



UNIVERSIDAD
**SAN IGNACIO
DE LOYOLA**

**FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN HOTELERA, TURISMO
Y GASTRONOMÍA**

Carrera de Administración en Turismo

CERO – LIFESTYLE SERVICE

**Trabajo de Investigación para optar el Grado Académico de
Bachiller en Administración en Turismo**

ARLEYSON ALEXANDER PINO GONZALES

**Lima - Perú
2020**

Tabla de contenido

Capítulo I: Resumen Ejecutivo	6
Capítulo II: Información General	7
2.1. Datos de la Empresa	7
2.1.1. Razón Social.....	7
2.1.2. Nombre Comercial.....	7
2.1.3. Accionistas y Equipo	7
2.1.4. Horizonte de Evaluación	7
2.2. Actividad económica, Código CIIU, partida arancelaria	7
2.3. Definición del Negocio.....	7
2.4. Descripción del Producto o Servicio	9
2.5. Oportunidad de Negocio	10
2.5.1. Por el lado de la Oferta	10
2.5.2. Por el lado de la Demanda	11
2.6. Estrategia Genérica de la Empresa.....	11
2.7. Visión y Misión de la Empresa	12
2.8. Análisis FODA del Sector.....	13
2.9. Mapa de Empatía	14
2.10. Business Model Canvas.....	15
Capítulo III: Análisis del Macro Entorno	16
3.1. Capital, Ciudades Importantes, Superficie y Número de Habitantes (2019)	16
3.2. Entorno político-legal: Leyes o reglamentos vinculados al proyecto	17
3.3. Entorno Económico (2015-2019)	19
3.3.1 Tasa de crecimiento de la población	20
3.3.2. Balanza comercial: importación y exportación	20
3.3.3. Datos macroeconómicos.....	23
3.4. Entorno Socio-cultural: Tendencias.....	26
3.5. Entorno Tecnológico: Tendencias	27
3.6. Entorno Eco-ambiental: Tendencias, normas	28
Capítulo IV: Aspectos de Mercado.....	29
4.1. Investigación de Mercado (año actual: 2020).....	29
4.1.1. Investigación de Mercado: Criterios de segmentación. Marco Muestral.....	29
4.1.2. Tipos de Investigación.....	29
4.2. Demanda Presente (año cero: 2020) y Futura (2021-2025)	51
4.2.1. Estimación del mercado potencial	54
4.2.2. Estimación del mercado disponible.....	54

4.2.3. Estimación del mercado efectivo	54
4.2.4. Estimación del mercado objetivo	55
4.2.5. Cuantificación anual de la demanda.....	56
4.3. Micro Entorno (2020)	59
4.3.1. Competidores actuales: Nivel de competitividad.....	59
4.3.2. Fuerza negociadora de los clientes.....	60
4.3.3. Fuerza negociadora de los proveedores.....	60
4.3.4. Amenaza de productos sustitutos.	61
4.3.5. Competidores potenciales: Barreras de entrada.	61
Capítulo V: Plan de Comercialización.....	63
5.1. Estrategias específicas de lanzamiento del producto.	63
5.2. Mezcla de Marketing.....	64
5.2.1. Producto.....	64
5.2.2. Precio	65
5.2.3. Plaza.....	65
5.2.4. Promoción.....	66
5.3 Diagrama de flujo del usuario.....	68
Capítulo VI: Aspectos Técnicos	69
6.1 Tamaño del Proyecto.....	69
6.2 Procesos.....	70
6.2.1. Diagrama de Flujo del Proceso de Producción.....	70
6.2.2. Programa de Producción. (2021-2025).....	71
6.2.3. Relación de materias primas e insumos a utilizar, consumos por producto.	72
6.2.4. Programa de compras de materias primas e insumos. (2020-2025).....	77
6.2.5. Requerimiento de Mano de Obra.....	81
6.3. Tecnología para el Proceso	81
6.3.1. Maquinarias.	81
6.3.2. Herramientas.....	83
6.4. Locación	84
6.4.1. Plano con Proyecto: Distribución de las máquinas y equipos.....	84
6.4.2. Descripción del Centro de Operaciones.....	85
6.5. Localización (Macro y Micro)	85
6.5.1. Macro Localización	85
6.5.2. Micro Localización	87
6.6. Diagrama de Gantt de implementación de la fase preoperativa.....	89
6.7. Responsabilidad Social con los trabajadores y la sociedad	91

6.8. Impacto Ambiental: Revisión de la ley n° 27446 y otras aplicaciones según el caso	91
6.9. Certificaciones.....	92
Capítulo VII: Aspectos Legales y Organización	94
7.1 Aspectos legales.....	94
7.1.1. Forma societaria	94
7.1.2. Registro de marcas y patentes	94
7.1.3. Licencias y autorizaciones:	95
7.1.4 Legislación laboral	96
7.1.5. Legislación tributaria	97
7.1.6 Otros aspectos legales.....	98
7.2. Aspectos Organizacionales	99
7.2.1. Organigrama Funcional.....	99
7.2.2. Puestos de Trabajo: Funciones y Responsabilidades.....	100
7.2.3. Aspectos Laborales:	101
Capítulo VIII: Aspectos Económicos-Financieros	104
8.1. Inversiones (2020-2025)	104
8.1.1. Inversión en Activo Fijo.....	104
8.1.2. Inversión en Activo Intangible.....	105
8.1.3. Inversión en Capital de Trabajo.....	106
8.1.4. Estructura de Inversiones	106
8.2. Financiamiento.....	106
8.2.1. Estructura de Financiamiento	106
8.2.2. Financiamiento del activo fijo tangible, intangible y capital de trabajo – Cronograma de pagos	107
8.3 Ingresos Anuales	108
8.3.1. Ingresos por Ventas	108
8.3.2. Recuperación del Capital de Trabajo	108
8.3.3. Valor de Desecho Neto del Activo Fijo.....	109
8.4. Costos y Gastos Anuales	110
8.4.1. Egresos Desembolsables.....	110
8.4.2. Egresos no Desembolsables	113
8.4.3. Costos Fijos y Costos Variables.....	114
8.4.4. Costo de producción unitario y costo total unitario.....	115
8.5. Estados Financieros Proyectados	115
8.5.1. Premisas del Estado de Ganancias y Pérdidas y del Flujo de Caja.....	115
8.5.2. Estado de Ganancias y Pérdidas Proyectado – Costeo Absorbente	115

8.5.3. Estado de Ganancias y Pérdidas Proyectado – Costeo Directo	116
8.5.4. Flujo de Caja Proyectado Operativo	116
8.5.5. Flujo de Capital Proyectado	117
8.5.6. Flujo de Caja Económico Proyectado.....	118
8.5.7. Flujo del Servicio de la deuda.....	118
8.5.9. Estado de Situación Financiera.....	118
Capítulo IX: Evaluación Económico-Financiera.....	119
9.1. Cálculo de la Tasa de Descuento	119
9.1.1. Costo de Oportunidad (Ke) – Modelo CAPM	119
9.1.2. Costo de la deuda (Kd).....	119
9.1.3. Costo Promedio Ponderado de Capital (WACC).....	119
9.2. Evaluación Económico-Financiera.....	119
9.2.1. Indicadores de Rentabilidad.....	120
9.2.2. Análisis del Punto de Equilibrio	121
9.3. Análisis de Sensibilidad Unidimensional.....	122
9.3.1. Variables de Entrada	122
9.3.2. Variables de Salida.....	122
9.3.3. Variables Críticas del Proyecto: Posibilidades de administrar riesgo	123
9.3.4. Punto Muerto	124
Capítulo X: Conclusiones y Recomendaciones	125
10.1. Conclusiones.....	125
10.2. Recomendaciones.....	125
Referencias Electrónicas y Anexos.....	127

Capítulo I: Resumen Ejecutivo

Es parte de la conciencia colectiva que una alimentación saludable ofrece innumerables beneficios que han sido comprobados repetidas veces, y malos hábitos alimenticios pueden conllevar diferentes dificultades de salud; sin embargo, a pesar de cuán conocido y aceptado es este concepto, el grueso poblacional todavía no adopta un estilo de vida saludable, a pesar de manifestar sumo interés en ello.

CERO apunta a la creación de un servicio que simplifique la adopción de una alimentación saludable y lidie de forma efectiva con los obstáculos que las personas señalan existen al momento de alimentarse sano. El negocio consiste en un *dark kitchen* especialmente dedicado a la preparación y delivery de comida saludable, soportado por una aplicación que servirá como puente entre el cliente y la empresa, y donde se brindará asesoría nutricional personalizada, como también la plataforma para elegir los platillos que se deseen.

La fuente de ingresos será la venta de paquetes de suscripción, los que variarán en precio y duración. Estos permitirán flexibilidad, y en combinación con la aplicación, esto permitirá que se tenga un control extremadamente preciso de la demanda de cada platillo, lo que asistirá en reducir al máximo cualquier tipo de excedente de materia prima del que sufren restaurantes convencionales.

El monto de inversión será de 273,581 nuevos soles para todos los activos necesarios y un apropiado funcionamiento, además de cubrir la campaña publicitaria, de los cuales el 40% será financiado a través de una entidad bancaria.

Será a partir del cuarto año que se alcanzará el umbral de rentabilidad y se habrá recuperado el capital de trabajo, con una demanda que se mantendrá al alza, habiendo superado las 4,000 suscripciones anuales con un 100% de ingresos por ventas al contado.

El proyecto promete ser rentable al ser un formato de éxito comprobado en otros países, tener una casi completa ausencia de competidores directos, y tener un público objetivo que crece constantemente, junto con las tendencias de adquirir un estilo de vida saludable que acompañan momentos difíciles como la reciente pandemia de COVID-19.

A los usuarios que refieran a otros, se les brindarán beneficios que irán desde un mayor número de asesorías nutricionales, hasta acceso prioritario a nuevos platillos y funciones de la aplicación CERO, entre otros. Tras un año de haber mantenido una suscripción, se les proveerá el status de VIP, y recibirán beneficios diferenciales en el precio, asesoría nutricional, y flexibilidad en sus tiempos de suscripción.

Finalmente, se reafirma que el concepto de CERO y su demanda se sostiene en datos estadísticos, y en estos se justifica una proyección realista del éxito del mismo. CERO, como concepto, promete capacidad de expansión y potencial de servir un público objetivo más amplio a partir del quinto año, en el que se tiene confianza tendrá un reconocimiento amplio, y tendrá un sólido posicionamiento de marca.

Capítulo II: Información General

2.1. Datos de la Empresa

2.1.1. Razón Social

“Cero Lifestyle S.A.C.”

2.1.2. Nombre Comercial

CERO.

2.1.3. Accionistas y Equipo

Gerente General: Pino Gonzales, Arleyson Alexander

Gerente de Operaciones: Yucra Rodríguez, John Manuel

Gerente de Marketing: Chou Gonzales, Carlos Alberto

Las acciones serán divididas equitativamente entre todo el equipo de desarrollo CERO, dando como resultado una repartición de 16.67% para cada integrante.

2.1.4. Horizonte de Evaluación

El horizonte de evaluación será de 5 años, siguiendo el procedimiento estandarizado que se recomienda para tener un concepto apropiado de los resultados del negocio y su evolución en el tiempo. Este periodo comenzará a partir del 2021, fecha en la que CERO comenzaría sus operaciones.

2.2. Actividad económica, Código CIIU, partida arancelaria

Las actividades económicas de CERO pertenecerán al sector secundario, más específicamente a la elaboración de productos alimenticios, directamente asociado al código CIIU 5520. El modelo de negocio no se relaciona con la importación o exportación de bienes, por lo que carece de una partida arancelaria.

2.3. Definición del Negocio

El concepto de “CERO” nace de tres ideas base: crear un modelo de negocio que no se vea negativamente afectado por la pandemia de COVID-19 con todo lo que esta conlleva, sino más bien tome ventaja del nuevo status quo; implementar tecnología para ofrecer una experiencia inmersiva y personalizada, y, a su vez, aprovechar la relativamente nueva y consistentemente creciente tendencia a una alimentación saludable.

Esto se logrará con un formato de restaurante relativamente conocido en el extranjero, pero que está dando sus primeros pasos en la capital peruana, un *dark kitchen*. Este concepto se caracteriza por ser un modelo de servicio de comida que difiere de un restaurante convencional, pues no cuenta con la opción *Dine-In*, dedicándose exclusivamente a la preparación de alimentos y el delivery de los mismos, comúnmente con una tarifa mensual que, dependiendo del plan que tenga cada cliente, este recibirá cierto número de servicios a lo largo del mes en un lugar preestablecido.

Esto estará respaldado por una aplicación que ofrecerá numerosas opciones y facilidades a los usuarios que irán desde elegir y modificar sus siguientes órdenes, hasta poder realizar sus pagos instantáneamente y por adelantado.

Una de las fortalezas más grandes de la idea de CERO, es que tiene un atractivo bastante pronunciado para aquellas personas que no tienen tiempo disponible para cocinar, o adquirir las habilidades para hacerlo. Se podría considerar que el concepto de *dark kitchen* es una respuesta a la característica comida rápida que abunda en la dieta diaria de los trabajadores y estudiantes que necesitan acceso a alimentos sin invertir tiempo en el proceso, pues con una hora programada para recibir la comida, el tiempo de espera se reduce significativamente, posiblemente incluso superando a lo que sería una orden en un restaurante de comida rápida.

Lo que eleva la propuesta al siguiente nivel, es la inclusión de alimentación saludable en el concepto de un *dark kitchen*, ya que ofrecer comida convencional no se distanciaría de lo que uno puede encontrar en restaurantes de comida rápida o “menús”. Es de creencia común que la comida saludable peca de ausentar al menos una característica entre un trío que se asocia a ella comúnmente, la que se conforma por: precio, sabor y tiempo.

1. Si la comida saludable está a buen precio y tiene buen sabor, generalmente es porque uno mismo la prepara, lo que consume tiempo.
2. Si la comida saludable está a buen precio y es rápida, generalmente no tendrá buen sabor.
3. Si la comida saludable tiene buen sabor y es rápida, generalmente será cara, lo que se ve comúnmente en los restaurantes *Fast Good*.

Este concepto se sostiene en un estudio realizado por Datum (2018), donde, entre otros cuestionamientos, el público general da a conocer los principales obstáculos que hallan para no mantener una vida saludable, evidenciando el principio establecido previamente, con 75% de los encuestados atribuyendo el precio y el tiempo como factores que influyen en su decisión de no comer sano. CERO apunta a romper con estos estereotipos y lograr que cualquier persona que lo desee pueda acceder a comida saludable sin complicaciones, concepto que tomará un papel protagónico en la campaña publicitaria que se realizará.



Figura 1: Imagen de los resultados de las barreras en llevar una vida saludable. Fuente: Datum

La demanda por un estilo de vida saludable ha crecido consistentemente conforme mayor cantidad de información está disponible para los consumidores, en la forma de los conocidos octógonos que abundan en la comida hallada en *retails*, y la afluencia de información que provee internet. Ahora más que nunca, la gente es consciente de los efectos que la alimentación tiene en su salud, y muchas veces, lo único que los detiene de adoptar una alimentación saludable son justificaciones de naturaleza falaz.

Es en respuesta a estas supuestas complicaciones que se asocian a una alimentación saludable que CERO toma fuerza, pues, con su campaña de “Sin Complicaciones, Cero Excusas” será rápidamente asociado a una opción accesible que simplificará la idea de comer sano. A esto se le suma la débil presencia de *dark kitchens* en Lima, abriendo las puertas a que una marca fuerte ocupe ese espacio en la mente de los consumidores por la casi nula competencia.

2.4. Descripción del Producto o Servicio

El servicio se dará en formato de suscripción, la cual tendrá diferentes planes dependiendo del tipo de opciones que el consumidor desee disponibles para él. A términos de cada semana, se les aperturará en la aplicación la opción de planear toda su semana de platillos entre toda la gama de opciones que se ofrecerán, de modo que se puedan comprar ingredientes exactos para la preparación de todos los platillos programados sin que exista un exceso de mermas o sobras, pues es parte de la propuesta que todos los ingredientes serán frescos. Posteriormente a la elección del platillo, solo quedará esperar a que el motorizado lleve el platillo seleccionado a la dirección previamente especificada en el perfil del usuario al momento del registro.

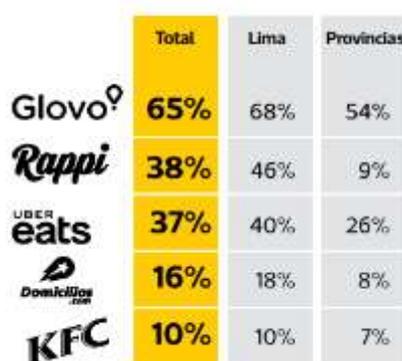
En armonía con el concepto de alimentación saludable, es entendido que no todas las personas que comen sano necesariamente buscan bajar de peso, existen personas que buscan precisamente lo contrario, debido a esto, se ofrecerán diferentes planes ligeramente personalizados para cada suscriptor al servicio CERO. Asimismo, existirá mucha transparencia en los ingredientes que se usan para cada comida, y el proceso por el que pasa cada alimento, pues una pechuga de pollo está solamente a la distancia de una freidora o sartén con aceite de dejar de ser una comida saludable propiamente. CERO se caracterizará por ofrecer alimentos genuinamente saludables, nutritivos y variados, con notable ausencia de ingredientes como azúcar, harinas refinadas, exceso de sal, etc.

Con la finalidad de maximizar la percepción de personalización, interacción y control que tienen los clientes sobre su plan, las calorías y macronutrientes de la comida estarán disponibles en la aplicación, al mismo tiempo podrán modificar en la misma la dirección y hora de entrega, habrá beneficios para suscriptores que se registren los tres primeros meses desde el lanzamiento como para aquellos que tengan más de un año con el servicio, se podrá elegir el almuerzo entre las opciones brindadas, etc.

2.5. Oportunidad de Negocio

2.5.1. Por el lado de la Oferta

La oferta de servicios Dark Kitchen comienza por el pionero en Lima, Nocturnos, que trabaja con un modelo de negocio relativamente similar, pero apunta a un segmento completamente diferente, ofreciendo comida chatarra y alcohol las 24 horas del día. Los negocios similares al propuesto se limitan a uno, Manzana Verde. Este servicio ofrece un servicio con un parentesco pronunciado a CERO; sin embargo, su nivel de reconocimiento es bajo, pues el grueso poblacional está extremadamente familiarizado con las aplicaciones como Rappi, Uber Eats, Glovo, etc. Con el último mencionado siendo el que presume la mayor recordación y uso (48%), con más del triple del segundo lugar ocupado por Rappi (13%). Cabe destacar que los cuatro primeros lugares de mención espontánea de servicios delivery son ocupados por aplicaciones que conglomeran diferentes opciones disponibles para los clientes, en contraposición a lo que era habitual hace años en la forma de contactar a cada restaurante independientemente para recibir su propio servicio de delivery.



	Total	Lima	Provincias
Glovo	65%	68%	54%
Rappi	38%	46%	9%
Uber Eats	37%	40%	26%
Domicilios	16%	18%	8%
KFC	10%	10%	7%

Figura 2: Imagen de la oferta del delivery. Fuente: Arellano

Habiendo establecido dónde se encuentra la mayoría de personas que demandan comida a través de un servicio de delivery y la pronunciada preferencia que se tiene por el uso de aplicaciones, queda explorar la oferta hallada en este tipo de aplicativos que juntos conglomeran más de 1,000 diferentes establecimientos.

El 70% de los pedidos por aplicación son de comida rápida, secundado por las bebidas, que ocupan un 18% de la demanda total de acuerdo a un estudio realizado por la Universidad del Pacífico y la Universidad de Minas Gerais en el 2019. Cuando se cruza este estudio con el de Datum, se puede ver reflejado un contraste grande entre la concentración de personas que afirman comer saludable y las que hacen uso de estos aplicativos para pedir comida rápida. Esto podría sugerir que existe una fuerte asociación entre el consumo de comida rápida y el uso de estas aplicaciones, lo que tendría como consecuencia que el grueso poblacional que tiene una alimentación saludable no hace uso frecuente de estos aplicativos.

Finalmente, explorando las opciones de comida saludable disponibles en estas aplicaciones, todo consumidor se topará con que, como regla general, existe un monto mínimo de pedido que, normalmente, no es inferior a los S/. 20.00, lo que dificulta bastante la libertad y flexibilidad de los pedidos para las personas que esperan no dedicar gran parte de su presupuesto en un solo almuerzo; es aquí donde se puede ver reflejado el problema de los tres principios mencionados previamente.

2.5.2. Por el lado de la Demanda

En líneas generales, la demanda por servicios de delivery ha crecido a pasos agigantados en todo el Perú, especialmente Lima, con la mayor concentración de usuarios siendo personas entre 18 y 25 años. El presidente del Sector Gastronomía de la Cámara de Comercio de Lima (CCL), Jorge Penny, afirma que es gracias a los aplicativos y el servicio de delivery que se les asocia, que el sector restaurantes habría crecido entre 4% y 5% en el 2019, evidenciando su peso. Penny también sostiene que cada vez más de las familias peruanas comen en restaurantes o hacen pedidos a domicilio para simplificar sus labores de cocina al saber que la oferta es de calidad y buen sabor. “Esta tendencia se mantendrá en crecimiento para los próximos años”, adelantó.

Adicionalmente a esto, el limitado acceso a una experiencia presencial debido a la pandemia de COVID-19 fortalecería la opción de pedidos delivery en contraste con la alternativa de *dine-in* debido al riesgo que este conlleva.

Por el lado de la alimentación saludable, la tendencia global ha estado tomando fuerza de forma pronunciada; Domicilios.com reportó que, a finales del 2017, la demanda por comida saludable y vegana se incrementó en un 70%, lo que resulta sorprendente en precisamente el tipo de aplicación que no se suele asociar a consumo de comida saludable, sino todo lo contrario. De acuerdo a Lima Orgánica, hoy en día el 78% de los peruanos busca opciones más saludables y orgánicas en su alimentación.

Finalmente, a esta corriente se le suma la consciencia colectiva que se tiene sobre la importancia de una alimentación saludable en relación a la prevención de síntomas graves en caso de un contagio de COVID-19, afianzando nuevamente la creciente búsqueda que tienen los limeños por una alimentación saludable y accesible en sus atareadas vidas.

2.6. Estrategia Genérica de la Empresa

La estrategia de CERO será de diferenciación; sin embargo, no apunta a convertirse en un producto de lujo, sino en un servicio de estilo de vida que sea accesible para los sectores socioeconómicos A y B. Esta se sostiene sobre dos pilares, la casi nula competencia existente en el mercado acompañada de una creciente demanda, y la implementación orgánica de tecnología con el fin de lograr una diferenciación incluso más pronunciada.

La comida rápida tiene el éxito que tiene por el estilo de vida del grueso poblacional, que no permite a la mayoría poder balancear idealmente el tiempo del que disponen para preparar su propia comida, acompañado de las comidas cuidadosamente diseñadas con el fin de generar adicción en los consumidores a punta del uso excesivo de ingredientes como azúcar y sal. Este último “gancho”, sin duda alguna, se ha ido debilitando con el tiempo debido a lo conocidas que se han hecho las consecuencias de consumir comida chatarra, dejando como su factor más poderoso la rapidez y precio al que se ofrece su comida. Aquí es donde entra a tallar la mera presencia de CERO, presentándose como una opción que permite hasta a la persona más atareada disponer de una alimentación saludable a diario sin que esto consuma tiempo de su día, o represente una inversión monetaria mayor a lo que sería la comida rápida.

La transparencia de información nutricional que ofrecerá CERO sobre todos sus productos actuará en beneficio de la marca, pues en Perú es extremadamente difícil encontrar valores nutricionales de platillos en restaurantes, incluso aquellos dedicados al público fitness.

Adicionalmente, el aplicativo actuará a favor de facilitar todos los procesos, incluyendo no solo la información nutricional y actuando como la plataforma del servicio, sino también como herramienta de comunicación entre el suscriptor y la marca; será en esta donde tenga acceso a las sugerencias nutricionales personalizadas en base a sus métricas y aspiraciones.

La campaña multicanal de “Sin complicaciones, Cero Excusas” logrará exponer que, con un servicio como este, no existe motivo alguno por el cual una persona siga teniendo que comer comida chatarra, pues se tendrá sabor, precio, calidad y rapidez. Es a través de esto que se planea llegar a las masas, especialmente al público objetivo que se tiene planteado.

Por otro lado, contribuyendo al fin de apelar al público más joven, aquel que está familiarizado con la tecnología y junta todas las características de alguien interesado en el servicio de CERO, se implementará una aplicación móvil que permitirá una interacción orgánica y constante con el servicio, brindándole diferentes opciones de comida, poder cambiar su perfil, una caja de recomendaciones, creaciones de planes personalizados, etc.

Finalmente, una campaña publicitaria en las redes sociales, lugar donde más habita el público objetivo, resultará clave para la promoción apropiada del servicio, y se hará uso de recursos como publicidad en redes como Facebook e Instagram, como también *influencers* que tengan alcance a nuestro público objetivo.

2.7. Visión y Misión de la Empresa

La visión y misión de la empresa definirán la identidad de la compañía. Estas lograrán resumir los productos y servicios ofrecidos al público de una manera clara y precisa. Es el ADN de la compañía.

La visión dará una imagen a futuro, una proyección a largo plazo. Una expectativa ideal que la empresa espera alcanzar, esta debe ser realista, pero con cierta dosis de ambición.

La misión, en cambio, es a lo que la empresa se dedica y está enfocada día a día. Es la orientación del negocio.

Visión: “Ser una empresa *eco-friendly* reconocida en el país, ofreciendo alimentos y servicios de alta calidad, ayudando a mejorar la calidad de vida de las personas de una manera sencilla, sin complicaciones y destruyendo el concepto de que mantener una alimentación saludable es difícil y caro.”

Misión: “Ofrecer un servicio transparente y alimentos saludables de buena calidad, guiando e incentivando el hábito de consumo de comidas saludables para que nuestros clientes logren sus objetivos.”

2.8. Análisis FODA del Sector

Se utilizó la matriz de análisis FODA para determinar las estrategias que serán aplicadas, esto se obtuvo a través del cruce de las fortalezas con oportunidades y amenazas con debilidades. Con la finalidad de escoger la mejor estrategia a seguir.

	Fortalezas	Debilidades
	<ol style="list-style-type: none"> 1. Concepto innovador aplicado exitosamente en mercados extranjeros. (USA) 2. Opciones personalizadas dependiendo de los objetivos de los consumidores. 3. Programa de recompensas a consumidores habituales. 4. Información nutricional disponible en tiempo real para los clientes en la app. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Insumos perecibles debido al formato del negocio. 2. Solo un canal de distribución. 3. Plaza limitada a pocos distritos. 4. Marca desconocida en el mercado.
Oportunidades	Estrategias de crecimiento	Estrategias de adaptación
<ol style="list-style-type: none"> 1. Nicho de mercado no explotado y en constante crecimiento. 2. Consumidores con alto poder adquisitivo. 3. Restricciones en restaurantes convencionales. 4. Casi nula competencia. 	<p>O1+O4+F1+F3= Agresiva fidelización del público objetivo mediante diferenciación y programas de recompensas.</p> <p>O2+F4= Los consumidores podrán tener acceso al tipo de suscripción que les permita obtener sus objetivos sin barreras económicas.</p>	<p>O4+D4= Se hará publicidad intensiva a través de las redes sociales utilizadas por el público objetivo.</p>
Amenazas	Estrategias de defensa	Estrategias de supervivencia
<ol style="list-style-type: none"> 1. Barreras de entrada bajas. 2. Aversión al cambio. 3. Altos niveles de consumo de comida chatarra. 4. Nuevas restricciones por la pandemia. 	<p>A1+F3+F2= Mediante un programa de recompensas por tiempo de permanencia en la suscripción y un servicio personalizado se combatirán la ola de competidores potenciales, apuntando a una fuerte fidelización.</p>	<p>A1+D4= Campaña de marketing con el fin de tener posicionamiento de mercado, de modo que incluso si nacen nuevos competidores, CERO ya será la marca con la que estén familiarizados, y tengan beneficios.</p>

Figura 3: Matriz FODA. Fuente: elaboración propia

2.9. Mapa de Empatía

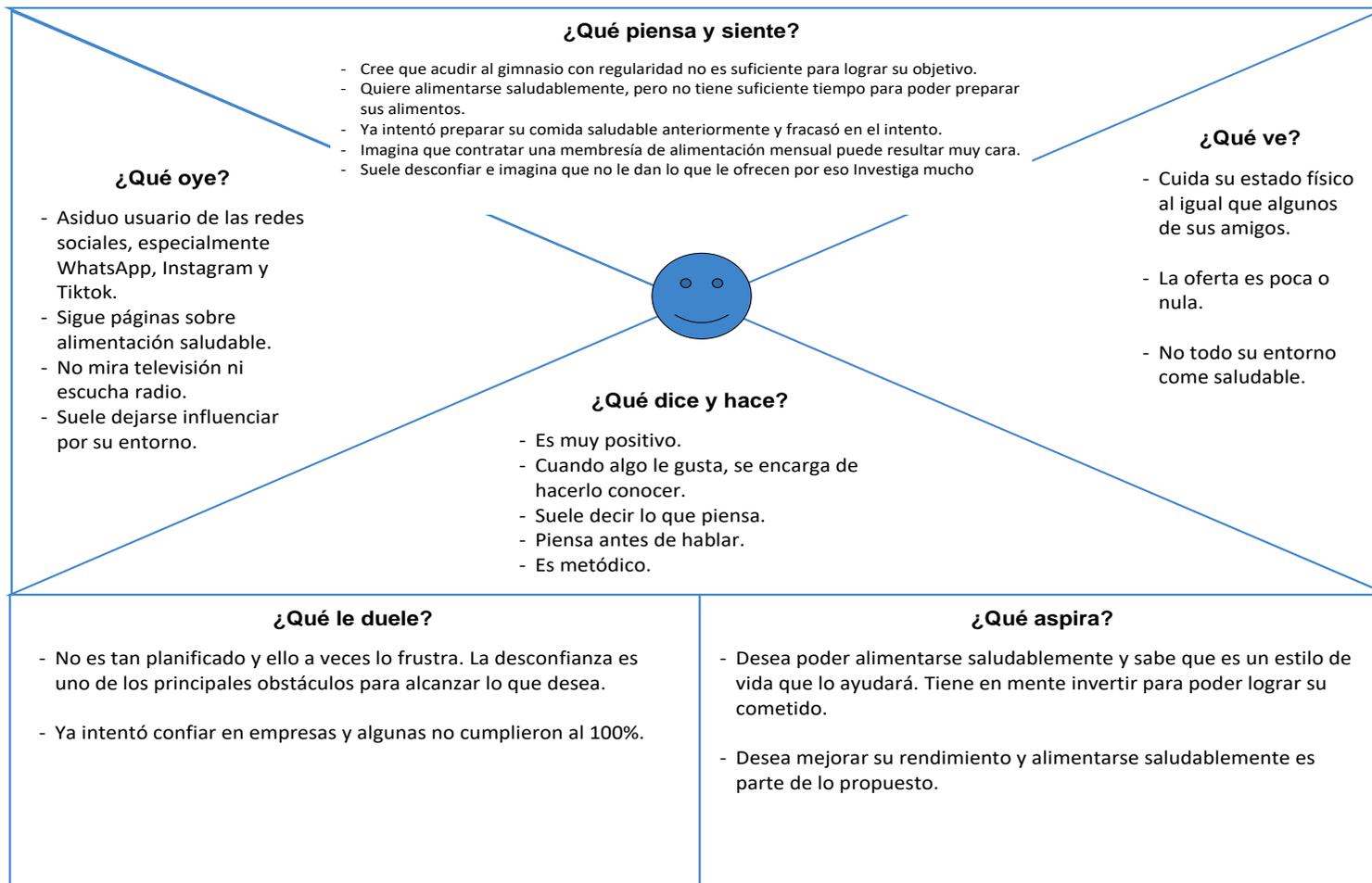


Figura 4: Mapa de Empatía. Fuente: elaboración propia

2.10. Business Model Canvas

Socios Clave	Actividades Clave	Propuestas de Valor	Relación con Clientes	Segmentos de Cliente
<p>1.- Mercados Mayoristas Pesqueros (MMP): Uno de los principales proveedores de insumos frescos.</p> <p>2.- Transavic: Principal proveedor de productos avícolas, insumo esencial en numerosos platillos.</p> <p>3.- Sierralta: Proveedor que reúne todos los insumos necesarios bajo el concepto de verduras, hortalizas y frutas.</p>	<p>Preparación y delivery de comida saludable mediante una modalidad de suscripción, incorporando un sistema virtual en la forma de una App.</p> <p>Recursos Clave Recursos Físicos: Vehículos motorizados para repartición, cocina implementada e insumos. Recursos Intelectuales: Recetas, conocimiento nutricional y de tecnología. Recursos Humanos: Personal de reparto y cocina.</p>	<p>Completa simplificación del proceso de tener una alimentación saludable mediante un servicio que permitirá a los consumidores elegir los platillos y la hora a la que deseen recibirlos, con la confianza de que todo alimento en el menú los ayudará a cumplir con sus objetivos, con la posibilidad de interactuar con el servicio las 24 horas mediante una aplicación móvil.</p>	<p>La relación con los clientes será de asistencia personalizada a través de chats en la aplicación, y llamadas telefónicas. Además de esto, se harán comunicados de distinta índole a través de la App.</p> <p>Canales La empresa ocupará tanto canales propios como indirectos. La principal comunicación entre la empresa y los consumidores será a través de la App, y el grueso de contenido publicitario estará en redes sociales diferentes.</p>	<p>Personas entre 18 y 45 años del sector socioeconómico A, B y C que deseen comenzar o mantener un estilo de vida saludable y tengan problemas de falta de tiempo.</p> <p>Personas entre 18 y 45 años del sector socioeconómico A, B y C que acostumbren ejercitar, busquen aumentar su masa muscular y tengan requerimientos nutricionales específicos que se les dificulta cumplir por cuestiones de tiempo o precio.</p>
<p>Estructura de Costos</p> <p>Se seguirá una estructura orientada a los costos, pues se plantea que la propuesta de valor esté más presente en el servicio, por lo que los costos de insumos se beneficiarán de una economía de escala, adicionalmente a la oportunidad que provee el modelo de negocio de ordenar exactamente las cantidades que se van a consumir a diario.</p>			<p>Fuentes de Ingresos</p> <p>La principal fuente de ingresos yace en las suscripciones que los consumidores pagarán de forma mensual, con diferentes tarifas dependiendo de las opciones que deseen en base a sus objetivos nutricionales.</p>	

Figura 5: Business Model Canvas. Fuente: elaboración propia

Capítulo III: Análisis del Macro Entorno

3.1. Capital, Ciudades Importantes, Superficie y Número de Habitantes (2019)

Conforme el reporte del INEI a julio del 2017, el Perú tiene 196 provincias (incluyendo la provincia constitucional de Callao) en sus 24 departamentos. En la costa se encuentran 69 provincias, en sierra 94 provincias y, por último, la región selva se encuentra con 25 provincias, adicionalmente, el país cuenta con 1874 distritos.

