oferta de manera oportuna.

Es de suma importancia que *Allinmi* pueda tener embajadores de marca o abanderados que puedan inspirar a más personas a lograr los sueños que se proponen día a día sin que la salud sea un impedimento para conseguirlo.

Se recomienda replicar la propuesta planteada en otras regiones del Perú en el corto plazo, no sólo a nivel local sino también internacional puesto que el nicho de negocio es amplio y existen oportunidades de desarrollar la propuesta de valor adaptándola de acuerdo al lugar en donde se opere.



Referencias

- Asociación Peruana de Empresas de Inteligencia de Mercados. [APEIM].(2020). *Niveles socioeconómicos 2020*. <http://apeim.com.pe/wp-content/uploads/2020/10/APEIM-NSE-2020.pdf>
- Baarman, D. W., Runyon, M. K., & Dean, C. D. (2019, 11 de mayo). *TWI658813B: Diet adherence system* [TWI658813B: Sistema de adherencia a la dieta]. <https://patentimages.storage.googleapis.com/c8/55/8f/06bddb42931efb/TWI658813B.pdf>
- Catani, S., Matthes, J., Nikolovski, J., Bedrosian, R., Bucher, A. M., Wiegand, B. C., Navia, J. L., Wildenhaus, K., & Mandloi, S. (2020, 7 de abril). *US10614724B2: Systems and methods for wellness, health, and lifestyle planning, tracking, and maintenance* [US10614724B2: Sistemas y métodos para la planificación, el seguimiento y el mantenimiento del bienestar, la salud y el estilo de vida]. <https://patentimages.storage.googleapis.com/db/6b/e9/18ec5f2d35225f/US10614724.pdf>
- Cereceda, R. (2020, 4 de marzo). *Día Mundial de la Obesidad: las cifras de vértigo de la pandemia del siglo XXI*. Euronews. <https://es.euronews.com/2020/03/04/dia-mundial-de-la-obesidad-las-cifras-de-vertigo-de-la-pandemia-del-siglo-xxi>
- Colegio de Nutricionistas del Perú. (2020). *Recomendaciones para una alimentación saludable durante la cuarentena*. <https://cnp.org.pe/wp-content/uploads/2020/04/CNP-CUARENTENA-ALIMENTACION-SALUDABLE.pdf>
- Decreto Supremo N° 006-2014-TR. Modifican el reglamento de la Ley 29783, Ley de Seguridad y Salud en el Trabajo, aprobado por Decreto Supremo N° 005-2012-TR. Presidencia de la República. (2014).
- Decreto Supremo N° 017-2017-SA. Decreto Supremo que aprueba el Reglamento de la Ley N° 30021, Ley de Promoción de la Alimentación Saludable. Presidencia de la República. (2017).

Fitia. (s.f.). *Aprende*. Recuperado el 24 de enero de 2022, de <https://fitia.app/aprende>

Flores, C. (2019, 2 de agosto). *Manzana Verde abrirá operaciones en México*. Infomercado.

<https://infomercado.pe/manzana-verde-abrira-operaciones-en-mexico/>

Green Press. (s.f.). *Paquete de platos a la carta*. Recuperado el 24 de enero de 2022, de

<https://www.greenpress.com.pe/products/paquete-de-comidas>

Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2015, 4 de agosto). *El 33% del gasto en*

alimentos de los peruanos son realizados fuera del hogar [Nota de prensa].

<https://www.inei.gov.pe/prensa/noticias/el-33-del-gasto-en-alimentos-de-los-peruanos-son-realizados-fuera-del-hogar-8539/>

Instituto Nacional de Salud. (2019, 28 de marzo). *Cerca del 70% de adultos peruanos*

padecen de obesidad y sobrepeso [Nota de prensa].

<https://web.ins.gov.pe/es/prensa/noticia/cerca-del-70-de-adultos-peruanos-padecen-de-obesidad-y-sobrepeso>

Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2021, 29 de mayo). *El 39.9% de peruanos de 15 y más años de edad tiene al menos una comorbilidad* [Nota de prensa].

[https://www.inei.gov.pe/prensa/noticias/el-399-de-peruanos-de-15-y-mas-anos-de-edad-tiene-al-menos-una-comorbilidad-](https://www.inei.gov.pe/prensa/noticias/el-399-de-peruanos-de-15-y-mas-anos-de-edad-tiene-al-menos-una-comorbilidad-12903/#:~:text=En%20el%20a%C3%B1o%202020%2C%20el%204%2C5%25%20de%20la,inferior%20(1%2C9%25).)

[12903/#:~:text=En%20el%20a%C3%B1o%202020%2C%20el%204%2C5%25%20de%20la,inferior%20\(1%2C9%25\).](https://www.inei.gov.pe/prensa/noticias/el-399-de-peruanos-de-15-y-mas-anos-de-edad-tiene-al-menos-una-comorbilidad-12903/#:~:text=En%20el%20a%C3%B1o%202020%2C%20el%204%2C5%25%20de%20la,inferior%20(1%2C9%25).)

Instituto Nacional de Estadística e Informática. [INEI] (2020). *Perú: Enfermedades no transmisibles y transmisibles 2019*.

https://proyectos.inei.gov.pe/endes/2019/SALUD/ENFERMEDADES_ENDES_2019.pdf

f

Instituto Nacional de Salud. (2019, 28 de marzo). *Cerca del 70% de adultos peruanos*

padecen de obesidad y sobrepeso [Nota de prensa].

<https://web.ins.gob.pe/es/prensa/noticia/cerca-del-70-de-adultos-peruanos-padecen-de-obesidad-y-sobrepeso>

Ipsos. (2019, 16 de octubre). *Alimentación y vida saludable en Lima*.

<https://www.ipsos.com/es-pe/alimentacion-y-vida-saludable-en-lima>

Lácteos Latam.com. (2020, 8 de octubre). *La revolución sustentable: Tendencias y hábitos*

saludables. <https://www.lacteoslatam.com/sectores/35-ingredientes-aditivos/4099-la-revoluci%C3%B3n-sustentable-tendencias-y-h%C3%A1bitos-saludables.html>

Lago, F. (2020, 17 de diciembre). *El crecimiento de la categoría “saludable” en la industria*

Food & Beverage. Liquid. <https://meetliquid.com/el-crecimiento-de-la-categoria-saludable-en-la-industria-food-beverage/>

Liquid Venture Studio. (2021). *Industria de alimentos y bebidas: Facts & figures*.

https://drive.google.com/file/d/1dIS3NfY5m5mhySw4eh1q7mb3pC4CR5q_/view

Manzana Verde. (s.f.). *Crear plan* [Aplicación]. Recuperado el 24 de enero de 2022, de

<https://app.manzanaverde.la/crear-plan>

Nusbaum, M. E., Pera, V., Rhoads, J. E., & Nusbaum, J. L. (2019, 16 de mayo).

US20190147763A1: Mobile computing weight, diet, nutrition, and exercise management system with enhanced feedback and goal achieving functionality [US20190147763A1:

Sistema informático móvil de control de peso, dieta, nutrición y ejercicio con retroalimentación mejorada y funcionalidad para lograr objetivos].

<https://patentimages.storage.googleapis.com/f9/f0/19/a53a1b70194a95/US20190147763A1.pdf>

Nutriyachay. (s.f.). *En qué consiste nuestro tratamiento online*. Recuperado el 24 de enero de

2022, de <http://www.nutriyachay.com/en-que-consiste.php>

- Oie, R. (2019, 26 de marzo). *Saludable: El perfil del consumidor saludable está más concentrado en niveles socioeconómicos altos y medios*. Kantar.
<https://www.kantar.com/latin-america/inspiracion/consumidor/etiquetado>
- Organización de las Naciones Unidas. (2018). *La Agenda 2030 y los objetivos de desarrollo sostenible: Una oportunidad para América Latina y el Caribe*.
https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/40155/24/S1801141_es.pdf
- Organización Mundial de la Salud. (2021, 9 de junio). *Obesidad y sobrepeso: Datos y cifras* [Nota de prensa]. <https://www.who.int/es/news-room/fact-sheets/detail/obesity-and-overweight>
- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2011). *Generación de modelos de negocio* (L. Vásquez, Trad.). Deusto. (Obra original publicada en 2010)
- Porter, M. E. (2009). *Ser competitivo* (Creacions Gràfiques Canigó Trad., 9a ed. actualizada y aumentada). Deusto. (Obra original publicada en 1985)
- Prado, M. (2013). *Propuesta de un modelo de negocio sostenible para emprendedores* [Trabajo de máster, Instituto Politécnico Nacional].
<https://repositoriodigital.ipn.mx/handle/123456789/25649>
- Tarqui, C., Álvarez, D., Espinoza, P., & Sánchez, J. (2017). Análisis de la tendencia del sobrepeso y obesidad en la población peruana. *Revista Española de Nutrición Humana y Dietética*, 21(2), 137-147. <https://doi.org/10.14306/renhyd.21.2.312>
- Villanueva, R., & Ysla, G. (2018, 21 de febrero). *Datum presenta estudio sobre “vida saludable*. Mercado Negro. <https://www.mercadonegro.pe/medios/informes/datum-presenta-estudio-sobre-vida-saludable/>
- Zoom Empresarial. (2020, 27 de setiembre). *El 85% de los peruanos prefieren consumir productos hechos a base de plantas y vegetales*.

