Plan de negocio para comercialización de comida empacada

Trabajo de Investigación para optar el Grado de
Máster en Dirección de Empresas

Jessie Marcela Casuso Carrión

Asesora:
Dra. Enkelejda Ymeri de Olivas

Lima, noviembre de 2021

PAD
ESCUELA DE DIRECCIÓN
UNIVERSIDAD DE PIURA

Resumen

El presente trabajo tiene como objetivo desarrollar el plan de negocio para comercializar porciones individuales de comida preparada, lista para servir en 15 minutos, en Lima Metropolitana. La idea nace como una propuesta de comida baja en carbohidratos y se inicia una fase de prueba en la que se lanzan al mercado 7 platos prototipo y se comercializan a través de la venta directa con publicaciones en redes sociales y una aplicación de venta *e-commerce*.

Más adelante se decide ampliar la propuesta de valor a una de comida preparada, no necesariamente baja en carbohidratos, para ampliar el segmento objetivo. En base a esta nueva propuesta, se realiza el plan de negocio y la investigación de mercado que consiste en la búsqueda de información a través de fuentes secundarias, un *benchmarking*, entrevistas a profundidad y una encuesta.

Luego de realizar la investigación de mercado se concluye que existe un mercado potencial atractivo y que es posible introducir una nueva marca de comida preparada al mercado. En el plan de negocio se define los principales lineamientos de la estrategia del negocio con mayor énfasis en la estrategia comercial. Esto último, debido a que se define que el modelo de negocio requiere de la tercerización de la producción para lograr alcanzar un alto volumen de ventas y, en consecuencia, el enfoque del negocio consistirá en desarrollar la estrategia comercial.

La propuesta de valor contempla la venta de porciones individuales de comida preparada, congelada, empacada al vacío, lista para calentar y servir en 15 minutos. Se inicia con una variedad de 7 platos para ir incrementando la oferta hasta 30 platos, de manera que podamos ofrecer planes semanales y mensuales.

Se busca posicionar a la marca como "de muy buen sabor", con un precio entre 11 y 14 soles, ligeramente por encima del mercado, y utilizar para ello una estrategia de comunicación a través de las redes sociales y el marketing digital. El canal de venta será el de venta directa principalmente y tener presencia en diferentes aplicaciones para dar a conocer la marca.

Finalmente, la evaluación financiera nos indica que el negocio es rentable a partir del tercer año de operaciones, en el que se logra un volumen de ventas superior a las 118 mil unidades. El VAN para el proyecto es de 227,208 soles utilizando una tasa descuento de 12%. El punto de equilibrio se calcula en base a un nivel de gastos fijos de 284,905 soles anuales y un margen unitario de 4.14 soles, lo cual establece el punto de equilibrio en 5,729 unidades mensuales de venta. La inversión inicial necesaria para el proyecto es de 238 mil soles y el plazo de recuperación de la inversión es de 4 años.

Palabras clave: *ready meal; comida lista; comida preparada; comida congelada; comida casera*

PAD ESCUELA DE DIRECCIÓN UNIVERSIDAD DE PIURA

PAD
ESCUELA DE DIRECCIÓN
UNIVERSIDAD DE PIURA

Tabla de contenido

Antecedentes 11
1. Objetivo general 12
2. Objetivos específicos 12
Capítulo 1. Modelo de negocio 13
1.1. Visión 13
1.2. Misión 13
1.3. Valores: Buena actitud, confianza, profesionalismo 13
1.4. Estrategia 13
1.5. Mercado potencial 14
Capítulo 2. Investigación de mercado 17
2.1. Definición del problema y enfoque 17
2.2. Diseño de la investigación 17
2.3. Conclusiones de la investigación de mercados 33
Capítulo 3. Plan de negocio 35
3.1. Estrategia de marketing y ventas 35
3.2. Estrategia de producto 35
3.3. Estrategia de precio 35
3.4. Estrategia de comunicación de marca 36
3.5. Estrategia de marketing digital 36
3.6. Principales herramientas de marketing 36
3.7. Estrategia de operaciones 37
3.8. Estrategia de recursos humanos 38
3.9. Estrategia financiera 40
3.10. Resultados económicos 41
Conclusiones 45
Lista de referencias bibliográficas 47
Anexos 49
Anexo 1. Benchmarking 49
Anexo 2. Información nutricional 50
Anexo 3. Resultados de la encuesta 51
Anexo 4. Encuesta IPSOS 56

PAD ESCUELA DE DIRECCIÓN UNIVERSIDAD DE PIURA

PAD
ESCUELA DE DIRECCIÓN
UNIVERSIDAD DE PIURA

Lista de tablas

Tabla 1. Resultados a la pregunta ¿cuántas personas viven en su hogar y que suelen cocinar? 25
Tabla 2 Resultados sobre qué tan dispuesto estaría por adquirir el producto 30
Tabla 3. Valoración de los encuestados a los atributos del producto 30
Tabla 4. Atributos del product según orden de prioridad 31
Tabla 5. Volumen de mercado en categoría “comida preparada” 32
Tabla 6. Presupuesto de gasto de personas 40
Tabla 7. Proyecciones 40
Tabla 8. Costos estimados de 7 platos 41
Tabla 9. Estado de resultados 42
Tabla 10. Flujo de caja 43
Tabla 11. Estado de situación 43

PAD
ESCUELA DE DIRECCIÓN
UNIVERSIDAD DE PIURA

PAD
ESCUELA DE DIRECCIÓN
UNIVERSIDAD DE PIURA

Lista de figuras

Figura 1. Tamaño de mercado de comida preparada en el Perú 18
Figura 2. Menú Comidalista 26
Figura 3. Resultados sobre las reacciones de los encuestados al ver el menú Comidalista 26
Figura 4. Resultados a la pregunta si alguna vez compró comida casera empacada al vacío y congelada 27
Figura 5. Resultados sobre el monto a pagar por este tipo de comida 27
Figura 6. Preguntas abiertas al encuestado 28
Figura 7. Resultados sobre considerar el concepto como innovador 28
Figura 8. Resultados para saber si los encuestados necesitan el producto 29
Figura 9. Resultados sobre el precio a pagar por el producto 29
Figura 10. Cadena de suministro 37
Figura 11. Procesos del negocio 37
Figura 12. Procesos de compras, comercial y venta 38
Figura 13. Organigrama 38
Figura 14. Clientes meta y proyecciones de ingresos 42

PAD
ESCUELA DE DIRECCIÓN
UNIVERSIDAD DE PIURA

PAD
ESCUELA DE DIRECCIÓN
UNIVERSIDAD DE PIURA

Antecedentes

Durante los últimos años, a nivel global, se observa que las personas están cambiando su estilo de vida y sus hábitos de consumo. Cada vez más, los consumidores dedican menos tiempo a la preparación de sus comidas y buscan soluciones alternativas como comprar comida ya preparada, salir a comer a restaurantes o pedir comida *delivery*. En el mercado peruano ocurre lo mismo, más aún cuando contamos con una oferta gastronómica variada, de gran calidad y que, además, ha ganado un gran prestigio internacional.

Por otro lado, las estadísticas señalan que la población peruana presenta una situación alimentaria preocupante. "Según la Encuesta Demográfica y de Salud Familiar [ENDES] del año 2018, unos 14 millones de peruanos mayores de 15 años tienen sobrepeso" ("Obesidad y sobrepeso: ¿cuántas personas presentan estas condiciones en el Perú?", 2020, párr. 14). De ese total, "el 18,3% es obeso. Lima Metropolitana concentra casi al 40% de la población con exceso de peso" ("Obesidad: la otra pandemia que eclosiona con el Covid 19", 2020, párr. 6). Se espera reducir estas cifras luego de que el gobierno tomó algunas medidas que incluyen la "Ley de Promoción de la alimentación saludable para niños, niñas y adolescentes" (Ley N° 30021, 17 de mayo del 2013), y la implementación de los octógonos como advertencias publicitarias en los productos procesados.