En la región costa, se encuentra la mayor parte de los residentes, con el 55,9% de la población, seguida de sierra con el 29,6% y selva con 14.5%. Sin embargo, la superficie territorial en la selva es mayor, con 775 mil 353,84 Km², sierra con 353 mil 988,94 Km² y la costa con 150 mil 872,82 Km².

Lima: Es la capital del Perú, está situada en la costa central y es considerada como el centro político, cultural, financiero y comercial del país. Tiene, además, la mayor densidad poblacional de cualquier ciudad del Perú, y tiene la mayor concentración proporcional de personas pertenecientes al sector socioeconómico A y B.

Según datos del INEI el Perú al año 2017 cuenta con una población de 31 237 385 personas y una superficie de 1 285 215.6 Km², siendo Lima una de las ciudades más importantes seguidas de Arequipa, Trujillo y Chiclayo.

Superficie:

Perú es el decimonoveno (19) país más extenso del mundo con: 1 millón 285 mil 216 Km².

Los departamentos de Loreto, Madre de Dios, Ucayali, Puno y Cusco cuentan con la mayor extensión territorial, abarcando la mayor parte del territorio peruano con un 55% de la superficie total del país. Los 3 más grandes se ubican en la región selva, en la que, a pesar de su territorio marcadamente más extenso, existe una baja concentración de población.

Población:

Al 2017, el país cuenta con 31'237,385 habitantes, de los cuales, la población masculina representa el 49,2% y la población femenina el 50, 8%. Según el censo 2017, los cinco departamentos con mayor población censada son: Lima con 9 millones 485 mil 405 habitantes, que agrupa aproximadamente la tercera parte de la población nacional (32,3%), Piura con 1 millón 856 mil 809 habitantes (6,3%), La Libertad con 1 millón 778 mil 80 habitantes (6,1%), Arequipa con 1 millón 382 mil 730 habitantes (4,7%) y Cajamarca con 1 millón 341 mil 12 habitantes (4,6%), en conjunto concentran más de la mitad de la población nacional (54,0%). Por otro lado, los cinco departamentos menos poblados son: Madre de Dios con 141 mil 70 habitantes (0,5%), Moquegua con 174 mil 863 habitantes (0,6%), Tumbes con 224 mil 863 habitantes (0,8%), Pasco con 254 mil 65 habitantes (0,9%) y Tacna con 329 mil 332 habitantes (1,1%).

3.2. Entorno político-legal: Leyes o reglamentos vinculados al proyecto

1. Registro o constitución de la empresa

- a. Natural o jurídica
- b. Razón social y tipo de empresa
- c. Régimen tributario
- d. Formalización
 - i. Búsqueda y reserva de nombre
Requisitos:
 - 1. DNI o pasaporte
 - 2. Formulario de solicitud de reserva de nombre de persona jurídica
 - ii. Elaboración de acto constitutivo
Requisitos:
 - 1. 2 copias de DNI de cada uno de los socios y cónyuges
 - 2. Original y 2 copias de búsqueda y reserva de nombre
 - 3. Archivo (PDF, Word, Excel) en un USB con el giro del negocio y la lista de bienes para el capital.
 - 4. Formato de declaración jurada y fecha de solicitud de constitución de empresa
 - iii. Abono de capital y bienes
Requisitos:
 - 1. DNI o pasaporte
 - 2. Formato de acto constitutivo
 - iv. Elaboración de escritura pública
Requisitos:
 - 1. DNI o pasaporte
 - 2. Formato de acto constitutivo
 - 3. Depósito o vóucher del abono en dinero
 - v. Inscripción en registros públicos
Obtenida la escritura pública, es necesario acercarse a la SUNARP para realizar la inscripción de la empresa en registros públicos.
 - vi. Inscripción al RUC para persona jurídica
Requisitos:
 - 1. DNI vigente
 - 2. Original y copia de partida registral certificada por los registros públicos
 - 3. Cualquier documento público o privado en el que conste la dirección del domicilio fiscal que se declara.

2. Licencia de funcionamiento

Para revisar los requisitos específicos para solicitar una licencia de funcionamiento, se debe comunicar con la municipalidad del distrito correspondiente.

Asimismo, se puede revisar si existen negocios con la misma temática en el sistema de información geográfica para emprendedores.



Figura 6: Sistema de Información Geográfica. Fuente: INEI

3. Cumplimiento con la Resolución Ministerial 822 - Norma sanitaria para restaurantes y servicios afines.

Condiciones sanitarias generales para restaurantes y servicios

- a. Ubicación
- b. Ambientes
- c. Abastecimiento de agua
- d. Disposición de aguas residuales y residuos sólidos
- e. Servicios higiénicos y vestuarios
- f. Disposiciones específicas
 - i. PGH (principios generales de higiene)
 - ii. BPM (buenas prácticas de manipulación)

4. Cumplimiento de la Ley 29783 Ley sobre salud y seguridad en el trabajo

- a. Disposiciones generales
- b. Política nacional de SST
- c. Sistema nacional de SST
- d. Sistema de gestión de seguridad y salud en el trabajo
- e. Derechos y obligaciones
- f. Información de accidentes de trabajo y enfermedades ocupacionales
- g. Inspección de seguridad y salud en el trabajo

5. Cumplimiento con la Resolución Ministerial 085-2013 TR - Sistema simplificado de SGSST para MYPES

a. Anexo 2 sistema simplificado del SGSST para micro empresas

Registros:

- Registro de accidentes de trabajo, enfermedades ocupacionales, incidentes peligrosos y otros incidentes.
- Registro de exámenes médico ocupacionales
- Registro de inspecciones internas de seguridad y salud en el trabajo.

6. Cumplimiento con la Resolución Ministerial 448 Minsa - Lineamientos para la vigilancia de la salud de los trabajadores con riesgo de exposición a COVID-19.

Lineamientos y procedimientos obligatorios de prevención del COVID-19:

1. Procedimiento de limpieza y desinfección
2. Identificación de sintomatología COVID-19 previo al ingreso al trabajo
3. Lavado y desinfección de manos
4. Sensibilización de la prevención del contagio COVID-19
5. Medidas preventivas colectivas
6. Medidas de protección personal
7. Vigilancia de comorbilidades relacionadas al trabajo

7. Guía técnica para restaurantes y servicios afines con modalidad de servicio a domicilio.

a. Disposiciones sanitarias específicas

- i. Del envase y empaque
- ii. Del contenedor o caja para el reparto a domicilio
- iii. Del empaque y reparto
- iv. Del reparto de alimentos preparados

3.3. Entorno Económico (2015-2019)

La economía peruana ha tenido un comportamiento consistente en los últimos años, y está sostenida en dos pilares principales, siendo la industria de la minería y el turismo. Ambas industrias se benefician del territorio local, la primera aprovechando los valiosos minerales disponibles en el territorio, y la segunda de una amplia variedad de destinos turísticos heredados de antiguas culturas, como Machu Picchu o las líneas de Nazca, o naturales, como el lago Titicaca. A pesar de estas fortalezas, el desarrollo económico de Perú desaceleró su crecimiento a un promedio de 3.1% anualmente, debido a una disminución en el consumo de cobre, mineral extremadamente importante para la industria minera peruana. Esto, sin embargo, tuvo un impacto medido debido al manejo de la política fiscal, monetaria y cambiaria en los últimos años, además del aumento de la producción minera, que hizo contrapeso frente a la reciente disminución en la demanda de dicho mineral.

3.3.1 Tasa de crecimiento de la población

La estimación de crecimiento poblacional se realizó mediante hipótesis ya que anualmente siempre hay variaciones de crecimiento y/o disminución ya que menciona una tasa exacta de población para el año siguiente es impredecible pero siempre se maneja mediante estimaciones en el siguiente gráfico podrán ver lo mencionado.

Tabla 1

Tasa de Crecimiento de la Población

**Cuadro N° 16
PERU: VARIACION DEL NUMERO DE HABITANTES
SEGUN TRES HIPOTESIS, 1950-2050**

AÑOS	POBLACION			TASA DE CRECIMIENTO PROMEDIO ANUAL (por mil)		
	HIPOTESIS BAJA	HIPOTESIS MEDIA	HIPOTESIS ALTA	HIPOTESIS BAJA	HIPOTESIS MEDIA	HIPOTESIS ALTA
TOTAL						
1950	7 632 460	7 632 460	7 632 460	25,86	25,86	25,86
1955	8 671 541	8 671 541	8 671 541	27,49	27,49	27,49
1960	9 930 965	9 930 965	9 930 965	29,18	29,18	29,18
1965	11 467 225	11 467 225	11 467 225	28,43	28,43	28,43
1970	13 192 677	13 192 677	13 192 677	28,21	28,21	28,21
1975	15 161 146	15 161 146	15 161 146	27,03	27,03	27,03
1980	17 324 179	17 324 179	17 324 179	24,11	24,11	24,11
1985	19 515 785	19 515 785	19 515 785	21,95	21,95	21,95
1990	21 753 328	21 753 328	21 753 328	18,46	18,46	18,46
1995	23 836 867	23 836 867	23 836 867	17,05	17,05	17,05
2000	25 939 329	25 939 329	25 939 329	13,35	15,02	16,47
2005	27 716 979	27 946 774	28 146 820	11,23	13,99	16,42
2010	29 308 539	29 957 804	30 535 129	9,77	13,10	16,07
2015	30 768 964	31 972 027	33 068 636	8,37	11,92	15,13
2020	32 077 764	33 923 224	35 647 766	6,70	10,41	13,81
2025	33 167 611	35 725 458	38 178 581	5,60	9,55	13,19
2030	34 106 473	37 463 580	40 764 564	4,10	8,42	12,44
2035	34 811 031	39 067 037	43 364 852	2,51	7,24	11,67
2040	35 250 343	40 501 750	45 954 956	0,94	6,08	10,88
2045	35 416 001	41 747 214	48 510 363	-0,50	5,05	10,19
2050	35 327 392	42 811 226	51 032 836			
URBANA						
1970		7 659 211			41,37	
1975		9 380 263			34,76	
1980		11 127 688			30,75	
1985		12 947 022			29,26	
1990		14 955 100			25,16	
1995		16 933 353			19,47	
2000		18 646 942			17,10	
2005		20 296 436			15,95	
2010		21 967 577			14,63	
2015		23 621 707			13,56	
2020		25 267 290			12,14	
2025		26 838 213				
RURAL						
1970		5 533 466			8,79	
1975		5 780 883			13,98	
1980		6 196 491			11,74	
1985		6 568 763			6,89	
1990		6 798 228			3,08	
1995		6 903 514			11,02	
2000		7 292 387			9,63	
2005		7 650 338			8,73	
2010		7 990 227			8,86	
2015		8 350 320			7,21	
2020		8 655 934			5,29	

La INEI informa que, en el año 2015, la tasa de crecimiento fue de 15.13% a comparación del 2010, que fue 16.07%; hay una diferencia de 0.94% lo que se traduce a un aumento poblacional ligero, ya sea por nuevas vidas o por los migrantes de países vecinos o lejanos.

3.3.2. Balanza comercial: importación y exportación

En 2019, Perú registró un superávit en su Balanza comercial de 4.850,7 millones de euros (un 2,58% de su PIB), inferior al superávit alcanzado en 2018, de 4.916,1 millones de euros 5.805,9 millones de dólares (un 2,59% del PIB). La variación de la Balanza comercial se ha debido a un

incremento de las exportaciones de Perú, pero acompañado de un incremento aún mayor de las importaciones, si tomamos como referencia la balanza comercial con respecto al PIB, en 2019 Perú ha ganado posiciones. Se ha movido del puesto 51 que ocupaba en 2017, hasta situarse en la posición 47 de dicho ranking, analizando la evolución del saldo de la balanza comercial en Perú en los últimos años, el superávit ha caído respecto a 2018, aunque ha subido respecto a 2009, cuando el superávit fue de 3.691 millones de euros, que suponía un 0,88% de su PIB.

Tabla 2

Balanza comercial Peru

Perú - Balanza comercial			
Fecha	Balanza comercial	Tasa de cobertura	Balanza comercial % PIB
2019	4.850,7 M.€	112,85%	
2018	4.916,1 M.€	113,42%	2,58%
2017	4.901,6 M.€	113,88%	2,59%
2016	748,0 M.€	102,28%	0,43%
2015	-3.162,9 M.€	90,75%	-1,83%
2014	-2.117,7 M.€	93,36%	-1,39%
2013	-609,4 M.€	98,15%	-0,40%
2012	3.787,1 M.€	111,44%	2,52%
2011	6.198,9 M.€	122,86%	5,05%
2010	4.354,4 M.€	119,22%	3,88%

Productos: Importaciones y exportaciones

Según la INEI, los datos publicados se basan en las estadísticas de la SUNAT, ya que dicha entidad tiene el manejo aduanero en cuanto a productos y cantidades y todos los datos de importaciones y exportaciones.

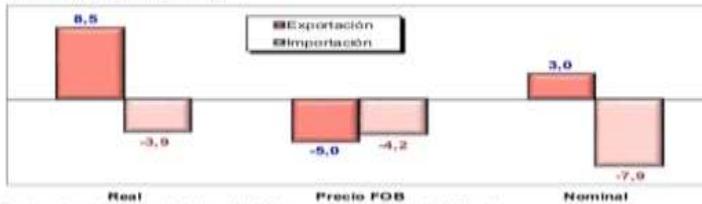
Tabla 3

Exportación y Exportación FOB del Octubre 2019 (Variación porcentual)

Concepto	Real 1/			Nominal			Precios FOB	
	Oct.19 / Oct.18	Ene-Oct.19/ Ene-Oct.18	Nov.18-Oct.19/ Nov.17-Oct.18	Oct.19 / Oct.18	Ene-Oct.19/ Ene-Oct.18	Nov.18-Oct.19/ Nov.17-Oct.18	Oct.19 / Oct.18	Ene-Oct.19/ Ene-Oct.18
Exportación	8,5	-0,8	-0,8	3,0	-5,2	-5,0	-5,0	-4,5
I Productos tradicionales	6,4	-4,6	-4,6	4,2	-8,3	-8,1	-2,1	-3,8
II Productos no tradicionales	13,7	9,3	9,2	1,2	2,9	2,9	-11,0	-5,9
Importación (Uso y destino)	-3,9	-0,5	-1,2	-7,9	-2,9	-3,1	-4,2	-2,3
I Bienes de Consumo	1,8	-0,1	-0,8	0,4	-0,4	-1,0	-1,4	-0,3
II Materias Primas y Productos Intermedios	-9,8	-3,8	-3,7	-15,5	-8,3	-7,8	-6,3	-4,7
III Bienes de Capital y Materiales de Construcción	3,0	5,0	3,1	0,5	5,2	3,8	-2,5	0,2

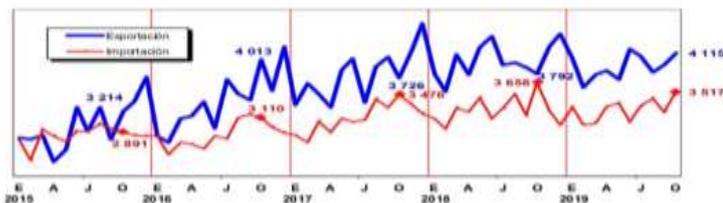
Fuente: Superintendencia Nacional de Aduanas y de Administración Tributaria

GRÁFICO Nº 01
Exportación e Importación FOB: Octubre 2019 (Variación porcentual)



Fuente: Superintendencia Nacional de Aduanas y de Administración Tributaria, Instituto Nacional de Estadística e Informática.

GRÁFICO Nº 02
Exportación e Importación FOB real: 2015-2019 (Millones de US dólares de 2007)



Fuente: Superintendencia Nacional de Aduanas y de Administración Tributaria, Instituto Nacional de Estadística e Informática.

GRÁFICO Nº 03
Exportación e Importación FOB nominal: 2015-2019 (Millones de US dólares)

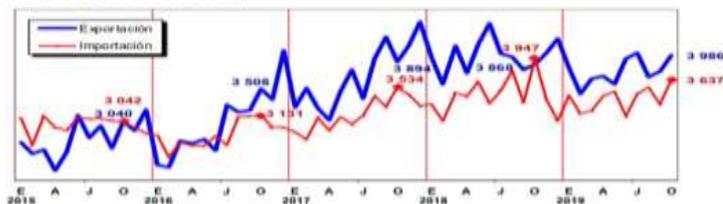


Figura 8: Exportación e Importación. Fuente: INEI

El INEI informa que, en el mes de octubre de 2019, el volumen total exportado de bienes alcanzó la tasa más alta en lo que va del año al registrar una tasa de crecimiento de 8,5% respecto a octubre de 2018, debido a la recuperación en los envíos de productos tradicionales (6,4%), principalmente, los minerales (11,7%)., los embarques de productos no tradicionales se mantuvieron positivos (13,7%). En tanto que, en términos nominales, el valor de las exportaciones (US \$3 985,6 millones) aumentó en 3,0%, impulsado por las ventas de productos mineros y pesqueros, entre otros. El volumen total de las importaciones FOB disminuyó en 3,9%, por la menor compra de materias primas y productos intermedios (-9,8%). En valores nominales, la importación FOB sumó US \$3 636,9 millones, ubicándose por debajo del nivel alcanzado en octubre de 2018 (-7,9%), los índices de precios de exportación e importación disminuyeron en 5,0% y 4,2%, respectivamente, en relación a similar mes del año anterior.

3.3.3. Datos macroeconómicos

3.3.3.1. PBI

El producto Bruto Interno (PBI) de los últimos años, con respecto a las cifras indican que en el 2019 hay una disminución del 1.1 a comparación del 2015 que la economía peruana ha ido en picada en el 2019 y eso es evidente ya que hay una situación política cambiante, a diferencia del 2018 que muestra un superávit de 4.0, esto indica que la estabilidad política influye mucho en la economía y genera miedo a nuevos países inversores que quieren apostar por invertir en nuestro país.

Tabla 4

Producto Bruto Interno del año 2015 - 2019

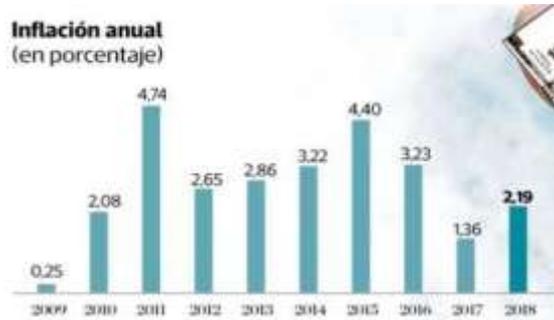
Fecha	Producto bruto interno y otros indicadores - PBI (variación porcentual)
2015	3,3
2016	4,0
2017	2,5
2018	4,0
2019	2,2

3.3.3.2. Tasa de inflación

Según INEI, la inflación de los últimos años aumentó en 2.19% ya que hay productos que han sido afectados por la escasez de los últimos tiempos ya sea por problemas naturales o por conflictos políticos sucedidos en los últimos años y cómo ven va enlazado con la disminución del PBI.

Tabla 5

Tasa de Inflacion anual del año 2009 - 2018



Fuente: INEI

3.3.3.3. Tasa de interés:

Perú ha bajado su tasa de interés 1 punto, desde el 1,25% hasta el 0,25% anual. Las tasas de interés son una de las herramientas más importantes utilizadas por los bancos centrales para llevar a cabo su política monetaria. Un descenso de las tasas lucha contra el debilitamiento en los precios o un posible entorno de deflación, además de revitalizar la economía y ayudar a incrementar las exportaciones. Evaluando la imagen la evolución de los tipos de interés en Perú de los últimos años un cambio notorio en el 2020 de 0.25% a comparación del 2019 de 2.75% es más que lógico que por la coyuntura actual la economía está al límite para que su capital esté en constante movimiento y no esté estático, ya que eso es contraproducente en cuanto a las ganancias mensuales y/o anuales.

Tabla 6

Tasa de Interes del Banco Central del año 2015 - 2020

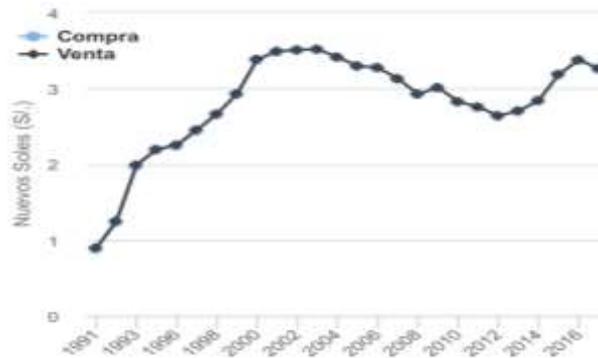
Perú - Tipos de interés banco central	
Fecha	Tipos de interés
09/04/2020	0.25%
19/03/2020	1.25%
07/11/2019	2.25%
06/08/2019	2.50%
08/03/2018	2.75%
11/01/2018	3.00%
09/11/2017	3.25%
14/09/2017	3.50%
13/07/2017	3.75%
11/05/2017	4.00%
08/03/2017	2.75%
11/01/2017	3.00%
11/02/2016	4.25%
14/01/2016	4.00%
10/12/2015	3.75%
10/09/2015	3.50%

3.3.3.4. Tipo de cambio

La cotización del año 2019 en compra fue 3.335 a comparación del 2018, que fue de 3.285 y con respecto a las ventas en el 2019 fue de 3.338 y a comparación del 2018 fue de 3.288. Esto nos indica que en el último año el cambio fue variante fue en subida ya que el tipo de cambio es imprescindible puede subir o bajar cada 3 días o diario.

Tabla 7

Tipo de Cambio



3.3.3.5. Riesgo país

Según el gráfico mostrado por el BCR, se puede indicar que el riesgo país del 2019 es de 123 puntos a comparación del 2018, con 168 puntos, lo que nos indica que la economía en el 2019 estaba muy baja y pasaba por el riesgo que no pudiera cumplir con sus deudas.

Tabla 8

Indicadores de Riesgo País



3.4. Entorno Socio-cultural: Tendencias

En los últimos años, se ha vuelto exponencialmente más difícil que la nueva corriente del estilo de vida saludable pase desapercibida. Acompañando el flujo de información pronunciadamente más accesible, la población en general se ha vuelto más consciente respecto a las consecuencias que conllevan los malos hábitos, sin mencionar la fuerza que han tenido las redes sociales sobre la percepción física de muchas personas, ambos factores actuando como agentes motivadores para muchas personas para adoptar un estilo de vida saludable. Esto lo confirma el último estudio de la consultora Arellano sobre nuevas tendencias de consumo saludable en el que los peruanos afirman que mantener una buena alimentación es la principal característica que tienen en mente cuando se habla de vida saludable.

El 54% de los hogares peruanos se considera saludable según revela el estudio sobre Salud y Etiquetado de Kantar Worldpanel (KWP), indicando que las personas son más conscientes de lo que consumen sus familias y procuran que su alimentación sea más balanceada y sana, explica Ricardo Oie. Adicionalmente, la implementación de la ley de etiquetado octogonal que obliga a cualquier producto manufacturado cuyo alto contenido de sodio, azúcar, grasas saturadas y grasas trans excedan los parámetros establecidos a tener una etiqueta que lo indique, influencia a las familias a la hora de hacer las compras, afirma Ricardo Oie.



Figura 9: Tendencia Socio-cultural. Fuente: Compañía peruana de estudios de mercado y opinión pública S.A.C. (CPI)

El crecimiento de los gimnasios, clubes deportivos y centros de entrenamiento funcionales han venido creciendo 10% anualmente desde el 2016, afirma Ricardo Olazo. Esto debido a que 80 de cada 100 peruanos siente la necesidad de hacer alguna actividad física, afirma el mismo autor.



Figura 10: Interés de tener estilo de vida saludable. Fuente: Ipsos

El estilo de vida saludable se está convirtiendo en una forma normal de vida a medida que las preocupaciones sobre la obesidad, la nutrición, la actividad física y el continuo enfoque en la salud se vuelve más una corriente *mainstream*, y prácticas saludables se vuelven cada vez más comunes gracias al creciente flujo de información del siglo XXI. Esto ha llevado a que, según un estudio publicado por Journal of the American College of Cardiology, caminar de manera airada o correr de forma moderada de manera habitual, reduce el riesgo de mortalidad hasta en un 30%. Por lo que los beneficios para la salud que traen dedicar 45 minutos de tiempo a entrenar de manera más eficiente muestran beneficios extremadamente pronunciados. “Entre un 70 y un 75% de nuestra salud –y también de una actividad física adecuada– depende de la nutrición. Comer bien significa salud”, confirma Iván Humanes.

Con la pandemia de COVID-19, las actividades como ir al gimnasio se han visto paralizadas sin señal de ser retomadas, y las actividades al aire libre reducidas, lo cual deja al común denominador de personas solamente su espacio privado para ejercitarse, factor que ha actuado como desmotivador para muchas personas que han visto su salud decaer en diferentes niveles a lo largo de la cuarentena.

Adicionalmente, el COVID-19 aceleró la popularidad del “home office”, pues previamente no se tenía una necesidad de trabajar desde casa, y también por parte de las empresas, no había mucho control respecto a esta modalidad de trabajo, por lo que se prefería no optar por ella; sin embargo, dada la coyuntura, tanto las empresas como los trabajadores se han visto forzados a hacer una transición hacia esta forma de trabajo, el 64% de los directores de finanzas planea implementar el home office permanentemente una vez que se retorne a la normalidad, afirman Gerardo Hernández .

3.5. Entorno Tecnológico: Tendencias

En los últimos años, la tendencia tecnológica ha crecido de forma descomunal, en la actualidad se están viendo emprendimientos que están facilitando la vida a las personas, esto por el desarrollo de nuevas estrategias de entregas y de servicios directo a domicilio, gracias a las nuevas tendencias de comercio electrónico.

Según el INEI, hasta el primer semestre de 2020, por cada 100 hogares, en 95 existe al menos una Tecnología de Información y Comunicación, mientras que, en similar trimestre de 2019, por cada 100 hogares, en 93 había al menos un TIC, habiéndose incrementado en 2 hogares por cada centena de un año a otro. En cuanto al teléfono celular, en el primer trimestre, en el 93,3% de los hogares del país existe al menos un miembro con teléfono celular. Comparado con similar trimestre 2019, la cobertura de hogares que tienen telefonía móvil se incrementó en 1,8 puntos porcentuales. Esto nos da a entender que definitivamente, en la actualidad la tecnología tiene una importancia, que hasta el día de hoy viene cambiando los hábitos de las personas.

Con el incremento de teléfono celular, ha sido una tendencia el uso de los smartwatches sincronizados con el celular, de acuerdo con los datos de Statista, para el 2017 se habrían vendido 75 millones de smartwatches que tienen como finalidad ayudar a medir las calorías consumidas al día, medir el ritmo cardiaco y calcular los pasos diarios, entre otras funciones.

Por otro lado, hasta el momento, la tecnología juega un rol importante durante la pandemia, y jugará también un papel muy importante en el periodo post pandemia. En medio de la pandemia y aislamiento social tuvo un crecimiento explosivo el comercio electrónico, las restricciones dadas por el gobierno al aislamiento por temor al contagio de COVID-19 fue el motor que impulsó la tecnología mediante este canal. Según IPSOS, 2020 el crecimiento de compras online

hasta junio ya anotaba un crecimiento de 44% frente al año pasado. En ese sentido, muchas empresas reforzaron sus sistemas tecnológicos para poder estar a la vanguardia con las nuevas tecnologías y motivar a sus clientes a hacer compras online. Asimismo, Javier Álvarez, director de tendencias en Ipsos Perú, sostiene que el 91% de personas encuestadas (que ya acudió al e-commerce el último año) afirma que realizará algún tipo de compra por Internet en lo que queda del año, por lo que calcula hasta finales del 2020, las compras en línea podrían crecer más del 50%".

Finalmente, el consumo de alimentos durante la pandemia de COVID-19 a través de aplicativos se ha incrementado exponencialmente, con muchos restaurantes que anteriormente no tenían entre sus opciones el servicio de delivery, en la actualidad tuvieron que adaptarse y formar parte de la nueva corriente de órdenes a domicilio que caracterizan tan fuertemente la forma que ha tomado la demanda de alimentos en el 2020. Ejemplos de estos negocios que tuvieron que adaptarse para sobrevivir son El Parrillón, Tanta, El Mexicano, etc.

3.6. Entorno Eco-ambiental: Tendencias, normas

En cuanto al entorno eco-ambiental, se puede decir que, el Perú está inmerso en el cumplimiento de los Objetivos de Desarrollo Sostenible de la ONU. Es decir, que los líderes de las organizaciones empresariales privadas y públicas están haciendo un máximo esfuerzo para desarrollar y optimizar los aspectos relacionados a la sostenibilidad, medio ambiente y bienestar de las poblaciones.

Son las tendencias ambientales y las normas las que deben centrarse en las funciones empresariales para conseguir un crecimiento en los próximos años. Se debe considerar a la sostenibilidad como un aspecto importante en las empresas.

De acuerdo con Walther Reátegui, docente del Diploma Internacional en Gerencia Ambiental de ESAN, "las tendencias ambientales vienen tomando cuerpo en la gestión empresarial, observándose un esfuerzo sistemático para establecer políticas, procesos y presupuestos". "Las tendencias influyen en la gestión empresarial al demandar la incorporación de un operador ambiental que lidere el plan de trabajo que corresponda", señala el experto. "Esto requiere de presupuesto y formas adicionales para formular, evaluar y ver resultados económicos y financieros de actividades específicas".

Es importante considerar que cualquier práctica que contribuya a una buena gestión ambiental por parte de las empresas, no siempre es opcional porque está relacionada con las tendencias ambientales sobre el cambio climático, contaminación del agua y del aire, y otros problemas.

Un ejemplo clave de esto es la prohibición en numerosos distritos de materiales plásticos de un solo uso para el transporte de comida, como se solía hacer debido a su bajo costo. Por lo tanto, cualquier empresa que desee tener éxito en uno u otro mercado debe desarrollar prácticas ambientales que mejoren su relación con el ecosistema.

Capítulo IV: Aspectos de Mercado

4.1. Investigación de Mercado (año actual: 2020)

4.1.1. Investigación de Mercado: Criterios de segmentación. Marco Muestral.

1. **Criterio Demográfico:** Hombres y mujeres de 18 a 45 años del sector socioeconómico A y B.
2. **Criterio Geográfico:** Habitantes de los distritos de Miraflores y San Isidro.
3. **Criterio Psicográfico:** Personas que actualmente tengan un estilo de vida saludable, o deseen tenerlo y/o tengan gusto por el deporte.
4. **Criterio de Comportamiento:** Personas que no tengan tiempo de preparar sus almuerzos a diario y tengan requerimientos nutricionales específicos. Estas personas no tendrán gran sensibilidad al precio, pues valoran una buena alimentación.

4.1.2. Tipos de Investigación.

4.1.2.1. Exploratoria: Entrevistas a profundidad a expertos y consumidores potenciales.

Se realizaron las entrevistas a 2 expertos, por un lado, a un nutricionista y por el otro a un chef corporativo. La idea principal era absolver las dudas sobre el proyecto y para ello se realizaron 2 batería de preguntas, a continuación, se colocarán las más resaltantes.

Entrevistado

Antonio Castillo

Nutricionista con especialidad en nutrición pública

Decano nacional del colegio de nutricionistas del Perú

Cuestionario

¿Hay algún patrón de paciente que le solicita consulta?

Ante esta pregunta, Antonio refiere que un porcentaje bastante elevado son mujeres de 20 a 30 años aproximadamente que desean reducir peso. Este Target usualmente acuden al gimnasio; sin embargo, no ven los resultados en el tiempo que ambicionan.

La alimentación es un factor clave que ayudará a conseguir los objetivos trazados, poco se puede conseguir si no se tiene una dieta balanceada, equilibrada que pueda ayude a las personas a tener una buena salud y óptimos resultados.

En segundo lugar, Antonio comenta que se acerca persona con algún tipo de patología instaurada y que desean controlar su estado de salud por medio de la alimentación. Siendo de vital importancia tener una dieta especializada que los ayude a mejorar su salud.

Entre las enfermedades más comunes están:

- Diabetes
- Colesterol
- Hipertensión
- Hígado graso

¿Qué tan complicado o caro resulta llevar una alimentación saludable?

Antonio comenta que, si se sabe manejar las cantidades, raciones y los grupos de alimentos, no resulta caro. Esto ocurriría sólo en el caso que el cliente desee o solicite contar con productos especializados ya que estos tienen un precio elevado.

Lograr un equilibrio entre las porciones y una buena mezcla del grupo de alimentos podría incluso llevar a un ahorro, esto tomando en cuenta el promedio de dinero que usualmente invierte una persona en su alimentación.

Antonio puso un ejemplo: no recetaría salmón si puede reemplazarlo con otro tipo de pescado como puede ser el bonito o jurel que aporta la misma cantidad de proteínas. Siempre hay opciones que pueden reemplazar alimentos caros que contienen la misma cantidad o proporción de nutrientes a grandes rasgos.

Un problema constante durante esta pandemia ha sido la obesidad. Cómo cree que podemos evitar este problema ¿puede el gobierno tomar alguna medida al respecto?

Ante esta pregunta, Antonio respondió: "Brindar información sobre nutrición desde todos los ángulos, exhortando a la población a llevar un estilo de vida saludable para que de esa manera puedan evitar llegar a tener sobrepeso, lo cual casi siempre trae complicaciones en la salud".

Antonio agregó que está totalmente de acuerdo con los octógonos, que son parte del manual de advertencias publicitarias, ya que la finalidad de la estrategia de advertencia frontal en alimentos procesados y ultra procesados, hizo que la población sepa qué está consumiendo y evitarlos si así lo deseaba.

Hizo hincapié en que los consumidores deben estar bien informados y recomendó hacer campañas de concientización, difundiendo el mensaje sobre la importancia de mantener una salud óptima que es la base para todo lo que uno desee lograr.

Por lo expuesto, una de las bases de las que partiremos es la difusión de la información.

¿Es cierto que algunos alimentos congelados pueden perder sus propiedades nutricionales?

Esta pregunta se hizo para poder orientar mejor nuestra logística ya que se estaba en duda si comprar de manera diaria o poder almacenar los productos, pero sin que estos puedan perder algún tipo de propiedad.