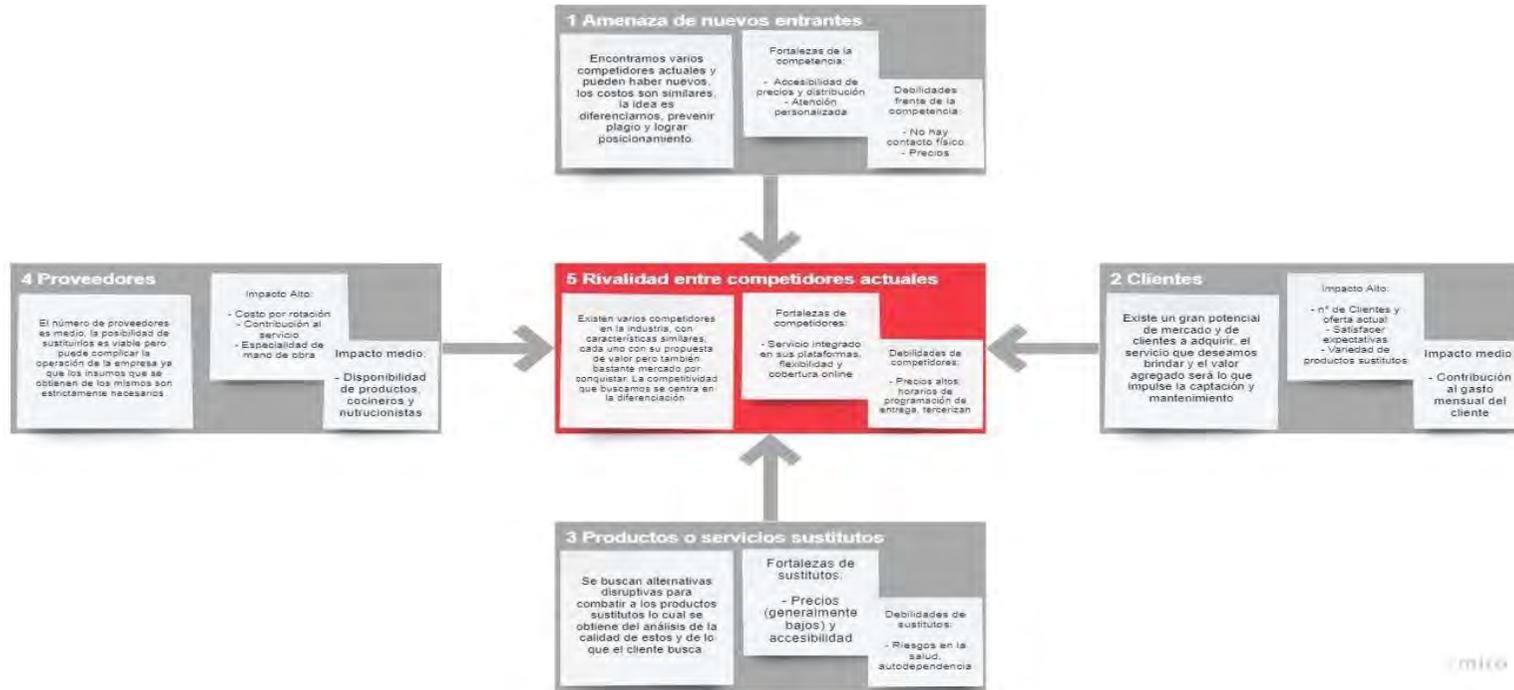
<https://zoomempresarial.pe/2020/09/27/el-85-de-los-peruanos-prefieren-consumir-productos-hechos-a-base-de-plantas-y-vegetales/>



Apéndice A: Cinco Fuerzas de Porter

Figura A 1

Análisis de las Cinco Fuerzas de Porter



Apéndice B: Mapa de Experiencia del Usuario

Figura B 1

Mapa de Experiencia del Usuario- Compra de Alimentos

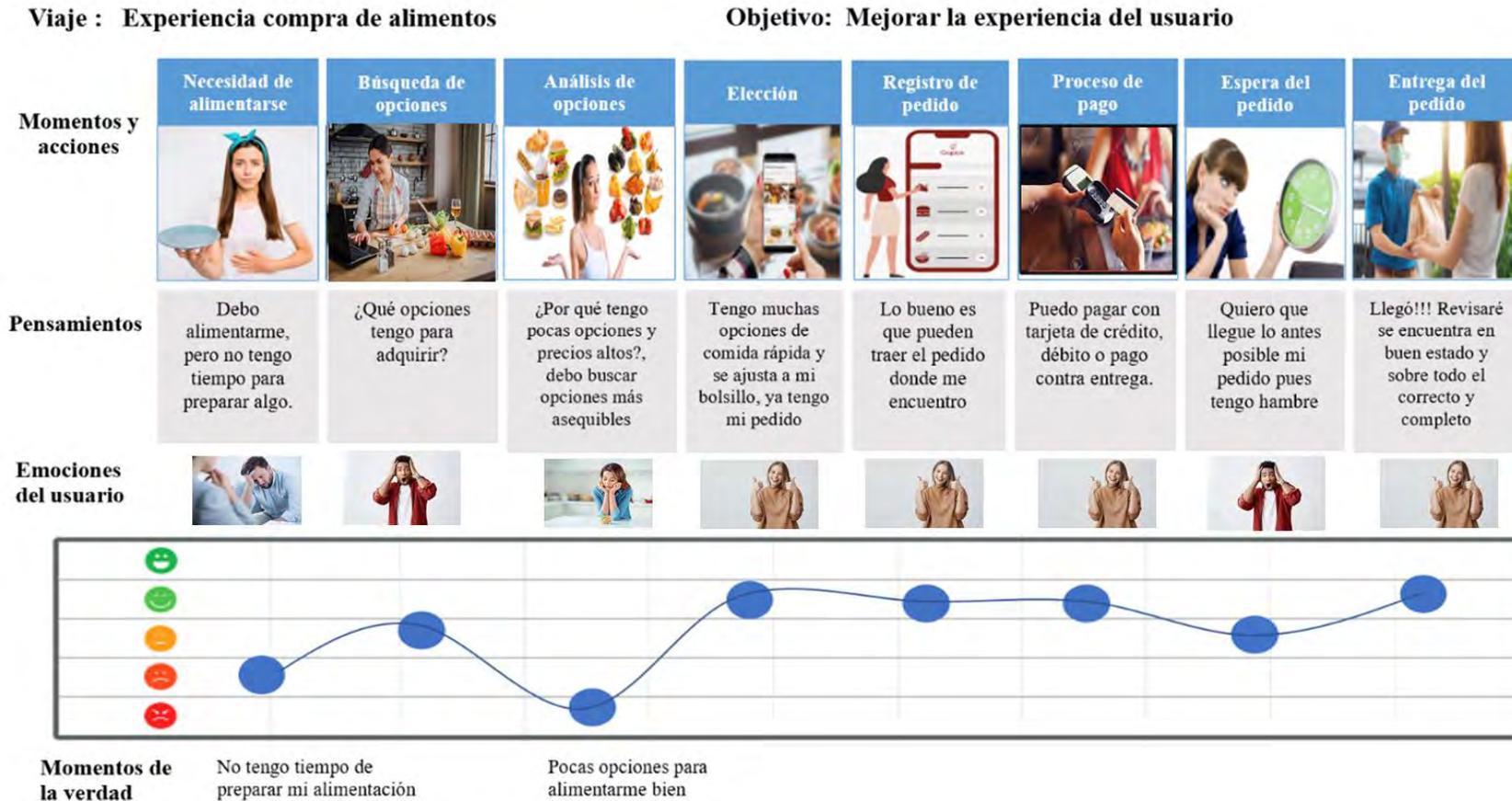


Figura B 2

Mapa de Experiencia del usuario- Asesoría Nutricional

Viaje : Experiencia asesoría nutricional

Objetivo: Mejorar la experiencia del usuario

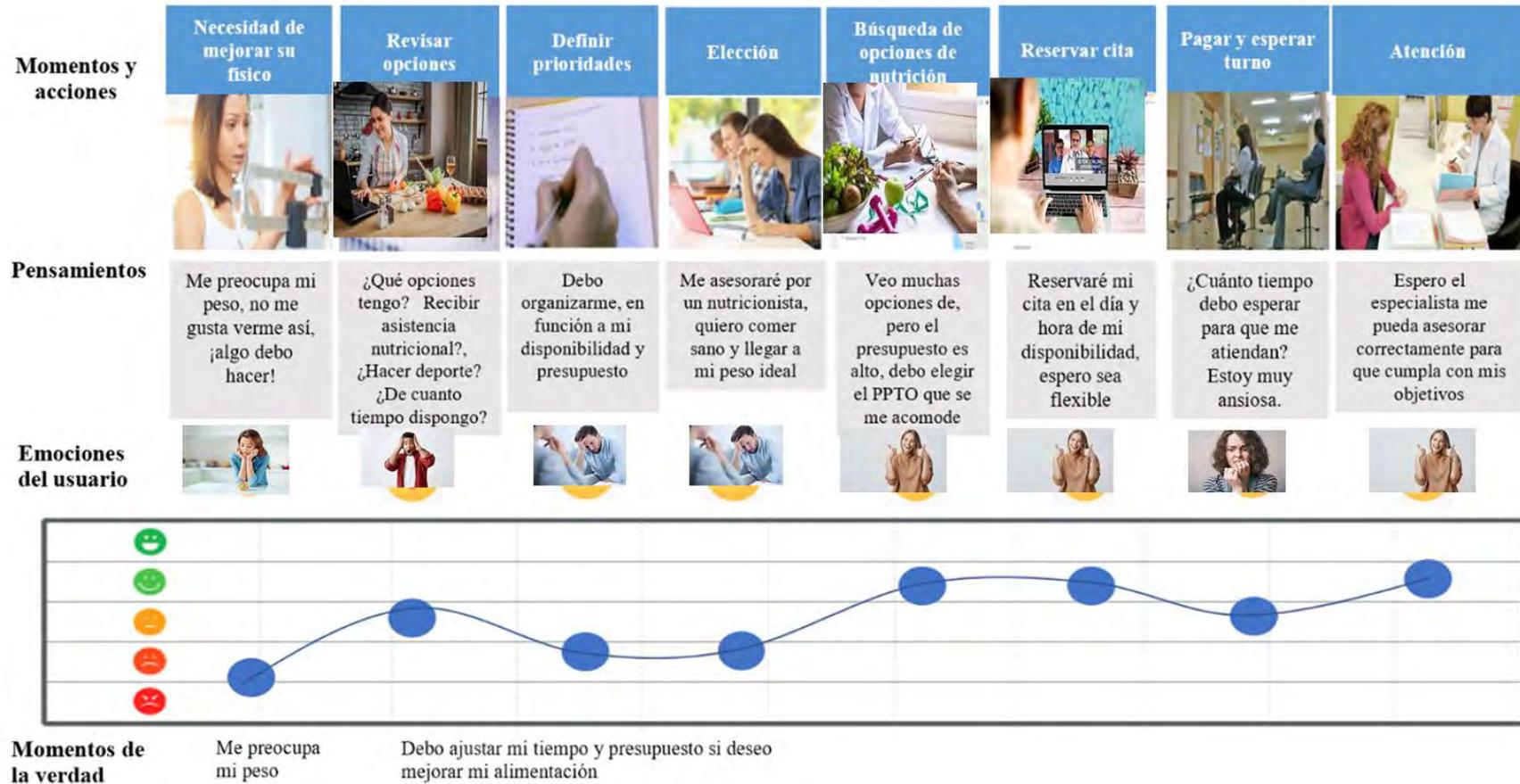
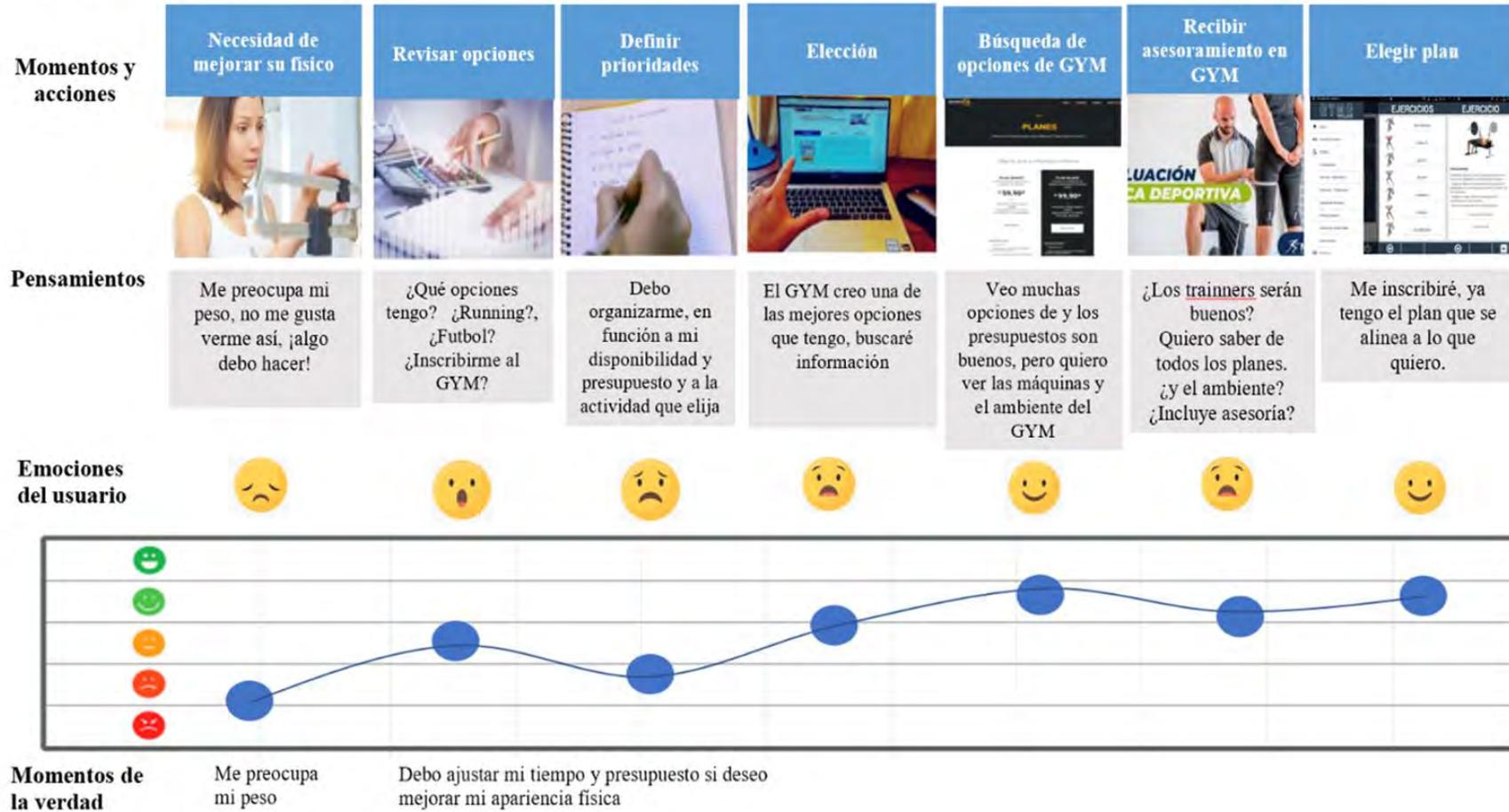