En línea con estas dos problemáticas, surge una oferta de comida preparada empacada que presenta un crecimiento sostenido y una proyección atractiva para los próximos años. Según Euromonitor International (2020b), actualmente el segmento de comida preparada está conformado por marcas nacionales como Redondos, Hoja Redonda, La Selecta, Vitta, Nadú, Kraft y Mattson, todas ellas con participación de mercado por encima del 5%, y otras marcas con participación por debajo del 5% como Molitalia, Linea Verde, Casa Verde, Wong, Il Pastificio, Campomar, y otros. En la categoría específica de comida congelada empacada al vacío tenemos marcas de menor escala que buscan posicionarse en el mercado para alcanzar mayores volúmenes de venta como Come en casa, Kalabaza, Cchef, Naranja Lima, Schiaffino despensa, Cocinados y otros.

Por los factores antes expuestos, el presente trabajo busca evaluar si existe una oportunidad de negocio para una nueva marca nacional de comida congelada y empacada al vacío que satisfaga las necesidades de los consumidores. Se enfoca en la marca Comidalista de Visionaria Inversiones S.A.C., una empresa peruana constituida en el año 2020 para la comercialización de comida casera congelada y empacada al vacío, en porciones individuales y con distribución directa a los consumidores finales.

Al inicio, la propuesta de valor incluía que la comida sea baja en carbohidratos y se implementó un plan piloto para validar el producto en el mercado.

Con el objetivo de lograr una rentabilidad atractiva para el negocio, se debe priorizar un alto volumen de ventas ya que el margen es muy bajo. En este trabajo de investigación se busca evaluar la

factibilidad del negocio en el mercado y desarrollar un plan de negocio que permita su implementación.

1. Objetivo general

Elaborar un plan de factibilidad para un negocio de comida preparada empacada al vacío y congelada.

2. Objetivos específicos

2.1. Realizar la investigación de mercado para determinar el segmento objetivo, factores de compra y mercado potencial.

2.2. Desarrollar una estrategia comercial para posicionar la marca y lograr el crecimiento de las ventas.

2.3. Elaborar la estrategia de operaciones y de personas para la implementación del negocio.

PAD
ESCUELA DE DIRECCIÓN
UNIVERSIDAD DE PIURA

Capítulo 1. Modelo de negocio

La empresa Visionaria Inversiones S.A.C. se constituye en diciembre de 2020 y nace como idea de negocio con los siguientes conceptos que se presentan a continuación, sobre su visión, misión, valores y políticas que regirán su cultura de gestión.

1.1. Visión

Ser una comunidad que impulse el bienestar nutricional.

1.2. Misión

Simplificar la vida a las personas con deliciosa comida para calentar y servir.

1.3. Valores: Buena actitud, confianza, profesionalismo

Buena actitud, para desarrollar las funciones asignadas con entusiasmo y en armonía con el equipo de trabajo.

Confianza, para desarrollar buenas relaciones entre los colaboradores y lograr que los procesos fluyan adecuadamente para alcanzar un alto desempeño.

Profesionalismo, para que cada uno de los integrantes de la organización cumpla sus funciones con responsabilidad, compromiso, constancia, seriedad y dedicación.

1.4. Estrategia

Objetivos estratégicos

- Lograr un posicionamiento en Lima como empresa de comida casera, empacada al vacío y congelada, lista para calentar y servir en 15 minutos en el plazo de 1 año.
- Alcanzar una estructura de costos que sea competitiva en el mercado y poder ofrecer los productos a precios asequibles para el consumidor en el plazo de 1 año.
- Aumentar las ventas a una tasa de crecimiento de 276% anual en el primer año para alcanzar el punto de equilibrio y de 140%, 10% y 10% en el segundo, tercer y cuarto año, respectivamente, para lograr una rentabilidad atractiva en 5 años.
- A nivel operativo, lograr una cultura de mejora continua en los procesos, y mantener la capacitación y la formación del personal de la empresa.
- Innovar y desarrollar una cultura de diseño "*human-centered*" para conocer constantemente las nuevas necesidades de nuestro público objetivo y ofrecer soluciones innovadoras a sus requerimientos.

Política de calidad

Buscamos mejorar la calidad de vida de las personas y por ello nos comprometemos a cuidar nuestros productos y procesos para ofrecer alimentación saludable y nutritiva a nuestros clientes.

PAD ESCUELA DE DIRECCIÓN UNIVERSIDAD DE PIURA

1.5. Mercado potencial

1.5.1. Perfil del consumidor

El segmento al cual queremos atender es el siguiente:

- Hombres y mujeres entre 40 y 55 años.
- Con interés en una alimentación sana.
- Que valoren el buen sabor de la comida.
- Con hogares sin empleada del hogar permanente.
- Sin tiempo para cocinar.
- De clase socio-económica A y B.
- Residen en la zona de Lima Metropolitana.

1.5.2. Necesidad desatendida

Se han identificado dos grandes problemas que enfrenta actualmente el consumidor: la correcta gestión del tiempo en los hogares y una mayor preocupación por la alimentación sana, sin conservantes ni preservantes. Estos dos problemas son los que consideramos que le dan un alto potencial de crecimiento al negocio.

Son diversos los factores que han contribuido a que la gestión del tiempo en los hogares limeños cobre mayor importancia. Uno de ellos es el hecho de que, en las familias actuales, ambos padres trabajan largas jornadas laborales y esto deja poco tiempo para dedicar a las labores del hogar como la cocina. Otro, es el proceso de formalización del trabajo de empleada del hogar y el reconocimiento de mayores beneficios laborales, lo cual aumenta el costo de contratar a una trabajadora del hogar de forma permanente. Otro factor reciente es la llegada de la pandemia de la COVID-19 que ha hecho que muchos hogares se transformen en centros de trabajo, de estudio y de recreación, todo en el mismo lugar. Este traslape de espacios, que anteriormente estaban separados, muchas veces genera el aumento de estrés por el cambio de rutina y la mayor cantidad de funciones que se deben realizar. Es por esto que resulta conveniente simplificar las tareas del hogar.

Por otro lado, en cuanto a la mayor preocupación por una alimentación sana, sin preservantes ni conservantes, las personas están cada vez más conscientes de que la responsabilidad sobre este punto recae enteramente en ellos. Y gracias a la internet, se facilita el acceso a la información sobre las nuevas investigaciones al respecto. En general, la comida sin preservantes ni conservantes tiene una serie de beneficios como la desinflamación del organismo, el potenciar el sistema inmunológico y la recuperación de la salud.

Es por todo esto que consideramos que un producto que ayuda a simplificar la tarea diaria de la cocina y permita mantener un plan de alimentación sana, tendrá buena aceptación en el mercado y un potencial de crecimiento que permita obtener una rentabilidad.

PAD ESCUELA DE DIRECCIÓN UNIVERSIDAD DE PIURA

Se busca darle una solución al consumidor con múltiples problemas que resolver a diario, entre el trabajo, las tareas de la casa, la familia, los estudios, etc. y que no dispone de mucho tiempo para cocinar. El negocio busca empatizar con este segmento de clientes y con nuestros productos resolver la necesidad de alimentación sana, sin conservantes ni preservantes.

1.5.3. Oportunidad

Como ya se mencionó anteriormente, la demanda potencial está dada por 2 factores: por un lado, la creciente preocupación de los consumidores por una alimentación sana, y, por otro lado, la necesidad de optimizar el tiempo dedicado a las actividades del hogar como la cocina.

Siendo Comidalista una solución simple, sana y práctica de preparar, consideramos que estas características impulsarán su compra y su consumo.