Antonio comentó que, si se habla de macronutrientes, como carbohidratos, proteínas y grasas, no se verán modificadas, tampoco las vitaminas ya que éstas se ven afectadas, pero por el calor mas no por el frío.

Por consiguiente, habrá algunos productos que manejaremos de manera diaria y otros serán almacenados para poder trabajar con tiempos precisos.

¿Qué tendría que tener esta aplicación para que sea 100% confiable y transparente?

Para finalizar, Antonio comentó que lo más importante sería el respaldo nutricional. Ofrecer lo que realmente llegará al consumidor y asegurar al cliente que, si se siguen las recomendaciones, se lograrán los objetivos.

Lo mencionado anteriormente, se verá plasmado en cada cita mensual (por llamada telefónica o video llamada) en la que se podrán apreciar los cambios corporales. Cero, será la guía en la obtención de resultados.

Entrevistado 2

Carlos Mayta

Chef corporativo de la cadena de hoteles Costa del Sol

¿Considerarías realizar compras diarias para conseguir un sabor fresco?

Ante esta consulta, Carlos comentó que todo dependerá de la logística que pueda llegar a tener CERO. Sin embargo, recomienda que estas se hagan con un margen de 3 a 4 días. Todo correctamente rotulado, desinfectado y almacenado.

Adicionalmente, comentó sobre la importancia de analizar a nuestros proveedores, teniendo siempre 2 o 3 para un mismo producto, realizando visitas para inspeccionar la manera en cómo se está trabajando y así afianzar el manejo de BPM en Cero.

Al igual que Antonio, Carlos coincide en que los alimentos congelados no pierden sus nutrientes. Siempre y cuando se respete todo el proceso de almacenaje y se evite la contaminación cruzada en algún punto crítico.

Por este motivo, Cero hará sus compras cada 3 días como margen.

¿La forma de entrega del producto es tan importante como el producto mismo?

Todo chef se esfuerza por que su plato llegue al cliente tal y como él lo tenía en mente al momento de costear y producir el plato, por lo que la presentación debe ser pulcra. Para poder conseguir ello, se tendrá que realizar algunos cambios.

Tomando en cuenta el movimiento que tendrá el producto en su traslado, Carlos sugiere que se manejen envases adecuados que puedan asegurar la buena presentación del plato, pese a los movimientos bruscos del camino.

“La presentación de un lomo saltado ya no será como la convencional, se tendrá que optar por dividir las porciones, de esa manera el líquido del mismo no arruine, por ejemplo, las papas al estar inmersas en él por un tiempo prolongado”.

“En otro punto, la capacitación sobre los protocolos debe ser continua, siendo ese punto la diferenciación. Deben respetar la distancia social, usar todos los EPP correspondientes y desinfectantes necesarios. El cliente debe ver y sentir la preocupación que se tiene por su salud”.

Por lo mencionado por Carlos, Cero optará por tener diversos envases que aseguren la buena presentación de los platos. Estos serán de diversos tamaños y fáciles de transportar. Adicionalmente, las capacitaciones serán constantes en todos los niveles de la empresa.

¿Cuánto tiempo como máximo puede estar la comida en un contenedor para mantener un buen sabor?

Ante esta interrogante, Carlos comenta: “hay 2 cosas que se debe tomar en cuenta, el tiempo y la temperatura, tener en cuenta que un alimento no puede estar dentro de la zona de peligro, eso quiere decir que no puede estar expuesto entre los 5º y 60º por un tiempo prolongado. Básico un buen contenedor”.

“El tiempo va a depender de qué tan bien se manejen los horarios, las rutas. Un buen contenedor puede asegurar que la comida llegue en óptimas condiciones, sin embargo, se debe estudiar bien los caminos para optimizar los tiempos”.

Por lo expuesto por Carlos, se deben tomar en consideración, un buen contenedor y estudiar las rutas para que se reduzca el tiempo de delivery y así poder entregar un producto bien presentado y con buen sabor.

¿Cómo ves el futuro de las dark kitchen?

Carlos comenta: “Las cocinas ocultas son una tendencia en estos momentos. Sin embargo, el éxito dependerá de la constancia en el buen trabajo. El sabor, presentación, rapidez deben mantenerse en el tiempo y no solo estar presente unos cuantos meses” .

Se menciona la importancia de implementar un manual de BPM para fortalecer la inocuidad del alimento y el buen manejo de estos. La capacitación sobre este tema debe ser diario en los briefings que se realicen.

Queda claro que las dark kitchen brindan flexibilidad en cuestión de espacio. Tener la posibilidad de moverse según requiera la demanda es uno de los puntos que más favorecen a este tipo de negocio.

Guía de Pautas – Proyecto Integrador – USIL

CERO

Personas entre 18 y 45 años del sector socioeconómico A, B y C que deseen comenzar o mantener un estilo de vida saludable y tengan problemas de falta de tiempo.

Personas entre 18 y 45 años del sector socioeconómico A, B y C que acostumbren ejercitar, busquen aumentar su masa muscular y tengan requerimientos nutricionales específicos que se les dificulta cumplir por cuestiones de tiempo o precio.

Duración Aprox: 60 minutos.

INTRODUCCIÓN

Buenas (días, tardes, noches) gracias por venir, mi nombre es, soy el encargado(a) de llevar a cabo esta sesión dinámica. Nuestro equipo está conformado por estudiantes de la Universidad San Ignacio Loyola y como parte de nuestra carrera, llevamos el curso de Proyecto Integrador, y esta vez los hemos invitado para conversar sobre un nuevo proyecto que estamos desarrollando, y conocer su opinión sobre él. Desde ya, nuestro equipo se siente honrado con su presencia y agradecemos su disposición.

Antes que nada, quisiera comentarles que estamos acá para conversar y expresarnos libremente, no hay respuestas correctas o incorrectas, todas las opiniones son importantes para nuestro trabajo. Por una cuestión de orden y para no perderse ningún comentario que den, por favor les pediría que no hablemos todos a la vez, si alguien habla, los demás lo escuchamos, de lo contrario no se podrá oír a todos y como les mencioné, todo lo que ustedes me digan hoy es muy importante.

También quisiera comentarles que vamos a grabar esta sesión, ya que sus opiniones son importantes y útiles para nuestro estudio. En pantalla podrán visualizar sus nombres en caso quieran dirigirse a alguien en particular, todo comentario es bienvenido, la idea es tener un diálogo entretenido e informativo.

Una recomendación muy importante: Por favor, mantengamos apagados nuestros equipos celulares o mantenerlos en modo silencioso, para evitar cualquier interrupción inesperada. Les recordamos que estamos completamente a su disposición, siéntanse seguros(as) y libre de opinar lo que deseen respecto al tema, cualquier duda o inconveniente durante el transcurso de la sesión, tengan la amabilidad de hacérmelo saber para poder brindarles la ayuda correspondiente.

Antes de iniciar nuestra charla, conozcamos un poco más. Para esto nos gustaría que se presenten comentando sobre ustedes: su nombre, su edad, a qué se dedica actualmente, qué le gusta hacer en sus tiempos libres, cual es la frecuencia de uso de redes y cuáles son sus preferidas

Iniciaremos conmigo, mi nombre es _____, tengo “X” años, actualmente trabajo/estudio en...

FASE DE CALENTAMIENTO

Ahora, hablemos un poco sobre lo mejor del mundo, comida. ¿Cuál es su comida favorita? ¿Tal vez hay algún tipo de comida que no les guste para nada?

I. RECORDACIÓN ESPONTANEA

MENCIONAR: A continuación, se les mostrará 5 imágenes relativas a ciertas aplicaciones o servicios, de ellas tendrá que mencionar cuáles suele utilizar, y qué productos suele ordenar a través de estos, y si hay alguno que no conozca.

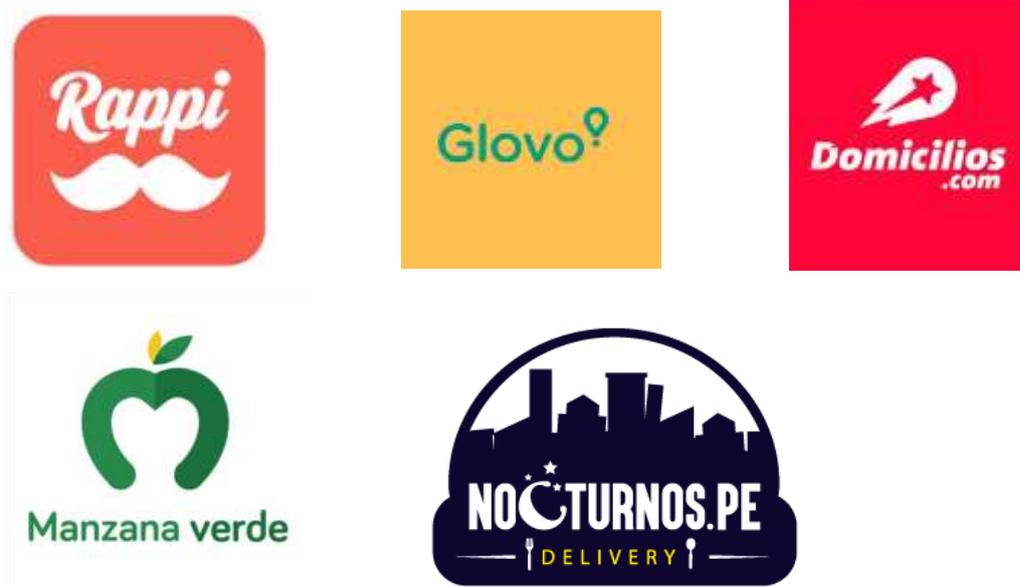


Figura 11: aplicaciones de servicio.

Luego de escuchar las respuestas, se procederá a seleccionar las más repetidas (posibles respuestas: comida saludable, ensaladas, comida chatarra, pizza, hamburguesas, sushi, etc.), a partir de estas se solicitará que los participantes nombren los sentimientos o emociones que asocian a cada producto.

MENCIONAR: Todos ustedes nos mencionaron, antes de ser invitados, que consumían o estaban interesados en comenzar a consumir productos que los lleven a una alimentación saludable, cada uno con sus propias motivaciones, y es justo este el tema a tratar en esta reunión. Ahora, quisiera conocer algunos temas al respecto.

II. CONOCIMIENTO GENERAL SOBRE LA ALIMENTACIÓN SALUDABLE

Objetivo 1: Indagar el nivel de conocimiento general sobre alimentación saludable.

- Cuando se menciona el concepto de alimentación saludable, ¿qué es lo primero que piensan?

Resultado: Las respuestas con más fuerza y presencia fueron el valor nutricional por encima de cualquier otro concepto, seguido del equilibrio de macronutrientes y que los alimentos sean naturales.

- ¿Qué es lo primero en lo que piensan cuando se habla de comida chatarra?, ¿qué es lo que más evitan/evitarían comer?

Resultado: Todos los participantes concordaron en alimentos como hamburguesas y pizza; a su vez, se hizo mención a elementos como grasas saturadas o cosas “grasosas” en general.

III. CONCEPTOS Y PRÁCTICAS DE ALIMENTACIÓN SALUDABLE

Objetivo 2: Identificar los conceptos y prácticas que se tiene sobre la alimentación saludable

- ¿Tiene tendencia a comer saludable la mayoría del tiempo?

Respuesta positiva: ¿Cómo luce un día normal de comer sano?

Respuesta negativa: ¿Por qué?

- ¿Con qué frecuencia come comida que sabe es mala para usted?, ¿Cuál y por qué?
- Entre las siguientes opciones, mencione aquella que considere como lo menos deseable en la comida que consume.
 - Alto contenido de grasas saturadas.
 - Alto contenido de grasas trans.
 - Alto contenido de preservantes.
 - Alto contenido de sodio.
 - Alto contenido de azúcar.
 - Ingredientes artificiales.
 - Alimentos sin proteína.
- Entre las siguientes opciones, indique cuál de las siguientes características es la más importante en la comida que consume.
 - Bajo en calorías.
 - Alto en calorías.
 - Alto en proteína.
 - Altamente nutritiva.
 - Natural.
 - Orgánico.

Resultado: Más del 90% de los participantes afirmaron no tener una alimentación saludable la mayoría del tiempo, y lo atribuyeron a tres factores principales, el tiempo del que disponen, el sabor de la comida saludable no les es atractivo y la falta de conocimiento sobre una buena alimentación.

Los elementos menos deseables en los alimentos fueron, por pronunciada diferencia, las grasas trans y el azúcar. La característica más deseada en la comida fue altamente nutritiva en todos los casos.

IV. CONOCIMIENTO ANTE LA PROBLEMÁTICA DE TENER UNA ALIMENTACIÓN SALUDABLE

Objetivo 3: Identificar la percepción sobre las dificultades que presenta tener un estilo de vida saludable.

- ¿Estarían de acuerdo con la siguiente premisa?
 1. Si la comida saludable está a buen precio y tiene buen sabor, generalmente es porque uno mismo la prepara, lo que consume tiempo.
 2. Si la comida saludable está a buen precio y es rápida, generalmente no tendrá buen sabor.
 3. Si la comida saludable tiene buen sabor y es rápida, generalmente será cara, lo que se ve comúnmente en los restaurantes *Fast Good*.
- ¿Han encontrado dificultades al momento de adoptar o mantener un estilo de vida saludable?, ¿Cuáles?

Resultados: El concepto propuesto de la problemática de comida saludable tuvo una aceptación absoluta, particularmente la tercera pieza. Adicionalmente, todos encontraron que al proponerse adoptar una alimentación saludable, sí se presentan obstáculos, los principales siendo el comparativamente inferior sabor de la comida saludable y el tiempo y esfuerzo percibido que requiere.

V. ATRIBUTOS VALORADOS DEL PRODUCTO

Objetivo 4: Determinar los atributos (sabor, precio, salud y rapidez) que son más valorados.

- ¿Qué atributo es el más presente al momento de comprar comida para el almuerzo?
¿Cuál es el segundo?
 - Sabor
 - Precio
 - Rapidez
 - Salud

PROFUNDIZAR

Resultados: Con pronunciada diferencia, el sabor y la salud son los atributos más valorados por todos los participantes.

VI. HÁBITOS DE COMPRAS EN LÍNEA O DELIVERY

Objetivo 5: Identificar los hábitos de compra en línea o por delivery.

- ¿Con qué frecuencia ordena usted productos o comida a través de aplicaciones o servicios de delivery?
- ¿Cuáles son los productos que más ordena a través de este servicio?
- ¿Siente que existe un abastecimiento apropiado de comida saludable en estos servicios?
¿Qué opina del ya existente?

Objetivo 6: Estimar el gasto promedio de la compra en un pedido por aplicación o delivery.

- ¿Cuánto dinero destina aproximadamente en cada compra u orden por aplicación o delivery?
- ¿Les parece apropiado, mucho, poco?
- ¿Cuál es su opinión respecto al precio de los productos saludables en estas plataformas?
- ¿Qué tan importante es para ustedes el precio?

Objetivo 7: Identificar los puntos de ventas más importantes.

- ¿En qué aplicación o servicio se encuentra más cómodo ordenando comida por delivery, y cuáles son los atributos que lo motivan a usar este servicio por sobre los demás?
(INDAGAR VENTAJAS Y DESVENTAJAS DE LAS DISTINTAS OPCIONES NOMBRADAS)

Resultados: La totalidad de participantes estuvo de acuerdo en que usan los servicios de delivery exclusivamente para comida chatarra, tratándolo como “un gusto”, y consistente con esto, su uso es limitado, con nadie superando las 2 veces por mes, y la mayoría dándole un uso mensual. Adicionalmente, no existe una sensibilidad al precio al momento de hacer pedidos, pues estos, al ser vistos como una ocasión especial, están dispuestos a invertir lo que haga falta para saciar su antojo. El promedio de inversión por pedido fue de 30 nuevos soles.

VII. HÁBITOS DE CONSUMO

Objetivo 8: Identificar el momento del día o las fechas donde se habitúa ordenar productos por servicios de delivery o aplicaciones.

- ¿En qué momentos le es más atractivo ordenar comida por aplicativos o servicios de delivery?, ¿desayuno, almuerzo o cena?
- ¿De tener un precio realmente accesible, usaría estos servicios de forma diaria?

Resultados: El 100% de participantes contestó que solo suelen hacer uso de servicios de delivery de comida para almuerzos o cenas, y solo harían uso diario de los mismos si la comida que se ofrece fuera saludable y accesible.

VIII. IMAGEN DE MARCAS

Objetivo 9: Conocer las marcas de mayor y menor preferencia.

- ¿Qué marcas o establecimientos conoce que vendan comida saludable?
- ¿Cuál considera usted que es el mejor y el peor de ellos?, ¿por qué?
- ¿Ha tenido alguna mala experiencia con alguna de estas marcas o establecimientos?, ¿cuál?
- Basado en su experiencia, ¿existe alguna marca o establecimiento que no volvería a comprar o visitar?, ¿Por qué?

- ¿Cuál ha sido la última marca o establecimiento de la cual ha visto una campaña publicitaria? ¿En qué medio? (TV, Radio, Paneles, Vallas, Diarios, Redes Sociales)
- ¿Están conformes con las opciones de oferta de comida saludable en Lima?, ¿qué sienten que hace falta.

Resultados: No existe posicionamiento de marcas en la mente de los consumidores, la gran mayoría solo los conoce por haberlos visto en algún centro comercial o aplicación. Protein Food es el único que se comentó como un establecimiento visitado por un participante. Al no visitar habitualmente ninguno de estos establecimientos o tener poca experiencia, no se tiene una imagen positiva o negativa de las marcas en el mercado, solo una asociación con un precio elevado comparado a la comida rápida.

IX. CONOCIMIENTO DESPUES DE SABER DEL SERVICIO

Descripción: *CERO es un concepto que apunta a facilitar el proceso de tener un estilo de vida saludable, consiste en un servicio en a través de un aplicativo, que al igual que con una suscripción de Netflix, por una cuota mensual te permite recibir por delivery de forma diaria comida saludable que el suscriptor escoge entre un catálogo de opciones disponibles. La aplicación también ofrecerá consejos nutricionales y diferentes planes en base a objetivos.*

- ¿Qué opinan de este servicio? ¿Les llama la atención? ¿Por qué? ¿Creen que es un servicio que usarían? ¿Qué sensación les genera?
- ¿Cuáles son las principales ventajas y desventajas que le ven a este servicio? ¿Qué cree usted que eliminaría la desventaja que percibe? ¿Qué encuentra atractivo en el servicio?
- ¿Hay alguna preocupación que tenga sobre el servicio?
- ¿Cuánto estarían dispuestos a pagar por este servicio mensual?
- Por comida singular, ¿cuál sería el precio que estarían dispuestos a pagar? (se sacaría promedio o se compararía entre los participantes la respuesta más viable, siempre se explicaría por qué eligieron ese precio.)
- ¿Qué tipo de planes se les haría interesantes?, ¿Semanales, mensuales?
- ¿Hay algún producto o comida que deseen disponible entre las opciones?
- ¿Hay algo que sientan que le falta al servicio?
- Si más adelante otras marcas se copiaran del servicio, ¿qué los haría seguir suscritos a CERO?
- ¿Cuál es la probabilidad de que se suscriban? Si lo fueran a hacer, ¿cuál sería su medio de pago preferido?
- Si el servicio probara funcionar como se imagina, ¿estarían dispuestos a pagar lo mismo o más de lo que invierten actualmente en sus pedidos de delivery?
- ¿Confiarían en la promesa?
- ¿Les interesa el bienestar del planeta, eco-amigable? ¿Haría la diferencia entre comprarlo o no?

Resultados: A la totalidad de los participantes la idea les pareció atractiva, y mostraron particular interés en lo conveniencia que representaría el servicio; sin embargo, un factor que consideran sumamente importante, es la variedad de la comida, pues al ser una suscripción, es

clave que no se sientan aburridos rápidamente. Elementos que gustaron fueron la información nutricional y asesoramiento nutricional que proveerá la aplicación, y el precio que están dispuestos a pagar fue en promedio 16.5 soles por plato, lo que equivale a 330 soles mensuales.

Finalmente, todos consideran que el factor ecoamigable es importante, pero no pagarían más de 3 soles adicionales por que los empaques sean ecoamigables.

X. AGRADECIMIENTO

Cierre y agradecimiento.

Estamos muy agradecidos por su participación en este FOCUS GROUP, apreciamos mucho sus opiniones y observaciones, sin duda nos serán de mucha utilidad, y esperamos que, de hacerse realidad, podamos atenderlos en algún momento.

4.1.2.2. *Cuantitativa-Descriptiva: Método de encuestas y Formato del cuestionario. Análisis de los resultados de las encuestas*

Investigación cuantitativa: la investigación es concluyente a través de las encuestas realizadas de manera personal, mediante una plataforma en línea.

Instrumento: se utilizará una encuesta simple con preguntas cerradas, opciones múltiples y preguntas abiertas.

Tipo de muestreo: No probabilístico, por conveniencia.

Muestra: Fórmula infinita =
$$\frac{Z^2 * P * Q}{E * 2}$$

Datos:

N = Tamaño de la población <= 10,000

N = Tamaño de la muestra = n

Z = nivel de confianza =95% = 1.96

E = Error de la muestra o error permitido = 5%

P = Probabilidad de aceptación = 50%

Q = Probabilidad de rechazo = 50%

Esto da como resultado 385 encuestas con un nivel de 95% de confianza.

Encuestas CERO

Buenos días/tardes/noches, gracias por participar de la encuesta. Somos estudiantes de la Universidad San Ignacio de Loyola, y estamos realizando una investigación para el lanzamiento de un nuevo concepto de restaurante mediante suscripción. Por este motivo, desearíamos contar con su colaboración para responder las preguntas a continuación:

1. Marque su género

- a. Masculino
- b. Femenino

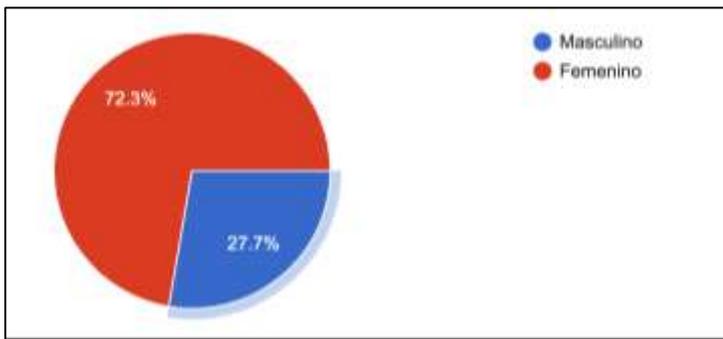


Figura 12. Gráfico de la pregunta Nº 1 de la encuesta. Elaboración propia.

2. ¿Cuál es su rango de edad?

- a. 18-30 años
- b. 31-45 años
- c. 45 años a más

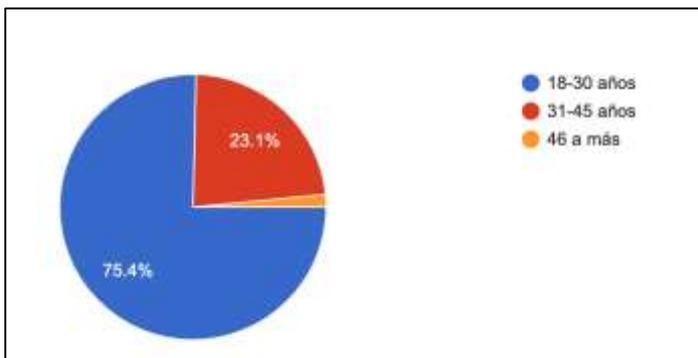


Figura 13. Gráfico de la pregunta Nº 2 de la encuesta. Elaboración propia

3. Distrito donde reside.

- a. San isidro
- b. Miraflores
- c. Otro (fin de la encuesta)

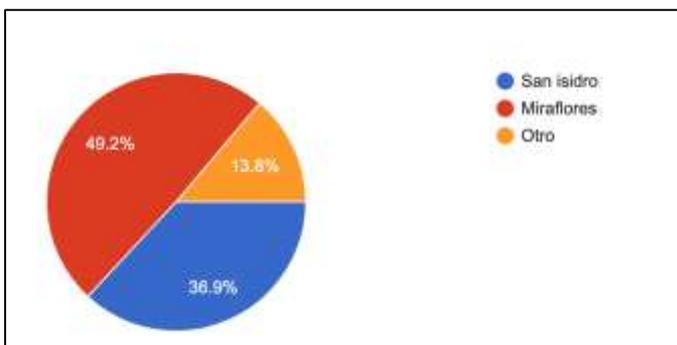


Figura 14. Gráfico de la pregunta Nº 3 de la encuesta. Elaboración propia

4. ¿Actualmente tiene una alimentación saludable o interés por comenzar a tenerla?

- a. Sí
- b. No

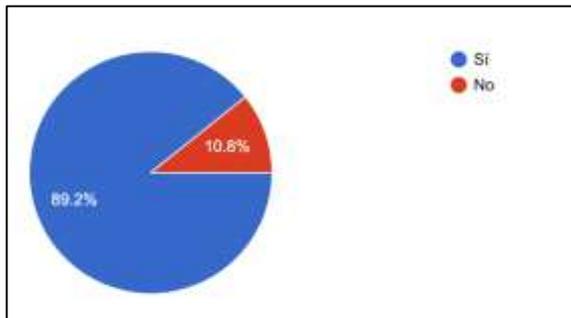


Figura 15. Gráfico de la pregunta Nº 4 de la encuesta. Elaboración propia.

5. ¿Con qué frecuencia suele ordenar comida por delivery?

- a. Más de una vez a la semana.
- b. Una vez a la semana.
- c. Una vez cada dos semanas.
- d. Una vez al mes.
- e. Menos de una vez al mes.

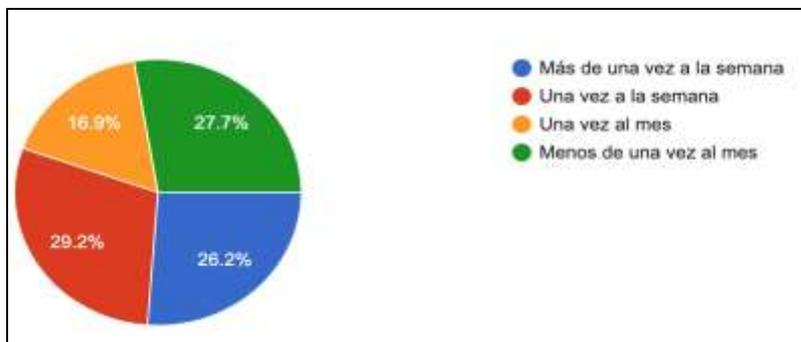


Figura 16. Gráfico de la pregunta Nº 5 de la encuesta. Elaboración propia.

6. Cuando ordena comida por delivery, ¿suele encontrar opciones saludables fácilmente?

- a. Sí
- b. No

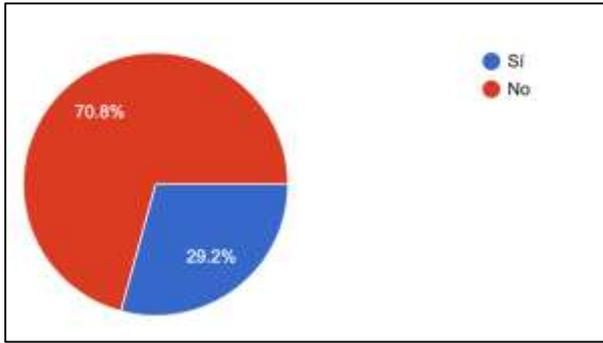


Figura 17. Gráfico de la pregunta Nº 6 de la encuesta. Elaboración propia.

7. ¿Cuánto suele gastar en un almuerzo por delivery?

- a. 10-20 soles
- b. 21-30 soles
- c. 31-40 soles
- d. 41+ soles

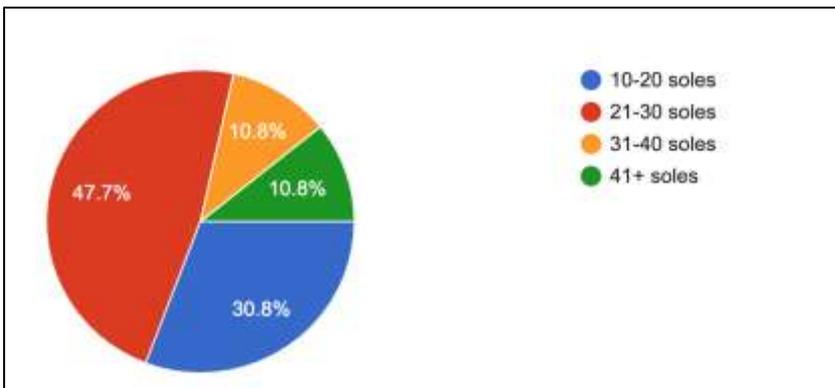


Figura 18. Gráfico de la pregunta Nº 7 de la encuesta. Elaboración propia.

CONCEPTO DEL PROYECTO

CERO es un concepto que apunta a facilitar el proceso de tener un estilo de vida saludable, consiste en un servicio en a través de un aplicativo, que al igual que con una suscripción de Netflix, por una cuota mensual te permite recibir por delivery de forma diaria comida saludable que el suscriptor escoge entre un catálogo de opciones disponibles. La aplicación también ofrecerá consejos nutricionales y diferentes planes en base a objetivos.

8. Después de haber descrito el servicio, ¿estaría dispuesto a suscribirse?

Tabla 9
Pregunta N° 8

Definitivamente si	
Sí	
Probablemente	
No	
Definitivamente no	

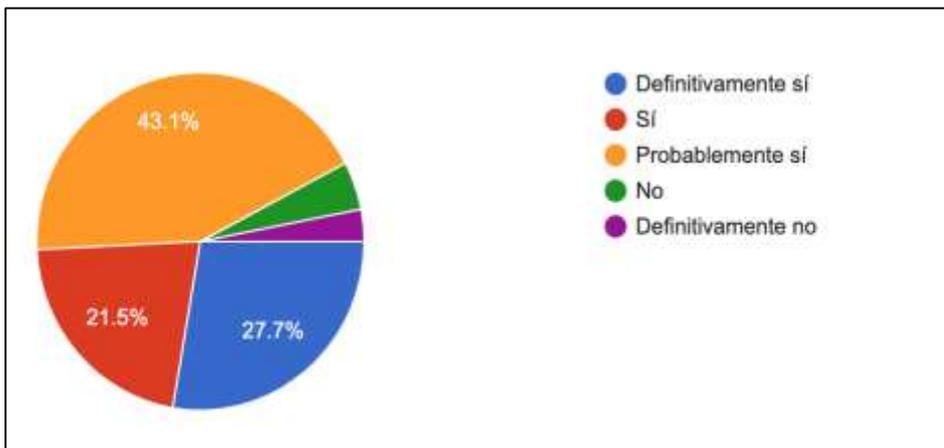


Figura 19. Gráfico de la pregunta N° 8 de la encuesta. Elaboración propia.

9. ¿Qué tipo de planes le interesan más?

Tabla 10
Pregunta N° 9

Quincenal (10 entregas)	
Mensual (20 entregas)	
Trimestral (60 entregas)	

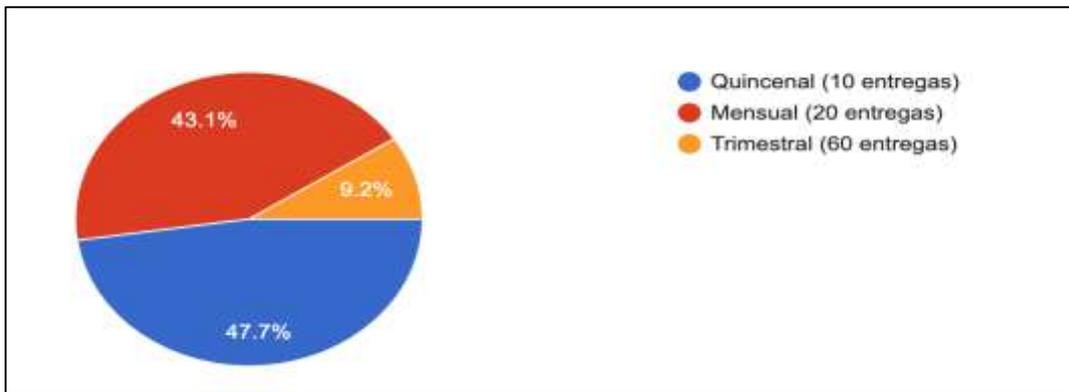


Figura 20. Gráfico de la pregunta N° 8 de la encuesta. Elaboración propia.

10. ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por cada plan?

Tabla 11
Pregunta N° 10

Quincenal (10 entregas)	S/. 140		S/. 160		S/. 180	
Mensual (20 entregas)	S/. 250		S/. 300		S/. 400	
Trimestral (60 entregas)	S/. 750		S/. 800		S/. 850	

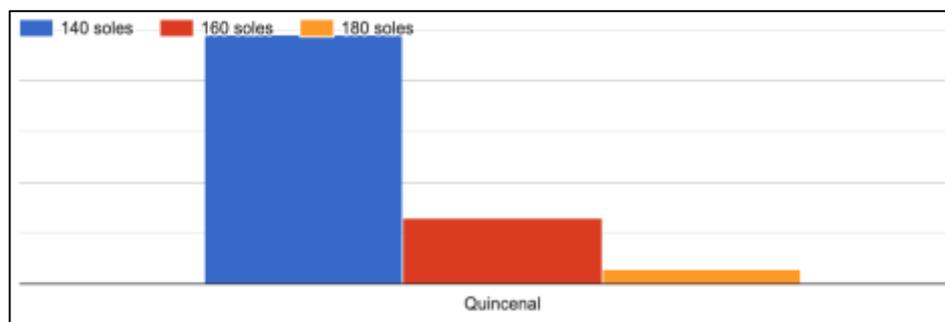


Figura 21. Gráfico de la pregunta N° 10 de la encuesta. Elaboración propia.

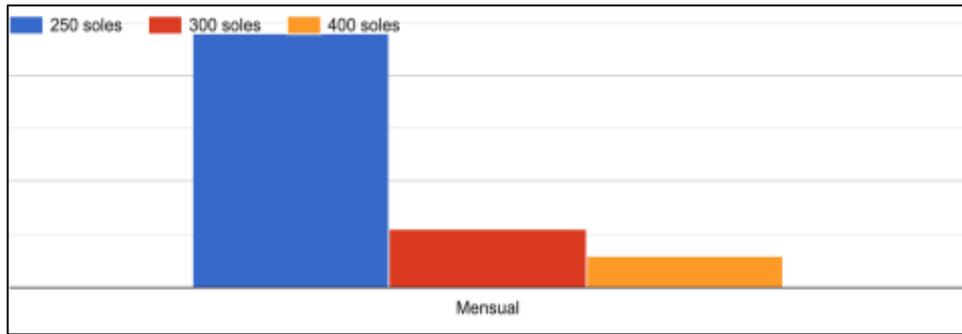


Figura 22. Gráfico de la pregunta N° 10 de la encuesta. Elaboración propia.