Figura B 3

Mapa Experiencia del Usuario- Actividad Física

Viaje : Experiencia actividad fisica

Objetivo: Mejorar la experiencia del usuario



Apéndice C: Tablas de Problema Social Relevante

Tabla C 1

Dimensiones del Problema Social Relevante

Concepto	Dimensión				
	Qué	Quién	Cuánto	Dónde	Cómo
Especificación	Indicar la carencia, déficit o situación negativa considerada relevante (el dolor)	Señalar el grupo de personas que se ven afectadas (usuarios o clientes)	Describir la magnitud en que manifiesta la carencia o el déficit (indicar métricas ODS)	Delimitar el alcance geográfico o espacial de la carencia o el déficit (lugar)	Explicar de qué manera la carencia o déficit podría afectar a más gente (exponencialidad)
Desarrollo	<ul style="list-style-type: none"> • La demora en encontrar alimentos saludables a un precio razonable. Asimismo, la demora en la preparación de la alimentación ocasiona que los usuarios busquen opciones de alimentación a bajo costo y con accesibilidad inmediata, sacrificando de esta manera el consumo de alimentos saludables, pues existe poca oferta de productos de esta categoría en el mercado peruano. 	<ul style="list-style-type: none"> • En general, el tema de la alimentación afecta a todos los niveles de la población: • Niños, escolares, adolescentes, jóvenes, adultos, adultos mayores. • Como consecuencia de la mala alimentación de existen probabilidades de adquirir enfermedades como el sobrepeso/obesidad, diabetes, hipertensión, problemas cardiacos, 	<ul style="list-style-type: none"> • Existe una carencia de innovación en temas de comida saludable en Lima Metropolitana, incluso con el uso de tecnologías que existen en otros países. 	<ul style="list-style-type: none"> • En Lima Metropolitana (específicamente en el distrito de Surco) 	<ul style="list-style-type: none"> • La escasa oferta de alimentos saludables y si lo hay su coste desde su punto de vista es elevado, por tanto, muchos usuarios optan por comidas rápidas (según las encuestas realizadas). Estos alimentos poco saludables contribuyen a incrementar la obesidad de los usuarios.

Tabla C 2

Sinéctica para Solucionar el Problema Social Relevante

1. Problema del cliente o usuario	2. Hacer lo extraño algo familiar	3. Versión inicial de la solución	4. Mecanismos en acción (analogías)	5. Hacer lo familiar algo extraño	6. Solución del problema
<ul style="list-style-type: none"> ● La demora en encontrar alimentos saludables a un precio razonable. La oferta de alimentos saludables y si lo hay su coste desde su punto de vista es elevado, por tanto, muchos usuarios optan por comidas rápidas. Estos alimentos poco saludables contribuyen a incrementar la obesidad de los usuarios. 	<ul style="list-style-type: none"> ● La poca conciencia del cuidado de su salud y el consumo frecuente de comida poco saludable 	<ul style="list-style-type: none"> ● La solución inicial debe permitir encontrar variadas opciones de alimentos saludables a un precio razonable y en un tiempo breve. 	<ul style="list-style-type: none"> ● Consumir comida chatarra de manera frecuente es como jugar en el casino todos los días sabiendo que en el tiempo te puede afectar tu economía y salud. ● Comer comida poco saludable o chatarra es como inyectar a un carro combustible de bajo octanaje (90 octanos) y a larga termina dañándose el motor. ● Me gustaría que los alimentos saludables pudieran hablar a las personas indicándole el daño que puede ocasionar su consumo frecuente. 	<ul style="list-style-type: none"> ● La solución permitirá disminuir el consumo frecuente de comida chatarra al no tener opciones saludables a la mano. Al mismo tiempo estos problemas deben ser evaluados por los especialistas (nutricionistas). 	<ul style="list-style-type: none"> ● Presentar propuestas de alimentos saludables previa evaluación nutricional a un costo razonable, y al mismo tiempo buscar conciencia y educar sobre la importancia de llevar una alimentación saludable en la familia.

Apéndice D: Prototipo

Figura D 1

Prototipo del Producto Mínimo Viable

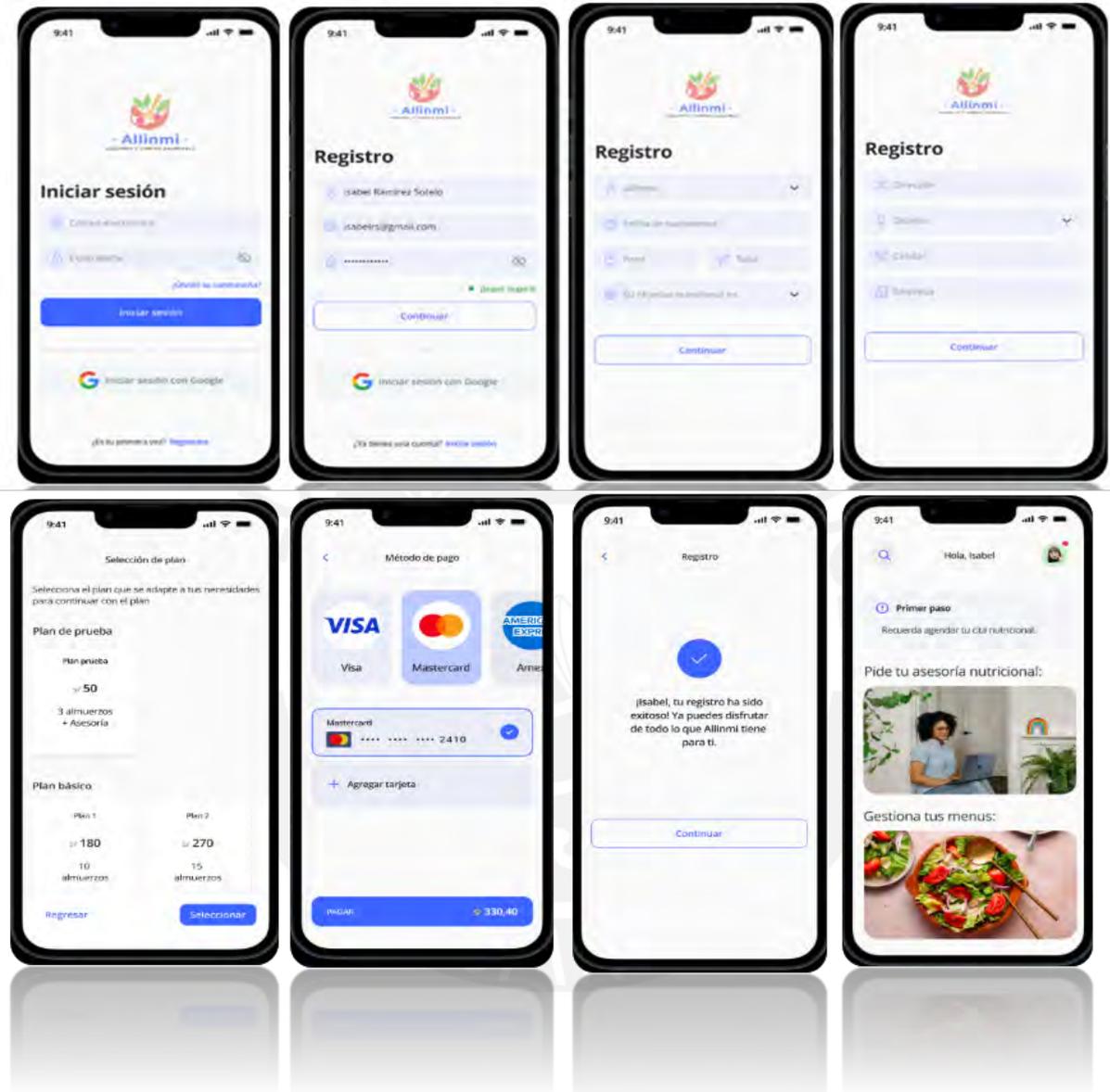
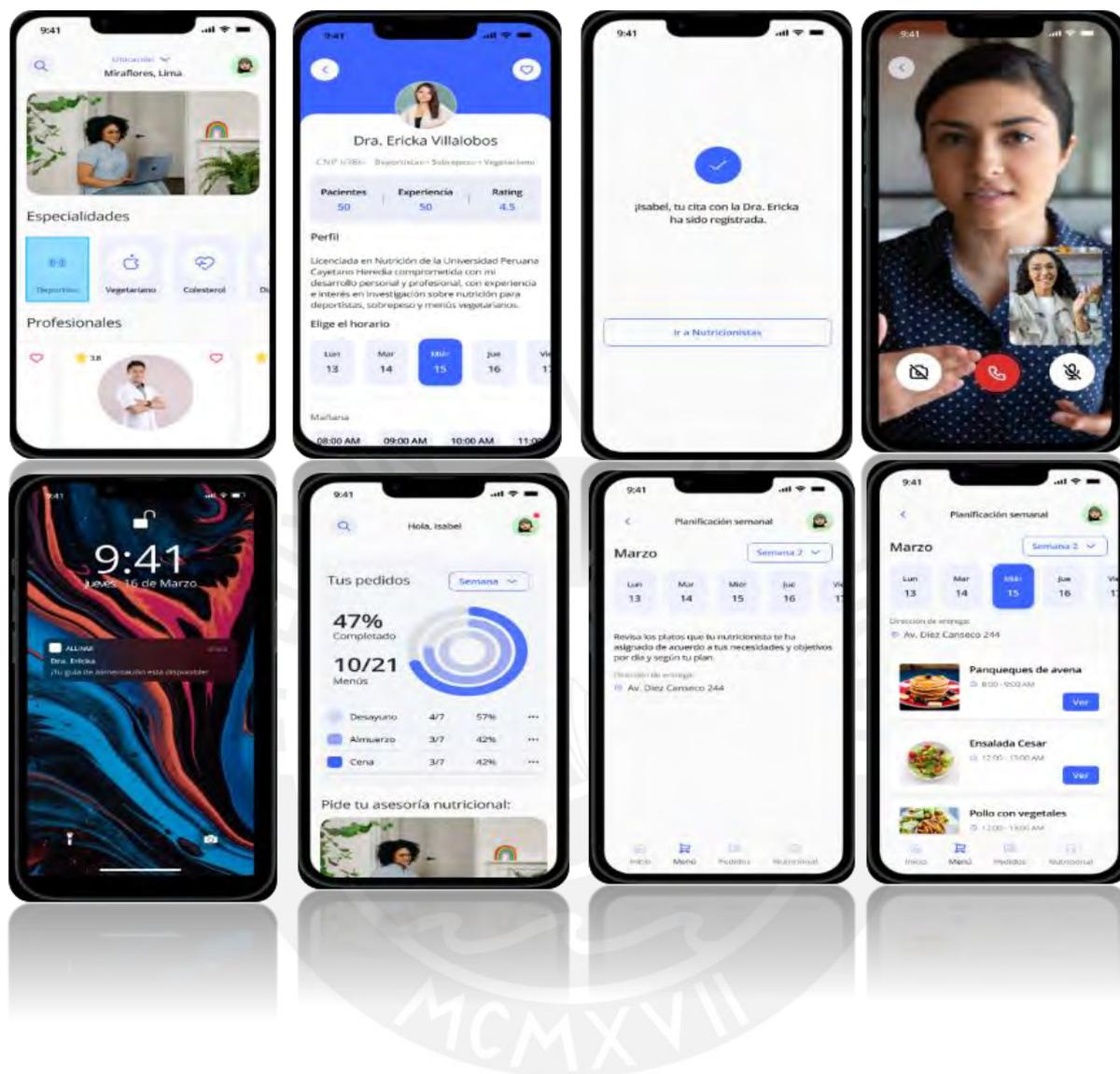