PAD
ESCUELA DE DIRECCIÓN
UNIVERSIDAD DE PIURA

PAD
ESCUELA DE DIRECCIÓN
UNIVERSIDAD DE PIURA

Capítulo 2. Investigación de mercado

El punto de partida para la investigación de mercado es definir el problema o decisión que deberá tomar la empresa, teniendo en cuenta que, luego de realizada la investigación de mercado, este problema deberá ser resuelto.

2.1. Definición del problema y enfoque

Problema: ¿Cómo posicionar y escalar Comidalista en el mercado peruano?

Problema de investigación de mercado: determinar una estrategia de posicionamiento para la marca.

Preguntas de investigación:

1. ¿Existe un segmento de mercado con la necesidad de encontrar una solución al problema diario de qué comer?
2. ¿Cuánto está dispuesto a pagar por esa solución?
3. ¿Qué alternativas tiene actualmente para cubrir esa necesidad?
4. ¿En dónde busca actualmente solucionar ese problema?
5. ¿Qué cambios y dificultades recientes ha tenido el consumidor y cómo han variado sus hábitos de consumo?
6. ¿Cuál sería la estrategia del negocio?
7. ¿Cuál es la proyección de ingresos y gastos del negocio?
8. ¿Sería rentable desarrollar un negocio de comida preparada congelada y empacada lista para calentar y servir?

2.2. Diseño de la investigación

La investigación considera dos tipos de fuente: primaria y secundaria.

2.2.1. Fuentes secundarias

El objetivo en esta etapa es encontrar información relevante de fuentes secundarias para el diseño de la segunda etapa de investigación con fuentes primarias.

a) Volumen y tamaño de la industria

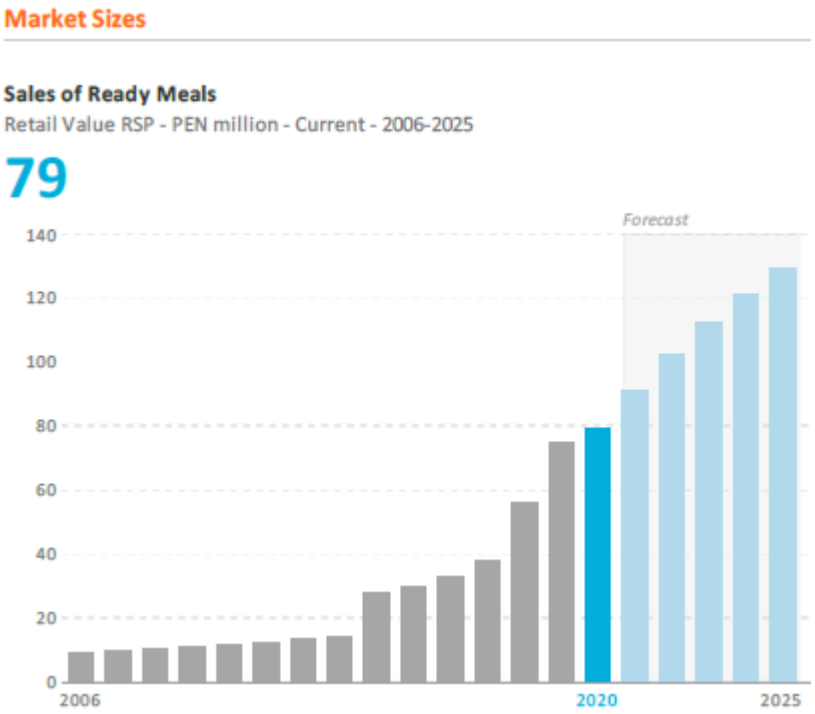
Dentro de la industria de los alimentos, el rubro de comida preparada ha crecido en los últimos años en el Perú.

Según el reporte de Passport de diciembre 2020 (Euromonitor International, 2020a), en ese año se registran ventas por 79 millones de soles, lo cual representa un 6.1% del total de la venta minorista de alimentos. En volumen, se registró ventas por 2,900 toneladas de comida preparada, lo cual representa un 7% del total del volumen vendido de alimentos.

PAD
ESCUELA DE DIRECCIÓN
UNIVERSIDAD DE PIURA

Figura 1

Tamaño de mercado de comida preparada en el Perú



Fuente: Euromonitor International (2020a)

- La COVID-19 impulsó las ventas de algunas comidas preparadas en 2020, como las pizzas congeladas, debido a que los restaurantes estuvieron cerrados y los consumidores pasaron más tiempo en casa.
- Dentro del rubro de comida preparada, la comida preparada "de estante"[1] registra el mayor crecimiento, un 35% versus el año anterior, y alcanza los 33 millones de soles en 2020.
- El precio unitario medio de las comidas preparadas aumenta un 14% en el 2020.
- Redondos S.A. lidera la venta en el rubro de comidas preparadas con una participación del 9% en el total de venta minorista en 2020.
- Se espera que las comidas preparadas registren una tasa de crecimiento promedio compuesta[2] de 8% durante el período de pronóstico (2021-2025).

En general, las comidas preparadas tienen una mala reputación por asociarse con la comida rápida, de baja calidad. Es por ello que no tienen mayor desarrollo debido a que tanto los fabricantes como los minoristas consideran que no hay suficiente demanda para estos productos.

[1] Comida que se puede almacenar sin necesidad de refrigeración.
[2] Tasa de variación porcentual promedio en determinado periodo.

Las comidas preparadas seguirán siendo un nicho en 2020. Sin embargo, hay áreas de comidas preparadas que no se han explorado, como *kits* de almuerzo refrigerados, pizza refrigerada y comidas preparadas refrigeradas. Además, no se encuentran productos orgánicos o sin gluten.

La penetración también seguirá siendo limitada en 2020 porque no hay distribución de estos productos a través de canales tradicionales donde la limitación es el espacio en góndola y se le da prioridad a los productos que tienen una gran demanda. Además, la mayoría de pequeños comercios no tienen refrigeradores y no pueden transportar productos congelados.

Los empresarios necesitarán promover sus productos como saludables y con sabores tradicionales, pero hasta ahora se han mostrado reacios a invertir mucho en marketing debido al tamaño limitado del mercado.

En consecuencia, si ofrecemos al mercado un concepto de comida casera envasada al vacío sin conservantes ni preservantes, podemos captar la atención de un segmento de mercado potencial en el Perú.

b) Definición de la categoría "Comida preparada"

Según Euromonitor International (2020b, p. 1):

> La comida preparada es una categoría de alimentos que incluye la comida en conserva, congelada, seca, refrigerada, para la cena, pizza congelada, pizza refrigerada y ensaladas preparadas. Nota: La comida preparada son productos con un alto grado de preparación. Por lo general, las comidas preparadas son comidas completas que requieren pocos o ningún ingrediente adicional; sin embargo, en el caso de las comidas preparadas enlatadas o en conserva, el término también abarca comidas que requieran de un acompañamiento adicional. Algunas comidas preparadas pueden requerir cocción; otras pueden necesitar simplemente recalentar antes de servir.

c) Tendencias

En cuanto a las tendencias en la industria de los alimentos, en el reporte de Gulfood[3] (2019) se mencionan las principales tendencias a nivel global en el consumo de alimentos. Así, tenemos que los ingredientes naturales, la reducción de azúcar y las etiquetas "free-from" ("libre de"), o etiquetas "sin" en países hispanohablantes, siguen siendo la prioridad principal de la industria de Food&Beverage.

Por otro lado, la mayor conciencia en temas de salud no es una nueva tendencia, pero su impacto continúa tomando mayor importancia a medida que cambia la preferencia de los

[3] El Gulfood Global Industry Outlook Report es un estudio de mercado detallado encargado por el Dubai World Trade Centre a las agencias Euromonitor International y GRS Research and Strategy.

consumidores actuales hacia productos de un alto valor nutricional y, como resultado, se impulsa el consumo de variedades más saludables, como los productos alimenticios bajos en grasas. La industria de alimentos envasados está experimentando un marcado crecimiento en productos "*free-from*" o "sin" y en la preferencia por alimentos orgánicos.