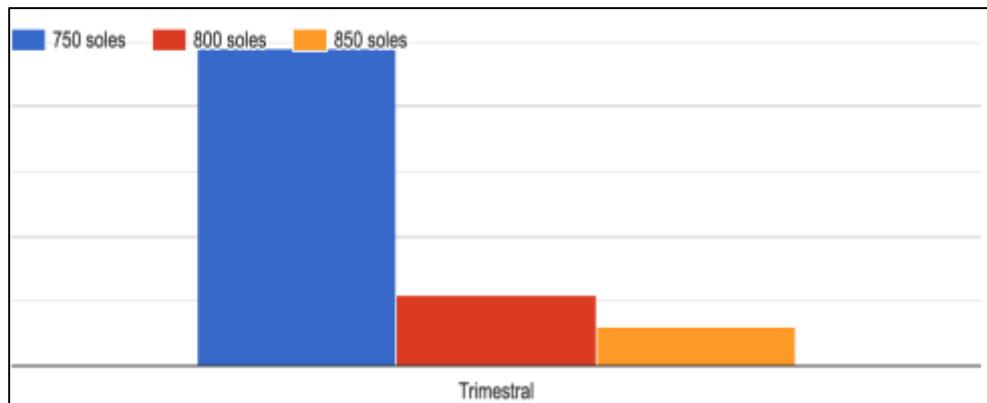


Figura 23. Gráfico de la pregunta N° 10 de la encuesta. Elaboración propia.

11. ¿Cuántas veces al año estaría dispuesto a adquirir nuestro producto?

Tabla 12
Pregunta N° 11

	N° DE VECES AL AÑO					
	16		20		24	
Quincenal	16		20		24	
Mensual	8		10		12	
Trimestral	2		3		4	

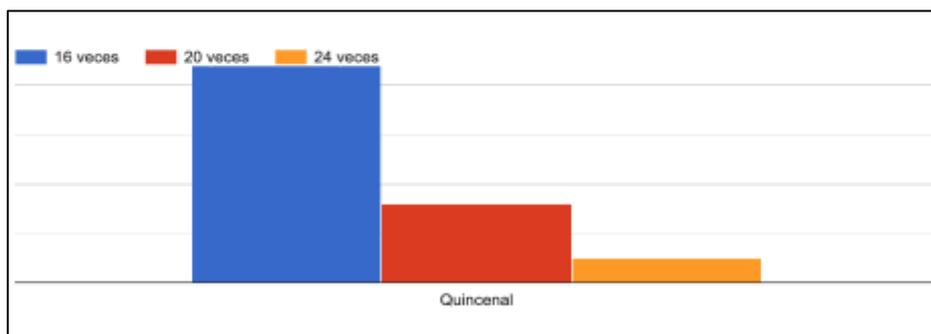


Figura 24. Gráfico de la pregunta Nº 11 de la encuesta. Elaboración propia.

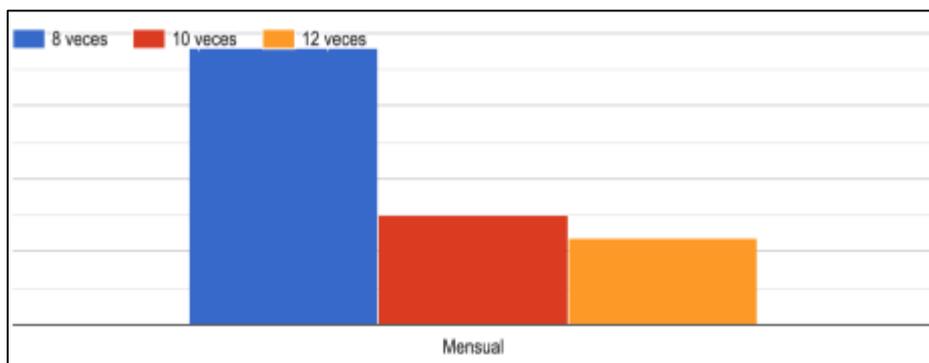


Figura 25. Gráfico de la pregunta Nº 11 de la encuesta. Elaboración propia

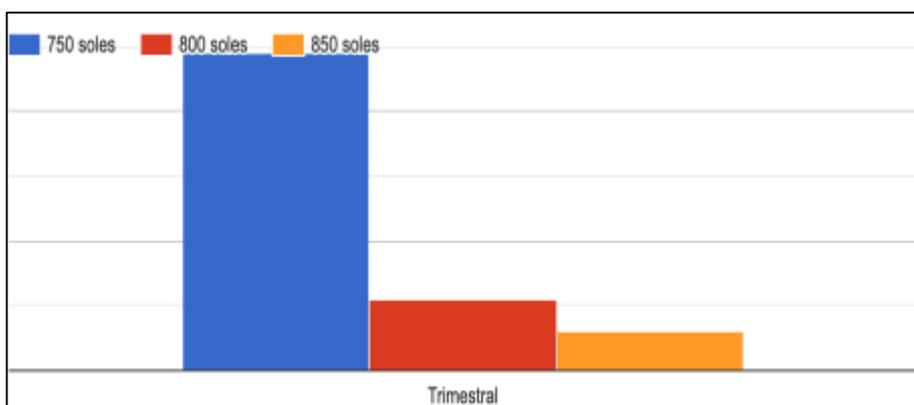


Figura 26. Gráfico de la pregunta Nº 11 de la encuesta. Elaboración propia.

12. En una escala del 1 al 5, donde 5 es muy importante y 1 nada importante, califique el nivel de importancia que tiene cada atributo para usted.

Tabla 13
Pregunta Nº 12

	1	2	3	4	5
Variedad de platos					
Precio					
Distintos tipos de suscripciones					
Que sea eco-friendly					
Programa de recompensas por tiempo de permanencia.					

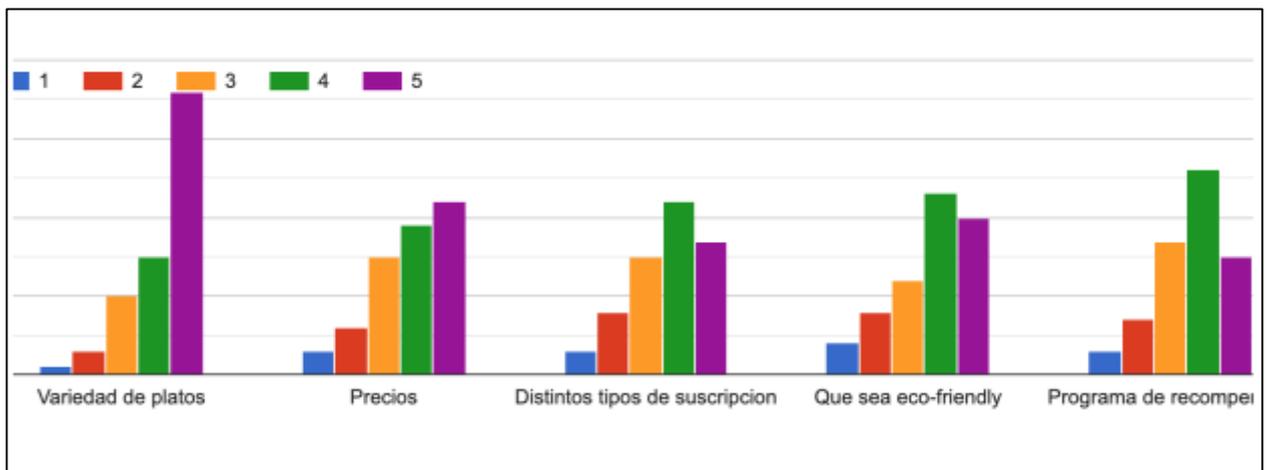


Figura 27. Gráfico de la pregunta Nº 12 de la encuesta. Elaboración propia.

13. Medios de pagos deseados

- a. Efectivo
- b. Tarjetas de débito / crédito
- c. Virtual wallets (Apple Pay, Google Pay, PayPal)

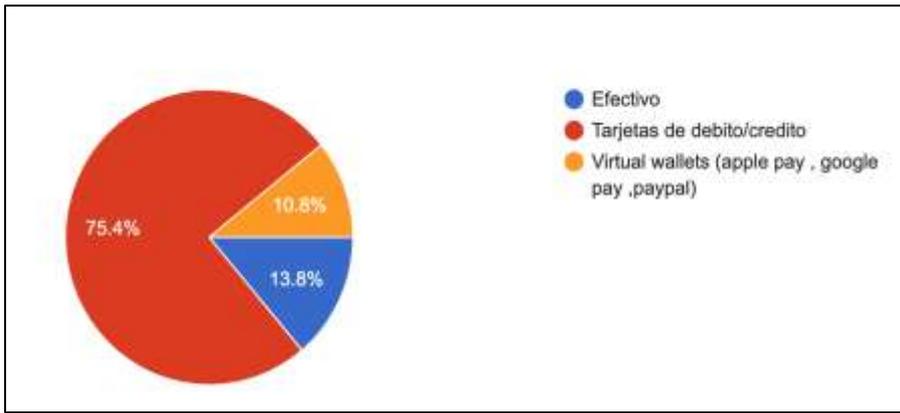


Figura 28. Gráfico de la pregunta Nº 13de la encuesta. Elaboración propia.

14. ¿Por qué medio de comunicación le gustaría recibir publicidad de nuestro servicio?

- a. Internet, redes sociales.
- b. Radio.
- c. Paneles publicitarios.
- d. Mediante correos electrónicos.

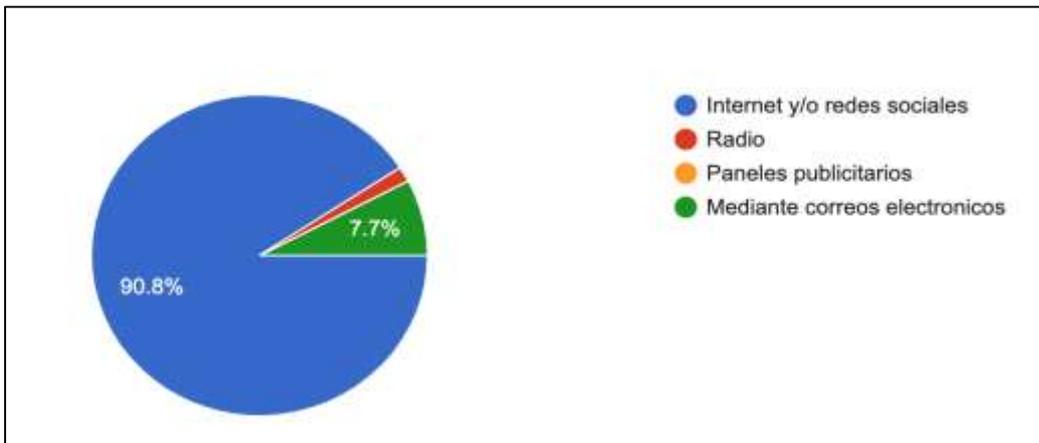


Figura 29. Gráfico de la pregunta Nº 14 de la encuesta. Elaboración propia.

15. ¿Qué atributos son los más deseables en la comida que consume?

- Bajo en calorías.
- Alto en calorías.
- Alto en proteína.
- Altamente nutritiva.
- Natural.

- o Orgánico.
- o Buen sabor.

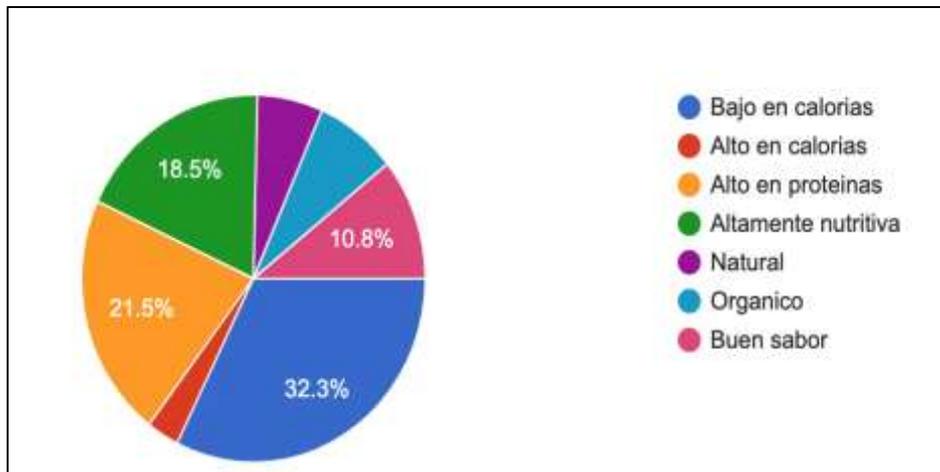


Figura 30. Gráfico de la pregunta Nº 15 de la encuesta. Elaboración propia.

16. ¿Qué atributos son los menos deseables en la comida que consume?

- o Alto contenido de grasas saturadas.
- o Alto contenido de grasas trans.
- o Alto contenido de preservantes.
- o Alto contenido de sodio.
- o Alto contenido de azúcar.
- o Ingredientes artificiales.
- o Alimentos sin proteína.

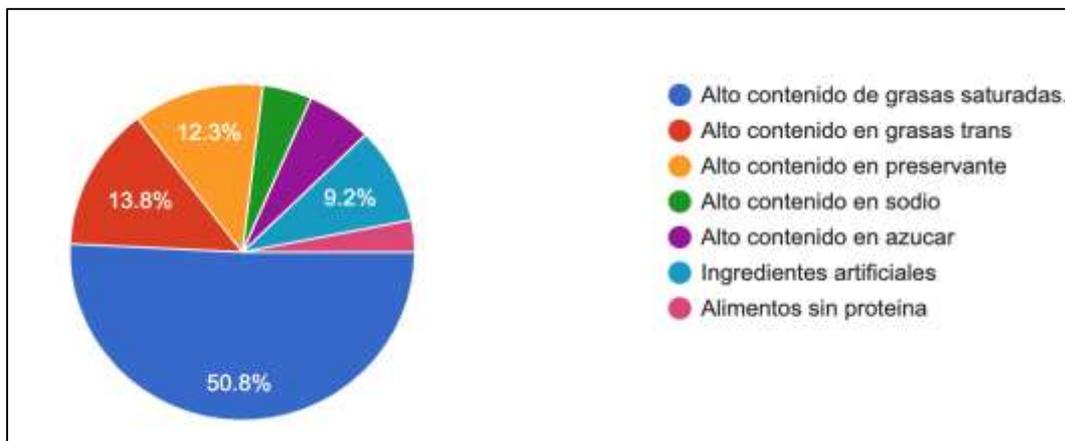


Figura 31. Gráfico de la pregunta Nº 16 de la encuesta. Elaboración propia.

4.2. Demanda Presente (año cero: 2020) y Futura (2021-2025)

Tabla 14

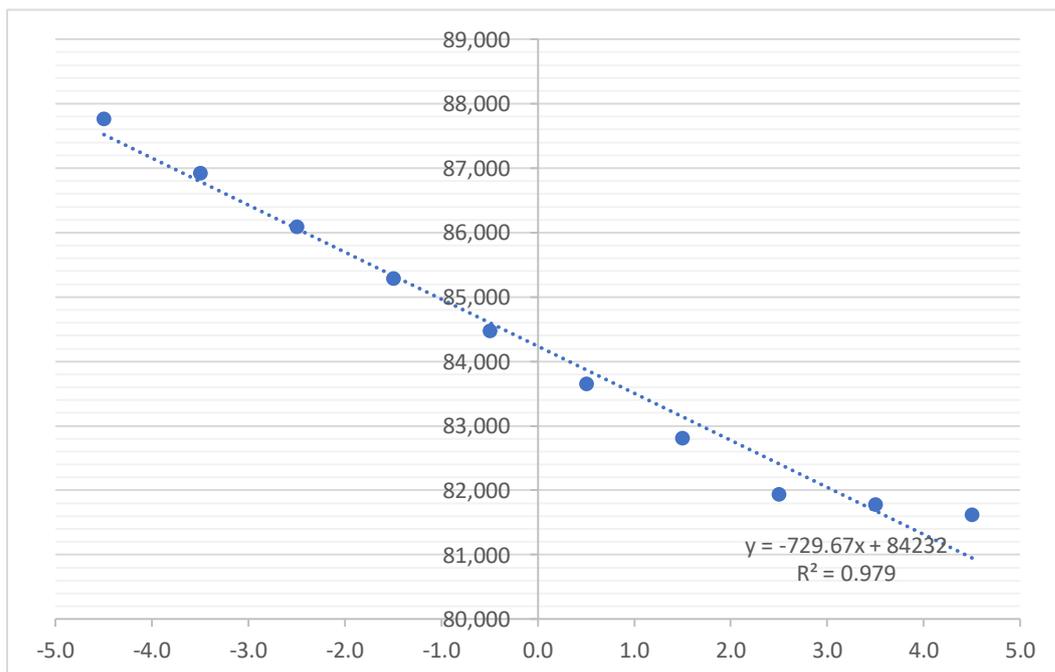
Proyección de la población de Miraflores

Años	Y	X	YX	X ²
2008	87,767	-4.5	-	20.25
2009	86,920	-3.5	-	12.25
2010	86,091	-2.5	-	6.25
2011	85,284	-1.5	-	2.25
2012	84,473	-0.5	-	0.25
2013	83,649	0.5	-	0.25
2014	82,805	1.5	-	2.25
2015	81,932	2.5	-	6.25
2016	81,776	3.5	-	12.25
2017	81,619	4.5	-	20.25
SUMA	842,316	0	-	82.50

	a	84,232				
	b	-	729.67			
Años	2020	2021	2022	2023	2024	2025
X	7.5	8.5	9.5	10.5	11.5	12.5
Población (miles)	78,759	78,029	77,300	76,570	75,840	75,111

Tabla 15

Proyección de la población de Miraflores en graficos



Como se puede observar, la población de Miraflores ha ido disminuyendo a través de los años, y en la proyección poblacional de Miraflores para los 5 años futuros, esta tendencia permanece vigente.

Tabla 16

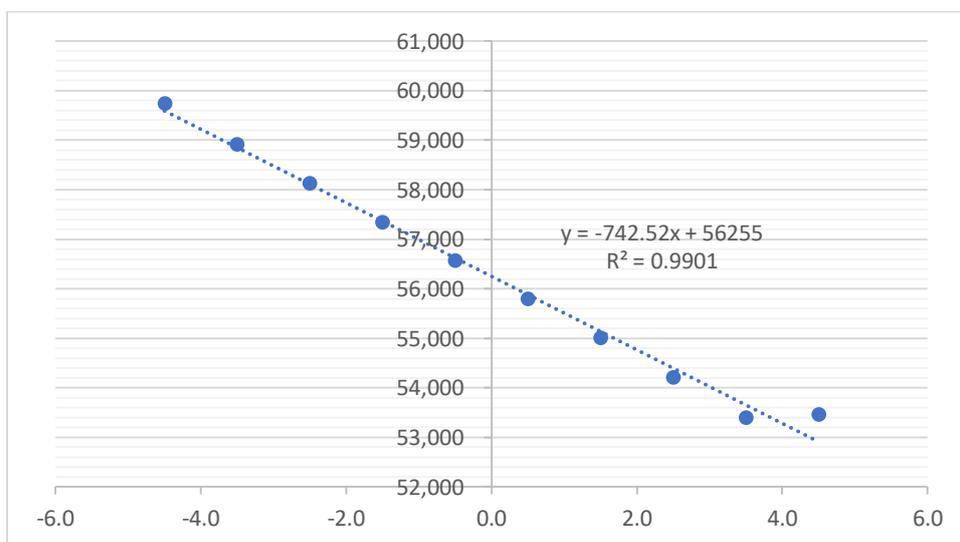
Proyección de la población de San isidro

Años	Y	X	YX	X ²
2008	59,735	-4.5	-268,808	20.25
2009	58,920	-3.5	-206,220	12.25
2010	58,123	-2.5	-145,308	6.25
2011	57,345	-1.5	-86,018	2.25
2012	56,570	-0.5	-28,285	0.25
2013	55,792	0.5	27,896	0.25
2014	55,006	1.5	82,509	2.25
2015	54,206	2.5	135,515	6.25
2016	53,397	3.5	186,890	12.25
2017	53,460	4.5	240,570	20.25
SUMA	562,554	0	-61,258	82.50
		a	56,255	
		b	-742.52	

Años	2020	2021	2022	2023	2024	2025
X	7.5	8.5	9.5	10.5	11.5	12.5
Población (miles)	50,687	49,944	49,201	48,459	47,716	46,974

Tabla 17

Proyección de la población de San isidro en graficos



Al igual que con la población de Miraflores, esta ha ido disminuyendo a través de los años, y en la proyección poblacional de San Isidro para los 5 años futuros, esta tendencia también se mantiene vigente.

Tabla 18

Nivel Socioeconómico de Lima Moderna

Distritos	Total	NSE A			NSE B			NSE C			NSE D	NSE E
		Total	A1	A2	Total	B1	B2	Total	C1	C2	Total	Total
Barranco	100%	1.9%	0%	1.9%	41.7%	16%	25.7%	53.4%	31.1%	22.3%	2.9%	0%
Jesús María	100%	1.7%	0%	1.7%	79.4%	38.4%	41%	14%	9.2%	4.6%	4.3%	0.6%
La Molina	100%	44.7%	13.8%	30.9%	42.1%	21.3%	20.8%	9.3%	3.9%	5.3%	3.5%	0.4%
Lince	100%	2.4%	0%	2.4%	65.1%	24.9%	40.2%	32.5%	25.7%	6.8%	0%	0%
Magdalena del Mar	100%	20.8%	0.4%	20.4%	66.2%	20.8%	45.5%	13%	8.2%	4.8%	0%	0%
Miraflores	100%	53.9%	4%	49.9%	41.1%	18.6%	22.5%	5%	4.1%	1%	0%	0%
Pueblo Libre	100%	1.2%	0%	1.2%	88.5%	53.1%	35.4%	8.4%	6.2%	2.2%	1.9%	0.3%
San Borja	100%	43.9%	8.5%	35.4%	54%	35.8%	18.2%	2%	1%	1%	0.1%	0%
San Isidro	100%	62.9%	13.1%	49.5%	35.8%	32.6%	3.2%	1.6%	1.2%	0.4%	0%	0%
San Miguel	100%	0.8%	0%	0.8%	80.9%	41.9%	39%	16.5%	10.3%	6.2%	1.3%	0.5%
Santiago de Surco	100%	36.4%	4.3%	32.1%	44.2%	23.4%	20.9%	15.5%	9.3%	6.2%	2%	1.9%
Surquillo	100%	0.8%	0%	0.8%	57%	36.5%	20.4%	40.1%	31.2%	8.8%	1.8%	0.4%
Lima Moderna	100%	31.5%	5.6%	26%	52.6%	28.9%	23.7%	13.6%	8.7%	4.9%	1.6%	0.6%

Fuente: IPSOS

Lima moderna concentra distritos con distribuciones de niveles socioeconómicos extremadamente diferentes, con el grueso de la población perteneciente a los sectores A y B ubicándose en Miraflores, San Isidro, La Molina, San Borja y Santiago de Surco; en el polo opuesto se hallan con la mayor representación de los sectores C, D y E los distritos Barranco, Lince y Surquillo.

El perfil socioeconómico de Lima se presta bastante a un target focalizado, pues la población se encuentra bastante segmentada por distritos, factor que puede resultar extremadamente beneficioso para cualquier negocio que apunte a un sector socioeconómico en específico.

4.2.1. Estimación del mercado potencial

Tabla 19

Segmentación de Sector A y B de los distritos de Miraflores y San Isidro

Distrito	SEGMENTACIÓN			18-45 años
	Sector A	Sector B	A+B	
Miraflores	53.90%	41.10%	95.00%	64%
San Isidro	62.60%	35.80%	98.40%	44%

Tabla 20

Estimación del mercado potencial

Distrito	2021	2022	2023	2024	2025
Miraflores	47,886	47,442	46,998	46,555	46,111
San Isidro	21,945	21,624	21,302	20,981	20,659
Total	69,831	69,066	68,300	67,535	66,770

4.2.2. Estimación del mercado disponible

¿Actualmente tiene una alimentación saludable o interés por comenzar a tenerla? **Sí 89.2%**

Tabla 21

Estimación del mercado disponible

Distrito	2021	2022	2023	2024	2025
Miraflores	42,714	42,318	41,922	41,527	41,131
San Isidro	19,575	19,288	19,001	18,715	18,428
Total	62,289	61,607	60,924	60,242	59,559

4.2.3. Estimación del mercado efectivo

Después de haber descrito el servicio, ¿estaría dispuesto a suscribirse?

Definitivamente sí 43.10%

Tabla 22

Estimación del mercado efectivo

Distrito	2021	2022	2023	2024	2025
Miraflores	18,410	18,239	18,069	17,898	17,727
San Isidro	8,437	8,313	8,190	8,066	7,942
Total	26,847	26,552	26,258	25,964	25,670

4.2.4. Estimación del mercado objetivo

Se espera captar el 1% el primer año con un aumento anual en la participación de mercado del 10% para **Miraflores** respecto al año anterior.

Se espera captar el 1% el primer año con un aumento anual en la participación de mercado del 12% para **San Isidro** respecto al año anterior.

Tabla 23

Estimación del mercado objetivo

Distrito	2021	2022	2023	2024	2025
Participación Miraflores	1.0%	1.10%	1.18%	1.26%	1.35%
Participación San isidro	1.0%	1.12%	1.22%	1.33%	1.45%
Miraflores	184	201	213	225	239
San Isidro	84	93	100	107	115
Total	268	294	313	333	354

El crecimiento de la demanda es disparejo en ambos distritos debido a la densidad poblacional de cada uno, que traduce un crecimiento estimado similar a porcentajes diferentes debido a las proporciones que representa cada crecimiento porcentual en su distrito respectivo.

Miraflores tiene un crecimiento porcentualmente menor, pues su densidad poblacional es superior a la de San Isidro; sin embargo, ambos porcentajes se traducen en un crecimiento en términos de suscripciones más realista.

4.2.5. Cuantificación anual de la demanda

4.2.5.1. Programa de Ventas Anuales en unidades físicas por tipo de producto y/o servicio

Tabla 24

Programa de Ventas Anuales en unidades

	2021	2022	2023	2024	2025
Mercado Objetivo Miraflores	184	201	219	238	260
Mercado Objetivo San Isidro	84	93	103	113	125
Total	268	294	321	352	385
Preferencia					
Plan Quincenal (47.7%)	128	140	153	168	183
Plan Mensual (43.10%)	116	127	139	152	166
Plan Trimestral (9.20%)	25	27	30	32	35
Cantidad anual de suscripciones por plan					
Plan Quincenal - 18 suscripciones al año	2305	2522	2759	3018	3302
Plan Mensual - 9 suscripciones al año	1041	1139	1247	1364	1492
Plan Trimestral - 2 Suscripciones al año	49	54	59	65	71
Ventas (en unidades)	3396	3716	4065	4447	4864

En este cuadro se puede observar la forma con la cual se ha calculado la cantidad de demanda en suscripciones por año, que es a lo que se traducen las unidades físicas, pues las ventas están en términos de suscripciones que incluyen determinada cantidad de platillos, mas no por platillos individuales. En el cuadro se refleja la preferencia por cada plan ofrecido por la empresa en porcentajes, y el número aproximado de suscripciones que cada persona tendrá anualmente dependiendo del plan de su preferencia, todo en base a lo recopilado en la fase de investigación.

Los tres primeros años, CERO tendrá un crecimiento moderado pero consistente, logrando captar la mayor parte de su clientela con los planes de menor compromiso, siendo estos el quincenal y el mensual.

4.2.5.2. Programa de Ventas del Primer Año (2021), en porcentajes y unidades físicas, desagregado en forma mensual, por tipo de producto y/o servicio

Tabla 24

Programa de Ventas del Primer Año (2021)

Mes	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12
Estacionalidad	5.5%	6.5%	7.0%	7.5%	8.5%	9.0%	7.5%	8.5%	9.0%	11.0%	11.0%	9.0%
Ventas en suscripciones												
Plan quincenal (47.7%)	127	150	161	173	196	207	173	196	207	254	254	207
Plan mensual (43.10%)	57	68	73	78	89	94	78	89	94	115	115	94
Plan trimestral (9.20%)	3	3	3	4	4	4	4	4	4	5	5	4
Total de suscripciones	187	221	237	255	289	305	255	289	305	374	374	305

En este cuadro se muestra la cantidad de suscripciones mensuales de cada plan respectivamente, esto en base a la estacionalidad mensual en porcentaje, la cual fue basada en la afluencia de consumidores promedio de un restaurante estándar mensualmente.

El mes 1 es, notablemente, el más bajo, esto se debe a que, al igual que con la mayoría de proyectos, se gana clientela y reconocimiento con el tiempo, por lo que se estima el primer mes como el que tendrá menor demanda; sin embargo, esta crecerá consistentemente a lo largo del año, excepto en junio y diciembre, fechas comúnmente bajas para muchos restaurantes, especialmente aquellos dedicados al rubro de comida saludable, pues es una práctica común el celebrar épocas festivas con indulgencias de comida.

4.2.5.3. Programa de Ventas del Segundo al Quinto año (2022-2025), en porcentajes, desagregado en forma mensual

Tabla 25

Programa de Ventas del año 2022

2022												
Mes	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12
Estacionalidad	5.0%	6.0%	6.5%	7.0%	8.0%	8.0%	8.5%	8.5%	10.0%	10.5%	11.0%	11.0%
Ventas en suscripciones												
Plan quincenal (47.7%)	126	151	164	177	202	202	214	214	252	265	277	277
Plan mensual (43.10%)	57	68	74	80	91	91	97	97	114	120	125	125
Plan trimestral (9.20%)	3	3	4	4	4	4	5	5	5	6	6	6
Total de suscripciones	186	222	242	261	297	297	316	316	371	391	408	408

Tabla 26

Programa de Ventas del año 2023

2023												
Mes	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12
Estacionalidad	5.0%	6.0%	6.5%	7.0%	8.0%	8.0%	8.5%	8.5%	10.0%	10.5%	11.0%	11.0%
Ventas en suscripciones												
Plan quincenal (47.7%)	138	166	179	193	221	221	235	235	276	290	304	304
Plan mensual (43.10%)	62	75	81	87	100	100	106	106	125	131	137	137
Plan trimestral (9.20%)	3	4	4	4	5	5	5	5	6	6	7	7
Total de suscripciones	203	245	264	284	326	326	346	346	407	427	448	448

Tabla 27

Programa de Ventas del año 2024

2024												
Mes	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12
Estacionalidad	5.0%	6.0%	6.5%	7.0%	8.0%	8.0%	8.5%	8.5%	10.0%	10.5%	11.0%	11.0%
Ventas en suscripciones												
Plan quincenal (47.7%)	151	181	196	211	241	241	257	257	302	314	332	332
Plan mensual (43.10%)	68	82	89	95	109	109	116	116	136	142	150	150
Plan trimestral (9.20%)	3	4	4	5	5	5	5	5	6	7	7	7
Total de suscripciones	222	267	289	311	355	355	378	378	444	463	489	489

Tabla 28

Programa de Ventas del año 2025

2025												
Mes	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12
Estacionalidad	5.0%	6.0%	6.5%	7.0%	8.0%	8.0%	8.5%	8.5%	10.0%	10.5%	11.0%	11.0%
Ventas en suscripciones												
Plan quincenal (47.7%)	165	198	215	231	264	264	281	281	330	347	363	363
Plan mensual (43.10%)	75	89	97	104	119	119	127	127	149	157	164	164
Plan trimestral (9.20%)	4	4	4	5	5	5	5	5	6	7	7	7
Total de suscripciones	244	291	316	340	388	388	413	413	485	511	534	534

La estacionalidad mensual se ha priorizado en representación a lo largo de los años con fines de estandarización a lo largo del extendido periodo de tiempo, motivo por el cual cada nuevo año se inicia con una demanda inferior a la que se tenía al término del previo.

La proyección apunta a reflejar la estimación mensual de demanda desagregada en meses considerando el comportamiento estándar de consumidores de restaurantes, particularmente aquellos que consumen comida saludable.

La demanda total en el año permanece consistente con la estimada de acuerdo a la proyección de crecimiento de la demanda.

4.3. Micro Entorno (2020)

El microentorno para CERO se analizará mediante la herramienta que fue elaborada por Michael Porter, llamada “Las 5 Fuerzas Competitivas”.

El análisis Porter de las 5 fuerzas es un modelo creado por el economista Michael Porter en el año 1979, plantea un marco de reflexión estratégica y sistemática para establecer rentabilidad de un sector en específico, generalmente se da con el fin de evaluar la proyección futura y el valor de las empresas. Asimismo, se utiliza cuando se desea entender mucho mejor la dinámica que da impacto a la industria y cuál es su situación actual.

4.3.1. Competidores actuales: Nivel de competitividad

La rivalidad entre los competidores actuales se da en forma de competencia de publicidad, precios, introducción de nuevos productos e incremento de servicios ofrecidos a los clientes.

Analizando la potencialidad de los competidores en el sector gastronómico que son a causa de diferentes factores estructurales que interactúan, se puede ver que en el sector gastronómico el número de competidores es elevado, de lo cual esto hace haya una competencia entre los negocios de este sector.

En Lima específicamente en los distritos de Miraflores y San Isidro existen variedad de restaurantes que compiten de esta manera, pero no afectan de forma directa a CERO, ya que la empresa ofrece un concepto diferente; sin embargo, es necesario tenerlas en cuenta, porque de igual manera pueden atraer comensales que son parte del grupo de interés. Se concluye que el nivel de competitividad específicamente en el sector de comidas nutritivas es baja.

Hasta el momento existe solo un competidor directo, Manzana Verde, que ofrece comidas nutritivas, pero hasta el momento no es muy conocido en el mercado, de modo que es una ventaja más para CERO. En cuanto a competidores indirectos, vienen a ser empresas de servicios delivery como: las aplicaciones Rappi, Glovo, entre otros, ya que estas manejan varios restaurantes por medio de pedidos.

En lo que respecta a la diferenciación del servicio, Cero Lifestyle Service hará mucho hincapié en la calidad de sus productos, atención al cliente y la creatividad e innovación constante.

4.3.2. Fuerza negociadora de los clientes

Los clientes tienen a su disposición infinidad de negocios con productos similares a la de CERO, que cumplen la función básica de dar una alimentación a los clientes. La mayoría de ellos siendo conocedores de la oferta numerosa de restaurantes, supermercados y casas de comidas para llevar, se puede considerar que el poder de negociación de los clientes es relativamente alto, ya que ellos son los que deciden si les interesa o no el producto ofrecido por la empresa.