Figura D 2

Prototipo del Producto Mínimo Viable



Funcionalidades:

Programar cita, recibir asesoría por la aplicación, que el nutricionista registre la programación de la alimentación mensual de cada usuario, módulo de pasarela de pagos,

seguimiento del estado de su comida y reprogramaciones. En segunda fase se plantea desarrollar un módulo de cuadro de mandos para trazabilidad del cumplimiento de sus objetivos y un módulo de educación de comida saludable, finalmente en tercera fase se plantea desarrollar integraciones con empresas aliadas como por ejemplo los gimnasios para centralizar la experiencia del cliente de su progreso físico en una sola plataforma.



Apéndice E: Cálculo del Mercado Meta

Figura E 1

Distribución de Personas según NSE 2020



Nota. Tomado de *Niveles Socioeconómicos 2020* (p. 29), por Asociación Peruana de Empresas de Inteligencia de Mercados, 2020. <http://apeim.com.pe/wp-content/uploads/2020/10/APEIM-NSE-2020.pdf>

Tabla E 1*Distribución de NSE Vertical por Edad en Lima Metropolitana*

Edad	NSE		
	A	B	C
Total	430,372	2'441,215	4'975,770
56+	115,024	610,304	1'009,072
<=12	68,498	336,888	919,598
46-55	65,051	339,329	616,379
36-45	56,435	322,240	661,116
18-25	47,819	319,799	671,058
26-30	28,433	170,885	377,781
13-17	27,141	170,885	392,693
31-35	21,971	170,885	328,073
Total (26-45 años)	106,839	664,010	1'366,970

Nota. Adaptado de *Niveles Socioeconómicos 2020* (p. 51), por Asociación Peruana de Empresas de Inteligencia de Mercados, 2020. <http://apeim.com.pe/wp-content/uploads/2020/10/APEIM-NSE-2020.pdf>

Del cuadro se obtiene el mercado total disponible es 2'137,819 usuarios entre 26 y 45 años en los NSE A, B y C.

Tabla E 2*Niveles Socioeconómicos NSE (%)*

Zona	NSE		
	A	B	C
Zona 7 (Miraflores, San Isidro, San Borja, Surco, La Molina)	53.20	12.90	2.10
Zona 8 (Surquillo, Barranco, Chorrillo, San Juna de Miraflores)	7.40	8.00	10.10

Nota. Adaptado de *Niveles Socioeconómicos 2020* (p. 29), por Asociación Peruana de Empresas de Inteligencia de Mercados, 2020. <http://apeim.com.pe/wp-content/uploads/2020/10/APEIM-NSE-2020.pdf>

Tabla E 3

Mercado Disponible Laborando y Dispuestos a Comprar el Plan (Personal Laborando 26 - 45 Años)

Zona	NSE			Total
	A	B	C	
Zona 7 (Miraflores, San Isidro, San Borja, Surco, La Molina)	34,785	48,739	16,994	100,518
Zona 8 (Surquillo, Barranco, Chorrillo, SJM)	4,839	30,226	81,734	116,799
Mercado pre -objetivo				217,317
Mercado disponible (dispuestos a adquirir los planes <i>Allinmi</i> según encuestas)				39,445

El mercado disponible corresponde a 39,445 usuarios dispuestos a adquirir los planes *Allinmi* según proyección realizada a partir de las encuestas y finalmente se ha proyectado una penetración del mercado en tres escenarios (pesimista, conservador y optimista) a fin de estimar el mercado accesible que inicia con una penetración anual de 5% (1,972 usuarios) el primer año y termina con un 18% (7,136 usuarios) de penetración el quinto año en un escenario conservador.

Tabla E 4

Mercado Meta, Planes de Alimentación y Proyecciones Anuales (2023 - 2027)

	2023	2024	2025	2026	2027
Mercado pre-objetivo	39,445	39,839	40,238	40,640	41,046
Escenario de participación 1 (Pesimista)	3.00%	5.00%	9.00%	10.00%	11.00%
Escenario de participación 2 (Conservador)	5.00%	10.00%	12.00%	15.00%	15.00%
Escenario de participación 3 (Optimista)	7.00%	12.00%	16.00%	18.00%	20.00%
Participación en el mercado meta	5.00%	10.00%	12.00%	15.00%	15.00%
Mercado meta	1972	3984	4829	6096	6157
Cantidad de Clientes	1972	3984	4829	6096	6157
Frecuencia de Pedidos					
Plan A1	88%	85%	83%	82%	81%
Frecuencia 1 (20 pedidos mensual)	11.0%	18.0%	21.1%	31.1%	41.1%
Frecuencia 2 (15 pedidos mensual)	17.0%	24.0%	33.8%	43.8%	53.8%
Frecuencia 3 (10 pedidos mensual)	72.0%	58.0%	45.1%	25.1%	5.1%
Plan A2	5%	7%	9%	9%	10%
Plan A3	7%	8%	8%	9%	9%
Pedidos anuales Plan A1	248,880	528,267	663,523	917,582	1,005,225
Pedidos mensuales Plan A1	20,740	44,022	55,294	76,465	83,769
Pedidos anuales Plan A2	11,833	33,465	52,148	65,837	73,883
Pedidos mensuales Plan A2	986	2,789	4,346	5,486	6,157
Pedidos anuales Plan A3	16,567	38,246	46,354	65,837	66,495
Pedidos mensuales Plan A3	1,381	3,187	3,863	5,486	5,541

Apéndice F: Análisis Financiero

Tabla F 1

Inversión en Mercadeo y Registrales

Inversión Inicial	Monto (Inc. IGV)
Desarrollo web	S/ 30,000.00
Publicidad antes de lanzamiento	S/ 250,000.00
Plataforma <i>App</i>	S/ 25,000.00
Registro de marca	S/ 3,000.00
Contenidos de marketing virtual e influencer	S/ 3,000.00
Diseño de producto, empaque y etiquetas	S/ 30,000.00
Gastos notariales de la empresa	S/ 850.00
Alquiler de oficina antes del lanzamiento	S/ 21,000.00
Equipos de cómputo y licencias	S/ 25,600.00
Mobiliario	S/ 18,000.00
Útiles de escritorio	S/ 2,500.00
Costo de operaciones fijo	S/ 6,800.00
Gastos generales, adm y ventas	S/ 69,000.00
Total inversión inicial	S/ 484,750.00

Tabla F 2

Depreciación y Amortización

Detalle de Inversiones		Años de vida útil		Amortización/Depreciación
	Desarrollo web	S/ 30,000.00	3	S/ 10,000.00
	Plataforma <i>App</i>	S/ 25,000.00	3	S/ 8,333.33
Activos Intangibles	Registro de marca	S/ 3,000.00	3	S/ 1,000.00
	Diseño de producto, empaque y etiquetas	S/ 30,000.00	3	S/ 10,000.00
	Activo Intangible Total	S/ 88,000.00	Amortización	S/ 29,333.33
	Equipos de cómputo y licencias	S/ 25,600.00	5	S/ 5,120.00
Activos Fijos	Mobiliario	S/ 18,000.00	5	S/ 3,600.00
	Útiles de escritorio	S/ 2,500.00	5	S/ 500.00
	Activo Fijo Total	S/ 46,100.00	Depreciación	S/ 9,220.00