Además, se señala que en el futuro se observará un replanteo de las propuestas saludables y las estrategias de marketing, que pasarán de la funcionalidad y atributos similares a conceptos como la simplicidad de ingredientes, envases transparentes para ver el contenido y el "*Clean Label*" o etiquetado claro y comprensible de los alimentos.

En el mismo reporte, en una encuesta realizada por GRS Research & Strategy Middle East[4] a más de 1,500 profesionales del sector de F&B, en la región América, el 37.3% de los encuestados mencionan la creciente demanda por alimentos naturales y recetas saludables como principal oportunidad en esta industria, muy por encima de otros factores como la creciente demanda por productos Premium (10.2%) o la predisposición de los consumidores a probar nuevos productos y sabores (10.2%). En cuanto a la principal amenaza, la mayor regulación y altos costos obtuvo el 26.3% de votación, seguido de la volatilidad en los precios de los *commodities* con 21.2%.

A continuación, se describen las principales tendencias en la industria según la encuesta realizada por Innova Market Insights ("Innova identifies top 10 food and beverage trends to accelerate innovation in 2021", 2020):

- **Transparencia.** Los consumidores están interesados en conocer el origen de los alimentos que obtienen y aquellas marcas que satisfagan este interés tendrán éxito. Se requiere ofrecer al público productos con etiquetas de fácil comprensión, así como relatar la cadena de suministro de manera que quede claro que se cumple con aspectos éticos y de medio ambiente que demandan los consumidores actualmente.
- **Plant-based**. Los productos a base de vegetales son cada vez más atractivos por la preocupación que existe de sostenibilidad y bienestar animal. Es por eso que vemos un aumento en la variedad de estos productos y nuevos formatos de proteínas vegetales y otros sustitutos de la carne de origen animal. Existe un potencial interesante en innovación de alimentos hechos en laboratorio y que incorporan la tecnología en su elaboración.
- **Nutrición personalizada.** Los consumidores buscan alimentos con alto valor nutricional y que sean adaptables a su estilo único de alimentación. Valoran el lanzamiento constante de nuevos productos que incorporen nueva tecnología y con un alto nivel de sofisticación.

[4] Compañía internacional de investigación que opera en la industria de las exhibiciones, con oficinas en Dubai (UAE), Londres (UK), y Venecia (Italia).

- **Alimentación omnicanal**. La respuesta de los consumidores a factores como la pandemia de COVID-19 es variada. Es por ello que la manera de llegar al público deberá incluir todas las formas posibles para asegurarnos de estar en capacidad de atender la demanda en el momento y lugar en el que se necesite, ya sea de manera presencial, en canales tradicionales, supermercados, etc., o de manera virtual, por la web, las redes sociales o aplicativos para smartphone.
- **Mejora de la inmunidad**. Con la COVID-19 se ha generado una preocupación por elevar el sistema inmunológico. Aquellas marcas que logren ofrecer y comunicar que sus productos ayudan en este sentido lograrán un mayor atractivo en el mercado.

Por todo lo anterior, podemos concluir que nuestra propuesta de valor contiene muchos de los aspectos descritos y está alineada con las tendencias globales en productos alimenticios.

2.2.2. Fuentes primarias

a) Benchmark

Se realizó un *benchmark* para analizar a los competidores en la categoría de comida preparada congelada y empacada al vacío. La investigación se realiza visitando los supermercados y por internet a través de los sitios web y las redes sociales para obtener información de cada marca y su propuesta de valor. (Ver Anexo 1).

Las conclusiones de la realización del *benchmark* se detallan a continuación:

- En el segmento de comida preparada, se observa el desarrollo de nuevos productos lo que ha generado crecimiento para varias empresas ya establecidas en el mercado en Perú en el 2020. Por ejemplo, Casa Verde de Danper Trujillo presentó tamales en una variedad de sabores que incluyen quinua, maíz y alcachofa. Este lanzamiento ayuda a la empresa a construir sobre la imagen saludable de su marca, que ofrece solo comidas preparadas vegetarianas. Cencosud también ha innovado, utilizando una variedad de nuevos sabores internacionales en sus líneas de comida preparada. Por ejemplo, bajo la marca “Wong ready” está disponible la paella de arroz español, el osobuco con arroz o la carapulcra con arroz.
- Se observa un aumento de productos con un alto nivel de preparación, listos para que el consumidor solo caliente, o cocine por pocos minutos en el horno convencional, *air-fryer* o en horno eléctrico. Sin embargo, los productos similares a Comidalista (porción individual, congelada, solución completa) no se encuentra en los supermercados. Los productos similares se encuentran sólo en sitios web y redes sociales como Facebook e Instagram y se observa una priorización de la venta directa.

- El target son personas que buscan solucionar de manera práctica el tema de la cocina diaria. Se resalta el fácil método de preparación y se incluyen recetas caseras con las que la mayoría de peruanos se siente identificada como Ají de gallina, Arroz con pollo, Asado con puré, etc.
- Algunas marcas ofrecen la solución completa (plato central con guarnición) mientras que otras ofrecen solo la parte compleja de preparar, pero sin guarnición.
- No se observa alternativas "Sin gluten", "Sin azúcar", o "Bajo en calorías", pero si "Libre de octógonos". En algunos casos se presenta la información nutricional en el empaque y otras no. Algunas marcas incluyen en su carta platos vegetarianos.
- La mayoría de marcas tienen presencia muy reciente en el mercado, solo una ingresa al mercado desde el 2015 (Come en casa). Las demás tienen menos de 2 años en el mercado y muchas surgen a raíz de la pandemia, como una alternativa de negocio ante las restricciones impuestas para la atención del público en restaurantes y eventos.
- Dentro de la categoría de comida preparada, empacada al vacío y congelada, se observa una creciente competencia. Además de la marca "Come en Casa", encontramos otras como "Cocinados.pe", "Naranja Lima", "Cchef", "Schiaffino despensa" o "Kalabaza" que presenta una propuesta de comida de conocidos chefs locales.
- Los precios de los competidores van desde los 11.50 soles hasta los 26 soles por una porción individual. Por tanto, están dirigidas a los segmentos socioeconómicos alto y medio ya que se encuentran por encima del gasto promedio en alimentos.

b) Prueba piloto

Se realizó una investigación de mercado en internet para conocer las características que debía tener la comida y se realizaron pruebas de producto para elegir las tres recetas que serían las primeras en lanzarse al mercado bajo la marca Comidalista.lowcarb: pollo strogonoff, pollo al maní y pollo al curry con zucchini. La producción artesanal estuvo a cargo de una empresa de catering reconocida en el mercado y se inició la comercialización en enero del año 2021, a través de las redes sociales y entorno cercano. A inicios de febrero se incluyó en la carta 4 platos adicionales (Asado de res, ají de pollo, seco de carne a la norteña y arroz de coliflor con pollo verde) y 2 guarniciones (Puré de coliflor y vainitas), todos ellos bajos en carbohidratos.

Esta primera carta tuvo muy buena aceptación en las redes sociales y muchos de los clientes resaltaron su buen sabor. En la semana con mayor venta se logró vender 78 porciones individuales y 1 plan semanal, un total de 81 platos repartidos en 19 tickets con un valor promedio de 92.37 soles por ticket. En los 5 meses se obtuvo una cartera de 87 clientes y el 38% de ellos con recompra.

Al principio, se lanzaron presentaciones de 500 gramos (familiar) y 180 gramos (individual), y más adelante, luego de observar el comportamiento de las ventas, se decidió continuar la producción

PAD ESCUELA DE DIRECCIÓN UNIVERSIDAD DE PIURA

de sólo las porciones individuales de 180 gramos. La producción se realizó por lotes de 20 paquetes individuales lo cual supone altos costos de ingredientes y mano de obra, y por ello, se debe pensar en una producción a escala industrial. El costo promedio unitario de una porción individual es de 11.08 soles y el precio de venta al público varía de 14 soles a 23 soles, es decir, un precio promedio de 17.57 soles por porción.