Cero se orienta a consumidores que están dispuestos a experimentar una nueva alternativa de comidas nutritivas y a su vez valoren los insumos frescos y de calidad que ofrece la empresa. El mercado objetivo está compuesto por clientes de diversos estilos de vida, edades, sexos, gustos y preferencias, lo que esto impide la concentración de clientes y posibilidad de integrarse hacia atrás.

El principal elemento que la empresa va considerar es la diferenciación del servicio y precio, los factores que más influyen a la hora de obtener las cifras de la demanda, que ayudan a sustentar el negocio. La empresa busca ofrecer servicios y productos de calidad cumpliendo y superando las expectativas de los clientes de esta manera para que tengan una buena oferta de valor.

En la empresa los productos ofrecidos a los clientes buscan satisfacer las necesidades y gustos para el consumo de alimentación nutritiva de los consumidores en plazos cortos de atención y a precios. Al ser una empresa con servicios y productos innovadores se busca fidelizar y garantizar a los clientes de la mejor manera, ofreciéndoles comidas de una buena calidad y alta variedad durante la semana con un valor nutricional, asimismo ofreciendo puntualidad y buen servicio a la hora de entrega de los pedidos.

Para CERO la satisfacción de los clientes será el factor más importante y necesario de esta manera lograr una alta fidelidad de los clientes.

4.3.3. Fuerza negociadora de los proveedores

Según Porter, la negociación de los proveedores es un punto fundamental para decidir si el mercado es viable o no, ya que en muchos casos los proveedores son los que manejan el mercado.

Los proveedores de Cero tienen un papel muy importante en la empresa, ellos son quienes nos abastecen los insumos para la preparación de alimentos, para el servicio que brinda la empresa actualmente en el mercado existe una amplia gama de productos que se requiere para producción de alimentos, que son fáciles de acceder.

Si existiera en el mercado poca cantidad de proveedores disponibles para insumo de la producción el poder de negociación sería mayor, sin embargo, no es la situación en Lima, ya que se cuenta con disposición de muchos proveedores de materias primas para la producción que se pueden encontrar en los mercados de los distritos, supermercados, asociación de productores, proveedores minoristas, entre otros.

El poder de negociación de los proveedores para el proyecto es bajo, para ello es necesario contar con los proveedores confiables y adecuados para Cero de esta manera lograr la calidad de los productos, aparte de tener un plan de contingencia ante la subida de precios o ante un imprevisto en el abastecimiento, de esta manera garantizar productos de calidad a los clientes.

4.3.4. Amenaza de productos sustitutos.

Considerando que el beneficio que va a dar CERO es una alimentación saludable simplificada, se encuentran los siguientes posibles sustitutos: restaurantes, casas de comida para llevar e incluso hasta los supermercados. Por ende, analizando el mercado, se deduce que para el plan de negocio de CERO hasta el momento no existen productos sustitutos explícitamente definidos, salvo la empresa Manzana Verde, lo que representa una gran ventaja para el desarrollo de la empresa. Sin embargo, se está considerando que al ser un producto referido a la alimentación (primera necesidad), este puede ser sustituido de manera fácil si el cliente no logra alcanzar el grado de satisfacción esperado.

Si bien esta fuerza es bastante atractiva para el desarrollo de la empresa en el presente plan de negocios, de modo que es importante mantener una distinción particular que distancie la amenaza de productos sustitutos.

Para Cero Lifestyle Service y el sector al que estará dirigido, lo que más influye a los clientes a la hora de elegir productos sustitutos es la utilización de productos de calidad que se ofrecen. Para eso, Cero incurrirá en un incremento de sus costos para así mantener a los clientes y ofrecer los mejores productos de calidad y de marca, pero al mismo tiempo la empresa se verá recompensado ganando y manteniendo a sus clientes, sobre todo logrando el grado de satisfacción en los consumidores, todo esto con el aumento de costos.

De modo que, ninguno de los productos sustitutos arriba mencionados puede ser un gran competidor para la empresa por lo que concluye, que la amenaza de servicios o productos sustitutos es media, puesto que teniendo en cuenta el mayor número de sustitutos y la diferenciación que ofrecerá Cero.

4.3.5. Competidores potenciales: Barreras de entrada.

Según Porter (1980), el hecho de que nuevas empresas ingresen en el sector industrial aporta capacidad adicional, el deseo de obtener una participación en el mercado y con frecuencia, recursos sustanciales. Esto puede obligar a bajar los precios o inflar los costos de los fabricantes existentes, reduciendo la rentabilidad.

El factor que está dominando en la actualidad en el sector de restaurantes es la saturación del mercado, si bien hasta el momento no existe mucha propuesta con similares características a lo propuesto, es importante considerar que dentro del sector de restaurantes se está incrementado continuamente la oferta con nuevas alternativas, por ende sería una amenaza indirecta para CERO porque la inversión para un dark kitchen es menor a la de un restaurante convencional, y los competidores potenciales podrían tomar en cuenta esa alternativa. Además, tomando en cuenta que Perú es reconocido por la gastronomía a nivel mundial, el boom gastronómico hace que los nuevos inversionistas se incentiven a elegir este sector.

Adicionalmente, es notable el crecimiento de la demanda de comida saludable, y es parte de la conciencia colectiva que una mala alimentación puede tener un impacto negativo sobre la salud, lo que se convierte en otro factor atractivo para la competencia potencial; sin embargo, a pesar de esto, existe un vacío de poder en el sector, y es importante considerar que el primero en posicionarse, muy posiblemente tenga marcada ventaja frente a la nueva competencia.

Teniendo en cuenta el concepto de Porter, se podría considerar que la amenaza de nuevos competidores en el mercado de comidas nutritivas es media, considerando ciertas barreras que les impide entrar al mercado como:

Dificultad para conseguir financiación, hoy en día los bancos están pidiendo demasiados requisitos y avales para ofrecer créditos, por ende, sería una de las principales barreras. Sin embargo, de tratarse de un grupo inversionista, si bien las dark kitchen por lo general representan una inversión comparativamente menor a la de un restaurante convencional que requiere un ambiente para comensales adicional a la inversión que representa una cocina bien implementada, el modelo de negocio de CERO está estrechamente relacionado con la aplicación y el know-how que se tiene, por lo que la inversión sería media-alta en este sentido.

La experiencia, puesto que una empresa ya presente en el mercado y en el sector ya tiene conocimientos a comparación de las nuevas empresas que comienzan no saben, por ejemplo, los gustos y preferencias de los clientes todo ello puede ayudar adaptarse el negocio a ellas.

La diferenciación, esta es una de las alternativas muy valiosa para posicionar y afianzar en el mercado, por lo tanto, CERO siempre innovara en el mercado para diferenciarse y ser reconocido por ello, y representar una fuerte barrera para las nuevas empresas que quieren ingresar.

Capítulo V: Plan de Comercialización

El plan de comercialización de CERO abarcará diferentes etapas, pues al ser un concepto relativamente nuevo para la consciencia colectiva del mercado objetivo, ya que la diminuta cantidad de negocios que se considerarían competencia directa son difícilmente reconocidos de acuerdo a lo investigado, será clave llamar la atención de tantas personas sea posible para, en primer lugar, que se sepa la existencia del servicio, y en segundo, lo que se ofrece.

5.1. Estrategias específicas de lanzamiento del producto.

Las estrategias que CERO va a emplear en su lanzamiento se pueden dividir en dos partes, el pre-lanzamiento y el lanzamiento.

La campaña completa girará en torno a la idea que caracteriza y dio forma al concepto de CERO, “Sin complicaciones, Cero excusas”. Esta idea matizará las comunicaciones que se tengan con el público objetivo, empezando con *teasers* en distintas redes sociales como Facebook e Instagram. En líneas generales, se evadirán los medios tradicionales y se optará por el uso intensivo de publicidad en redes, que es donde el grueso del público objetivo se encuentra.

La campaña de pre-lanzamiento se caracterizará, aparte de los *teasers* hallados en distintas redes sociales, por la creación de la página web y de cuentas de redes sociales con el fin de ganar exposición y seguidores, lo que se logrará con sorteos de paquetes mensuales a condición de compartir y etiquetar los posts de las páginas de CERO. Adicionalmente, se tendrá un espacio de FAQ para satisfacer curiosidades comunes que se puedan tener con el servicio.

Finalmente, se realizarán promociones de tiempo limitado, en las que paquetes se hallarán a precios especiales en caso las personas se afilien previo al lanzamiento del servicio, lo que irá acompañado de continuos posts de fotos de la comida que se servirá, sus macros la aplicación y de los envases eco amigables.

En la campaña de lanzamiento/post-lanzamiento, se continuará con la campaña “Sin complicaciones, Cero excusas” a través de publicidad en diferentes redes, asimismo, se publicarán de manera diaria los platillos que se sirven cada día, y recepciones positivas de clientes en los perfiles de CERO, así como se mantendrá una constante atención al público mediante respuestas a mensajes.

La campaña publicitaria hará uso de imágenes y texto que hagan alusión a la invalidación de diferentes excusas que la gente pone para no comer saludable, como “no tengo tiempo” o “es caro”, captando público de esta forma, al mismo tiempo que se da a entender de manera efectiva la oferta de valor del servicio CERO. Esto también se verá complementado por imágenes de la comida que se servirá, comparándola con fotos comunes de comida comúnmente concebida como “deseable”, por ejemplo, comparar el lomo saltado saludable con el tradicional, mostrando que ambas versiones pueden verse igual de apetitosas, así quebrando otro de los conceptos que rezan que comer sano implica no comer alimentos agradables.

5.2. Mezcla de Marketing.

5.2.1. Producto



Figura 32: : Imagen que representa nuestra marca. Elaboración grupal .

CERO se especializa en comida saludable, y de acuerdo con el concepto clave de la propuesta que es romper con los conceptos comunes que se tiene sobre una alimentación saludable, como que esta tiene mal sabor, es sumamente importante que lo que ofrezca la marca sea apetecible para los exigentes paladares peruanos.

Con fines de ilustrar la experiencia CERO, se mostrará cómo luciría una semana de pedidos diferentes por parte de una persona que busca bajar de peso sin necesariamente dejar de lado la comida que disfruta.

- **Lunes:** Pollo Saltado CERO + guarnición de carbohidratos y ensalada.
- **Martes:** Bistec a la plancha + guarnición de carbohidratos y ensalada.
- **Miércoles:** Ragú + guarnición de carbohidratos y ensalada mixta.
- **Jueves:** Hamburguesa de res + guarnición de carbohidratos y ensalada.
- **Viernes:** Ensalada de atún + guarnición.

Todos los platillos del menú se caracterizan por tener un alto valor nutricional, tener ingredientes frescos y haber pasado por un proceso de preparación que no incluya ningún tipo de fritura. Las opciones de guarniciones de carbohidratos incluirán arroz integral, pasta integral, camote sancochado, papa sancochada, menestras, entre otros. La ensalada incluirá lechuga, tomate, pepino zanahoria y palta, además de venir acompañadas con un aliño de aceite de oliva y zumo de limón.

Todos los pedidos en CERO estarán empaquetados en envases eco amigables y biodegradables como se muestra a continuación:



Figura 33: : Imagen de empaques que representa nuestra marca. Elaboración grupal

5.2.2. Precio

Actualmente, Manzana Verde es el único competidor directo, y por lo mismo, se usará como punto de referencia para los precios actuales del mercado. Para un hombre de estatura y peso promedio (aproximadamente 1.75 de altura y 70 kg de peso) que busca mantener su peso, el precio unitario por solo almuerzo sin ensalada ni bebida, es de 14.90, escalando a 15.90 con bebida, y a 17.80 con ensalada incluida. Estos precios se elevan en 3 soles cada uno en caso se contrate un plan semanal. Comúnmente promocionan sus planes con un precio “desde 12.90 soles”; sin embargo, ese precio está asociado a una menor cantidad de comida, que Manzana Verde suele recomendar solamente a hombres y mujeres pequeños que busquen bajar de peso, con un consumo calórico diario de menos de 1800 calorías aproximadamente.

Sus comidas, por lo general, usan ingredientes comunes como pechuga de pollo, verduras, frutas, cereales, tubérculos y combinaciones de especias que les permitan, con el uso de diferentes combinaciones, elaborar diferentes platillos para varios gustos diferentes. El ingrediente más común en sus platillos es la pechuga de pollo, que tiene un precio mayorista a productor aproximado de 5.50 soles el kilo. Estas estimaciones se traducen de forma efectiva hacia CERO, pues los ingredientes que se utilizarán son extremadamente similares.

En base a lo recopilado del benchmarking y la investigación realizada, se ha definido como precio base para planes mensuales 15 nuevos soles por plato, precio que puede variar dependiendo de los objetivos personales que tenga el cliente, su tipo de plan (quincenal, mensual o trimestral) y los adicionales que pueda desear. Los costos promedio, los insumos, y el empaquetado variarán ligeramente dependiendo del plato, teniendo un promedio de 7 nuevos soles, resultando en un margen de utilidad promedio por plato de 8 soles sin incluir gastos de ventas.

5.2.3. Plaza

En Perú, los canales de distribución se vienen desarrollando mediante la tecnología, razón por la cual las empresas suelen invertir en creatividad e innovación para poder sobresalir en un mercado cada vez más competitivo.

Por lo antes expuesto, el canal elegido por CERO será directo, el usuario tendrá acceso directo a la aplicación y/o página web y en la misma podrá suscribirse a los programas que requiera,

adicionalmente se tendrá la opción de realizar pagos con tarjetas: débito, crédito o depósito a cuentas.

El proceso empezará cuando el usuario entre en el aplicativo y/o página web y cree un usuario que le permitirá hacer la búsqueda del programa que requiera; luego escogerá el programa que más se adecue a sus necesidades.

Una vez elegido el programa, el usuario tendrá las opciones de pago. En el caso de haber hecho el depósito a cuenta, se tendrá que validar el mismo para que posteriormente se le habilite el programa al usuario y así finalmente terminar el proceso.

Teniendo en cuenta que la distribución es el proceso que pone al alcance del consumidor los productos, y al tener esta una importancia significativa, será la misma empresa quien realice las entregas de los platillos a los clientes.

Se garantizará que el proceso de delivery sea el correcto, cumpliendo estándares de calidad, por lo que se ahondará en el proceso de capacitación, que será continuo. El gerente de operaciones estará a cargo de garantizar lo mencionado.

Estrategia de distribución:

- Brindar el servicio de delivery de maneja ágil y con estándares de calidad.
- Servicio rápido y accesible.
- Ubicado en Lince, punto cercano a al público objetivo de CERO.

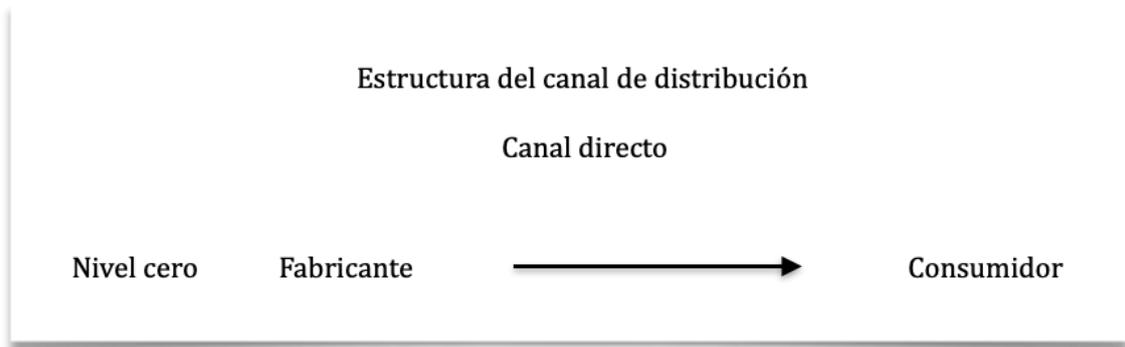


Figura 32: : Estructura de canal de distribución

5.2.4. Promoción

Formas de promoción:

1. Invita a tus amigos y recibe un descuento por cada uno de ellos.

Este descuento está dirigido para los usuarios que inviten, por redes sociales, a sus amigos a probar el servicio de CERO. Por cada uno de ellos, se irán acumulando puntos, que finalmente se convertirán en un código promocional que será válido hasta por un 30% de descuento.

2. Renueva tu programa cada **3 meses** y ganarás **una consulta telefónica o por videollamada adicional al mes.**

Esta compensación está enfocada en las personas que deseen reforzar sus progresos. Al renovar su programa con CERO, podrán acceder a una consulta presencial adicional para poder asegurar que su avance está siendo sostenible.

Formas de publicidad:

Tiktok

En Tiktok, se publicarán constantemente actividades y promociones concernientes con CERO. Adicionalmente, se subirán videos en donde nutricionistas especializados darán sugerencias sobre cómo llevar una vida saludable y en qué medida CERO puede ayudar a lograr sus objetivos.

Instagram

En esta red social, se subirán videos informativos donde detallaremos como algunos de nuestros clientes están logrando sus metas, tanto si deseaban incrementar masa muscular o reducir peso. Se tratará de hacer un uso agresivo de las historias.

YouTube

Se creará un canal con el objetivo de evidenciar la forma de trabajo que tendrá CERO, desde el proceso de compra y cómo se desea hacer que la plataforma sea una de las más transparentes.

Los videos serán máximo de 15 minutos y para los usuarios de CERO, habrán videos exclusivos de recetas, tips de nutrición, asesorías, ejercicios localizados que ayuden a reducir o aumentar músculo, según el programa elegido por el cliente.

Facebook

Se usará esta plataforma básicamente para publicitar la marca con videos cortos que expliquen el sistema de CERO y los beneficios que pueden obtener si optan por algún programa.

5.3 Diagrama de flujo del usuario

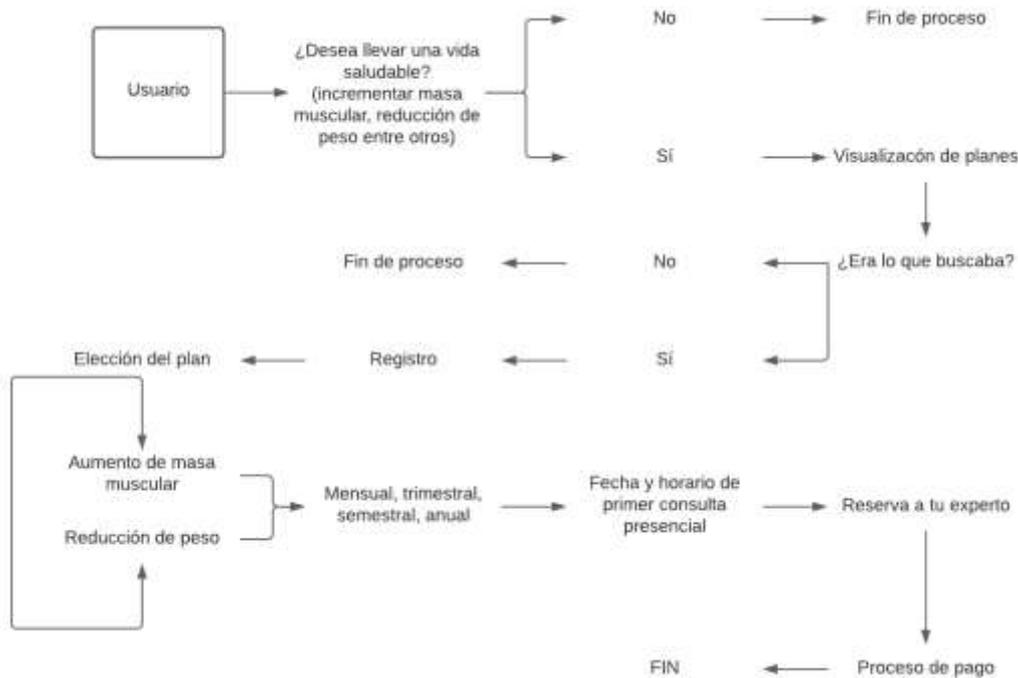


Figura 33: Diagrama de Flujo. Fuente: Elaboración propia

El proceso en la plataforma será intuitivo y de fácil comprensión. Se estima que tomará no más de 2 minutos. La idea de tener consultas presenciales, es poder dar un veredicto real sobre cómo se está empezando y mensualmente hacerle un seguimiento al cliente.

El proceso de registro será de forma práctica la carátula de la aplicación con fines de simplicidad para los usuarios nuevos, pues se apunta a que se tenga la mínima cantidad de dificultades para los mismos, concepto que acompaña todo el concepto de CERO en su desarrollo. La elección de platillos, parte importante del proceso, será realizada cada fin de semana mediante un menú que se apertura en el periodo de tiempo referenciado. En este menú, todos los usuarios podrán navegar por una serie de ilustraciones de cada platillo, cada uno acompañado de su información nutricional, siempre con sugerencias en forma de Pop-Ups en base a los objetivos nutricionales de cada persona.

Se apunta a que el flujo del usuario sea lo más corto posible, pues mientras más se extienda este, menos natural se sentirá la transición a este nuevo “estilo de vida”. Una vez haya culminado el proceso de registro, todo lo que restará será operar los pagos que se realizarán una vez al mes (en caso no se habilite la opción de pago automático, que restaría este paso por completo) y la elección de platillos una vez cada semana.

Mediante estas decisiones se logrará evadir que el sistema se perciba como una responsabilidad, y más como una forma de simplificar un proceso que de otro modo ocupa tiempo del día, contribución importante a parte importante del público objetivo que valoran mucho su tiempo (atribuyendo a este factor el motivo principal por el que no llevan una alimentación saludable), comúnmente hallándose en trabajos de oficina.

Capítulo VI: Aspectos Técnicos

6.1 Tamaño del Proyecto

CERO tendrá una capacidad instalada relativa a las dimensiones del local y la cantidad de personal, variables que se modificarán proporcionalmente al incremento de la demanda.

Las características del local permitirán tanto como definirán el grado en el que tareas indispensables, como el almacenaje de alimentos, puedan realizarse con eficiencia en y efectividad en relación a la demanda. Adicionalmente, las dimensiones del local definirán la cantidad de maquinaria, equipos y personal que podrán compartir espacio en las instalaciones al mismo tiempo, lo que se traduce directamente a capacidad productiva; a este fin contribuye la naturaleza de negocio de CERO, ya que los Dark Kitchens dedican una pronunciada mayoría de su espacio a la cocina.

El personal ocuparía maquinaria, equipos y utensilios de cocina, tales como hornos, hornillas a gas, cuchillos de cocina, espátulas, sartenes, etc.

Conforme la demanda incremente, ambos factores incrementarán proporcionalmente en paralelo, eventualmente conllevando a una potencial adquisición de un segundo local con el fin de suplir la nueva demanda de forma más eficiente.

La capacidad instalada al inicio de las actividades es de la producción de 936 platillos al día, lo que cumple satisfactoriamente con la demanda estimada para los 5 primeros años, considerando que cada suscripción representa un platillo al día. Sin embargo, el porcentaje de utilización de la capacidad instalada el primer año será del 39.9% basado en la demanda proyectada para el mismo.

Tabla 29
Tamaño del Proyecto

Tarea	Horario	Duración por bloque producido (12 platillos)	Capacidad Instalada Total
Producción en masa	08:00 A.M. – 02:30 P.M.	5 Minutos	936

6.2 Procesos

6.2.1. Diagrama de Flujo del Proceso de Producción.

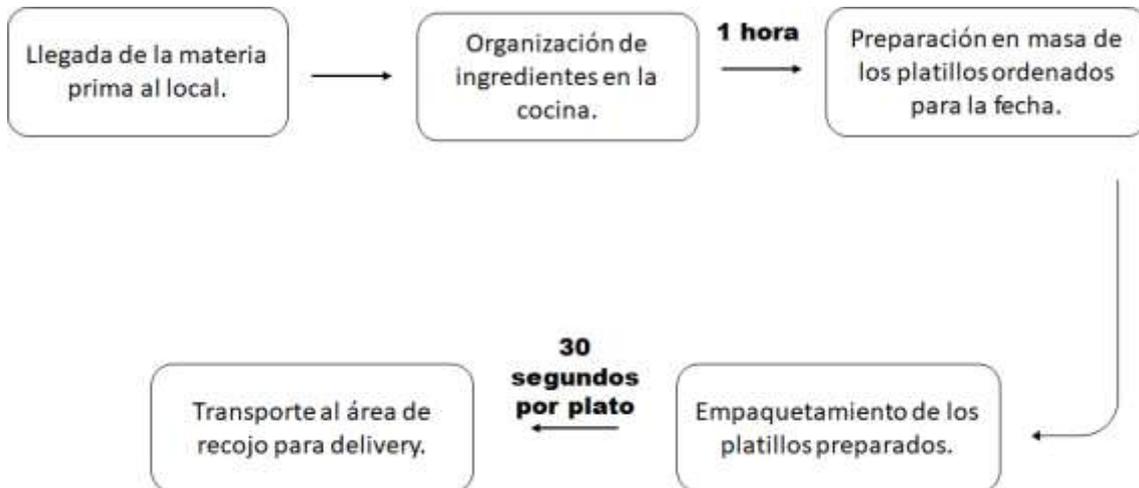


Figura 34: Diagrama de Flujo del Proceso de Producción.

La preparación de los alimentos, por la naturaleza del servicio, no será realizada individualmente por cada platillo, en lugar de ello, se prepararán grandes cantidades de cada pieza de los platillos solicitados cada fecha, incluyendo las proteínas en sus diferentes formas, las guarniciones, el lavado de verduras y frutas, etc. Este proceso comenzará alrededor de las 8:00 A.M. y se extenderá hasta el término de la preparación de todos los platillos solicitados para la fecha, aproximadamente hasta la 1:00 P.M. en caso se llegue a la demanda estimada.

El empaquetamiento será realizado por personal especializado en la tarea, con cada platillo teniendo porciones específicas y estandarizadas, y empacado en los recipientes y bolsas biodegradables CERO, para luego ser llevados al área de recojo con su respectiva dirección de destino, donde los repartidores llegarán por ellos.

6.2.2. Programa de Producción. (2021-2025)

Se estimó una demanda equivalente para cada platillo de la carta, dando como resultado un 10% de la demanda total dedicada a cada opción disponible.

Tabla 30

Programa de Producción del año 2021 - 2025

	%	2021	2022	2023	2024	2025
Ragu + Guarnicion + ensalada	10%	6,422	7,026	7,687	8,409	9,198
Pomodoro y Atún	10%	6,422	7,026	7,687	8,409	9,198
Ensalada de Atun + Guarnicion	10%	6,422	7,026	7,687	8,409	9,198
Filete de Pollo + Guarnición + Ensalada	10%	6,422	7,026	7,687	8,409	9,198
Bistec de Res + Guarnición + Ensalada	10%	6,422	7,026	7,687	8,409	9,198
Pollo Saltado + Guarnición + Ensalda	10%	6,422	7,026	7,687	8,409	9,198
Lomo Saltado + Guarnición + Ensalda	10%	6,422	7,026	7,687	8,409	9,198
Pollo al Sillao + Guarnición + Ensalda	10%	6,422	7,026	7,687	8,409	9,198
Hamburguesa de Pollo + Guarnición + Ensalda	10%	6,422	7,026	7,687	8,409	9,198
Hamburguesa de Res + Guarnición + Ensalda	10%	6,422	7,026	7,687	8,409	9,198
Total	100%	64,218	70,260	76,867	84,087	91,975

6.2.3. Relación de materias primas e insumos a utilizar, consumos por producto.

A continuación, se muestra la tabla de precios de cada insumo a utilizar en la cocina en kilos o litros cotizados al por mayor por El Mercado Mayorista de Lima:

Tabla 31

Relación de materias primas e insumos

Materia Prima	Precio por KG/Litro en S/.
1 kg. Pechuga de pollo	S/.5.5
1 kg. Bistec de res	S/ .28
1 kg. Trozos de atún	S/.8
1 kg. Papa blanca	S/.0.56
1 kg. Camote	S/.0.95
1 kg. Arroz Integral	S/.4.4
1 kg. Yuca	S/.0.98
1 kg. Tomate	S/.0.88
1 kg. Cebolla roja	S/.1.43
1 kg. Lechuga	S/.0.88
1 kg. Zanahoria	S/.0.78
1 kg. Palta	S/.6.9
1 kg. Pepino	S/.0.88
1 kg. Sal	S/.1.15
1 kg. Pimienta	S/.22
1 lt. Sillao	S/.11.98

1 kg. Limón	S/.1.5
1 lt. Aceite de oliva	S/.10.7

Posteriormente, se muestra una tabla donde se enlista cada platillo de la carta de CERO, seguido por cada ingrediente que se utiliza en su preparación con su gramaje y costo especificado, y en la tercera columna el costo total de cada platillo considerando la suma del total de los ingredientes previamente mencionados para ser referenciados en la elaboración del programa de compras de materia prima.

Tabla 32

Lista cada platillo de la carta de CERO

Producto	Materia Prima S/.	Costo total en S/.
Ragú + Guarnición + Ensalada	<ul style="list-style-type: none"> • 50 gr. Tomate = 0.05 • 100 gr. Bistec de res = 2.8 • 30 gr. Cebolla roja = 0.05 • Guarnición: <ul style="list-style-type: none"> ○ 100 gr. Camote = 0.09 ○ 100 gr. Papa blanca = 0.05 ○ 35 gr. Arroz Integral = 0.15 ○ 100 gr. Yuca = 0.09 ○ Promedio: 0.1 • • 0.5 Sal = 0.01 • 50 gr. Lechuga = 0.05 • 50 gr. Pepino = 0.05 • 25 gr. Zanahoria = 0.03 • 50 gr. Palta = 0.4 • Aliño: <ul style="list-style-type: none"> ○ 15 ml Aceite de oliva = 0.2 ○ 15 gr. De Limón = 0.2 	S/.4.21
Pomodoro y atún +Guarnición + Ensalada	<ul style="list-style-type: none"> • 50 gr. Tomate = 0.05 • 120 gr. Trozos de atún = 0.96 • 30 gr. Cebolla roja = 0.05 • Guarnición: <ul style="list-style-type: none"> ○ 100 gr. Camote = 0.09 ○ 100 gr. Papa blanca = 0.05 ○ 35 gr. Arroz Integral = 0.15 ○ 100 gr. Yuca = 0.09 ○ Promedio: 0.1 • 0.05 Sal = 0.01 • 50 gr. Lechuga = 0.05 • 50 gr. Pepino = 0.05 • 25 gr. Zanahoria = 0.03 	S/.2.37

	<ul style="list-style-type: none"> • 50 gr. Palta = 0.4 • Aliño: <ul style="list-style-type: none"> ○ 15 ml Aceite de oliva = 0.2 ○ 15 gr. De Limón = 0.2 	
Ensalada de atún + Guarnición	<ul style="list-style-type: none"> • 100 gr. Tomate = 0.1 • 120 gr. Trozos de atún = 0.96 • 25 gr. Pasta de espinaca = 0.34 • 30 gr. Cebolla roja = 0.05 • Guarnición: <ul style="list-style-type: none"> ○ 100 gr. Camote = 0.09 ○ 100 gr. Papa blanca = 0.05 ○ 35 gr. Arroz Integral = 0.15 ○ 100 gr. Yuca = 0.09 ○ Promedio: 0.1 • 0.05 Sal = 0.01 • 0.05 Pimienta = 0.01 • 100 gr. Lechuga = 0.1 • 100 gr. Pepino = 0.1 • 50 gr. Zanahoria = 0.5 • 100 gr. Palta = 0.8 • Aliño: <ul style="list-style-type: none"> ○ 15 ml Aceite de oliva = 0.2 ○ 15 gr. De Limón = 0.2 	S/.3.74
Filete de pollo + Guarnición + Ensalada	<ul style="list-style-type: none"> • 100 gr. Pechuga de pollo = 0.55 • Guarnición: <ul style="list-style-type: none"> ○ 100 gr. Camote = 0.09 ○ 100 gr. Papa blanca = 0.05 ○ 35 gr. Arroz Integral = 0.15 ○ 100 gr. Yuca = 0.09 ○ Promedio: 0.1 • Sal = 0.01 • Pimienta = 0.01 • 50 gr. Lechuga = 0.05 • 50 gr. Tomate = 0.05 • 50 gr. Pepino = 0.05 • 25 gr. Zanahoria = 0.03 • 50 gr. Palta = 0.4 • Aliño: <ul style="list-style-type: none"> ○ 15 ml Aceite de oliva = 0.2 ○ 15 gr. De Limón = 0.2 	S/.1.92
	<ul style="list-style-type: none"> • 100 gr. Bistec de res = 2.8 • Guarnición: <ul style="list-style-type: none"> ○ 100 gr. Camote = 0.09 ○ 100 gr. Papa blanca = 0.05 ○ 35 gr. Arroz Integral = 0.15 ○ 100 gr. Yuca = 0.09 ○ Promedio: 0.1 • Sal = 0.01 • Pimienta = 0.01 	S/.3.90

<p>Bistec de res + Guarnición + Ensalada</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● 50 gr. Lechuga = 0.05 ● 50 gr. Tomate = 0.05 ● 50 gr. Pepino = 0.05 ● 25 gr. Zanahoria = 0.03 ● 50 gr. Palta = 0.4 ● Aliño: <ul style="list-style-type: none"> ○ 15 ml Aceite de oliva = 0.2 ○ 15 gr. De Limón = 0.2 	
<p>Pollo saltado + Guarnición + Ensalada</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● 100 gr. Pechuga de pollo = 0.55 ● Cebolla 50 gr. = 0.09 ● 15 ml. Sillao = 0.17 ● Guarnición: <ul style="list-style-type: none"> ○ 100 gr. Camote = 0.09 ○ 100 gr. Papa blanca = 0.05 ○ 35 gr. Arroz Integral = 0.15 ○ 100 gr. Yuca = 0.09 ○ Promedio: 0.1 ● Sal = 0.01 ● Pimienta = 0.01 ● 50 gr. Lechuga = 0.05 ● 50 gr. Tomate = 0.05 ● 50 gr. Pepino = 0.05 ● 25 gr. Zanahoria = 0.03 ● 50 gr. Palta = 0.4 ● Aliño: <ul style="list-style-type: none"> ○ 15 ml Aceite de oliva = 0.2 ○ 15 gr. De Limón = 0.2 	<p>S/.2.17</p>
<p>Lomo saltado + Guarnición + Ensalada</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● 100 gr. Bistec de res = 2.8 ● Cebolla 50 gr. = 0.09 ● 15 ml. Sillao = 0.17 ● Guarnición: <ul style="list-style-type: none"> ○ 100 gr. Camote = 0.09 ○ 100 gr. Papa blanca = 0.05 ○ 35 gr. Arroz Integral = 0.15 ○ 100 gr. Yuca = 0.09 ○ Promedio: 0.1 ● Sal = 0.01 ● Pimienta = 0.01 ● 50 gr. Lechuga = 0.05 ● 50 gr. Tomate = 0.05 ● 50 gr. Pepino = 0.05 ● 25 gr. Zanahoria = 0.03 ● 50 gr. Palta = 0.4 ● Aliño: <ul style="list-style-type: none"> ○ 15 ml Aceite de oliva = 0.2 ○ 15 gr. De Limón = 0.2 	<p>S/.4.20</p>
	<ul style="list-style-type: none"> ● 100 gr. Pechuga de pollo = 0.55 ● 15 ml. Sillao = 0.17 ● Guarnición: <ul style="list-style-type: none"> ○ 100 gr. Camote = 0.09 ○ 100 gr. Papa blanca = 0.05 ○ 35 gr. Arroz Integral = 0.15 ○ 100 gr. Yuca = 0.09 ○ Promedio: 0.1 ● Pimienta = 0.01 	

<p>Pollo al sillao + Guarnición + Ensalada</p>	<ul style="list-style-type: none"> • 50 gr. Lechuga = 0.05 • 50 gr. Tomate = 0.05 • 50 gr. Pepino = 0.05 • 25 gr. Zanahoria = 0.03 • 50 gr. Palta = 0.4 • Aliño: <ul style="list-style-type: none"> ○ 15 ml Aceite de oliva = 0.2 ○ 15 gr. De Limón = 0.2 	<p>S/.2.08</p>
<p>Hamburguesa de pollo + Guarnición + Ensalada</p>	<ul style="list-style-type: none"> • 100 gr. Pechuga de pollo = 0.55 • Guarnición: <ul style="list-style-type: none"> ○ 100 gr. Camote = 0.09 ○ 100 gr. Papa blanca = 0.05 ○ 35 gr. Arroz Integral = 0.15 ○ 100 gr. Yuca = 0.09 ○ Promedio: 0.1 • Sal = 0.01 • Pimienta = 0.01 • 50 gr. Lechuga = 0.05 • 50 gr. Tomate = 0.05 • 50 gr. Pepino = 0.05 • 25 gr. Zanahoria = 0.03 • 50 gr. Palta = 0.4 • Aliño: <ul style="list-style-type: none"> ○ 15 ml Aceite de oliva = 0.2 ○ 15 gr. De Limón = 0.2 	<p>S/.1.92</p>
<p>Hamburguesa de res + Guarnición + Ensalada</p>	<ul style="list-style-type: none"> • 100 gr. Bistec de res = 2.8 • Guarnición: <ul style="list-style-type: none"> ○ 100 gr. Camote = 0.09 ○ 100 gr. Papa blanca = 0.05 ○ 35 gr. Arroz Integral = 0.15 ○ 100 gr. Yuca = 0.09 ○ Promedio: 0.1 • Sal = 0.01 • Pimienta = 0.01 • 50 gr. Lechuga = 0.05 • 50 gr. Tomate = 0.05 • 50 gr. Pepino = 0.05 • 25 gr. Zanahoria = 0.03 • 50 gr. Palta = 0.4 • Aliño: <ul style="list-style-type: none"> ○ 15 ml Aceite de oliva = 0.2 ○ 15 gr. De Limón = 0.2 	<p>S/.3.92</p>

6.2.4. Programa de compras de materias primas e insumos. (2020-2025)

Las mermas de cada insumo fueron calculadas en base a datos referenciales proveídos por diferentes restaurantes que comparten uso de los mismos. Estas se van a considerar en todas las compras de materia prima a realizar con el fin de prevenir cualquier falta, pues es sumamente importante para CERO la estandarización de todos sus platos, ya que parte del atractivo del producto es la transparencia del valor nutricional de cada platillo.