Tabla F 3*Presupuesto (S/) de la Mezcla de Mercadeo (2023-2027)*

	Año 0	2023	2024	2025	2026	2027
Marketing y publicidad inversión inicial	341,000					
Producto						
Diseño de producto y etiquetas		15,000	30,000	30,000	30,000	30,000
Promoción y distribución						
Contenidos de marketing virtual e influencer		14,000	21,000	21,000	21,000	21,000
Google adwords		22,800	31,920	41,040	54,720	68,400
Campaña comunicacional redes sociales		42,000	90,000	96,000	102,000	108,000
Descuentos por promociones y obsequios		41,054	85,111	111,690	156,749	173,816
Trade Marketing en canales propios y de terceros		28,200	42,560	57,440	95,760	119,700
Plataforma E-commerce y mantenimiento mensual		30,000	41,400	46,400	51,400	61,400
Mailing (masivo)		6,000	12,000	14,400	20,400	21,600
Revistas especializadas		4,000	5,406	5,332	5,258	5,184
Total	341,000	203,054	359,397	423,302	537,287	609,100

Tabla F 4*Estructura de Capital*

Estructura	Composición	Importe
Deuda	30%	S/ 145,425.00
Capital	70%	S/ 339,325.00
Inversión Total	100%	S/ 484,750.00

Tabla F 5*Capital Asset Model Pricing (CAPM)*

	Tasa	Fuente
Tasa Libre de Riesgo	3.97%	Tasa de Treasury Bond 30 Years - USA Sector Food Wholesaler. Fuente: Damodaran Aswath. Enlace: https://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/datafile/Betas.html
Beta Desapalancada del Sector	0.83	
Estructura de Capital (D/E)	0.43	
Tasa Impositiva	29.50%	SUNAT
Beta Apalancada de la empresa	1.09	Risk Premium mediante promedio geométrico de los periodos 2013-2022. Fuente: Damodaran Aswath . Enlace: https://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/datafile/histretSP.html
Prima de Mercado	12.32%	Riesgo País Perú. Fuente: Damodaran Aswath. Enlace: https://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/datafile/ctryprem.html (Damodaran Aswath)
Riesgo País	2.76%	
Costo del accionista (Ke)	20.12%	

$$Ke = \text{Tasa Libre de Riesgo} + \text{Beta desapalancada} (1 + (D/E * (1-T))) * (\text{Prima de Mercado}) +$$

Riesgo País

Tabla F 6*Costo de la Deuda*

Principal	145,425.00
Plazo (años)	5
Entidad financiera	Scotiabank
Tipo de Empresa	Pequeña empresa
Costo de la deuda (Kd)	18.59%

Tabla F 7*Cálculo del WACC*

Costo de la Deuda	18.59%
Deuda	S/ 145,425.00
Tasa Impositiva	29.50%
Costo del Accionista	20.12%
Capital	S/ 339,325.00
WACC	18.02%

$$WACC = Kd * D/(D+C)*(1-T) + Ke * C/(D+C)$$

Tabla F 8*Proyección de Estados de Resultados(S/)*

Proyección de Estado de Resultados en soles	2023	2024	2025	2026	2027
Ingreso por Ventas	5,473,849.74	12,334,913.14	16,186,901.08	22,717,307.74	25,190,653.47
Ingreso Plan A1	4,479,843.61	9,794,068.75	12,670,776.63	17,872,782.86	19,971,485.33
Ingreso Plan A2	331,335.38	965,126.94	1,549,061.82	1,994,804.36	2,283,386.06
Ingreso Plan A3	662,670.75	1,575,717.45	1,967,062.63	2,849,720.52	2,935,782.08
Costo de Ventas	-4,258,973.91	-9,472,558.51	-12,446,992.15	-17,418,703.77	-19,266,821.33
Costo de Ventas Plan A1	-3,313,839.87	-7,244,890.30	-9,372,855.05	-13,220,894.65	-14,773,351.51
Costo de Ventas Plan A2	-252,229.05	-734,702.88	-1,179,223.31	-1,518,544.82	-1,738,227.64
Costo de Ventas Plan A3	-510,504.98	-1,213,893.33	-1,515,375.87	-2,195,353.44	-2,261,653.12
Salario Nutricionistas	-182,400.00	-279,072.00	-379,537.92	-483,910.85	-493,589.06
Utilidad Bruta	1,214,875.83	2,862,354.63	3,739,908.93	5,298,603.97	5,923,832.14
Gastos Administrativos	-471,640.96	-601,447.16	-754,035.19	-831,049.60	-847,898.59
Gastos de Ventas	-115,476.99	-258,098.26	-335,138.02	-465,746.15	-515,213.07
Gastos de Publicidad	-203,053.87	-359,396.90	-423,301.62	-537,287.42	-609,099.51
Depreciación	-9,220.00	-9,220.00	-9,220.00	-9,220.00	-9,220.00
Amortización	-29,333.33	-29,333.33	-29,333.33	-29,333.33	-29,333.33
Utilidad Operativa	386,150.67	1,604,858.97	2,188,880.76	3,425,967.46	3,913,067.64
Gastos Financieros	-24,957.08	-21,065.44	-16,400.96	-10,810.17	-4,109.12
Utilidad antes de Impuestos	361,193.59	1,583,793.52	2,172,479.80	3,415,157.29	3,908,958.52
Impuesto a la Renta (29.5%)	-106,552.11	-467,219.09	-640,881.54	-1,007,471.40	-1,153,142.76
Utilidad Neta	254,641.48	1,116,574.43	1,531,598.26	2,407,685.89	2,755,815.76

Tabla F 9*Flujo de Caja Proyectado para los Primeros Cinco Años (S/)*

Flujo de Caja Libre Proyectado	Año 0	2023	2024	2025	2026	2027
Ingreso por Ventas		5,473,849.74	12,334,913.14	16,186,901.08	22,717,307.74	25,190,653.47
Ingreso Plan A1		4,479,843.61	9,794,068.75	12,670,776.63	17,872,782.86	19,971,485.33
Ingreso Plan A2		331,335.38	965,126.94	1,549,061.82	1,994,804.36	2,283,386.06
Ingreso Plan A3		662,670.75	1,575,717.45	1,967,062.63	2,849,720.52	2,935,782.08
Costo de Ventas		-4,258,973.91	-9,472,558.51	-12,446,992.15	-17,418,703.77	-19,266,821.33
Costo de Ventas Plan A1		-3,313,839.87	-7,244,890.30	-9,372,855.05	-13,220,894.65	-14,773,351.51
Costo de Ventas Plan A2		-252,229.05	-734,702.88	-1,179,223.31	-1,518,544.82	-1,738,227.64
Costo de Ventas Plan A3		-510,504.98	-1,213,893.33	-1,515,375.87	-2,195,353.44	-2,261,653.12
Salario Nutricionistas		-182,400.00	-279,072.00	-379,537.92	-483,910.85	-493,589.06
Utilidad Bruta		1,214,875.83	2,862,354.63	3,739,908.93	5,298,603.97	5,923,832.14
Gastos Administrativos		-471,640.96	-601,447.16	-754,035.19	-831,049.60	-847,898.59
Gastos de Ventas		-115,476.99	-258,098.26	-335,138.02	-465,746.15	-515,213.07
Gastos de Publicidad		-203,053.87	-359,396.90	-423,301.62	-537,287.42	-609,099.51
Depreciación		-9,220.00	-9,220.00	-9,220.00	-9,220.00	-9,220.00
Amortización		-29,333.33	-29,333.33	-29,333.33	-29,333.33	-29,333.33
Utilidad Operativa (EBIT)		386,150.67	1,604,858.97	2,188,880.76	3,425,967.46	3,913,067.64
Impuesto a la Renta		-106,552.11	-467,219.09	-640,881.54	-1,007,471.40	-1,153,142.76
NOPAT		279,598.56	1,137,639.88	1,547,999.22	2,418,496.06	2,759,924.87
Depreciación		9,220.00	9,220.00	9,220.00	9,220.00	9,220.00
Amortización		29,333.33	29,333.33	29,333.33	29,333.33	29,333.33
Inversión Inicial	-484,750.00					
Inversión Activo Intangible	-88,000.00					
Inversión Activo Fijo	-46,100.00					
Inversión Gastos Pre-Operativos	-350,650.00					
Flujo de Caja Económico	-484,750.00	318,151.90	1,176,193.21	1,586,552.56	2,457,049.40	2,798,478.21
Financiamiento	145,425.00					
Amortización		-19,596.47	-23,488.11	-28,152.59	-33,743.38	-40,444.44
Intereses		-24,957.08	-21,065.44	-16,400.96	-10,810.17	-4,109.12
Escudo tributario intereses		7,362.34	6,214.31	4,838.28	3,189.00	1,212.19
Flujo de Caja Financiero	-339,325.00	280,960.68	1,137,853.96	1,546,837.28	2,415,684.84	2,755,136.84

VAN = Valor actual neto. TIR = Tasa interna de retorno. A partir del flujo de caja proyectado se obtiene un VAN = S/3'837,344 con un WACC de 18.02% y a su vez se obtiene una TIR de 191.49% indicando que el proyecto es factible.

Tabla F 10*Análisis de Sensibilidad Escenarios*

	2023	2024	2025	2026	2027
Escenario de participación 0 (Muy Pesimista)	2.00%	4.00%	8.00%	9.00%	10.00%
Escenario de participación 1 (Pesimista)	3.00%	5.00%	9.00%	10.00%	11.00%
Escenario de participación 2 (Conservador)	5.00%	10.00%	12.00%	15.00%	15.00%
Escenario de participación 3 (Optimista)	7.00%	12.00%	16.00%	18.00%	20.00%
Escenario de participación 4 (Muy Optimista)	7.50%	13%	17%	18.50%	21%

Tabla F 11*Indicadores Económicos*

Tasa de descuento (WACC)		18.02%
VAN Económico		4,083,366.88
TIR Económico		155.15%
Periodo de Recupero de Capital (años)		1.14
Escenarios	VAN Económico	TIR Económico
Muy pesimista	915,648.14	48%
Pesimista	1,581,606.30	72%
Conservador	4,083,366.88	155%
Optimista	6,157,405.72	219%
Muy Optimista	6,615,135.18	234%

Tabla F 12*Indicadores Financieros*

Tasa de descuento (Costo del accionista)		20.12%
VAN Financiero		3,837,344.11
TIR Financiero		191.49%
Periodo de Recupero de Capital		1.21
Escenarios	VAN Económico	TIR Económico
Muy pesimista	835,476.89	54%
Pesimista	1,468,559.30	83%
Conservador	3,837,344.11	191%
Optimista	5,793,567.33	278%
Muy Optimista	6,226,473.66	301%

Apéndice G: Encuesta y Resultados

Figura G 1

Rango de Edad

1. ¿Cuántos años tienes?