En enero del mismo año, se inició la venta de todos los productos a través del aplicativo Fazil de Hipermercados Tottus, en la categoría de comida congelada saludable, con una comisión de venta del 14% sobre el precio de venta al público. El margen a través de este canal se redujo desde un 26% al 9% sobre ingresos por ventas; las ventas no tuvieron mucho éxito.

Las herramientas de comunicación utilizadas fueron la página de Instagram, página de Facebook, número de WhatsApp y catálogo virtual en Ola Click. Se identificó a 12 *influencers* a los que se les envió muestras gratis con el fin de lograr que anuncien los productos de Comidalista en sus perfiles y así ganar nuevos seguidores. Se logró alcanzar la cifra de 1,122 seguidores en Instagram[5] y 339 en Facebook[6].

Las principales conclusiones de este estudio se detallan a continuación:

- Existe un nicho de mercado que busca productos keto[7] o bajos en carbohidratos. Sin embargo, este es muy pequeño y no alcanza el tamaño mínimo requerido para que el negocio sea viable. Es así que se debe modificar la propuesta de valor y que no necesariamente sea baja en carbohidratos, para poder llegar a un número mayor de clientes potenciales que busquen soluciones prácticas para sus comidas y de buen sabor.
- La producción artesanal, si bien permite un alto nivel de control de la calidad, es altamente costosa con lo cual es necesario pensar en una producción a escala industrial.
- En general, las ventas aumentaron cuando se lanzaron nuevos productos y promociones. Se requiere de una campaña intensiva en marketing digital con publicaciones frecuentes y actividad constante, así como la rápida respuesta a las consultas de los clientes.

c) Entrevistas a profundidad

En base a la cartera de clientes se identificaron 4 categorías de clientes: el/la soltero/a trabajador/a, el ama de casa con familia, el adulto mayor y la pareja sin hijos. Luego, se realizaron entrevistas a 8 personas de las diferentes categorías.

---

[5] El perfil de Instagram es: https://www.instagram.com/comidalista.lowcarb/?hl=es-la

[6] El perfil de Facebook es: https://www.facebook.com/comidalista.lowcarb

[7] La dieta keto es un plan de alimentación bajo en hidratos de carbono y rico en grasas. Reduce el azúcar de la sangre y los niveles de insulina, y se produce una transición en el metabolismo del cuerpo en la que se sustituyen los carbohidratos por las grasas y las cetonas. (Mawer, 2018, párr. 9).

De esta etapa podemos detallar los siguientes *insights* para desarrollar la encuesta más adelante:

- El soltero trabajador

Generalmente vive solo o con compañeros o *roommates*. Trabajan más de 8 horas diarias y no tienen el tiempo para la preparación de sus alimentos. Quisieran mejorar su alimentación, pero su alta carga laboral les impide hacerlo y no cuentan con mucha información. Compran a través de redes sociales por internet y tienden a pedir por *delivery* sus alimentos. Valoran el precio y el sabor de la comida, y, en tercer lugar, la nutrición.

- El ama de casa con familia

Se trata de personas que tienen a su cargo a su familia. Ya sea que trabajen o no además de realizar sus labores de ama de casa, experimentan una mayor carga de las labores domésticas y están en constante búsqueda de soluciones prácticas para agilizar estas labores y poder dedicarse a otras actividades. Les gusta estar informadas en temas de nutrición y valoran aquellos productos que les ofrezcan mayor nutrición e ingredientes naturales. Compran generalmente en supermercados, pero también realizan compras por internet si se justifica por el ahorro que consiguen. Lo que más valoran es la nutrición, seguido del precio y el sabor en tercer lugar.

- El adulto mayor

Son personas mayores de 65 años que no están acostumbradas a cocinar ya sea porque nunca lo hicieron o porque su condición física se los impide. Compran generalmente en supermercados, aunque por efecto de la pandemia utilizan mucho el WhatsApp para realizar pedidos *delivery* o por llamada telefónica. Muy interesados en soluciones de alimentación tipo menú a domicilio, para no tener que salir tanto a la calle. Los atributos que más valoran son nutrición, precio y sabor, en ese orden.

- La pareja sin hijos

Ambos generalmente trabajan o por lo menos uno de ellos. Les gusta la actividad física por lo menos 3 veces por semana. Se turnan para cocinar y están interesados en recetas prácticas que requieran poco tiempo de preparación. Han desarrollado sus habilidades gastronómicas en la pandemia. Compran en supermercados y los más jóvenes utilizan las redes sociales para informarse de las nuevas propuestas y para realizar la compra de aquellos productos que les llama la atención. Les gusta probar nuevos sabores y poder recomendar a su entorno directo. Prefieren, en primer lugar, el sabor, en segundo lugar, la nutrición y, en tercer lugar, el precio.

PAD
ESCUELA DE DIRECCIÓN
UNIVERSIDAD DE PIURA

2.2.3. Encuesta de investigación

Se diseñó una encuesta virtual en la plataforma Forms de Google. Esta aplicación es muy amigable con el usuario, lo que disminuye la posibilidad de deserción del encuestado y además recoge las respuestas en un formato que permite más adelante realizar el análisis de la información recogida.

La encuesta se aplicó a consumidores y potenciales consumidores del círculo cercano del autor. Se llenaron un total de 249 encuestas. Luego del análisis de resultados, se obtuvieron los siguientes resultados:

- Del total de encuestados se observó que quien suele cocinar mayormente en los hogares es la empleada del hogar, en un 29% de hogares, sobre todo en aquellos hogares en los que viven 5 personas o más (19% de los encuestados).
- En segundo lugar, con un 28% del total de encuestados, es el mismo encuestado quien cocina, sobretodo en hogares con 4 personas o menos (25% de los encuestados).

Tabla 1

Resultados a la pregunta ¿cuántas personas viven en su hogar y que suelen cocinar?

1. ¿Cuántas personas viven en su hogar? / 2. ¿Quién suele cocinar mayormente en su hogar?

	1	2	3	4	5	Más de 5	Total
La empleada del hogar	0%	3%	3%	5%	12%	7%	29%
Yo	6%	7%	6%	6%	1%	1%	28%
Nos turnamos para cocinar	0%	6%	4%	6%	6%	2%	24%
Otra persona	0%	3%	3%	6%	2%	1%	15%
No se cocina, se compra comida preparada	1%	2%	0%	0%	0%	0%	3%
Ninguna de las anteriores	0%	0%	0%	1%	0%	0%	2%
Total general	**7.6%**	**20.0%**	**15.6%**	**23.2%**	**22.0%**	**11.6%**	**100.0%**

Fuente: elaboración propia

Al exponer la imagen (Figura 2) al encuestado, se observan los resultados presentados en la Figura 3.

Figura 2

Menú Comidalista

Fuente: elaboración propia

Figura 3

Resultados sobre las reacciones de los encuestados al ver el menú Comidalista

Fuente: elaboración propia

En general, vemos que un 68.20% del total de respuestas corresponden a una reacción muy positiva o algo positiva del concepto que señala la imagen.

Por otro lado, vemos que solo un 29.7% ha comprado alguna vez este tipo de comida y un 70.3% nunca lo ha hecho.