Las mermas del día serán donadas (en la medida de lo posible y con consideración por el estado del insumo) con el fin de no desperdiciar alimentos y contribuir socialmente, de forma consistente con los valores de la empresa.

Tabla 33

Programa de compras de materias primas e insumos del año 2020 - 2025

Materia Prima		Merma	2021	2022	2023	2024	2025
Pechuga de pollo	kg	5%	3,042	3,328	3,641	3,983	4,357
Bistec de res	kg	5%	3,042	3,328	3,641	3,983	4,357
Trozos de atún	kg	0%	2,202	2,409	2,635	2,883	3,153
Guarnición	kg	20%	8,027	8,783	9,608	10,511	11,497
Tomate	kg	5%	2,028	2,219	2,427	2,655	2,904
Cebolla roja	kg	15%	1,435	1,571	1,718	1,880	2,056
Lechuga	kg	25%	4,709	5,152	5,637	6,166	6,745
Zanahoria	kg	37%	3,058	3,346	3,660	4,004	4,380
Palta	kg	37%	5,606	6,134	6,711	7,341	8,030
Pepino	kg	30%	5,046	5,520	6,040	6,607	7,227
Sal	kg	0%	141	155	155	185	202
Pimienta	kg	0%	71	84	92	101	110
Sillao	Lt	0%	289	316	346	378	414
Aceite de Oliva	Lt	0%	963	1,153	1,153	1,261	1,380
Limón	kg	36%	1,505	1,647	1,802	1,971	2,156

Los insumos muestran precios bastante dispares dependiendo de la naturaleza de cada uno, con un ejemplo claro siendo el bistec de res, que ostenta el mayor costo por kilo entre todos los insumos; sin embargo, en términos de kilogramos está secundado por la pimienta, que si bien tiene un precio por kilo elevado, su uso en gramos es sumamente inferior al de la carne de res (o cualquiera de las otras) lo que se traduce a un costo asociado a dicho insumo menor al que se intuiría solamente viendo el precio.

Para todos los precios se usó como fuente información proveída por el Mercado Mayorista de Lima.

Tabla 34

Compra de Insumos en soles

Compra de insumos en soles	Precio por kg/Lt en soles	2021	2022	2023	2024	2025
Materia Prima						
Pechuga de pollo	S/5.50	S/16,731	S/18,305	S/20,026	S/21,907	S/23,962
Bistec de res	S/28.00	S/85,174	S/93,187	S/101,950	S/111,526	S/121,988
Trozos de atùn	S/8.00	S/17,614	S/19,271	S/21,084	S/23,064	S/25,227
Guarnición	S/0.80	S/6,422	S/7,026	S/7,687	S/8,409	S/9,198
Tomate	S/0.88	S/1,785	S/1,952	S/2,136	S/2,337	S/2,556
Cebolla roja	S/1.43	S/2,053	S/2,246	S/2,457	S/2,688	S/2,940
Lechuga	S/0.88	S/4,144	S/4,534	S/4,960	S/5,426	S/5,935
Zanahoria	S/0.78	S/2,385	S/2,610	S/2,855	S/3,123	S/3,416
Palta	S/6.90	S/38,684	S/42,323	S/46,303	S/50,652	S/55,404
Pepino	S/0.88	S/4,440	S/4,858	S/5,315	S/5,814	S/6,359
Sal	S/1.15	S/162	S/178	S/178	S/213	S/233
Pimienta	S/22.00	S/1,554	S/1,855	S/2,029	S/2,220	S/2,428
Sillao	S/25.00	S/1,445	S/1,581	S/1,730	S/1,892	S/2,069
Aceite de Oliva	S/10.70	S/10,307	S/12,337	S/12,337	S/13,496	S/14,762
Limon	S/1.50	S/2,258	S/2,470	S/2,702	S/2,956	S/3,234
Total anual		S/195,158	S/214,733	S/233,750	S/255,723	S/279,712

6.2.5. Requerimiento de Mano de Obra.

El proceso de preparación de los platillos solo tendrá como requerimiento de personal al jefe de cocina y 4 ayudantes de cocina. La capacidad instalada es relativa en gran parte a la cantidad de personal, con esta cantidad de mano de obra teniendo una capacidad productiva estimada superior a la demanda diaria estimada para el año 2025.

Tabla 35

Requerimiento de Mano de Obra

<u>Área</u>	<u>Personal</u>	<u>Funciones</u>
Jefe de cocina	1	<ul style="list-style-type: none">• Dirección del proceso productivo.• Recepción de materia prima.• Elaboración de alimentos.• Preparación de paquetes para delivery.• Limpieza de cocina al término de sus otras funciones.
Ayudante de cocina	4	<ul style="list-style-type: none">• Recepción de materia prima.• Elaboración de alimentos.• Preparación de paquetes para delivery.• Limpieza de cocina al término de sus otras funciones.

6.3. Tecnología para el Proceso

Según el desarrollo de trabajo que tendrá Cero, se han identificado maquinarias que ayudarán a que el proceso de producción sea óptimo.

6.3.1. Maquinarias.

Tabla 36

Maquinaria	Especificaciones técnicas	Ubicación
Cocina isla a gas de 6 quemadores con plancha y horno.	Fabricado en acero inoxidable AISI 304. Tablero superior de 1/16". 06 quemadores de hierro fundido (68000 BTU/HR c/u). Parrillas de hierro fundido de 380x380 mm. Plancha freidora de acero LAC de 1/2". Piloto de encendido. Válvulas de acero cromado. Energía: GLP (opcional GN). Potencia de gas: 452000 BTU/HR. Presión de gas: 15 PSI. Nivel inferior tipo rejilla. Patas tubo cuadrado de 1 1/2"x1.5mm. HORNO: Quemador de hierro fundido de 30000 BTU/HR. Presión de gas: 0.5PSI.	Cocina
Campana extractora de acero inoxidable con filtros	Fabricada en acero inoxidable AISI 304, plancha de 1/27" de espesor, reforzados en los laterales con plancha de 1/20", uniones soldadas mediante proceso TIG de fino acabado, incluye 8 filtros lavables de grasa tipo bafle en acero inoxidable.	Cocina
Congelador vertical de 2 puertas	"Sistema automático de descongelación Ahorra el consumo de energía y proporciona el ciclo de descongelación más corto posible. Sistema de evaporación no frost de tiro forzado. Garantizará una frescura homogénea en el espacio de almacenamiento. Temperatura: -10°C a 18°C. Volumen bruto (Litros): 1285 Unidad de condensación 1HP Potencia conectada-electricidad:1000W. Tensión-alimentación:220V / 60Hz / 1AC. Refrigerante: 404A Control digital. 05 niveles de parrillas plastificadas de altura regulable (por puerta completa) Cada nivel puede soportar hasta 30kgs.	Cocina
Gratinador a gas	Fabricado en acero inoxidable AISI 304. Cuerpo lateral de 1/27". Aislamiento térmico con lana de vidrio. Bandeja de servicio. Bandeja de desperdicios. 01 quemador infrarrojo de 21 800 BTU/HR. Válvula para quemador. Piloto de encendido. Válvula para piloto. Energía: GLP (opcional GN). Potencia de gas: 21800 BTU/HR. Presión de gas: 0.5 PSI. Escuadras para montaje a pared.	Cocina
Trampa de grasa	Fabricada en acero inoxidable AISI 304. Caja de plancha de 1/20" de espesor. Tapa superior Niples de ingreso y salida de agua de 1 1/2" guías interiores para acumulación de grasas Incluye Conexiones de PVC (Distancia no mayor a 1m del punto de desagüe).	Lavadero

6.3.2. Herramientas.

Tabla 37

Herramientas	Especificaciones técnicas	Ubicación
Mesa central con 1 nivel inferior	Fabricado en acero inoxidable AISI 304. Tablero superior de 1/16" con bordes redondeados - opcional rectos. 01 nivel inferior de 1/20". Patas tubulares de Ø1 1/2"x1.5mm con regatones regulables.	Cocina
Lavadero de 2 pozas	Fabricado en acero inoxidable AISI 304. Uniones fijas por soldadura TIG, con fino acabado. Tablero superior de 1/16" de espesor con bordes antirrebose redondeado - opcional recto marine. Poza(s) sanitaria(s) de 580x580x300mm soldada al tablero. Patas tubulares fijas Ø1 1/2"x1.5mm AISI 304L con regatones regulables. Amarre tubular de Ø1" AISI 304L. Respaldo sanitario de 200mm- opcional otra medida de respaldo.	Lavadero
Parihuela de polipropileno ranurada	Banquillo de almacenaje ranurado. De polipropileno. Capacidad de carga 680 kg. Altura sobre el suelo 30,5 cm. Construcción de una pieza con fuertes patas para proporcionar resistencia y estabilidad.	Almacén
Carrito de servicio de 3 niveles	Carro de servicio ligero. Tablero superior de 62 x 40 cm. Con rieles marinos y estantes ligeramente texturizados, para mantener el contenido en su lugar. Los estantes de aluminio le aseguran la estabilidad. Capacidad de Carga: 136 kg. 04 ruedas giratorias de 7.6 cm sin freno.	Almacén
Estantería de 4 niveles	"Unidades de base estacionaria. Estantes ventilados. 04 Estantes + 04 Parantes. Capacidad de Carga/Nivel: 363Kg. Capacidad de Carga Total: 1,451Kg."	Almacén
Bandejas gastronómicas	Fabricado en acero inoxidable Bandeja gastronómica. Bandeja embutida Capacidad: 3.6 Lt.	Cocina

6.4. Locación

CERO se beneficia fuertemente de la marcada segmentación geográfica de los sectores socioeconómicos al tener un mercado objetivo sumamente concentrado en 4 distritos diferentes: Miraflores, San Isidro, San Borja y La Molina. Teniendo esto en cuenta, Miraflores y San Isidro concentrando la mayor parte de los sectores socioeconómicos A y B al mismo tiempo que se ubican como vecinos, se vuelve el destino prioritario para CERO, pues al tener incorporado el servicio de delivery, resultará clave la cercanía de los distritos a tratar, tanto como que el local esté dentro o próximo a los mismos.

6.4.1. Plano con Proyecto: Distribución de las máquinas y equipos.



Figura 35 : Plano con Proyecto. Fuente: Elaboración propia

CERO tendrá una división adecuada de los ambientes del local para un buen desempeño laboral y eficaz preparación del producto, distribuido en las siguientes áreas: zona de desinfectación, recepción de compras (materia prima), cocina, zona de envasado, lavadero, zona de empaquetado, almacén, almacén de limpieza, oficina de administración, baño y cochera. Cada área cumpliendo funciones establecidas para una buena producción.

6.4.2. Descripción del Centro de Operaciones.

La composición del dentro de operaciones CERO consiste en la organización óptima de las actividades en la industria gastronómica estándar, incorporando al personal, almacenes, equipos, sistemas de manutención de materiales, entre otros, que son necesarios para dar un mejor diseño a la estructura que contenga estas actividades.

Esta organización se centra en la división de las áreas de trabajo y del equipo, para de esta manera hacer más económico llevar a cabo el proceso productivo, al mismo tiempo dar seguridad y satisfacción al personal.

Para CERO, el desarrollo de las actividades de producción y administración se desarrollará de la siguiente manera:

1. **Área de compras:** se utilizará para la recepción de insumos, entregado por los proveedores de materia prima.
2. **Área de despacho:** Esta área se utilizará para la recepción del producto terminado que será entregado a los clientes finales.
3. **Cocina:** Se utilizará para la preparación y empaqueo del producto (menú del día) que serán distribuidos a los clientes mediante el servicio de reparto motorizado.
4. **Lavandería:** Se dará uso para lavar los utensilios y los insumos requeridos para la preparación del menú.
5. **Almacén:** Se usará como almacén de productos e insumos, esta área contará con congeladoras para mantener frescos los productos para la preparación.
6. **Administración:** Será parte del local asignado a las oficinas administrativas donde se encargará de un buen manejo administrativo de los costos, gastos, presupuestos, entre otros.
7. **Cochera:** Se utilizará para guardar motos e implementos del personal encargado del servicio de delivery.

6.5. Localización (Macro y Micro)

Mediante la localización se podrá analizar sobre cuál será el lugar ideal para ubicar la empresa (Cero).

6.5.1. Macro Localización

En el estudio de macro localización para la ubicación del restaurante, se analizarán los siguientes factores:

- **Costo de Operación:** Se evaluará los costos de operaciones como el precio de alquiler mensual, costos de licencia funcionamiento del distrito donde estará ubicado CERO y costos de servicios básicos. Se calificará con una puntuación alta al distrito que presente menor en los costos.
- **Cercanía a las vías de acceso:** Se necesita que el local esté ubicado de manera céntrica, además que tenga cercanía a autopistas de fácil de acceso a la zona de influencia de la empresa, esto permitirá la facilidad de movilización de los proveedores y de los personales del servicio delivery, ayudando a reducir los gastos de movilidad y optimizar el tiempo de los motorizados en la distribución del menú. Por lo tanto, se asignará la

puntuación mayor al distrito y local que se halle más cercano a vías rápidas y que conecte las dos zonas del público objetivo.

- **Disponibilidad de locales:** En este factor se analizarán zonas que podrían ser ideales para emprender el negocio. La falta de locales disponibles sería el principal obstáculo para poner el negocio en marcha. Por ende, se le asignará mayor puntuación al distrito que cuente con mayor número de locales disponibles en alquiler.

Para la calificación se utilizará la siguiente escala:

Tabla 38
Niveles de escala para la evaluación del local

Calificación	Escala
1	Malo
2	Regular
3	Bueno
4	Muy Bueno

Fuente: Elaboración propia

A continuación, el cuadro comparativo para determinar el distrito donde se ubicará la empresa:

Tabla 39

Evaluación para la elección de ubicación para el local de producción

FACTORES	Distritos	MIRAFLORES		SAN ISIDRO		LINCE	
	Peso %	Calific. (1 - 4)	Ponderación	Calific. (1 - 4)	Ponderación	Calific. (1 - 4)	Ponderación
Costo de Operación	40%	2	0.8	1	0.4	4	1.6
Cercanía a vías de acceso	40%	3	1.2	3	1.2	3	1.2
Disponibilidad de locales	20%	3	0.6	3	0.6	3	0.6
TOTAL	100%	8	2.6	7	2.2	10	3.4

De acuerdo a los resultados, el local estará ubicado en el distrito de Lince, debido a que cumple los requisitos establecidos con mayor éxito, esto se evidencia, sobre todo, en sus puntuaciones en los dos factores con mayor peso, la cercanía a vías de acceso (en este caso sería la Avenida Arequipa, que permite ingresar rápidamente a ambos distritos que gozarán del servicio) y los costos, criterio en el cual tuvo la mejor calificación por un margen pronunciado.

6.5.2. Micro Localización

Habiendo concluido que Lince es el mejor distrito para establecer la base de operaciones de CERO, el siguiente paso a determinar será su ubicación exacta, pues es clave que esta goce de los beneficios presupuestos para el distrito en cuestión, es decir, tiene que tener acceso a la vías rápidas y estar cercano al extremo próximo a los distritos de San Isidro y Miraflores.

Con el fin de identificar el mejor local entre las opciones disponibles, se tazarán diferentes factores relevantes, y se realizará una evaluación con los mismos a todos los locales en consideración. Los factores a considerar serían los siguientes:

- **Precio del alquiler (m²):** Se calificará con mayor puntuación el local que tenga menor precio, se considera que este punto es uno de los más relevantes para el proyecto, dado que al ser un *dark kitchen*, el local puede beneficiarse de priorizar el costo de alquiler por sobre una ubicación atractiva para comensales.
- **Área del local:** Para el proyecto se necesitará un local que se adapte a la línea de producción establecida previamente en diseño y tamaño que ayude en la optimización de tiempo y movimientos en la producción del producto.
- **Seguridad de la zona:** Se buscarán locales disponibles en una zona segura del distrito de Lince, según fuente del mapa de rastreo de la Municipalidad de Lince, asignando mayor puntuación al local que se ubique en una zona más segura.
- **Costos de acondicionamiento:** Para el negocio, es necesario contar con un local con adecuada distribución, de modo que se escoge un local con un ambiente amplio y que no requiera hacer muchos cambios y reestructuraciones físicas.

Después de haber establecido el distrito donde se ubicará CERO, se están considerando tres locales en alquiler que reúnen los factores predominantes, ubicados en distrito de Lince.

Tabla 40

Cuadro comparativo de los tres locales

DESCRIPCIÓN	LOCAL 1	LOCAL 2	LOCAL 3
Precio de alquiler: S/. /mes	4,770	7,000	6,391
Área del local: m ²	110	167	90

Fuente: Elaboración propia

Local 1: Av. Arequipa 15046, Lince
 Local 2: Av. Arequipa 1385, Lince
 Local 3: Av. Julio C. Tello 1088, Lince

Tabla 41

Evaluación para la elección del local de producción en el distrito de Lince

FACTORES	Locales	Local 1		Local 2		Local 3	
	Peso %	Calific. (1 - 4)	Ponderación	Calific. (1 - 4)	Ponderación	Calific. (1 - 4)	Ponderación
Precio del alquiler del local	35%	4	1.4	2	0.7	3	1.05
Área del local	20%	3	0.6	3	0.6	2	0.4
Seguridad para la zona	20%	3	0.6	3	0.6	3	0.6
Costos de acondicionamiento	25%	3	0.75	3	0.75	4	1
TOTAL	100%	13	3.35	11	2.65	12	3.05

Fuente: Elaboración propia



Figura 36: : Fotografías del anuncio de alquiler de local, obtenido de Marketplace.

6.6. Diagrama de Gantt de implementación de la fase preoperativa

El diagrama Gantt muestra detalladamente el desarrollo de las funciones a realizarse en las actividades pre operativa, considerando desde el estudio cualitativo hasta la campaña publicitaria del proyecto.

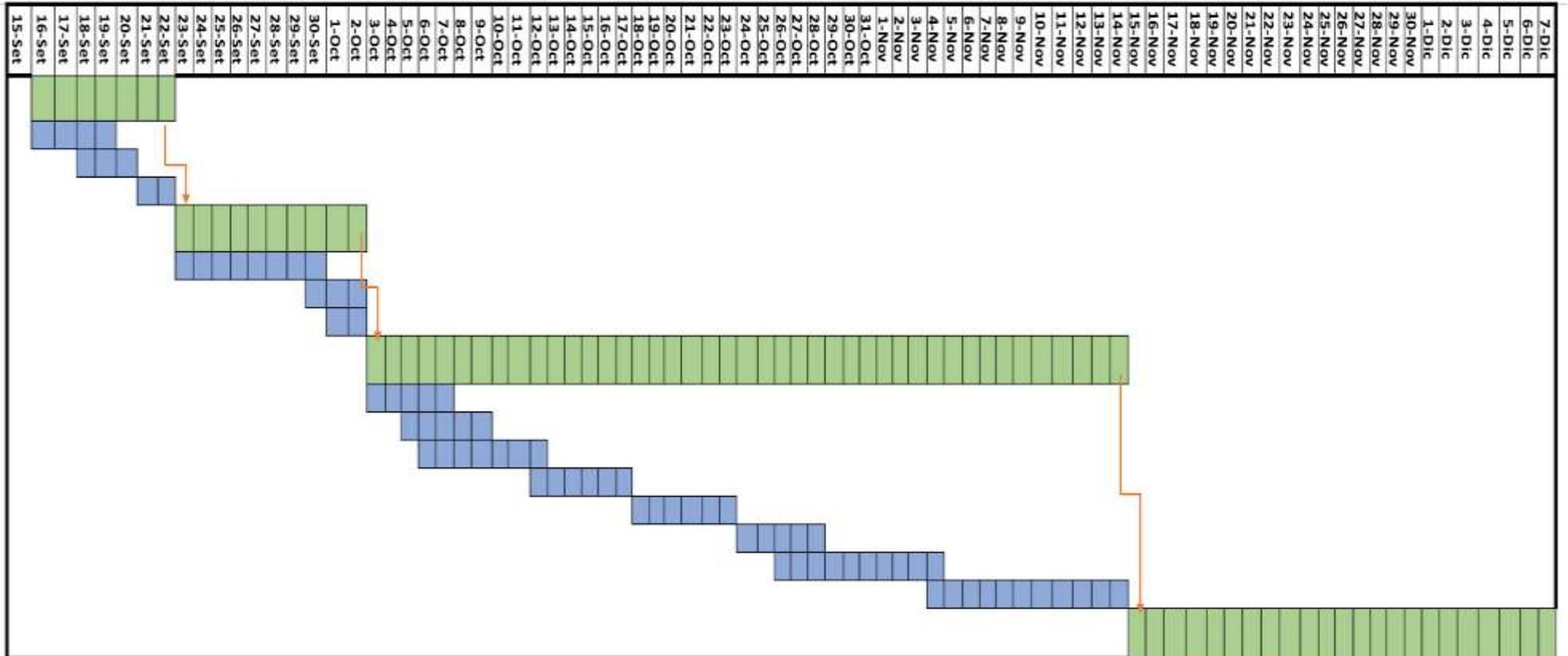
Tabla 42

Diagrama de Tareas de la Fase Pre-Operativa
(Expresado en número de días)

TAREA	DURACIÓN	COMIENZO	FIN
Estudio Cualitativo	6 días	16/09/2020	22/09/2020
Entrevista a profundidad	3 días	16/09/2020	19/09/2020
Focus Group	2 días	18/09/2020	20/09/2020
Análisis y conclusiones	1 día	21/09/2020	22/09/2020
Estudio Cuantitativo	9 días	23/ 09/2020	02/10/2020
Encuestas	7 días	23/09/2020	30/09/2020
Análisis de resultados	2 días	30/09/2020	02/10/2020
Toma de decisiones	1 día	01/10/2020	02/10/2020
Constitución de la empresa	41 días	03/10/2020	14/11/2020
Inscripción en registros públicos	3 días	03/10/2020	07/10/2020
Obtención de licencia municipal	4 días	05/10/2020	09/10/2020
Elaboración escritura pública, minuta y obtención de RUC	6 días	06/10/2020	12/10/2020
Registra Marca	5 días	12/10/2020	17/10/2020
Préstamo Bancario	5 días	18/10/2020	23/10/2020
Alquiler del local	4 días	24/10/2020	28/10/2020
Compra de activo fijo	9 días	26/10/2020	04/11/2020
Amoblado	10 días	04/11/2020	14/11/2020
Campaña publicitaria	22 días	15/11/2020	07 /12/2020

Fuente: Elaboración propia

Tabla 43
Diagrama de Gantt de la Fase Pre-Operativa
 (Expresado en número de días)



Fuente: Elaboración propia

6.7. Responsabilidad Social con los trabajadores y la sociedad

Con los trabajadores

Se respetarán los derechos humanos y laborales, de esta manera mejorar el bienestar del trabajador y obtener un buen rendimiento en ello, teniendo en cuenta los siguientes:

- **Contrato de trabajo** con estabilidad e indeterminado, de esta manera se brindará seguridad laboral en los trabajadores de Cero, además esto ayuda a tranquilidad en sus labores.
- **Jornada laboral** no mayor a 8 horas diarias y 48 horas a la semana, se respetará la jornada máxima legal prevista en la Constitución Política del Perú.
- El **descanso remunerado** en la semana, así como también las vacaciones que serán 1 vez durante el año.
- **Seguridad y salud** en el trabajo, se les brindara las condiciones de trabajo adecuadas brindándoles equipos de protección personal (EPP) de esta manera brindar seguridad a los trabajadores en los lugares de trabajo ergonómicos.
- **Seguro de trabajo**, este es un beneficio que se dará al trabajador, donde se puede atender en cualquier momento que lo requiera.

Con la sociedad

Para la empresa el compromiso con la sociedad es muy importante, por ello se realizarán actividades que ayuden en la mejora de la sociedad, como:

- Contribuir con campañas de ayuda a la sociedad como por ejemplo campaña de alimentación saludable.
- Se contribuirá en las festividades como fiestas patrias, navidad, día del niño, entre otros, de esta manera generar un impacto real y trascendental.
- La merma que se tenga en el día será donada a albergues para niños del distrito de Lince o distritos aledaños.

6.8. Impacto Ambiental: Revisión de la ley n° 27446 y otras aplicaciones según el caso

En cuanto al impacto ambiental, el proyecto por ser un pequeño productor de comida no causaría mayores daños al ambiente, pues son los restos de alimentos los únicos desechos que produciría. Por lo tanto, de acuerdo a la Ley 27446 referida al Sistema Nacional de Evaluación de Impacto Ambiental, no estaría nuestro proyecto obligado a realizar un Estudio de Impacto Ambiental riguroso. Sin embargo, sí debemos presentar una Declaración de Impacto Ambiental (DIA) porque estamos inmersos en la Categoría I, según el Artículo 36 del Reglamento de la presente Ley, que establece que nuestro proyecto generaría un impacto ambiental negativo leve.

“Artículo 2.- Ámbito de la ley

Quedan comprendidos en el ámbito de aplicación de la presente Ley, las políticas, planes y programas de nivel nacional, regional y local que puedan originar implicaciones ambientales significativas; así como los proyectos de inversión pública, privada o de capital mixto, que impliquen actividades, construcciones, obras, y otras actividades comerciales y de servicios que puedan causar impactos ambientales negativos significativos.

El Reglamento señalará los proyectos y actividades comerciales y de servicios que se sujetarán a la presente disposición.

Ley N° 27446 Ley del Sistema Nacional de Evaluación de Impacto Ambiental.

“Artículo 36.- Clasificación de los proyectos de inversión

Los proyectos públicos o privados que están sujetos al SEIA, deben ser clasificados por las Autoridades Competentes, de acuerdo a lo señalado en el artículo 8 de la Ley, en una de las siguientes categorías:

- Categoría I - Declaración de Impacto Ambiental (DIA): Estudio ambiental mediante el cual se evalúan los proyectos de inversión respecto de los cuales se prevé la generación de impactos ambientales negativos leves.
- Categoría II - Estudio de Impacto Ambiental Semidetallado (EIA-sd): Estudio ambiental mediante el cual se evalúan los proyectos de inversión respecto de los cuales se prevé la generación de impactos ambientales negativos moderados.
- Categoría III - Estudio de Impacto Ambiental Detallado (EIA-d): Estudio ambiental mediante el cual se evalúan los proyectos de inversión respecto de los cuales se prevé la generación de impactos ambientales negativos significativos. Toda mención al término Estudio de Impacto Ambiental - “EIA”, en el presente Reglamento entiéndase referida al EIA-sd y al EIA-d.”

Reglamento de la Ley N° 27446 del Sistema Nacional de Evaluación de Impacto Ambiental.

6.9. Certificaciones

En lo que refiere a certificaciones, se considera extremadamente importante contar con algunas específicas, pues es una parte importante de la confianza que se intenta inspirar en los comensales. Estas certificaciones actuarán a favor de dar prestigio, y un valor competitivo a la empresa, además de avalar la transparencia y profesionalismo que garantiza el nombre CERO en cada uno de los procesos realizados, desde el inicio de la fase productiva hasta el término de la fase de ventas.

Las tres certificaciones más relevantes para el rubro y los objetivos de CERO son las siguientes:

Certificación ISO 9000: La certificación que más se considera un sinónimo de calidad, esta es un “conjunto de normas que se aplican en cualquier tipo de organización. Sus principios son el liderazgo, la orientación al cliente, enfoque basado en procesos, sistemas de gestión, participación óptima del personal, entre otros”.

Buenas Prácticas de Manufactura (BPM): Esta certificación considera todos los procesos de elaboración y manipulación de alimentos de la empresa, y será una herramienta fundamental para inspirar la confianza que se desea en el proceso y manejo de todos los insumos requeridos en la producción de los alimentos.

HACCP: Esta certificación ayudará a la empresa a garantizar un sistema de gestión de la inocuidad de los alimentos basado en el control, cuyo objetivo es prevenir riesgos provenientes de una mala manipulación de alimentos.

Capítulo VII: Aspectos Legales y Organización

7.1 Aspectos legales

7.1.1. Forma societaria

“Cero” será una empresa constituida como una sociedad anónima cerrada (S.A.C.) Ley General de Sociedades n° 26887. Por tal motivo, no será obligatorio contar con un directorio, el gerente general de la empresa será quien ejerza todas las funciones establecidas.

Para la constitución de la empresa se deben realizar los siguientes trámites en la SUNARP:

1. Realizar la búsqueda de nombre para autorizar el uso de la razón social (obtención de resultados dentro de las primeras 24 horas)
2. Realizar la reserva del nombre (esto permite inscribir la empresa)
3. Minuta de Constitución, esta debe contener el aporte de capital, pacto social y estatutos de la empresa, la misma debe de ser llevada a una notaría para ser firmada.
4. Realizar la escritura pública en el Diario El Peruano, para poner en conocimiento la existencia de la empresa.

Fuente: Ley General de Sociedades

7.1.2. Registro de marcas y patentes

Pasos a seguir:

1. Elegir la marca que se desee proteger
2. Definir y clasificar los productos y/o servicios
3. Realizar la búsqueda de antecedentes
4. Llenar el formulario de solicitud
5. Pagar la tasa y presentar la solicitud en la mesa de partes (monto a pagar S/.534.99)

Para el registro de “Cero” en Indecopi se catalogó a la empresa dentro de la Clasificación Internacional de Productos y Servicios de Niza.

- La empresa se identifica en la clase 433 Servicios de restauración (alimentación); hospedaje temporal.

Posteriormente, se deben realizar la búsqueda de antecedentes fonéticos solicitados o registrados anteriormente en Indecopi, esta se realiza para saber si existen marcas semejantes (gratuito).

Figura 37: Imagen del registro de la Marca . Fuente : INDECOPI

Trámites a realizar:

1. Presentación de solicitud
 1. Descargar y rellenar el formulario
 2. Presentar el formulario en mesa de partes
 3. Cumplir con los requisitos mínimos.
 1. Datos de identificación del solicitante.
 2. La marca cuyo registro se solicita.
 3. La indicación expresa de los productos o servicios.
 4. Indicar haber realizado el pago de la tasa respectiva.
2. Examen formal (verificación de Indecopi)
3. Publicación. Si se cumple con los requisitos formales, se realizará una publicación automática y gratuita en la Gaceta Electrónica de Propiedad Industrial.
4. Examen de fondo. Transcurrido el plazo y de no haber oposición, se procederá a realizar el examen de registrabilidad de la marca.
5. Emisión de resolución. Luego del examen de registrabilidad se emitirá la Resolución y se otorgará el Certificado correspondiente.

7.1.3. Licencias y autorizaciones:

Obtención de la licencia de funcionamiento en Lince:

Formularios:

1. Formato de Declaración Jurada para Licencia de Funcionamiento.
2. Formato de Declaración Jurada para informar el desarrollo de actividades simultáneas y adicionales a la licencia de funcionamiento.

Fuente: Municipalidad de Lince

Para revisar si hay negocios similares en la zona, se debe ingresar al Sistema de Información Geográfica para Emprendedores (SIGE) del INEI.