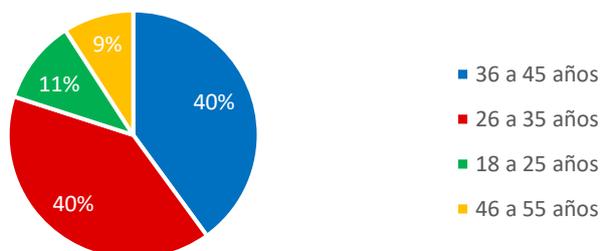


Figura G 2

Género

2. Selecciona tu género
55 respuestas

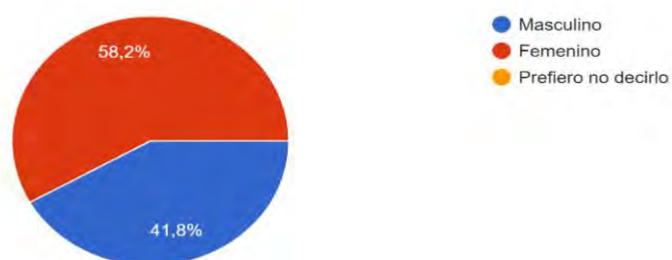


Figura G 3

Distrito de Procedencia

3. ¿En qué distrito vive actualmente?

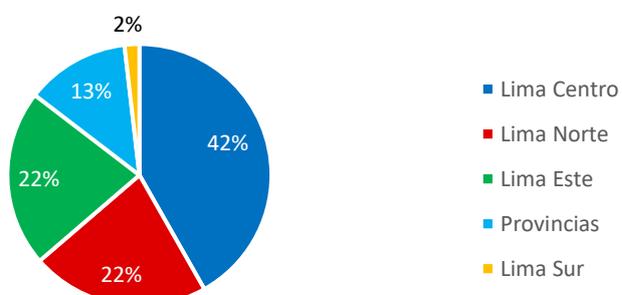


Figura G 4

Grado de Instrucción

4. ¿Cuál es el último año de estudios?
55 respuestas

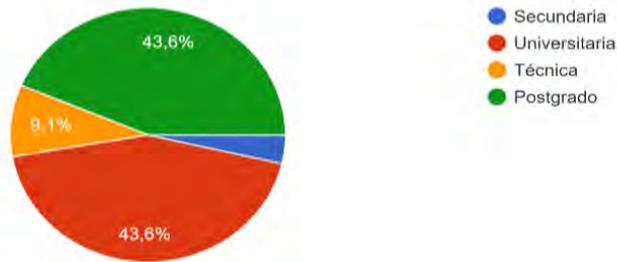


Figura G 5

Ingreso Mensual

5. Elija en cuál rango promedio se encuentra tu ingreso mensual
55 respuestas

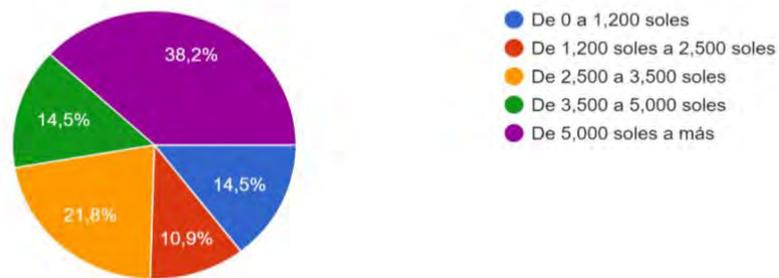


Figura G 6

Sobre la Comida Saludable

6. ¿Conoces sobre la comida saludable?

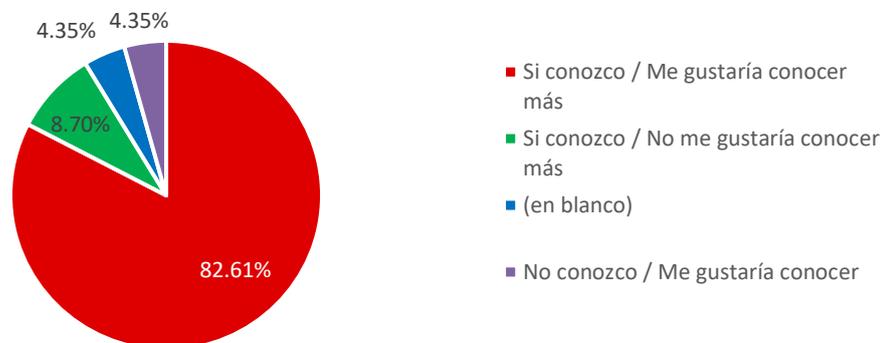


Figura G 7

Atributos Importantes sobre Comida Saludable

7. ¿Cuál sería el atributo más importante para usted si decide comprar comida saludable?

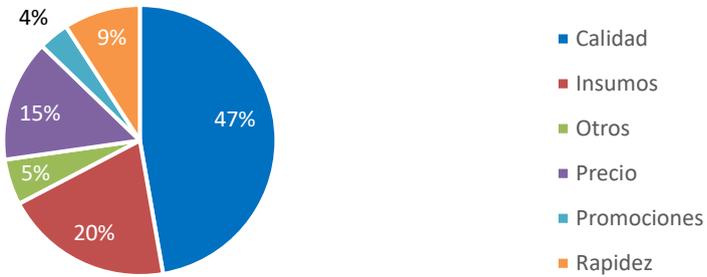


Figura G 8

Sobre los Insumos

8. ¿Consideras importante que los insumos que se usen para las comidas sean saludables? Del 1 al 5

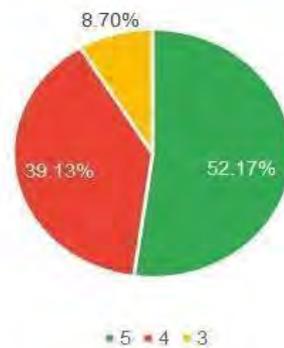


Figura G 9

Frecuencia de Consumo de Comida Saludable

9. ¿Con cuánta frecuencia sueles comprar comida saludable?

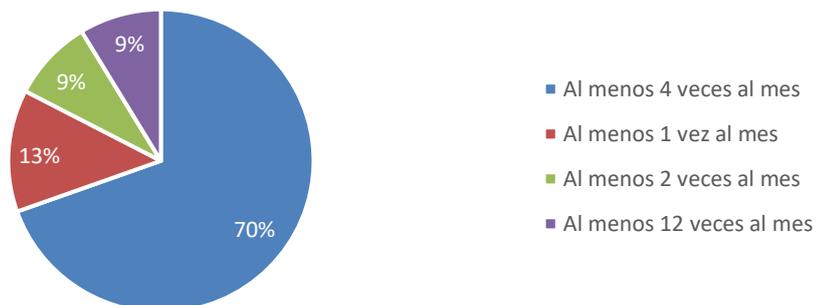


Figura G 10

Afiliación a un Plan Mensual

10. ¿Te gustaría afiliarte a un plan mensual de comida saludable que incluya asesoría nutricional?

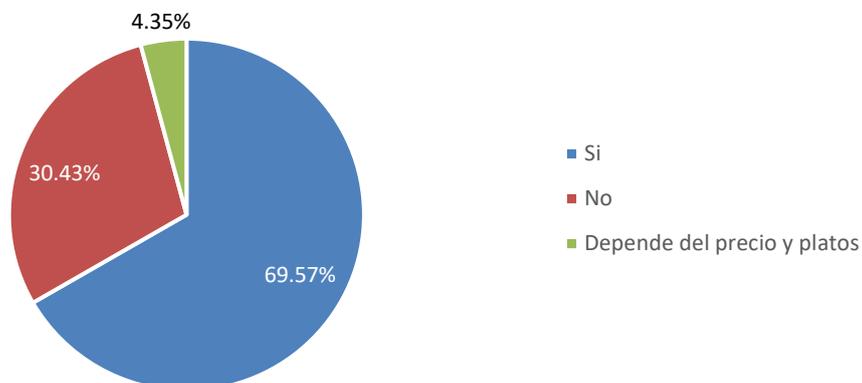
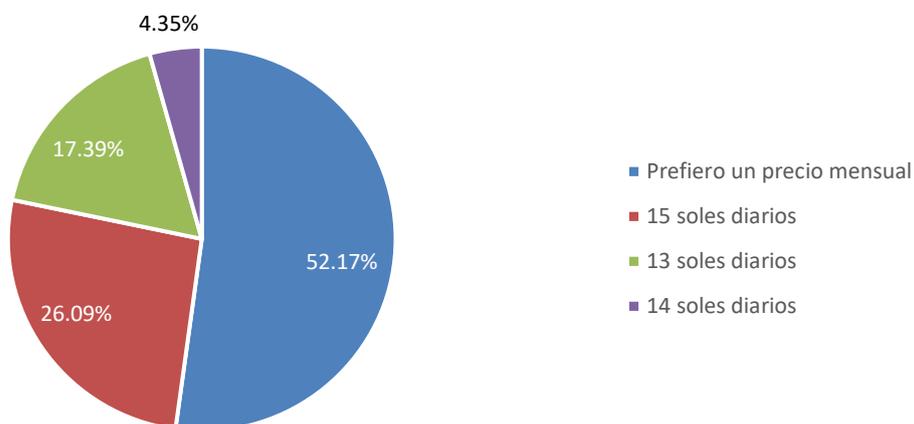


Figura G 11

Precio por el Plan del Almuerzo (un Plato de Fondo y Refresco)

¿Cuánto estarías dispuesto(a) a pagar por el servicio que incluya comida saludable, asesoría nutricional y delivery gratis?



Apéndice H: Evaluación de Patentes

Tabla H 1

Patentes

<i>Patentes con Similitudes a la Solución Propuesta</i>		Fecha de presentación		
Nombre	Descripción	Patente	Comentario	
SmarTEN LLC	Aplicación que ejecuta software de peso, nutrición, salud, comportamiento y ejercicio.	US20190147763A 1	16/05/2019	Sirve como una combinación simulada de entrenador personal y dietista/nutricionista para el usuario que utiliza bases de datos integrales que almacenan información personalizada sobre salud, nutrición y ejercicio.
Johnson y Johnson Consumer Inc	Sistemas y método para la planificación, seguimiento y mantenimiento del bienestar y estilo de vida	US10614724B2	15/06/2015	Permite al usuario administrar su bienestar, salud y estilo de vida.
Access Business Group International Llc	Sistema de adherencia a la dieta	TWI658813B	02/10/2014	Permite recibir una selección de un plan de salud para un cuerpo, el plan de salud incluye una restricción dietética, la medición del consumo calórico y la composición corporal o los cambios de peso del individuo durante la participación del individuo en el plan de salud.