Figura 4

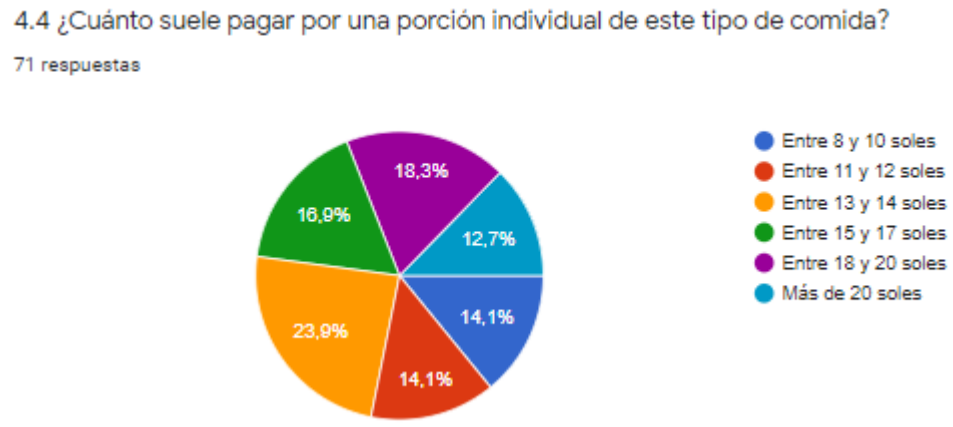
Resultados a la pregunta si alguna vez compró comida casera empacada al vacío y congelada

Fuente: elaboración propia

El monto que suelen pagar los consumidores por este tipo de comida es entre 13 y 14 soles.

Figura 5

Resultados sobre el monto a pagar por este tipo de comida



Fuente: elaboración propia

Se realizaron preguntas abiertas sobre lo que les gustaba o no del concepto presentado. Las respuestas se analizaron utilizando Word Cloud o nube de palabras, para resaltar los elementos mencionados con más frecuencia. Los resultados se muestran en la Figura 6.

Figura 6

Preguntas abiertas al encuestado

5. ¿Qué es lo que más le gusta de este concepto? ¿Por qué?

6. ¿Qué es lo que menos le gusta de este concepto? ¿Por qué?

Fuente: elaboración propia

Se puede observar lo siguiente:

- Los consumidores resaltan del concepto que es práctico y rápido.
- Los consumidores mencionan que su mayor preocupación es el sabor ya que no es lo mismo que la comida fresca y, por otro lado, les preocupa el uso de preservantes en la comida.
- Buscan más variedad de sabores.

En cuanto a qué tan innovador considera este concepto, un 91.6% lo considera algo o muy innovador.

Figura 7

Resultados sobre considerar el concepto como innovador

Fuente: elaboración propia

Cuando se le pregunta al encuestado si considera que necesita este concepto, un 45% menciona que probablemente lo necesite y un 7.6% definitivamente lo necesite.

Figura 8

Resultados para saber si los encuestados necesitan el producto

Fuente: elaboración propia

Sobre el precio que estaría dispuesto a pagar, hay un 21.3% de encuestados en el rango entre 8 y 10 soles, 21.3% en el rango entre 11 y 12 soles y 21.3% en el rango entre 13 y 14 soles, seguido de un 17.7% en el rango de 15 y 17 soles y un 11.2% en el rango entre 18 y 20 soles.

Figura 9

Resultados sobre el precio a pagar por el producto

Fuente: elaboración propia

Si analizamos la Tabla 2, se observa que el 22% de los encuestados estarían dispuestos a adquirir el producto si el precio se situara entre 11 y 14 soles y un 10% estarían muy dispuestos a adquirirlo si el precio se situara entre 13 y 14 soles.

Tabla 2

Resultados sobre qué tan dispuesto estaría por adquirir el producto

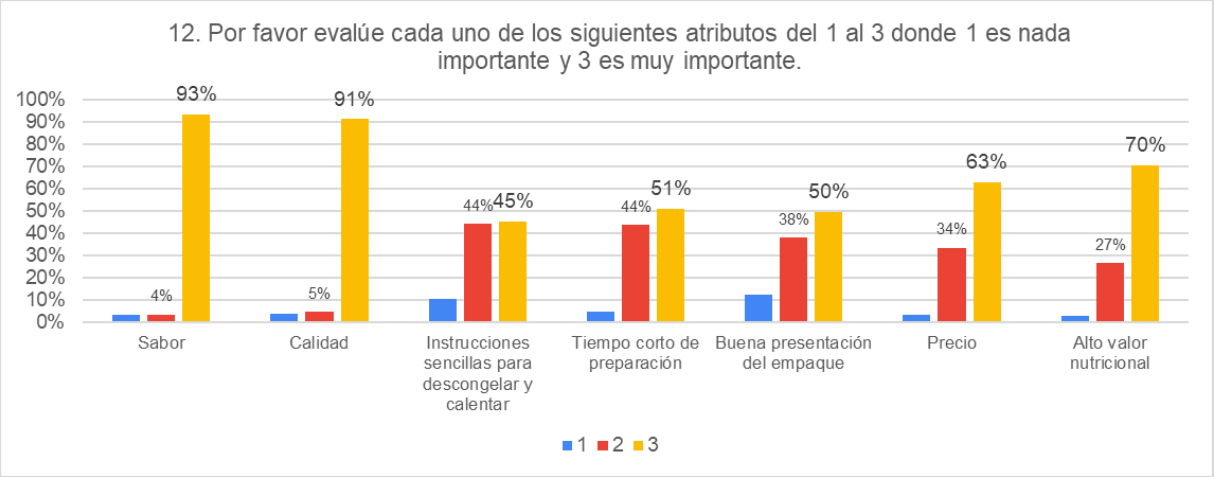
10. Si el producto estuviese disponible en el mercado al precio indicado en la pregunta anterior, qué tan dispuesto estaría a adquirirlo?						
	Nada dispuesto	No muy dispuesto	Algo dispuesto	Muy dispuesto	Extremadamente dispuesto	Total general
Entre 8 y 10 soles		1.6%	9.2%	8.8%	1.6%	21.2%
Entre 11 y 12 soles	0.4%	1.6%	9.6%	**8.8%**	**1.2%**	21.6%
Entre 13 y 14 soles		2.0%	7.2%	**10.0%**	**2.0%**	21.2%
Entre 15 y 17 soles		0.4%	9.6%	4.8%	2.8%	17.6%
Entre 18 y 20 soles		0.4%	5.6%	4.8%	0.4%	11.2%
Más de 20 soles			1.6%	1.6%		3.2%
No lo compraría	2.8%	1.2%				4.0%
Total general	**3.2%**	**7.2%**	**42.8%**	**38.8%**	**8.0%**	**100%**

Fuente: elaboración propia

En la Tabla 3, se muestra la valoración de los encuestados en cada uno de los atributos consultados siendo el sabor, la calidad y el alto valor nutricional los que obtienen la mayor cantidad de puntuación como muy importante.

Tabla 3

Valoración de los encuestados a los atributos del producto

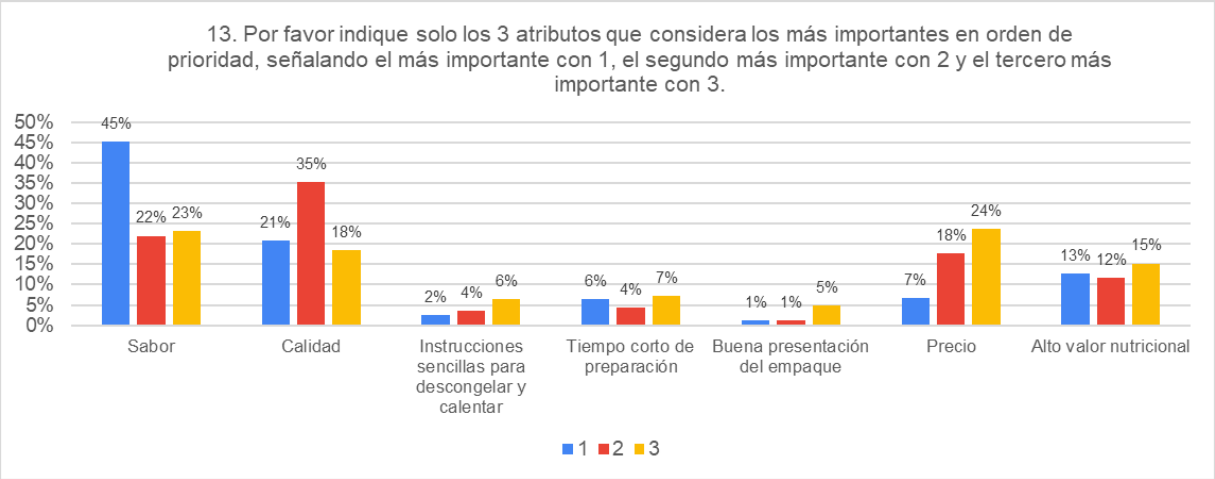


Fuente: elaboración propia

En cuanto al orden de prioridad, los atributos considerados como más importantes por los encuestados son el sabor, la calidad y el precio, en ese orden.