Adicionalmente, al estar en el rubro de alimentos y bebidas, se deberá cumplir la “Norma sanitaria para el funcionamiento de restaurantes y servicios afines RM N° 822-2018/MINSA”

Entre los puntos a considerar:

5.2 Condiciones sanitarios generales para los restaurante y servicios afines

5.2.1 Ubicación y estructura física

5.2.2 Ambientes

5.2.3 Abastecimiento de agua

5.2.4 Disposición de aguas residuales y se residuos sólidos

5.2.5 Servicios higiénicos y vestuarios

5.2.6 Instalación para el lavado de manos en el ambiente de elaboración

6. Disposiciones específicas

6.1 De los principios generales de higiene

6.2 Buenas prácticas de manipulación de alimentos (BPM)

6.3 Manipuladores de alimentos

6.4 Programa de higiene y saneamiento (PHS)

DS 025 2004 MINCETUR y su modificatoria DS 009-2017-MINCETUR

Entre los puntos a considerar:

Capítulo I: del ámbito de aplicación y competencia

Capítulo II: De la competencia y funciones

Capítulo III: de la autorización y funcionamiento

Capítulo VI: de las visitas de supervisión

Capítulo VII: de la prestación de los servicios

Fuente: MINCETUR

7.1.4 Legislación laboral

CERO pertenece al régimen laboral de la micro y pequeña empresa que está dirigido a fomentar la formalización y desarrollo de las mismas.

Tabla 44

Legislación laboral

Régimen laboral pequeña empresa
Remuneración mínima vital
Jornada de trabajo de 8 horas
Descanso semanal y en días feriados
Remuneración por trabajo en sobretiempo
Descanso vacacional de 15 días calendario
Cobertura de seguridad social en salud a través del ESSALUD

Cobertura Provisional
Indemnización por despido de 20 días de remuneración por año de servicios (con un tope de 120 días de remuneración)
Cobertura de Seguro de Vida y Seguro Complementario de trabajo de Riesgo (SCTR)
Derecho a percibir 2 gratificaciones al año (Fiestas Patrias y Navidad)
Derecho a participar en las utilidades de la empresa
Derecho a la Compensación por Tiempo de Servicios (CTS) equivalente a 15 días de remuneración por año de servicio con tope de 90 días de remuneración.
Derechos colectivos según las normas del Régimen General de la actividad privada.

Fuente: SUNAT

Para poder acogerse a este régimen, se deberá inscribir a “Cero” en el Registro Nacional de Micro y Pequeña empresa (REMYPE) En la web del ministerio del trabajo se encuentra el link.

Pasos:

1. Ingresar al link:

<http://www2.trabajo.gob.pe/el-ministerio-2/sector-empleo/dir-gen-promocion-del-empleo/remype/sobre-el-registro-remype/>

2. Ingresar RUC, usuario y clave SOL
3. Click en el módulo de “Registro de la MYPE”

El régimen mencionado está regulado por el Decreto Supremo N° 013-2013-PRODUCE.

7.1.5. Legislación tributaria

Los regímenes tributarios bajo los cuales se va a iniciar el negocio, deben estar registrados en la SUNAT. El régimen tributario establece la manera en la que una empresa pagará sus impuestos y los niveles de pagos de los mismos. “Cero” estará dentro del régimen MYPE Tributario – RMT.

Tabla 45

Legislación tributaria

Régimen MYPE Tributario (RMT)	
Personas jurídica	Sí
Límite de ingresos	Ingresos netos que no superen las 1700 UIT en el ejercicio gravable (proyectado o del ejercicio anterior)
Límite de compras	Sin limite

Comprobante de pago que puede emitir	Factura, boleta y todos los demás permitidos.
Declaración jurada anual - Renta	Sí
Tributos afectos	Impuesto general a las ventas: 18% Impuesto a la renta: dependerá del monto de ingresos que se esté obteniendo (hasta 300 UIT solo pagas el 1% de los ingresos netos mensuales, y si superas las 300 UIT será el que resulte mayor de aplicar el coeficiente o 1.5%).
Valor de activos fijos	Sin limite
Trabajadores	Sin limite

Fuente: Régimen Tributario para MYPES

7.1.6 Otros aspectos legales

Entre otros aspectos legales se encuentran:

Tabla 46

Otros aspectos legales
Código de protección al consumidor <i>(Comprende todo tipo de contratación de productos o servicios)</i>
Ley de protección de datos personales <i>(Manejo de datos personales)</i>
Resolución ministerial MINSA 448-2020 <i>(Lineamientos para la vigilancia de la salud de los trabajadores con riesgo de exposición a COVID-19)</i>
Resolución Ministerial 085-2013 TR - Sistema simplificado de Sistema de Gestión Salud y Seguridad de los Trabajadores para MYPES

7.2. Aspectos Organizacionales

7.2.1. Organigrama Funcional

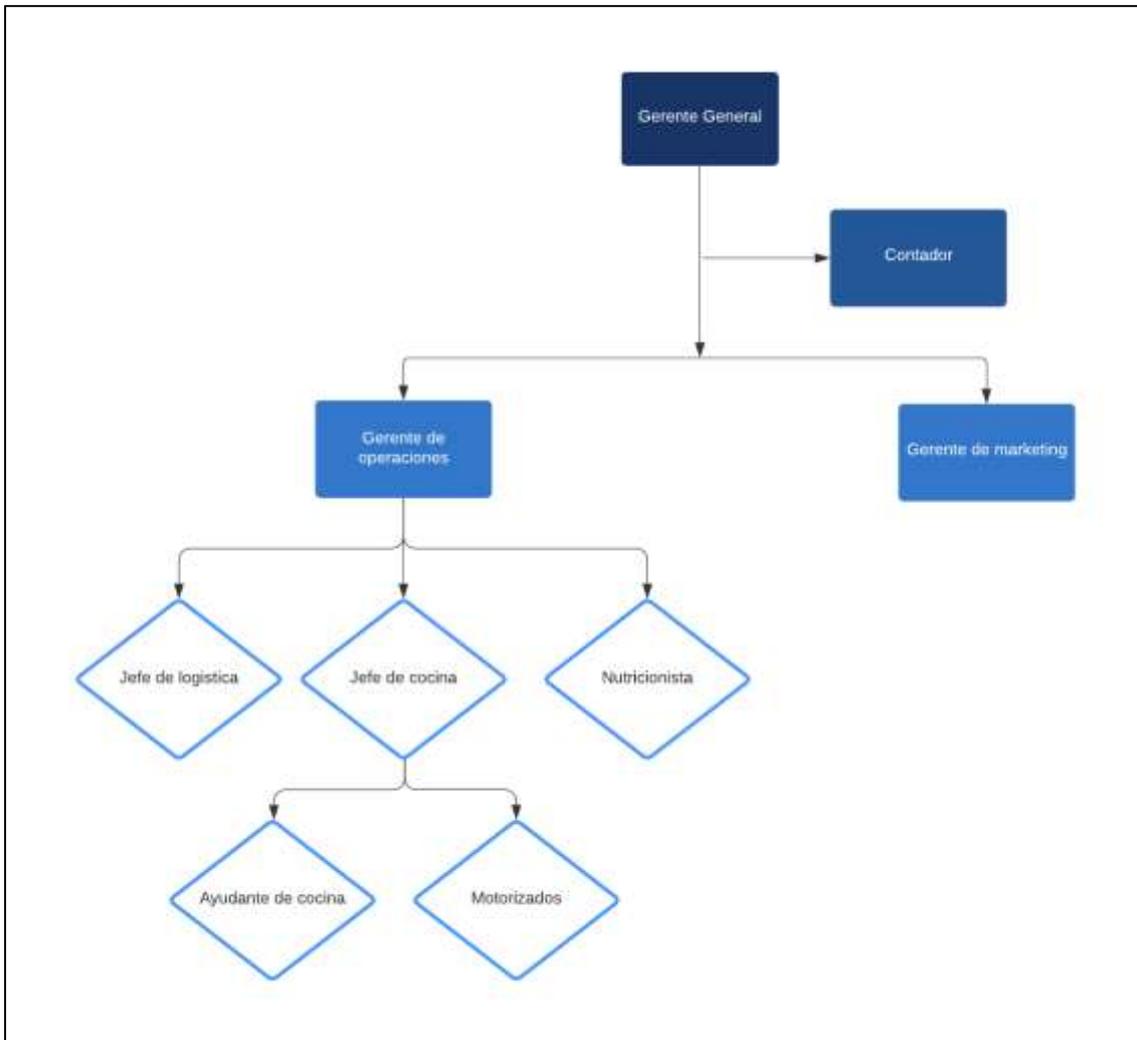


Figura 38: Organigrama "Cero". Elaboración propia

Todos los puestos detallados serán ocupados por los accionistas de este proyecto, los cuales tendrán un régimen de trabajo individual. Este organigrama representa de manera gráfica la estructura organizacional y capital humano de la empresa.

La finalidad es aclarar el panorama de la distribución de la compañía, permitiendo identificar cada puesto dentro del sistema y localizando las fortalezas o áreas de oportunidad.

7.2.2. Puestos de Trabajo: Funciones y Responsabilidades

Tabla 47

Puesto de trabajo	Funciones y responsabilidades
Gerente general	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Planificar las actividades y objetivos de la organización. ➤ Encargarse del presupuesto y proyecciones de ventas. ➤ Decidir sobre la inversión y financiación. ➤ Implementar cambios tecnológicos, trabajar en la innovación y mejoras en el servicio. ➤ Promover la responsabilidad social.
Contador (tercerizado)	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Elaborar y documentar informes financieros. ➤ Analizar estado de ganancia y pérdidas. ➤ Manejar registros y presupuestos financieros. ➤ Asesorar en materias financieras.
Gerente de operaciones	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Asegurar la máxima eficiencia en los procesos. ➤ Garantizar el correcto desarrollo de las operaciones. ➤ Administrar de manera correcta los recursos de la empresa. ➤ Gestionar de manera eficiente a su equipo.
Gerente de marketing	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Diseñar y ejecutar el plan de marketing. ➤ Establecer y ejecutar las estrategias de marketing. ➤ Planificar y gestionar el presupuesto del área. ➤ Evaluar, ejecutar y controlar resultados de las acciones tomadas en el área. ➤ Manejar las redes sociales.
Nutricionista	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Programar, organizar y controlar el funcionamiento de los planes de alimentación. ➤ Realizar el monitoreo y asesoramientos correspondientes según requieran los planes ➤ Mantener registros y reportes actualizados ➤ En conjunto con el jefe de cocina, elaborar los planes de alimentación.
Jefe de cocina	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Organización general de la cocina y motorizados ➤ Realizar los requerimientos según planes de alimentación. ➤ Responsable de mantener costos adecuados en la operación ➤ En conjunto con el Nutricionista, elaborar los planes de alimentación.
Ayudante de cocina	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Realizar el mise in place del día. ➤ Mantener la cocina y utensilios limpios. ➤ Preparación de platos. ➤ Controlar las existencias. ➤ Realizar el inventario.
Motorizados	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Organizar la ruta de transporte en función a los pedidos. ➤ Verificar que el pedido se encuentre en óptimas condiciones. ➤ Conducción del vehículo hasta el punto de entrega.
Chofer de reparto	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Organizar la ruta de transporte en función a los pedidos. ➤ Verificar que el pedido se encuentre en óptimas condiciones. ➤ Mantener el vehículo e implementos limpios.

7.2.3. Aspectos Laborales:

7.2.3.1 Forma de contratación

Contrato indefinido

Este tipo de contrato será para el gerente general, jefe de cocina, nutricionista, gerente de marketing y gerente de operaciones.

Contrato a plazo fijo

Este tipo de contrato será para los ayudantes de cocina.

Contrato a medio tiempo

Este tipo de contrato será para los motorizados.

7.2.3.2 Remuneración

Tabla 48

Mano de obra		
Puesto	Remuneración mensual S/.	Horario de trabajo
Gerente general	3,000	Cargo de confianza
Gerente de operaciones	2,000	Cargo de confianza
Jefe de cocina	2,000	Cargo de confianza
Gerente de marketing	2,500	Cargo de confianza
Nutricionista	2,000	Cargo de confianza
Ayudante de cocina	960	07:00 - 15:45
Motorizado	550	10:00 – 15:45
Chofer	450	10:00-15:45

Cargo	Remuneración Base (s/.)	Remuneración Anual	Gratificación	Essalud (9%)	CTS Mayo	CTS Noviembre	Remuneración total anual (s/.)
Jefe de cocina (Chef)	2,000	24,000	2,180	2,160	1545	1545	33,610
Ayudante de cocina	960	11,520	4,186	1,037	742	742	64,531
Motorizado	550	6,600	3,597	594	425	425	55,457
Chofer	450	5,400	491	486	348	348	7,562
Cargo	Remuneración Base (s/.)	Remuneración Anual	Gratificación	Essalud (9%)	CTS Mayo	CTS Noviembre	Remuneración total anual (s/.)
Gerente General	3,000	36,000	3,270	3,829	2318	2318	51,004
Nutricionista	2,000	24,000	2,180	2,552	1545	1545	34,002
Gerente de operaciones	2,500	30,000	2,725	3,191	1931	1931	42,503
Gerente de marketing	2,000	24,000	2,180	2,552	1545	1545	34,002

Tabla 49

En este cuadro se muestra el salario distribuido al personal que labora en la empresa, del puesto de gerente general hasta el puesto del chofer de van. La remuneración mensual dependerá de las horas y el tipo de trabajo que ejecutará cada rol. Existen trabajadores que tendrán medio tiempo, más específicamente los motorizados y el chofer de van, que operarán solo en el horario de repartición, y no tendrán participación en la recepción y organización de insumos ni la preparación de los platillos.

Capítulo VIII: Aspectos Económicos-Financieros

8.1. Inversiones (2020-2025)

8.1.1. Inversión en Activo Fijo

Tabla 50

Equipos de cocina	Valor adq	Dep anual	Val libro	Val salv	Util./Perd	Impuesto	Val salv N
Cocina a Gas - 2 hornillas	2,230	223	1,115	892	-223	66	958
Cocina a Gas - 6 hornillas	9,900	990	4,950	3,960	-990	292	4,252
Mesa de acero (2)	4,400	440	2,200	1,760	-440	130	1,890
Campana Extractora	3,900	390	1,950	1,560	-390	115	1,675
Carrito de Servicio (3)	1,677	168	839	671	-168	49	720
Estante empotrado de acero (4)	2,776	278	1,388	1,110	-278	82	1,192
Estanteria 4 niveles (2)	2,232	223	1,116	893	-223	66	959
Mesa Refrigerada (2)	14,118	1,412	7,059	5,647	-1,412	416	6,064
Congelador de dos puertas	11,599	1,160	5,800	4,640	-1,160	342	4,982
Gratinadora (2)	3,458	346	1,729	1,383	-346	102	1,485
Horno a gas	20,191	2,019	10,096	8,076	-2,019	596	8,672
Lavadero de dos pozas	2,087	209	1,044	835	-209	62	896
Sistema de Drenaje	805	81	403	322	-81	24	346
Lavadero de tres pozas	2,856	286	1,428	1,142	-286	84	1,227
Ducha grifera	1,192	119	596	477	-119	35	512
Grifo de pico	1,052	105	526	421	-105	31	452
Trampa de grasa	1,253	125	627	501	-125	37	538
Utensilios de Cocina y otros							
Juego de cuchillos (5)	298	29.8	149	119	-30	9	128
Bandejas Gastronómicas	795	79.5	398	318	-80	23	341
Set Ollas (3)	1500	150	750	600	-150	44	644
Afiladores (5)	400	40	200	160	-40	12	172
Tablas de picar (10)	1600	160	800	640	-160	47	687
Set de Sartenes (5)	750	75	375	300	-75	22	322
Computadora (2)	5,900	1,180	0	2,360	2,360	-696	1,664
Escritorio (3)	2,400	240	1,200	960	-240	71	1,031
Sillon de escritorio (3)	900	90	450	360	-90	27	387
Estantes y libreros	700	70	350	280	-70	21	301
Utiles de oficina	1,000	100	500	400	-100	30	430
Vehículo	35,400	7,080	0	14,160	14,160	-4,177	9,983
Remodelacion	27,582						
Inversión en activo fijo	164,951	17,644					51,950

Las inversiones se separan en equipos de cocina, los cuales representan el grueso de la inversión; sin embargo, son piezas indispensables para la producción de todos los productos de CERO; utensilios de cocina, que complementan los equipos de cocina y forman parte íntegra de la producción diaria, y finalmente, la adecuación de espacios de oficina junto con los útiles correspondientes, el vehículo que se usará para la repartición de bloques grandes de pedidos en zonas aledañas y la remodelación del local.

8.1.2. Inversión en Activo Intangible

Tabla 51

Detalle	Entidad	Precio en soles sin IGV	IGV	TOTAL
ASPECTOS LEGALES				
Reserva y búsqueda de nombre	INDECOPI	17	3	20
Búsqueda figurativa (logotipo)	INDECOPI	28	5	33
Registro de marca	INDECOPI	453	82	535
Constitución de la empresa	NOTARÍA	1,186	381	1,567
DIGESA-Registro sanitario	DIGESA	360	65	425
Inscripción en registros públicos	SUNARP	5	1	6
Licencia de funcionamiento	Municipalidad de Lince	199	36	235
APLICACION				
creación y gestión de la app	1 SAC	50,000	9,000	59,000
IMAGEN CORPORATIVA				
Diseño del logo	Agencia publicitaria	1,272	229	1,501
REDES SOCIALES				
Promoción preoperativa en redes	Facebook	2,712	488	3,200
Posicionamiento y alcance		7,119	1,281	8,400
PAGINA WEB				
Diseño	consultora Emultiplied	1,0847	1,952	12,799
Maquetación web				
Programación				
SEO				
Correo corporativo				
Dominio				
Hosting (1 año libre)				
integración de pagos con tarjetas		4,194	755	4,949
Total		78,392	14,278	92,670

8.1.3. Inversión en Capital de Trabajo

Tabla 52

		2021	2022	2023	2024	2025
Ventas en unidades		3,396	3,716	4,065	4,447	4,864
Crecimiento de ventas			9%	9%	9%	9%
Capital de trabajo		-2223	-2431.9	-2660.6	-2910.5	-3183.5
Capital de trabajo inicial	-2223	-209	-229	-250	-273	
Recuperación de Cap. de T						3183.5

Para realizar el cálculo del capital de trabajo, se utilizó el máximo déficit acumulado de las operaciones del primer año, siendo 2,223 nuevos soles.

8.1.4. Estructura de Inversiones

Tabla 53

Inversiones (soles)	Total en soles	Capital Propio	Financiamiento	Porcentaje
Activo Fijo c/IGV	164,951	98,971	65,980	64%
Activo intangible c/IGV	92,670	55,602	37,068	35%
Capital de trabajo	2,223	1,333	890	1%
Inversion Total	259,844	155,906	103,938	100%
Porcentaje	100%	60%	40%	

8.2. Financiamiento

8.2.1. Estructura de Financiamiento

Tabla 54

Inversiones	Total en soles	Porcentaje
Activo Fijo /IGV	65,980	64%
Activo Intangible c/IGV	37,068	35%
Capital de trabajo	890	1%
Prestamo Total	103,938	
Porcentaje		100%

8.2.2. Financiamiento del activo fijo tangible, intangible y capital de trabajo – Cronograma de pagos

Se utilizará una TEA de 15.8%, brindada por el banco Interbank para proyectos de pequeñas empresas, esta tasa es ofrecida a clientes actuales de Interbank. Debido a que CERO no cuenta con historial crediticio propio, se considera el historial crediticio de los accionistas como garantes, con la limitación de que el préstamo sólo puede llegar al 40% del total del monto necesario para el proyecto.

La TEM es de 1.23% con periodo de gracia de dos meses con pago de intereses, el plazo de la amortización es de 36 meses (3 años) con cuotas fijas mensuales de S/. 3,759.12. Se consideraron otras opciones analizando las tasas de interés mostradas en la superintendencia nacional de banca y seguros (SBS) como la tasa de interés del BCP; sin embargo, este último requiere que la empresa tenga un historial crediticio propio, y al no ser clientes previos del banco, no se podría acceder a una tasa preferencial.

Tabla 55

Periodo	Cuota	Interes	Amortizaci	Saldo	Escudo Fiscal
0				103,937.7	
1	1,278.4	1,278.4		103,937.7	383.5
2	1,278.4	1,278.4		103,937.7	383.5
3	3,759.1	1,278.4	2,480.7	101,457.0	383.5
4	3,759.1	1,247.9	2,511.2	98,945.8	374.4
5	3,759.1	1,217.0	2,542.1	96,403.7	365.1
6	3,759.1	1,185.8	2,573.4	93,830.3	355.7
7	3,759.1	1,154.1	2,605.0	91,225.3	346.2
8	3,759.1	1,122.1	2,637.1	88,588.2	336.6
9	3,759.1	1,089.6	2,669.5	85,918.8	326.9
10	3,759.1	1,056.8	2,702.3	83,216.4	317.0
11	3,759.1	1,023.6	2,735.6	80,480.9	307.1
12	3,759.1	989.9	2,769.2	77,711.7	297.0
13	3,759.1	955.9	2,803.3	74,908.4	286.8
14	3,759.1	921.4	2,837.7	72,070.6	276.4
15	3,759.1	886.5	2,872.7	69,198.0	265.9
16	3,759.1	851.1	2,908.0	66,290.0	255.3
17	3,759.1	815.4	2,943.8	63,346.3	244.6
18	3,759.1	779.2	2,980.0	60,366.3	233.7
19	3,759.1	742.5	3,016.6	57,349.7	222.8
20	3,759.1	705.4	3,053.7	54,295.9	211.6
21	3,759.1	667.8	3,091.3	51,204.7	200.4
22	3,759.1	629.8	3,129.3	48,075.4	188.9
23	3,759.1	591.3	3,167.8	44,907.6	177.4
24	3,759.1	552.4	3,206.8	41,700.8	165.7
25	3,759.1	512.9	3,246.2	38,454.6	153.9
26	3,759.1	473.0	3,286.1	35,168.5	141.9
27	3,759.1	432.6	3,326.6	31,841.9	129.8
28	3,759.1	391.7	3,367.5	28,474.4	117.5
29	3,759.1	350.2	3,408.9	25,065.6	105.1
30	3,759.1	308.3	3,450.8	21,614.7	92.5
31	3,759.1	265.9	3,493.3	18,121.5	79.8
32	3,759.1	222.9	3,536.2	14,585.3	66.9
33	3,759.1	179.4	3,579.7	11,005.5	53.8
34	3,759.1	135.4	3,623.8	7,381.8	40.6
35	3,759.1	90.8	3,668.3	3,713.4	27.2
36	3,759.1	45.7	3,713.4	0.0	13.7

8.3 Ingresos Anuales

8.3.1. Ingresos por Ventas

Tabla 56

	2021	2022	2023	2024	2025
Ventas anuales en soles	766,842	839,031	917,927	1,004,148	1,098,345

Los ingresos por ventas anuales se mantendrán al alza a lo largo del periodo medido, con los precios sin recibir ningún cambio y la demanda experimentando un continuo crecimiento gracias al progreso en exposición que recibirá CERO con el tiempo. Adicionalmente, se reflejan exclusivamente las ventas al contado debido al formato de negocio de CERO, que solo acepta esa forma de pago.

8.3.2. Recuperación del Capital de Trabajo

Tabla 57

		2021	2022	2023	2024	2025
Ventas en unidades (en soles)		3,396	3,716	4,065	4,447	4,864
Crecimiento de ventas			9%	9%	9%	9%
Capital de trabajo		-2,223	-2,431.9	-2,660.6	-2,910.5	-3,183.5
Capital de trabajo inicial	-2,223	-209	-229	-250	-273	
Recuperación del Capital de Trabajo						3,183.5

8.3.3. Valor de Desecho Neto del Activo Fijo

Tabla 58

Equipos de cocina	Valor Adq	Depr. Anual	Valor l	Valor s	Ut/Per	Imp.	Val salv.
Cocina a Gas - 2 hornillas	2,230	223	1,115	892	-223	66	958
Cocina a Gas - 6 hornillas	9,900	990	4,950	3,960	-990	292	4,252
Mesa de acero (2)	4,400	440	2,200	1,760	-440	130	1,890
Campana Extractora	3,900	390	1,950	1,560	-390	115	1,675
Carrito de Servicio (3)	1,677	168	839	671	-168	49	720
Estante empotrado de acero (4)	2,776	278	1,388	1,110	-278	82	1,192
Estanteria 4 niveles (2)	2,232	223	1,116	893	-223	66	959
Mesa Refrigerada (2)	14,118	1,412	7,059	5,647	-1,412	416	6,064
Congelador de dos puertas	11,599	1,160	5,800	4,640	-1,160	342	4,982
Gratinadora (2)	3,458	346	1,729	1,383	-346	102	1,485
Horno a gas	20,191	2,019	10,096	8,076	-2,019	596	8,672
Lavadero de dos pozas	2,087	209	1,044	835	-209	62	896
Sistema de Drenaje	805	81	403	322	-81	24	346
Lavadero de tres pozas	2,856	286	1,428	1,142	-286	84	1,227
Ducha grifera	1,192	119	596	477	-119	35	512
Grifo de pico	1,052	105	526	421	-105	31	452
Trampa de grasa	1,253	125	627	501	-125	37	538
Utensilios de Cocina y otros							
Juego de cuchillos (5)	298	29.8	149	119	-30	9	128
Bandejas Gastronómicas	795	79.5	398	318	-80	23	341
Set Ollas (3)	1500	150	750	600	-150	44	644
Afiladores (5)	400	40	200	160	-40	12	172
Tablas de picar (10)	1600	160	800	640	-160	47	687
Set de Sartenes (5)	750	75	375	300	-75	22	322
Computadora (2)	5,900	1,180	0	2,360	2,360	-696	1,664
Escritorio (3)	2,400	240	1,200	960	-240	71	1,031
Sillón de escritorio (3)	900	90	450	360	-90	27	387
Estantes y libreros	700	70	350	280	-70	21	301
Útiles de oficina	1,000	100	500	400	-100	30	430
Vehículo	35,400	7,080	0	14,160	14,160	-4,177	9,983
Remodelación	27,582						
Inversión en activo fijo	164,951	17,644					51,950

8.4. Costos y Gastos Anuales

8.4.1. Egresos Desembolsables

8.4.1.1. Presupuesto de Materias Primas y Materiales

Tabla 59

Materia Prima (en unidades)	Unidad	Merma	2021	2022	2023	2024	2025
Pechuga de pollo	kg	5%	3,042	3,328	3,641	3,983	4,357
Bistec de res	kg	5%	3,042	3,328	3,641	3,983	4,357
Trozos de atùn	kg	0%	2,202	2,409	2,635	2,883	3,153
Guarnición	kg	20%	8,027	8,783	9,608	10,511	11,497
Tomate	kg	5%	2,028	2,219	2,427	2,655	2,904
Cebolla roja	kg	15%	1,435	1,571	1,718	1,880	2,056
Lechuga	kg	25%	4,709	5,152	5,637	6,166	6,745
Zanahoria	kg	37%	3,058	3,346	3,660	4,004	4,380
Palta	kg	37%	5,606	6,134	6,711	7,341	8,030
Pepino	kg	30%	5,046	5,520	6,040	6,607	7,227
Sal	kg	0%	141	155	155	185	202
Pimienta	kg	0%	71	84	92	101	110
Sillao	Lt	0%	289	316	346	378	414
Aceite de Oliva	Lt	0%	963	1,153	1,153	1,261	1,380
Limón	kg	36%	1,505	1,647	1,802	1,971	2,156

Las mermas de cada insumo en la tabla fueron asignados en base a reportes de diferentes restaurantes que comparten materia prima con CERO. La cantidad de envases a ser comprados será exactamente igual a la cantidad de pedidos anuales, en este caso, sería la siguiente cantidad:

Tabla 60

Número de envases (soles)	64,218	70,260	76,867	84,087	91,975
---------------------------	--------	--------	--------	--------	--------

8.4.1.2. Presupuesto de Compras de Materias Primas y Materiales

Tabla 61

Compra de insumos en soles	Precio	2021	2022	2023	2024	2025
Pechuga de pollo	5.5	S/16,731	S/18,305	S/20,026	S/21,907	S/23,962
Bistec de res	28.0	S/85,174	S/93,187	S/101,950	S/111,526	S/121,988
Trozos de atún	8.0	S/17,614	S/19,271	S/21,084	S/23,064	S/25,227
Guarnición	0.8	S/6,422	S/7,026	S/7,687	S/8,409	S/9,198
Tomate	0.9	S/1,785	S/1,952	S/2,136	S/2,337	S/2,556
Cebolla roja	1.4	S/2,053	S/2,246	S/2,457	S/2,688	S/2,940
Lechuga	0.9	S/4,144	S/4,534	S/4,960	S/5,426	S/5,935
Zanahoria	0.8	S/2,385	S/2,610	S/2,855	S/3,123	S/3,416
Palta	6.9	S/38,684	S/42,323	S/46,303	S/50,652	S/55,404
Pepino	0.9	S/4,440	S/4,858	S/5,315	S/5,814	S/6,359
Sal	1.2	S/162	S/178	S/178	S/213	S/233
Pimienta	22.0	S/1,554	S/1,855	S/2,029	S/2,220	S/2,428
Sillao	25.0	S/1,445	S/1,581	S/1,730	S/1,892	S/2,069
Aceite de Oliva	10.7	S/10,307	S/12,337	S/12,337	S/13,496	S/14,762
Limón	1.5	S/2,258	S/2,470	S/2,702	S/2,956	S/3,234
Total anual		S/195,158	S/214,733	S/233,750	S/255,723	S/279,712

Todos los precios de la materia prima fueron cotizados con recursos del Mercado Mayorista de Lima.

Tabla 62

	2021	2022	2023	2024	2025
Costo del envase (soles)	118,162	129,279	141,435	154,720	169,234

8.4.1.3. Presupuesto de Mano de Obra Directa

Tabla 63

Cantidad	Cargo	Fecha de ingreso	Remuneración Base (S/.)	Remuneración Anual	Gratificación Jul y dic	Essalud (9%)	CTS Mayo	CTS Noviembre	Remuneración total anual (S/.)
4	Ayudante de cocina	1/01/2021	960	11,520	2,092	1,036	742	742	65,876

El único rol que se considera parte de la mano de obra directa, es decir, la preparación de los platillos, es el de ayudante de cocina, de los cuales se ocuparán 4 para alcanzar la capacidad instalada requerida para la demanda estimada para los primeros 5 años de actividades.

8.4.1.4. Presupuesto de Costos Indirectos

Tabla 64

	2021	2022	2023	2024	2025
Envase	118,162	129,279	141,435	154,720	169,234
Mano de obra indirecta					
Jefe de cocina	33,610	33,610	33,610	33,610	33,610
Gerente de operaciones	34,002	34,002	34,002	34,002	34,002
Servicios (prorrateados)					
Servicio de luz (soles)	5,760	6,048	6,350	6,668	7,001
Servicio de agua (soles)	2,940	3,087	3,241	3,403	3,574
Alquiler (soles)	34,344	34,344	34,344	34,344	34,344
Total	228,818	240,370	252,983	266,748	281,766

8.4.1.5. Presupuesto de Gastos de Administración

Tabla 65

	2021	2022	2023	2024	2025
Sueldos					
Gerente General	51,004	51,004	51,004	51,004	51,004
Servicios					
Servicio de telefonía + internet	2,100	2,100	2,100	2,100	2,100
Servicio de alarma	2,800	1,800	1,800	1,800	1,800
Servicio de Contabilidad	9,600	9,600	9,600	9,600	9,600
Servicios (prorrateados)					
Servicio de luz (soles)	1,920	2,016	2,117	2,223	2,334
Servicio de agua (soles)	980	1,029	1,080	1,134	1,191
Alquiler (soles)	11,448	11,448	11,448	11,448	11,448
Total	79,852	78,997	79,149	79,309	79,477

8.4.1.6. Presupuesto de Gastos de Ventas

Tabla 66

	2021	2022	2023	2024	2025
Sueldos					
Servicio de Delivery	55,457	64,699	73,942	83,185	92,428
Chofer	7,562	7,562	7,562	7,562	7,562
Nutricionista	34,002	34,002	34,002	34,002	34,002
Gerente de Marketing y Ventas	42,503	42,503	42,503	42,503	42,503
Combustible de vehículo	4,800	4,800	4,800	4,800	4,800
Mantenimiento de vehículo	2,400	2,400	2,400	2,400	2,400

Publicidad					
Redes Sociales	3,200	3,200	3,200	3,200	3,200
Posicionamiento y alcance	8,400	8,400	8,400	8,400	8,400
Servicios (prorrateados)					
Servicio de luz (soles)	1,920	2,016	2,117	2,223	2,334
Servicio de agua (soles)	980	1,029	1,080	1,134	1,191
Alquiler (soles)	11,448	11,448	11,448	11,448	11,448
Total	172,672	182,060	191,455	200,858	210,268

8.4.2. Egresos no Desembolsables

8.4.2.1. Depreciación

Tabla 67

	2021	2022	2023	2024	2025
Depreciacion de activos fijos	17,644	17,644	17,644	17,644	17,644

8.4.2.2. Amortización de Intangibles

Tabla 68

	Costo Total	Periodo	Amortización
Reserva y búsqueda de nombre	20	5	4
Busqueda figurativa (logotipo)	33	5	7
Registro de marca	535	5	107
Constitución de la empresa	1,567	5	313
DIGESA-Registro sanitario	425	5	85
Inscripcion en registros Publicos.	6	5	1
Licencia de funcionamiento	235	5	47
PAGINA WEB	12,799	5	2,560
APLICACION			
creación y gestion de la app	59,000	5	11,800
IMAGEN CORPORATIVA			
Diseño del logo	1,501	5	300
integración de pagos con tarjetas	4,949	5	990
REDES SOCIALES			
Promoción preoperativa en redes	3200	5	640
Posicionamiento y alcance	8400	5	1,680
Total			18,534

8.4.3. Costos Fijos y Costos Variables

Tabla 69

Costos Fijos

	2021	2022	2023	2024	2025
Gerente General	64,605	64,605	64,605	64,605	64,605
Nutricionista	34,002	34,002	34,002	34,002	34,002
Gerente de operaciones	47,603	47,603	47,603	47,603	47,603
Gerente de marketing y ventas	42,503	42,503	42,503	42,503	42,503
Servicio de Contabilidad	9,600	9,600	9,600	9,600	9,600
Jefe de cocina (Chef)	44,967	44,967	44,967	44,967	44,967
Ayudante de cocina	65,876	65,876	65,876	65,876	65,876
Combustible de vehículo	4,800	4,800	4,800	4,800	4,800
Mantenimiento de vehiculo	2,400	2,400	2,400	2,400	2,400
Chofer	7,562	7,562	7,562	7,562	7,562
Redes Sociales	3,200	3,200	3,200	3,200	3,200
Posicionamiento y alcance	8,400	8,400	8,400	8,400	8,400
Servicio de telefonía + internet	2,100	2,100	2,100	2,100	2,100
Servicio de alarma	2,800	1,800	1,800	1,800	1,800
Alquiler	57,240	57,240	57,240	57,240	57,240
Amortizacion de itangibles	18,534	18,534	18,534	18,534	18,534
Depreciacion de activos fijos	17,644	17,644	17,644	17,644	17,644
Total	433,836	432,836	432,836	432,836	432,836

Tabla 70

Costos Variables

	2021	2022	2023	2024	2025
Servicio de Delivery	55,457	64,699	73,942	83,185	92,428
Servicio de luz (soles)	9,600	10,080	10,584	11,113	11,669
Servicio de agua (soles)	4,900	5,145	5,402	5,672	5,956
Envases	118,162	125,773	133,869	142,472	151,613
Materia Prima	195,158	208,584	221,249	235,480	250,587
Total	383,276	414,282	445,046	477,923	512,252

8.4.4. Costo de producción unitario y costo total unitario

Tabla 71

	Costo por Unidad S/.	2021	2022	2023	2024	2025
Ragú + Guarnicion + Ensalada	4.21	27,036	29,580	32,361	35,401	38,722
Pomodoro y Atún + Guarnición + Ensalada	2.37	15,220	16,652	18,217	19,929	21,798
Ensalada de Atun + Guarnicion	3.74	24,018	26,277	28,748	31,449	34,399
Filete de Pollo + Guarnición + Ensalada	1.92	12,330	13,490	14,758	16,145	17,659
Bistec de Res + Guarnición + Ensalada	3.90	25,045	27,402	29,978	32,794	35,870
Pollo Saltado + Guarnición + Ensalada	2.17	13,935	15,246	16,680	18,247	19,959
Lomo Saltado + Guarnición + Ensalada	4.20	26,972	29,509	32,284	35,317	38,630
Pollo al Sillao + Guarnición + Ensalada	2.08	13,357	14,614	15,988	17,490	19,131
Hamburguesa de Pollo + Guarnición + Ensalada	1.92	12,330	13,490	14,758	16,145	17,659
Hamburguesa de Res + Guarnición + Ensalada	3.92	25,174	27,542	30,132	32,962	36,054
Total	-	195,416	213,802	233,906	255,877	279,880

8.5. Estados Financieros Proyectados

8.5.1. Premisas del Estado de Ganancias y Pérdidas y del Flujo de Caja

Los resultados mostrados en los estados de ganancias y pérdidas mostrarán el desempeño rentable de la empresa en diferentes términos, ambos con funciones e interpretaciones propias a su formato de costeo particular. A través de estos cuadros se reflejarán las ganancias y pérdidas, y se apreciará con claridad a partir de qué periodo comenzarán a ser rentables las actividades de la empresa.