Nota. Adaptado de *US20190147763A1: Mobile Computing Weight, Diet, Nutrition, and Exercise Management System with Enhanced Feedback and Goal Achieving Functionality* [US20190147763A1: Sistema informático móvil de control de peso, dieta, nutrición y ejercicio con retroalimentación mejorada y funcionalidad para lograr objetivos], por M. E. Nusbaum et al., 2019, <https://patentimages.storage.googleapis.com/f9/f0/19/a53a1b70194a95/US20190147763A1.pdf>; de *US10614724B2: Systems and Methods for Wellness, Health, and Lifestyle Planning, Tracking, and Maintenance* [US10614724B2: Sistemas y métodos para la planificación, el seguimiento y el mantenimiento del bienestar, la salud y el estilo de vida], por S. Catani et al., 2020, <https://patentimages.storage.googleapis.com/db/6b/e9/18ec5f2d35225f/US10614724.pdf>; y de *TWI658813B: Diet Adherence System* [TWI658813B: Sistema de adherencia a la dieta], por D. W. Baarman et al., 2019, <https://patentimages.storage.googleapis.com/c8/55/8f/06bddb42931efb/TWI658813B.pdf>

Las patentes han sido elegidas de acuerdo con los atributos y experiencia que cada una de estas ofrece al usuario, siendo que, el servicio coincide con el propuesto por *Allinmi*. El principal atributo tomado en cuenta es la salud personal que se encuentran en todas estas.

Del análisis de la tabla H1 se concluye que el resultado de la comparativa de patentes es mínimo en los servicios adicionales que estos ofrecen, sin embargo, todas coinciden en la idea central: brindar bienestar de vida a sus clientes. Es por eso la importancia de los criterios utilizados para la selección de las patentes puesto que con ellos se determina la similitud con *Allinmi* haciendo posible entender, además, la diferenciación en el servicio que ofrecerá *Allinmi*.



Apéndice I: Tarjetas de Prueba de Usabilidad

Figura I 1

Tarjeta de Prueba de Usabilidad Hipótesis 1

Tarjeta de prueba (Strategyzer)

Actividad Experimento para validar hipótesis

Responsable Grupo 1

Paso 1: Hipótesis (Riesgo 🚫👤👤)

Creemos que

Los clientes del NSE A, B y C de Lima Metropolitana zona 7 y 8, están dispuestos a recibir asesoría nutricional, adquirir un plan mensual que incluya desayuno, almuerzo y cena mediante un plan mensual y a través de la plataforma "Allinmi" por un periodo de 3 a 6 meses.

Paso 2: Prueba (Confiabilidad de los datos 🗳️🗳️🗳️)

Para verificarlo, nosotros

Realizaremos encuestas a 350 potenciales usuarios.

Paso 3: Métrica (Tiempo requerido 🕒🕒🕒)

Además, mediremos

El porcentaje de personas encuestadas que están dispuestos a consumir el plan de Allinmi que incluye desayuno, almuerzo y cena.

El porcentaje de personas encuestadas que están dispuestos a afiliarse al plan por un periodo de 3 a 6 meses.

Paso 4: Criterio

Estamos bien si

Que al menos el 50% de personas encuestadas que están dispuestos a consumir el plan de Allinmi que incluye desayuno, almuerzo y cena.

Que al menos el 50% esté dispuesto a mantener su afiliación por un periodo de 3 a 6 meses.

Nota. Adaptado de Diseñando la propuesta de valor, Osterwalder et al., 2015

(<https://corladancash.com/wp-content/uploads/2020/01/Disenando-la-propuesta-de-valor-Alexander-Osterwalder-Yves-Pig.pdf>).

Figura I 2

Tarjeta de Prueba de Usabilidad Hipótesis 2

Tarjeta de prueba (Strategyzer)

Actividad Experimento para validar hipótesis

Responsable Grupo 1

Paso 1: Hipótesis (Riesgo 🚫🚫🚫)

Creemos que

Las empresas ubicados Lima Metropolitana zona 7 y 8, están dispuestos asociarse con "Allinmi" para brindar a sus colaboradores el beneficio de adquirir el plan mensual de 20 almuerzos saludables más la asesoría nutricional a través de la plataforma "Allinmi"

Paso 2: Prueba (Confiabilidad de los datos 📊👍👍)

Para verificarlo, nosotros

Realizaremos encuestas a 10 potenciales empresas.

Paso 3: Métrica (Tiempo requerido 🕒🕒🕒)

Además, mediremos

M1: El porcentaje de empresas que están dispuestos a asumir un porcentaje del monto mensual de la alimentación saludable.

M2: El porcentaje del plan que las empresas están dispuestos asumir.

Paso 4: Criterio

Estamos bien si

C1: El 50% de las empresas están dispuestos a asumir un porcentaje del plan mensual de sus colaboradores.

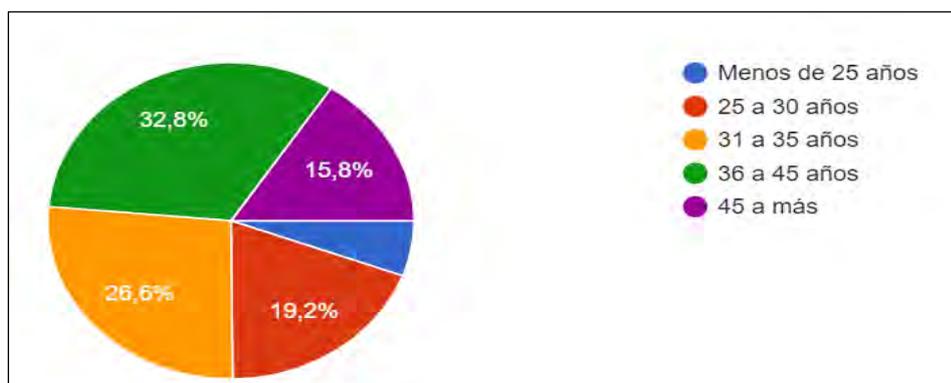
C2: Están dispuestos a asumir al menos el 40%.

Nota. Adaptado de Diseñando la propuesta de valor, Osterwalder et al., 2015

(<https://corladancash.com/wp-content/uploads/2020/01/Disenando-la-propuesta-de-valor-Alexander-Osterwalder-Yves-Pig.pdf>).

Apéndice J: Encuesta y Resultados B2C

Figura J 1 *Rango de Edad*



Nota. Google forms.

Figura J 2

Género



Nota. Google forms.

Figura J 3

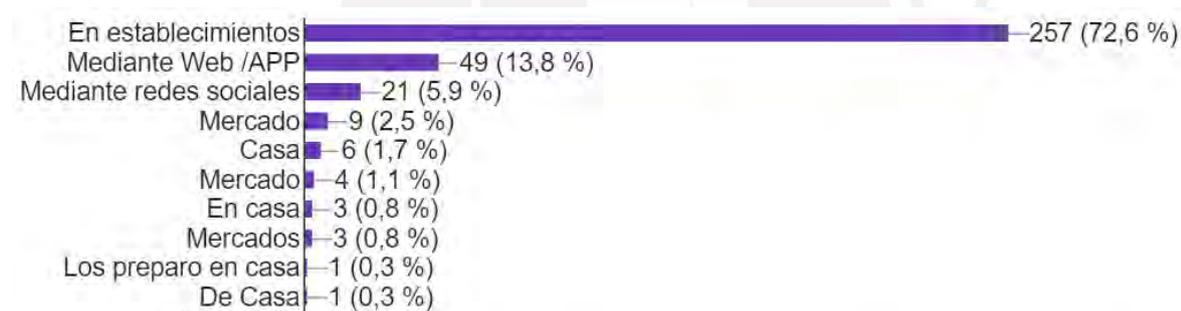
Frecuencia de Consumo de Alimentos Saludables



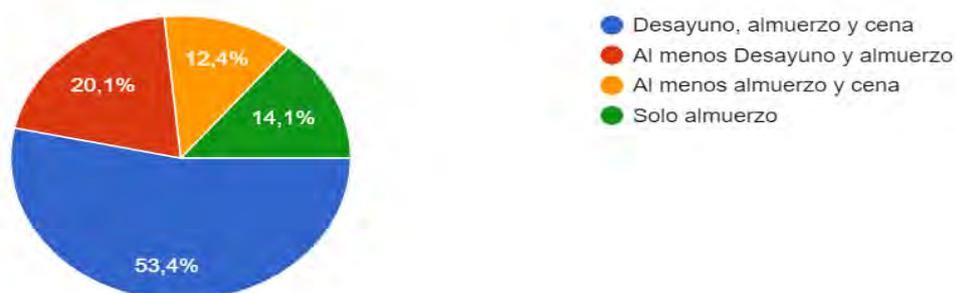
Nota. Google forms.

Figura J 4*Hábitos de Consumo Saludable*

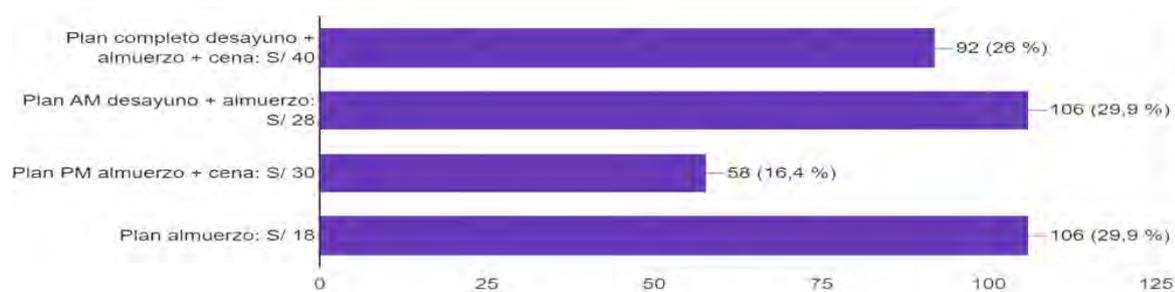
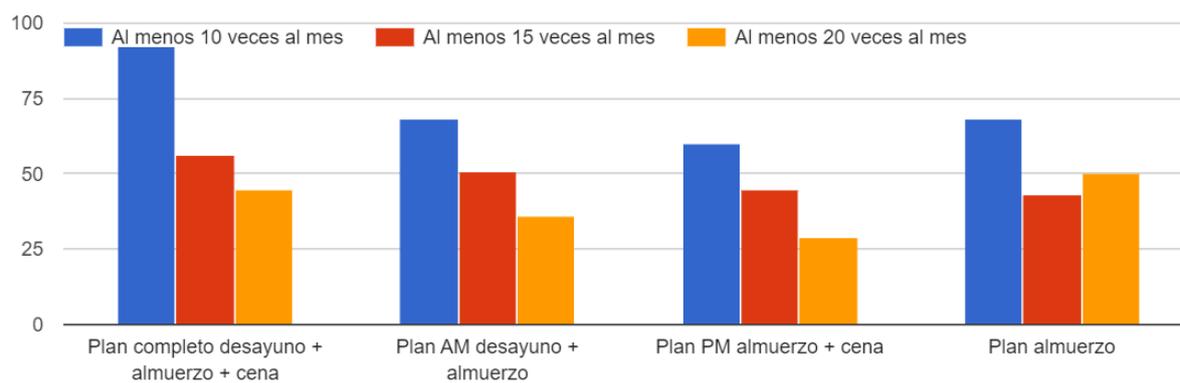
Nota. Google forms.