Tabla 4

Atributos del producto según orden de prioridad



Fuente: elaboración propia

2.2.4. Tamaño de mercado

Para iniciar con el cálculo del tamaño de mercado se realizó el análisis de la oferta. Para definir la cantidad que podemos ofrecer al mercado se calculó la capacidad de producción. Debido a que el modelo de negocio considera la tercerización de la producción de los menús, la capacidad de producción dependerá del proveedor o proveedores con los que se trabaje. Además, se consideró la capacidad logística para el almacenamiento (congeladoras) y reparto de pedidos (personal de despacho).

En base a lo anterior, se calculó que es posible alcanzar un total de 57 despachos diarios de planes semanales, lo que hace un total de 145,000 porciones al año.

Asimismo, se realizó el análisis de la demanda. Por un lado, sabemos que el mercado peruano de comida preparada tuvo ventas anuales por 79 millones de soles y, en volumen, 2,900 toneladas en el año 2020. El crecimiento proyectado, basado en el reporte de Euromonitor International (2020b), se estima en un 10% de crecimiento anual en la categoría de comida preparada para el periodo 2021 a 2025. De esta manera, si se proyecta tomando la cifra de ventas del año 2020, se calcula un mercado total de comida preparada de 86.9 millones de soles y 3,190 toneladas en volumen para 2021.

A continuación, presentamos información del volumen de mercado de la categoría “comida preparada” en los 8 principales países en América Latina, expresado en millones de dólares americanos.

Tabla 5

Volumen de mercado en categoría "comida preparada"

Geography	2015	2016	2017	2018	2019	2020
USA	33,369.0	34,890.4	36,625.4	38,465.1	39,496.9	45,369.1
Canada	4,216.3	4,113.5	4,316.1	4,480.7	4,625.8	5,141.2
Brazil	1,132.3	1,189.7	1,428.7	1,366.4	1,388.0	1,289.3
Mexico	448.5	400.1	437.0	463.4	494.8	508.0
Chile	75.1	79.9	89.2	97.1	93.4	87.7
Colombia	59.9	55.9	56.6	57.4	52.9	51.2
Argentina	79.5	59.8	70.8	47.4	38.9	30.6
Peru	9.2	9.7	11.5	16.9	22.3	22.6

Fuente: elaboración propia basado en Euromonitor International (2020b)

En la Tabla 5 podemos observar que existen oportunidades de negocio en el exterior para Comidalista. Se deberá evaluar más adelante las posibilidades reales de introducir los productos en otros mercados que permitan escalar el modelo de negocio con expansión a otros países de la región.

Por otro lado, en base a la encuesta realizada, tenemos que con un rango de error de 6.3% un 22% de los encuestados estarían muy dispuestos o extremadamente dispuestos a adquirir el producto si el precio está en el rango de 11 a 14 soles. La demanda se calcula en 133,012 clientes en el segmento de personas de 40 a 55 años en los NSE A y B (de un total de 604,600 habitantes en Lima Metropolitana). Además, si calculamos el número de porciones individuales que estos clientes estarían dispuestos a comprar en base a los resultados de la encuesta, tenemos que ese 22% (55 consumidores) compraría en promedio 1.14 porciones semanales, es decir, 59 al año.

Al extrapolar al total de la población del segmento objetivo, el número de porciones sería de 7,884,951 a un precio promedio de 12.5 soles, el monto estimado para el mercado disponible es de 98,561,892 soles.

Además, tomando como referencia lo publicado en su página de Facebook, el nivel de ventas alcanzado por el principal jugador de la categoría, "Come en casa", es de 30,000 platos de enero a mayo, es decir, una cifra proyectada de 72 mil platos anuales, a un precio promedio de 10 soles por plato, estamos hablando de una facturación por ventas de 720 mil soles. Por otro lado, de acuerdo al reporte de Euromonitor International (2020b), sabemos que tuvo el 0.6% de participación de mercado en 2020, es decir, una facturación aproximada de 474 mil soles en ese año. El crecimiento de un año a otro en esta marca es de 52%, un crecimiento bastante atractivo para esta subcategoría.

Según estos datos, se estima que es posible alcanzar una cifra similar de 645,000 soles anuales en el segundo año y 1,700,000 soles anuales en el tercer año, es decir, 49,500 y 118,700 porciones anuales, respectivamente. En el quinto año, se espera alcanzar la cifra de 143,600 porciones anuales, lo que representa un 1.8% del mercado.

2.2.5. Fuerzas del sector

Luego de realizar la investigación de mercado, se analiza el sector en base a las 5 fuerzas de Porter.

- **Barreras de entrada: bajas.**

Existen muchos negocios de comida que cuentan con la infraestructura y tienen la capacidad de producir los mismos productos. Además, los consumidores están dispuestos a probar nuevas marcas de comida preparada.

- **Barreras de salida: bajas.**

Si la inversión ha sido muy poca o nula, gracias a que ya el negocio contaba con la infraestructura, será muy fácil salir del mercado.

- **Poder de negociación de los clientes: media.**

Los consumidores podrían sustituir fácilmente los productos por otros que tenga disponible en los canales a los que está acostumbrado.

- **Poder de negociación de los proveedores: medio-alta.**

Existe en el mercado un gran número de posibles proveedores. Más aún, el impacto de las medidas adoptadas por el gobierno peruano debido a la crisis sanitaria obliga a los restaurantes, empresas de servicio de *catering* y muchos otros empresarios, dedicados al servicio de alimentación, a reorientar su modelo de negocio y así tratar de aprovechar la capacidad instalada con la que cuentan.

De igual forma, gracias a un mercado gastronómico bien desarrollado, existen múltiples proveedores de los ingredientes, materiales y equipo, requeridos para la preparación de los productos.

Sin embargo, al ser el buen sabor el atributo diferenciador, será difícil cambiar de proveedor una vez que los clientes se acostumbren a determinada sazón y recetas de comida.

- **Rivalidad de la competencia (sustitutos): alta.**

Existen en el mercado una gran variedad de productos sustitutos para solucionar las comidas diarias, tanto en la categoría de comida preparada como en otras, y de diversos precios a disposición de los consumidores.

Podemos decir que existe una oportunidad de mercado en crecimiento. Las barreras de entrada son bajas pero la competencia por la presencia de diversos sustitutos es alta.

2.3. Conclusiones de la investigación de mercados

Al realizar la investigación, se identificó varios de los factores clave en el consumo de productos de la categoría de comida preparada. Se realizó un *benchmark* para estudiar a los competidores actuales en el mercado, en el que surgieron atributos relevantes dentro de la categoría como precios, targets, canales de venta, entre otros. En paralelo, se realizaron entrevistas a profundidad e

investigación web y se identifican los hábitos y tendencias en la alimentación, y las preferencias de consumo.

Los resultados indican que los consumidores son adultos que suelen informarse a través de las redes sociales como Instagram y Facebook, valoran atributos como sabor, precio y nutrición y están cambiando sus hábitos de compra hacia lo práctico y rápido.