8.5.2. Estado de Ganancias y Pérdidas Proyectado – Costeo Absorbente

Tabla 72

	2021	2022	2023	2024	2025
Ventas	766,842	839,031	917,927	1,004,148	1,098,345
Costo de ventas	488,508	519,635	551,264	587,003	626,009
Utilidad bruta	278,335	319,396	366,663	417,145	472,336
Gastos Administrativos	79,852	78,997	79,149	79,309	79,477
Gastos de Ventas	172,672	182,060	191,455	200,858	210,268
Depreciación	17,644	17,644	17,644	17,644	17,644
Amortización	18,534	18,534	18,534	18,534	18,534
Utilidad operativa	- 10,367	22,162	59,881	100,801	146,414
Gastos Financieros					
Utilidad antes de impuestos	- 10,367	22,162	59,881	100,801	146,414

Impuesto a la renta	-	3,058	6,538	17,665	29,736	43,192
Utilidad Neta	-	7,309	15,624	42,216	71,065	103,222

8.5.3. Estado de Ganancias y Pérdidas Proyectado – Costeo Directo

Tabla 73

	2021	2022	2023	2024	2025
Ventas	766,842	839,031	917,927	1,004,148	1,098,345
Costos Variables	383,276	423,936	465,113	510,414	558,999
Margen de Contribución	383,566	415,095	452,814	493,734	539,347
Costos Fijos	393,933	392,933	392,933	392,933	392,933
Utilidad Operativa	- 10,367	22,162	59,881	100,801	146,414
Gastos Financieros	0	0	0	0	0
Utilidad antes de impuestos	- 10,367	22,162	59,881	100,801	146,414
Impuesto a la renta	-	3,058	6,538	17,665	29,736
Utilidad Neta	- 7,309	15,624	42,216	71,065	103,222

8.5.4. Flujo de Caja Proyectado Operativo

Tabla 74

Flujo operativo	2021	2022	2023	2024	2025
Ventas	766,842	839,031	917,927	1,004,148	1,098,345
Costos variables	- 383,276	- 423,936	- 465,113	- 510,414	- 58,999
Costos fijos	- 393,933	- 392,933	- 392,933	- 392,933	- 392,933
Depreciación	- 17,644	- 17,644	- 17,644	- 17,644	- 17,644
Amortiz intang	- 18,534	- 18,534	- 18,534	- 18,534	- 18,534
Util antes imp	- 46,545	- 14,016	23,703	64,623	110,236
Impuesto	13,731	4,135	- 6,992	- 19,064	- 32,520
Util después imp	- 32,814	- 9,881	16,711	45,559	77,716
Depreciación	17,644	17,644	17,644	17,644	17,644
Amortiz intang	18,534	18,534	18,534	18,534	18,534
Flujo operativo	3,364	26,297	52,889	81,737	113,894

8.5.5. Flujo de Capital Proyectado

Tabla 75

Mes	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
Estacionalidad	5.5%	6.5%	7.0%	7.5%	8.5%	9.0%	7.5%	8.5%	9.0%	11.0%	11.0%	9.0%
Ventas (suscripciones)												
Plan quincenal	127	150	161	173	196	207	173	196	207	254	254	207
Plan mensual	57	68	73	78	89	94	78	89	94	115	115	94
Plan trimestral	3	3	3	4	4	4	4	4	4	5	5	4
Total de suscripciones	187	221	237	255	289	305	255	289	305	374	374	305
Ventas (soles)												
Plan quincenal	22,860	27,000	28,980	31,140	35,280	37,260	31,140	35,280	37,260	45,720	45,720	37,260
Plan mensual	17,100	20,400	21,900	23,400	26,700	28,200	23,400	26,700	28,200	34,500	34,500	28,200
Plan trimestral	2,400	2,400	2,400	3,200	3,200	3,200	3,200	3,200	3,200	4,000	4,000	3,200
Total en soles	42,360	49,800	53,280	57,740	65,180	68,660	57,740	65,180	68,660	84,220	84,220	68,660
Flujo mensual												
Ingresos al contado (100%)	42,360	49,800	53,280	57,740	65,180	68,660	57,740	65,180	68,660	84,220	84,220	68,660
Costo fijo	-6,387	-6,387	-6,387	-6,387	-6,387	-6,387	-6,387	-6,387	-6,387	-6,387	-6,387	-6,387
Envases	-6,499	-7,681	-8,271	-8,862	-10,044	-10,635	-8,862	-10,044	-10,635	-12,998	-12,998	-10,635
Planilla	-20,963	-20,963	-20,963	-20,963	-35,710	-20,963	-41,772	-20,963	-20,963	-20,963	-35,710	-41,772
Materia Prima	-10,734	-12,685	-13,661	-14,637	-16,588	-17,564	-14,637	-16,588	-17,564	-21,467	-21,467	-17,564
Flujo mensual	- 2,223	2,084	3,998	6,891	-3,549	13,111	-3,917	11,198	13,111	22,405	7,658	-7,697
Déficit Acumulado	- 2,223	-139	3,859	10,750	7,201	20,312	6,394	17,592	30,703	53,108	60,766	53,069

8.5.6. Flujo de Caja Económico Proyectado

Tabla 76

		2021	2022	2023	2024	2025
Activo fijo	-164,951					
Activo intangible	-92670					
Capital de trabajo	-2223	-209	-229	-250	-273	0
VSN						51,950
Recuperación Cap. T						3183.5
Flujo de la inversión	-259,844	-209	-229	-250	-273	55,134
Flujo económico	-259,844	48,682	71,595	98,166	126,992	214,556

8.5.7. Flujo del Servicio de la deuda

Tabla 77

Flujo de la deuda	0	2021	2022	2023	2024	2025
Préstamo	103,938					
Servicio de la deuda		-				
		40148.1	-45109.5	-45109.5	-3408.7	-41700.8
Escudo fiscal		4176.6	2729.6	1022.6	0.0	0.0
Flujo de la deuda	103,938	-35,971	-42,380	-44,087	-3,409	-41,701
Flujo financiero	-155,906	12,711	29,215	54,079	123,583	172,855

8.5.9. Estado de Situación Financiera

Tabla 78

Activo		Pasivo	
Activo Corriente		Pasivo Corriente	
Capital de Trabajo	S/ 2,223	Cuentas por pagar	-
Activo Fijo	S/ 164,951	Deuda a largo plazo	S/ 103,938
Activo no Corriente		Pasivo Total	S/ 103,938
Activo Intangible	S/ 92,670	Patrimonio	
		Capital Social	S/ 155,906
Activo Total	S/ 259,844	Patrimonio Total	S/ 155,906

Pasivos + Patrimonio	S/ 259,844
-----------------------------	-------------------

Capítulo IX: Evaluación Económico-Financiera

9.1. Cálculo de la Tasa de Descuento

9.1.1. Costo de Oportunidad (Ke) – Modelo CAPM

Tabla 79

cok= RF + B (rm - rf)	Costo de Oportunidad
rf	4.35%
rm	14.02%
Beta desapalancada del proyecto	0.97
Beta apalancada del proyecto	1.3903
COK n E.E.U.U.	0.1779
	17.79%
COK r E.E.U.U.	15.48%
	0.1548
COK Perú	17.14%
TEA Real	14.96%
WACC	14.50%

Para el cálculo del WACC, se hizo uso de datos recogidos de DAMODARAN y el BCR del Perú.

9.1.2. Costo de la deuda (Kd)

Costo de la Deuda	
11%	Rd = Kd (1-t)

9.1.3. Costo Promedio Ponderado de Capital (WACC)

WACC	14.50%
-------------	--------

La tasa de descuento calculada para el proyecto en base al rubro de la empresa, y datos referenciados de Damodaran y E.E.U.U. fue de 14.50%.

9.2. Evaluación Económico-Financiera

La evaluación económico-financiera se realiza con la finalidad de obtener indicadores que sirvan como herramienta de análisis en relación al desempeño y rentabilidad del proyecto en el marco

temporal que comprende el estudio y la proyección, que, en este caso siendo los 5 primeros años de actividad.

9.2.1. Indicadores de Rentabilidad

Para el desarrollo de todos los indicadores de rentabilidad se utilizaron recursos de Damodaran y otras fuentes de referencia para hallar valores relevantes para el rubro del negocio, y se utilizó el método CAPM, para el cual, de igual manera se utilizaron datos de referencia de E.E.U.U. donde no estaban disponibles aquellos de Perú.

9.2.1.1. VANE y VANF

VAN Económico	85,584
----------------------	--------

El VAN económico tuvo un resultado positivo, reflejando que, en términos económicos, el proyecto, al menos en lo que refiere al periodo 2021-2025, sí es rentable, por lo que se tomaría la decisión de invertir.

VAN Financiero	53,887
-----------------------	--------

El VAN financiero, igualmente, tuvo un resultado positivo, mostrando que, en otros términos, el proyecto sí es viable en cuanto a rentabilidad durante el periodo de estudio, por lo que invertir se considera recomendable.

9.2.1.2. TIRE y TIRF

TIRE	25%
-------------	------------

La TIR económica tuvo un resultado positivo, factor importante a considerar al momento de evaluar la rentabilidad del proyecto. Un 25% positivo es indicador de que es recomendable la inversión.

TIRF	27%
-------------	------------

En términos financieros, la TIR mostró un resultado bastante similar al económico, solo ligeramente más elevado. Con esto se concluye que es recomendable invertir.

9.2.1.3. PRI-e y PRI-f

	Económico	Financiero
PRI	2.54	3.59

En el PRI se ve reflejado el tiempo que será necesario para recuperar la inversión. En ambos casos se aprecia una recuperación a una velocidad aceptable, con un promedio ligeramente superior a la mitad del desarrollo de la proyección del proyecto. Más concretamente, en términos económicos, el proyecto tomará 2.54 años en recuperar la inversión, y para los inversionistas, el proyecto tardará 3.59 años en recuperar lo invertido.

9.2.1.4. B/C

B/C	1.27
------------	-------------

La relación de beneficio/costo, al ser superior a 1, sugiere que el proyecto tiene beneficios que superan a los costos, considerándose un resultado deseable. Esto se traduce a que, por cada sol que se invierta en el proyecto, se recibirá 1.27 nuevos soles.

9.2.2. Análisis del Punto de Equilibrio

El punto de equilibrio se realizó en términos de suscripciones, pues a diferencia de otros restaurantes, CERO no vende platillos, vende suscripciones, por lo que se calculó el costo variable unitario de acuerdo a la realidad proyectada basándose en el estudio de mercado, es decir, que el costo variable unitario propuesto cubre todos los diferentes planes que la empresa ofrece.

9.2.2.1. Costos Variables y Costos Fijos

Costo Fijo	S/. 432,835.82
Costo Variable Unitario	S/. 114.82

9.2.2.2. Estimación y análisis del Punto de Equilibrio

Punto de Equilibrio	2,259
----------------------------	-------

El punto de equilibrio se halla en términos de ventas de suscripciones, comprendiendo todos los planes que CERO ofrece con una demanda proyectada para cada uno de ellos basada en el estudio de mercado. Esto se traduce a la siguiente cantidad de suscripciones por plan para alcanzar el punto de equilibrio:

Tabla 80

Plan Quincenal (47.7%)	1,077
Plan Mensual (43.10%)	974
Plan Trimestral (9.20%)	208

El punto de equilibrio se alcanzaría el primer año en términos de ventas de suscripciones; sin embargo, no por mucho, y el crecimiento proyectado no permite superar el punto de equilibrio con un margen ampliamente significativo.

El punto de equilibrio y el que se haya alcanzado el primer año, refleja que CERO tiene, efectivamente, potencial de ser extremadamente rentable, pero depende mucho de la demanda y el crecimiento de la misma en los subsiguientes años.

9.2.2.3. Comprobación

Costo fijo + Variable unitario	S/. 652,331.14
Ventas	S/. 652,331.14

En el cuadro se observa los costos fijos sumados al costo variable unitario multiplicado por el monto de 2,259 suscripciones (en las proporciones utilizadas basadas en el estudio de mercado), y en la fila inferior el precio unitario referencial promediado S/.288.76 para las suscripciones, dando como resultado, en ambos casos, un monto exactamente igual, comprobando el punto de equilibrio.

9.3. Análisis de Sensibilidad Unidimensional

9.3.1. Variables de Entrada

Las variables de entrada que se eligieron para el análisis de sensibilidad fueron aquellas que se consideran más relevantes y que tienen una capacidad de cambio más plausible, es decir, que se podrían ver cambios en ellos en escenarios más realistas. Estas fueron las siguientes:

- **Precio:** El precio que se eligió para cada paquete fue un punto medio entre la información recolectada en el estudio de mercado, y el precio de la competencia actual. Se hará uso de esta variable en el escenario positivo, simulando cómo luciría el VAN en caso el precio se incrementará al mismo de la competencia.
- **Demanda Inicial:** Con fines de darle temperancia a la estimación de la demanda, se optó por usar de referente una demanda proyectada moderada; sin embargo, es muy factible que la captación inicial supere el 1% estimado para el primer año, y se optará por incrementar esta variable ligeramente para poder apreciar el impacto que tendría en el VAN.
- **Costo de Materia Prima:** Teniendo en consideración la naturaleza inestable y la presencia de numerosas crisis en tiempos recientes, datos históricos sugieren que, más de una vez, estas crisis han tenido un impacto en el precio de los alimentos, particularmente, un alza en el precio, por lo que se simulará un escenario en el que esto suceda para poder medir cuál sería el efecto de esto en el VAN.

9.3.2. Variables de Salida

La variable de salida, es decir, aquella que medirá el impacto de los cambios en las variables de entrada, será el **VAN**, esto será a razón de poder apreciar con esta herramienta cómo varía la viabilidad del proyecto con cambios a las variables de entrada, con el fin de aterrizar los cambios y poder analizarlos.

9.3.3. Variables Críticas del Proyecto: Posibilidades de administrar riesgo

Tabla 81

Escenario 1	Escenario actual	Precios S/.		
	Costo materia prima: S/.108.54	180	300	800
		VAN: S/. 85,584		
	Escenario actual, en el que la demanda inicial es el 1% del mercado efectivo, con un costo de materia prima de: 25.4% y precios acordes a las encuestas realizadas.			
Escenario 2	Escenario optimista	Precios S/.		
	Costo materia prima: S/.108.54	220	350	860
		VAN: S/. 314,287		
	Escenario positivo, tomando en cuenta un incremento en los precios de S/.20, S/.50 y S/.60 respectivamente a cada plan, llegando a precios similares a los de la competencia. Adicionalmente, se tomó en consideración un incremento de la demanda inicial que pasaría de 1% a 1.1%			
Escenario 3	Escenario pesimista	Precios S/.		
	Costo materia prima: S/.130.25	180	300	800
		VAN: -S/. 104,624		
	Escenario pesimista, tomando en cuenta que alguna protesta social pueda sacudir el país, esta podría traer como consecuencia una reducción de la captación inicial: de 1% a 0.9% adicionalmente se sufriría de un incremento en los precios de la materia prima y envases de hasta un 20%.			

Escenario Optimista:

Se evidencia en el escenario optimista que un pequeño cambio en la demanda inicial complementado con equiparar el precio al de la demanda puede hacer que el proyecto se eleve de un VAN positivo a uno sumamente atractivo para cualquier inversionista, especialmente considerando la relativamente baja inversión que requiere el proyecto. Las posibilidades de que este escenario se vuelva realidad no son distantes de lo posible, ya que para el proyecto se manejó una demanda inicial moderada de forma intencional con la finalidad de hacerlo sobrio; sin embargo, de acuerdo a las encuestas, este número sí tiene posibilidades de superar el estimado. Adicionalmente, el precio de la competencia demuestra que es perfectamente posible obtener una gran rentabilidad sin mucha demanda si el precio se ajusta para adaptarse a estas condiciones, aunque sea incierto si se puede alcanzar la misma aceptación con dichos precios.

Escenario pesimista:

El escenario pesimista es uno arraigado en un riesgo existente y realista, los precios de los alimentos fluctúan constantemente, y en tiempos de incertidumbre como los que han plagado al país (y hasta cierto punto, todo el globo) todo el 2020, no resultaría completamente inesperado que los insumos sufran un alza en el precio que perjudique negativamente la rentabilidad de CERO y otros negocios de servicio de alimentos. La capacidad de gestionar este riesgo es baja, pues a pesar de poder ser, hasta cierto punto, predecible, no puede hacerse mucho en relación al precio de los insumos, ya que comprar en grandes cantidades para luego almacenarlos no se alinea con lo que CERO ofrece, que son alimentos 100% frescos. Una opción para gestionar este riesgo es un contrato que estipule los precios específicos de cada insumo por periodos prolongados, como contratos anuales.

9.3.4. Punto Muerto

Para obtener un VAN igual a cero, se necesitan las siguientes ventas anuales (en términos de suscripciones):

Tabla 82

Punto Muerto	2021	2022	2023	2024	2025
Venta de suscripciones	2,255	2,472	2,709	2,968	3,252
VAN económico					
-7					

El volumen de ventas proyectado logra, con éxito, cubrir el punto muerto. Asimismo, es importante mencionar que el volumen de ventas supera este desde el primer año; sin embargo, esto no necesariamente se traduce a utilidades positivas desde el mismo debido a los costos y gastos que la empresa tiene que afrontar en el desarrollo de sus actividades.

Capítulo X: Conclusiones y Recomendaciones

10.1. Conclusiones

El desarrollo del proyecto de negocio y todas las partes que los conforman demostraron ser de suma utilidad al momento de solidificar y, potencialmente, tangibilizar el concepto de CERO, que desde su concepción tuvo un camino bien definido y bases sólidas que lo cimentaron, pues fue desde la primera fase del proyecto llevar el mismo a los resultados más realistas posibles.

De acuerdo con lo sugerido por las estadísticas citadas y el estudio de mercado realizado, se refleja en los resultados que existe una demanda creciente, y cabe dentro de los parámetros de naturaleza realista que se deseaba alcanzar con el presente proyecto de negocio. Se evidencia en los estados de ganancias y pérdidas que, al término del pago de la deuda, el proyecto se levanta y comienza a obtener significativos márgenes positivos, que incrementan anualmente de forma considerable. Adicionalmente, es de considerar que, por la naturaleza del proyecto y su fuente de ingresos, este se beneficiará exponencialmente de atender una mayor cantidad de público, ya que incluso para el quinto año de operaciones, y respetando la sobria estimación de demanda que se proyectó, no se alcanzará la máxima capacidad instalada, permitiéndole al negocio incrementar sus utilidades más allá del periodo de estudio de forma significativa.

Es importante agregar que, gracias a la implementación de una aplicación, la precisión que se tendrá de la demanda diaria por platillo asistirá de forma considerable a la minimización de excesos en las compras de materia prima, y que la inversión para este negocio es significativamente menor a la de un restaurante convencional, pues un *dark kitchen* no requiere de un espacio dedicado a comensales. También cabe destacar la importancia que representa tener un posicionamiento de mercado fuerte, el cual se garantiza dada la falta de reconocimiento del único negocio considerado competencia directa actualmente en Perú.

El estudio financiero de lo proyectado refleja que, si el proyecto necesita aproximadamente 3 años para comenzar a producir rentabilidad tras haber recuperado por completo cualquier tipo de inversión, lo que se traduce en un resultado bastante deseable, especialmente considerando la relativamente baja inversión que se necesita en contraste con restaurantes convencionales que necesitan incurrir en gastos de remodelación para poder atender comensales en el local.

Finalmente, se concluye que, a pesar de no alcanzar ratios financieros extremadamente altos, estos reflejan estrictamente el desempeño del negocio en sus primeros años, y este apunta a un crecimiento considerable y exponencial en los años subsiguientes al marco temporal comprendido en este proyecto de negocio, además de ser un negocio que promete ganar rentabilidad con el paso del tiempo y tener capacidad de expansión por un monto de inversión significativamente bajo en relación a numerosos proyectos de inversión.

10.2. Recomendaciones

Se sugiere tener en consideración a lo largo del desarrollo del proyecto hacer hincapié en el aprovechamiento del posicionamiento en la mente del consumidor, pues es a través de este que se logrará motivar a las personas a realizar el cambio. En el estudio de mercado se volvió

evidente que es de suma importancia transmitir los beneficios diferenciales de CERO de forma efectiva, puesto que, el concepto lidia de forma efectiva con todos los obstáculos a los que el público objetivo recurre para justificar su falta de accionar en relación a la transición a una alimentación saludable que abiertamente afirman desear, o cuanto menos, aseguran tiene una gran importancia. La presencia en redes sociales será de crucial importancia para llegar al público objetivo, siempre acompañado de la campaña “Sin complicaciones, CERO excusas”.

En la actualidad, como se mencionó en el estudio, existe solamente un negocio que puede considerarse competencia directa, siendo este Manzana Verde, el cual ha demostrado en el estudio de mercado realizado tener un posicionamiento bajo, teniendo una recordación completamente nula en los Focus Groups, factor que definitivamente jugará un papel importante en el éxito de CERO, que sí tiene una campaña publicitaria planeada.

El aplicativo también jugará un papel importante en el éxito de CERO, pues será uno de los factores de diferenciación más grande entre este y cualquier otro local de venta de alimentos. Con asesorías nutricionales personalizadas, seguimiento de metas, y diferentes opciones para elegir a lo largo de la semana, la aplicación ocupará poco espacio en los móviles, y será uno con el servicio CERO, por lo que su optimización será de vital importancia, pues si esta deja de funcionar apropiadamente, todo el formato de negocio sufrirá.

Finalmente, se recomienda fuertemente hacer uso de las certificaciones en los medios, pues a diferencia de un restaurante convencional, donde los comensales sienten relativo control sobre lo que reciben al estar presentes en el mismo local en el que se preparan sus alimentos, esto no está presente en un *dark kitchen*, por lo que ganarse la confianza y transmitir transparencia a todos los consumidores y consumidores potenciales será vital para obtener éxito en la fidelización y poder reforzar la publicidad de boca en boca.

Referencias Electrónicas y Anexos

MUNICIPALIDAD DE LINCE, 2019. " PLAN DE ACCION DISTRITAL DE SEGURIDAD CIUDADANA 2019 " .
RECUPERADO: HTTPS://CDN.WWW.GOB.PE/UPLOADS/DOCUMENT/FILE/1057714/PADSC-2019_V2_1_.PDF

INEI, 2017. "CENSO NACIONAL 2017. RECUPERADO": <HTTP://CENSO2017.INEI.GOB.PE/>

INEI, 2017. " CRECIMIENTO DE CIUDADES DEL PERU". RECUPERADO:
HTTPS://WWW.INEI.GOB.PE/MEDIA/MENURECURSIVO/PUBLICACIONES_DIGITALES/EST/LIB0018/CAP31002.HTM#:~:TEXT=LIMA%20METROPOLITANA%20645%2C172%201%2C845%2C910%203%2C302%2C523,CHICLAYO%20177%2C321%20279%2C527%20411%2C536%205

DATUM. (2018). DATUM PRESENTA ESTUDIO SOBRE "VIDA SALUDABLE".

<HTTPS://LAREPUBLICA.PE/MARKETING/1200803-DATUM-PRESENTA-ESTUDIO-SOBRE-VIDA-SALUDABLE/>

LUCHO CARBAJAL. (2015). LIMA ORGÁNICA "EL MERCADO DE COMIDA SALUDABLE HA EVOLUCIONADO FAVORABLEMENTE POR LA DEMANDA DEL PÚBLICO".

RETRIEVED FROM:

<HTTPS://GESTION.PE/TENDENCIAS/LIMA-ORGANICA-MERCADO-COMIDA-SALUDABLE-EVOLUCIONADO-FAVORABLEMENTE-DEMANDA-PUBLICO-132445-NOTICIA/>

JUAN SUIITO. (2019). HOGARES PERUANOS SE UNEN A LA TENDENCIA DE CONSUMO SALUDABLE

RETRIEVED FROM:

<HTTPS://WWW.MERCADONEGRO.PE/INFORMES/HOGARES-PERUANOS-SE-UNEN-A-LA-TENDENCIA-DE-CONSUMO-SALUDABLE/>

HELLOFOOD PERÚ. (2014). LIMEÑOS EMPIEZAN A OPTAR POR COMIDA SALUDABLE AL PEDIR DELIVERY. RETRIEVED FROM:

<HTTPS://ELCOMERCIO.PE/ECONOMIA/NEGOCIOS/LIMENOS-EMPIEZAN-OPTAR-COMIDA-SALUDABLE-PEDIR-DELIVERY-366762-NOTICIA/>

ARELLANO. (2019). APPS DE DELIVERY: UNA LUCHA A TODA VELOCIDAD.

RETRIEVED FROM:

<HTTPS://WWW.ARELLANO.PE/APPS-DELIVERY-UNA-LUCHA-TODA-VELOCIDAD/>

RICARDO OLAZO (2016). ESTO DEBIDO A QUE 80 DE CADA 100 PERUANOS SIENTE LA NECESIDAD DE PRACTICAR UNA ACTIVIDAD FÍSICA.

RETRIEVED FROM:

<TTPS://GESTION.PE/TENDENCIAS/GIMNASIOS-HAN-AUMENTADO-OFERTA-SERVICIOS-COMPLEMENTARIOS-135612-NOTICIA/>

RICARDO OIE (2019). DE ESTA MANERA, EL 54% DE HOGARES PERUANOS SE CONSIDERA "SALUDABLE" O "MUY SALUDABLE"

[HTTPS://WWW.MERCADONEGRO.PE/INFORMES/HOGARES-PERUANOS-SE-UNEN-A-LA-TENDENCIA-DE-CONSUMO-SALUDABLE/#:~:TEXT=EL%20ESTUDIO%20EXPLICA%20QUE%20LA,DE%20COMIDAS%20GRASOSAS%20\(24%25\).](HTTPS://WWW.MERCADONEGRO.PE/INFORMES/HOGARES-PERUANOS-SE-UNEN-A-LA-TENDENCIA-DE-CONSUMO-SALUDABLE/#:~:TEXT=EL%20ESTUDIO%20EXPLICA%20QUE%20LA,DE%20COMIDAS%20GRASOSAS%20(24%25).)

IVÁN HUMANES (2020). "ENTRE UN 70 Y UN 75% DE NUESTRA SALUD —Y TAMBIÉN DE UNA ACTIVIDAD FÍSICA ADECUADA— DEPENDE DE LA NUTRICIÓN.

[HTTPS://WWW.REVISTAGQ.COM/CUIDADOS/ARTICULO/ENTRENAMIENTO-NUEVAS-TENDENCIAS-2020](https://www.revistagq.com/cuidados/articulo/entrenamiento-nuevas-tendencias-2020)

CLAUDIA INGA MARTÍNEZ (2019). "ESTO LO CONFIRMA EL ÚLTIMO ESTUDIO DE LA CONSULTORA ARELLANO SOBRE NUEVAS TENDENCIAS DE CONSUMO SALUDABLE EN EL QUE LOS PERUANOS AFIRMAN QUE MANTENER UNA BUENA ALIMENTACIÓN ES LA PRINCIPAL CARACTERÍSTICA QUE TIENEN EN MENTE CUANDO SE HABLA DE VIDA SALUDABLE"

[HTTPS://ELCOMERCIO.PE/ECONOMIA/DIA-1/EN-TIEMPOS-DE-OCTOGONOS-AL-CONSUMIDOR-PERUANO-LE-IMPORTA-TENER-UN-CONSUMO-SALUDABLE-NOTICIA/](https://elcomercio.pe/economia/dia-1/en-tiempos-de-octogonos-al-consumidor-peruano-le-importa-tener-un-consumo-saludable-noticia/)

INEI.GOB.PE. 2001. PERÚ: ESTIMACIONES Y PROYECCIONES DE POBLACIÓN, 1950-2050. [ONLINE] AVAILABLE AT: [<HTTPS://WWW.INEI.GOB.PE/MEDIA/MENURECURSIVO/PUBLICACIONES_DIGITALES/EST/LIB0466/LIBRO.PDF>](https://www.inei.gob.pe/media/menurecursivo/publicaciones_digitales/est/lib0466/libro.pdf).

DATOSMACRO.COM. 2019. PERÚ - BALANZA COMERCIAL 2019. [ONLINE] AVAILABLE AT: [<HTTPS://DATOSMACRO.EXPANSION.COM/COMERCIO/BALANZA/PERU>](https://datosmacro.expansion.com/comercio/balanza/peru).

GARCÍA, J., SANCHEZ, A., MONTOYA, L., CUETO, M. AND RONQUILLO, P., 2019. EVOLUCIÓN DE LAS EXPORTACIONES E IMPORTACIONES. [ONLINE] M.INEI.GOB.PE. AVAILABLE AT: [<HTTP://M.INEI.GOB.PE/MEDIA/MENURECURSIVO/BOLETINES/BOLETIN_EXPORTACIONES_OCTUBRE2019.PDF>](http://m.inei.gob.pe/media/menurecursivo/boletines/boletin_exportaciones_octubre2019.pdf).

BCRP.GOB.PE. 2019. RIESGO PAÍS DE PERÚ ES EL MÁS BAJO DE AMÉRICA LATINA. [ONLINE] AVAILABLE AT: [<HTTPS://WWW.BCRP.GOB.PE/DOCS/TRANSPARENCIA/NOTAS-INFORMATIVAS/2019/NOTA-INFORMATIVA-2019-04-08.PDF>](https://www.bcrp.gob.pe/docs/transparencia/notas-informativas/2019/nota-informativa-2019-04-08.pdf)

DEPERU.COM. N.D. COTIZACIÓN HISTÓRICA DEL DÓLAR DESDE 1991 AL 2020, SOLES Y NUEVOS SOLES. [ONLINE] AVAILABLE AT: [<HTTPS://WWW.DEPERU.COM/TIPO_CAMBIO/HISTORICO/>](https://www.deperu.com/tipo_cambio/historico/)

CASTILLO, N., 2019. INFLACIÓN CERRÓ EN 2,19%: ¿QUÉ RUBROS INCIDIERON EN LA TASA ANUALIZADA?. EL COMERCIO, [ONLINE] AVAILABLE AT: [<HTTPS://ELCOMERCIO.PE/ECONOMIA/PERU/INFLACION-ALIMENTOS-SUPERARON-2-NOTICIA-593251-NOTICIA/>](https://elcomercio.pe/economia/peru/inflacion-alimentos-superaron-2-noticia-593251-noticia/)

ESTADÍSTICAS.BCRP.GOB.PE. N.D. PBI (VARIACIÓN PORCENTUAL). [ONLINE] AVAILABLE AT: [<HTTPS://ESTADISTICAS.BCRP.GOB.PE/ESTADISTICAS/SERIES/ANUALES/RESULTADOS/PM04863AA/HTML/2015/2019/>](https://estadisticas.bcrp.gob.pe/estadisticas/series/anales/resultados/pm04863aa/html/2015/2019/)

CENTRALES, T., N.D. BAJAN LOS TIPOS DE INTERÉS EN PERÚ. [ONLINE] DATOSMACRO.COM. AVAILABLE AT: [<HTTPS://DATOSMACRO.EXPANSION.COM/TIPO-INTERES/PERU>](https://datosmacro.expansion.com/tipo-interes/peru)

GRAN MERCADO MAYORISTA DE LIMA. (2020). ABASTECIMIENTO Y PRECIOS.

AVAILABLE AT: [HTTPS://CDN.WWW.GOB.PE/UPLOADS/DOCUMENT/FILE/1351601/BOLET%3%ADN%20DE%20ABASTECIMIENTO%20Y%20PRECIOS%20MAYORISTAS%20GMML%20Y%20MM%20N%2%BA%20%20-06/10/20.PDF](https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/1351601/bolet%3%ADN%20de%20abastecimiento%20y%20precios%20mayoristas%20gmml%20y%20mm%20n%2%BA%20%20-06/10/20.pdf)