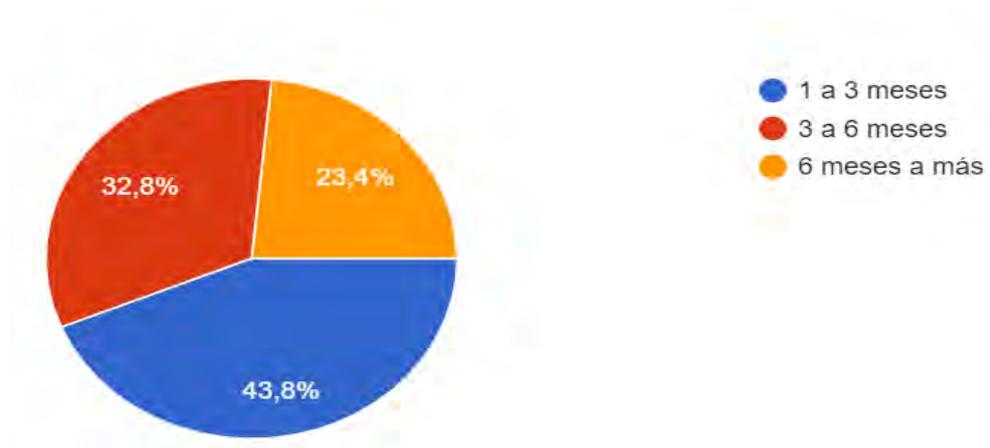
Figura J 5*Medio de Compra de Alimentos Saludables*

Nota. Google forms.

Figura J 6*Disposición a Recibir Asesoría Periódica y un Plan de Alimentos*

Nota. Google forms.

Figura J 7*Disposición del Precio a Pagar**Nota.* Google forms.**Figura J 8***Frecuencia de Consumo del Plan Saludable**Nota.* Google forms.**Figura J 9***Tiempo de Permanencia del Plan Saludable*



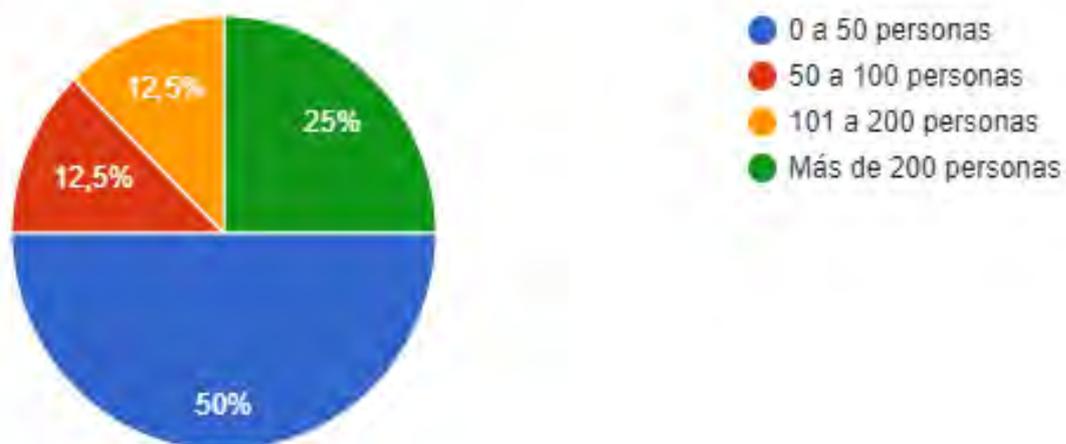
Nota. Google forms.



Apéndice K: Encuesta y Resultados B2B

Figura k 1

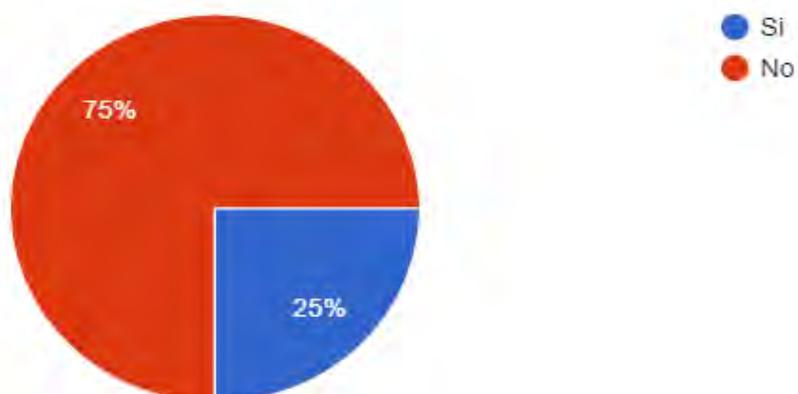
Número de Trabajadores de la Empresa



Nota. Google forms.

Figura k 2

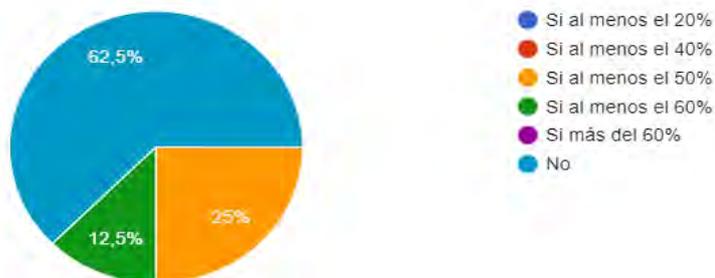
Disponibilidad del Concesionario de Alimentación en las Empresas



Nota. Google forms.

Figura k 3

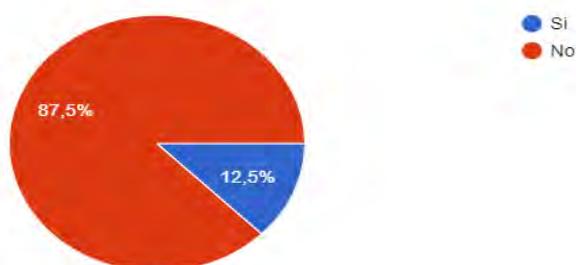
Porcentaje de Subvención de Alimentos para los Colaboradores



Nota. Google forms.

Figura k 4

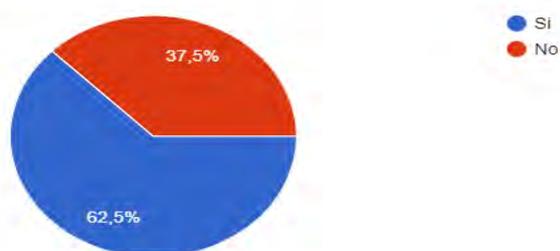
Variedad de Platos Saludables que Cuenta el Concesionario



Nota. Google forms.

Figura k 5

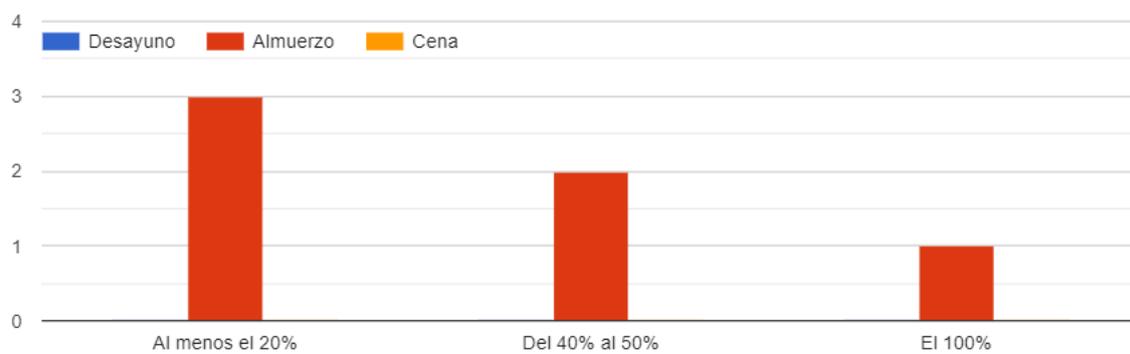
Disposición de la Empresa de Subvencionar un Porcentaje de los Alimentos Saludables para sus Colaboradores



Nota. Google forms.

Figura k 6

Disposición de la Empresa de Subvencionar un Porcentaje de los Alimentos para sus Trabajadores



Nota. Google forms.



Apéndice L: Tarjeta de Prueba de Factibilidad y Viabilidad

Figura L 1

Tarjeta de Prueba de Factibilidad de Negocio

Tarjeta de prueba (Strategyzer)

Actividad Factibilidad de negocio

Responsable Grupo 1

Paso 1: Hipótesis (Riesgo ☠ ☠ ☠)

Creemos que El plan de marketing permitirá generar ingresos y no pérdidas en los primeros 5 años de operación

Paso 2: Prueba (Confiabilidad de los datos 📊 📈 📉)

Para verificarlo, nosotros
Calcularemos el costo de adquisición de cliente y el valor de vida del cliente, sobre la base de 5 escenarios.

Paso 3: Métrica (Tiempo requerido 🕒 🕒 🕒)

Además, mediremos
La relación entre el VTVC y CAC debe ser mayor o igual 108.

Paso 4: Criterio

Estamos bien si
Simulación de Montecarlo de 5000 valores nos indica que la probabilidad de la relación entre VTVC y CAC > a 3 deber ser mayor al 60%.

Nota. Adaptado de Diseñando la propuesta de valor, Osterwalder et al., 2015

([https://corladancash.com/wp-content/uploads/2020/01/Disenando-la-propuesta-de-valor-](https://corladancash.com/wp-content/uploads/2020/01/Disenando-la-propuesta-de-valor-Alexander-Osterwalder-Yves-Pig.pdf)

[Alexander-Osterwalder-Yves-Pig.pdf](https://corladancash.com/wp-content/uploads/2020/01/Disenando-la-propuesta-de-valor-Alexander-Osterwalder-Yves-Pig.pdf)).

Figura L 2

Tarjeta de Prueba de Viabilidad de la Solución

Tarjeta de prueba (Strategyzer)

Actividad	Viabilidad de la solución
Responsable	Grupo 1

Paso 1: Hipótesis (Riesgo 🚫 🚫 🚫)

Creemos que _____

Si tras medir los flujos de los futuros ingresos y egresos y descontar la inversión inicial genera ganancias, entonces consideramos que el proyecto es viable.

Paso 2: Prueba (Confiabilidad de los datos 📊 📊 📊)

Para verificarlo, nosotros _____

Calcularemos el VAN sobre la base de 5 escenarios.

Paso 3: Métrica (Tiempo requerido 🕒 🕒 🕒)

Además, mediremos _____

El VAN generado debe ser mayor al VAN esperado.

Paso 4: Criterio

Estamos bien si _____

La simulación de Montecarlo de 5000 valores, nos indica que la probabilidad de la condición, VAN generado aleatoriamente > VAN esperado, debe ser mayor a 50%.

Nota. Adaptado de Diseñando la propuesta de valor, Osterwalder et al., 2015

([https://corladancash.com/wp-content/uploads/2020/01/Disenando-la-propuesta-de-valor-](https://corladancash.com/wp-content/uploads/2020/01/Disenando-la-propuesta-de-valor-Alexander-O)

Alexander-O