El análisis de la encuesta nos muestra en los consumidores una disposición alta a adquirir los productos en un 22%, principalmente en el rango de precio entre 11 y 14 soles. Es en este segmento que pondremos foco para establecer la estrategia y acciones de marketing.

Por último, se cuantifica el tamaño de mercado en base a la investigación previa y se establece un mercado relativamente pequeño, pero muy atractivo, dado el fuerte crecimiento que presentan los principales competidores en el mercado.

PAD
ESCUELA DE DIRECCIÓN
UNIVERSIDAD DE PIURA

Capítulo 3. Plan de negocio

3.1. Estrategia de marketing y ventas

Dentro de los posibles objetivos para una estrategia de marketing están la participación en el mercado, el crecimiento de las ventas y la rentabilidad. La estrategia de marketing se desarrollará buscando el objetivo de crecimiento de ventas versus la participación de mercado o la rentabilidad. La estrategia genérica será la de invertir para crecer, de manera que se logre posicionar a la marca en el mercado.

3.2. Estrategia de producto

La propuesta única de valor se define como sigue: "La comida de siempre, lista para calentar y servir".

Se trata de la venta de porciones individuales de comida con las siguientes características:

- Comida preparada (plato principal con guarnición)
- Muy buen sabor.
- Alta calidad, preparada por un chef.
- Congelados y al vacío, sin conservantes ni preservantes.
- Listos para calentar y comer en 15 minutos.
- Ahorro de tiempo.
- Solución rápida y saludable a la pregunta diaria ¿Y ahora qué comemos?
- Precios asequibles.

Los productos se presentan en porciones individuales, con un peso aproximado de 360 a 400 gramos por porción. Al ser un producto congelado, se debe mantener congelado hasta ser entregado al cliente a lo largo de la cadena de suministro.

3.3. Estrategia de precio

La estrategia de precio a aplicar para los empaques individuales es la de diferenciación de la competencia con precios ligeramente superiores. Si bien es cierto, existen otras opciones de comida congelada en el mercado, la propuesta de Comidalista se diferencia del resto por ser "de muy buen sabor", con ingredientes de alta calidad dirigido al segmento de precio medio en el mercado, entre 11 y 14 soles por porción.

Por otro lado, se ofrecerán *packs* semanales y mensuales, con un precio por debajo del que sumaría cada plato por separado, de manera que el cliente adquiera el *pack* completo y pruebe la mayor cantidad de platos.

El costo de *delivery* es un costo adicional al precio pagado por el producto y se establece de acuerdo a la dirección de entrega (ver Anexo 3).

PAD
ESCUELA DE DIRECCIÓN
UNIVERSIDAD DE PIURA

3.4. Estrategia de comunicación de marca

Debido a la crisis del COVID-19, el consumo a través de plataformas virtuales ha aumentado considerablemente (ver Anexo 4) por la preocupación de los usuarios al riesgo de contagio del virus en lugares públicos. Por este motivo, es necesario desarrollar una estrategia de comunicación de marca a través de redes sociales y plataformas de *e-commerce*.

Entre las redes sociales más utilizadas por los usuarios están Whatsapp, Instagram y Facebook. En cuanto a las plataformas de *e-commerce*, las más utilizadas son Rappi y Pedidos Ya.

3.5. Estrategia de marketing digital

La estrategia de marketing tiene por objetivos dar a conocer la marca frente a los demás competidores, ganar posicionamiento en el segmento objetivo, aumentar la rentabilidad a través de mayores ventas y fortalecer la fidelización de los clientes.

Para desarrollar la estrategia de marketing digital se contratará a una agencia especializada con el objetivo de aumentar la comunidad en redes y los clientes potenciales.

Dentro de las actividades que estarán a cargo de la agencia se considera lo siguiente:

- Plan de Pauta Digital e Inversión.
- Creación y gestión de 2 campañas de publicidad digital al mes.
- Reporte de analítica mensual de resultados (publicidad).
- Implementación del CRM.
- Recomendaciones mensuales de mejora.

3.6. Principales herramientas de marketing

Las herramientas de marketing para Comidalista se describen a continuación:

- **Página web con tienda virtual**. La página web contendrá el catálogo virtual de productos en un ambiente amigable para asegurar una experiencia de cliente que asegure la recompra.
- **Página de Instagram**. En esta página se desarrollarán las campañas digitales que incluyen publicaciones con información de interés para el consumidor, promociones, lanzamiento de nuevos platos y comunicaciones para construcción la marca.
- **Fanpage en Facebook**. En Facebook básicamente se replicarán las campañas de Instagram para aumentar la exposición de la marca y llegar al público que no suele utilizar la plataforma de Instagram.
- **CRM (Customer Relationship Management).** Contar con un CRM permitirá llevar el registro de la información de los clientes, sus hábitos de compra y de los clientes potenciales para realizar un adecuado seguimiento. En base a la información registrada se modificará la estrategia para ajustar la oferta a lo que requiere el cliente.

PAD ESCUELA DE DIRECCIÓN UNIVERSIDAD DE PIURA

3.7. Estrategia de operaciones

El modelo de negocio consiste en la comercialización de comida casera congelada a través de la venta directa al consumidor final, principalmente. Los paquetes de comida, ya empacados al vacío y congelados, serán adquiridos a un proveedor especializado en la preparación de los alimentos y que cuente con los equipos necesarios para la entrega del producto según las especificaciones.

Figura 10

Cadena de suministro

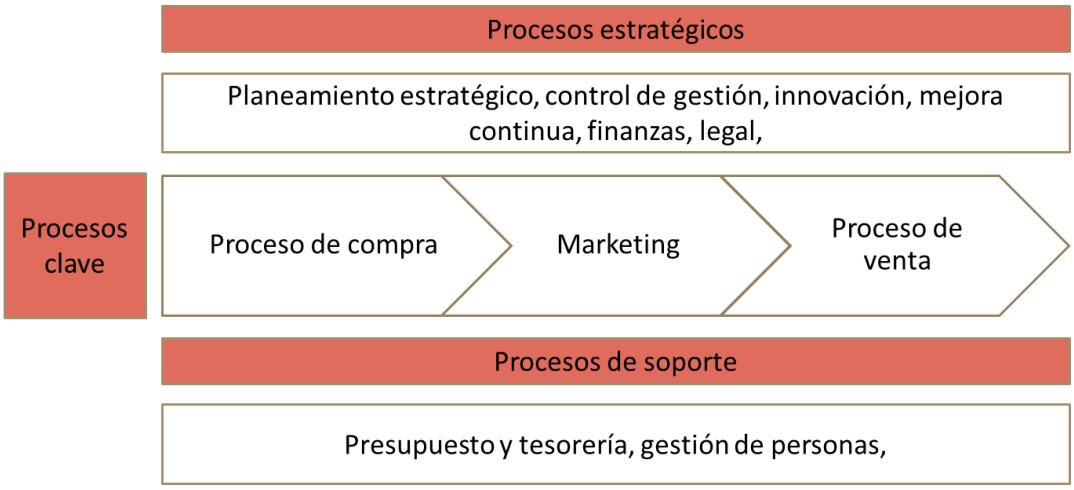
Fuente: elaboración propia

Una vez recibida la mercadería en el centro de distribución, se almacenará en congeladores hasta el momento de la venta en el que se armará el pedido para la entrega al consumidor final.

Dentro de los procesos clave considerados en el negocio tenemos el proceso de compras, el proceso comercial y el proceso de ventas. Como procesos estratégicos tenemos el proceso de planeación estratégica, el control de gestión, la innovación, la mejora continua, la gestión financiera y cumplimiento legal. Por último, como procesos de soporte tenemos la gestión del presupuesto y la tesorería, la gestión de personas, y el marketing.

Figura 11

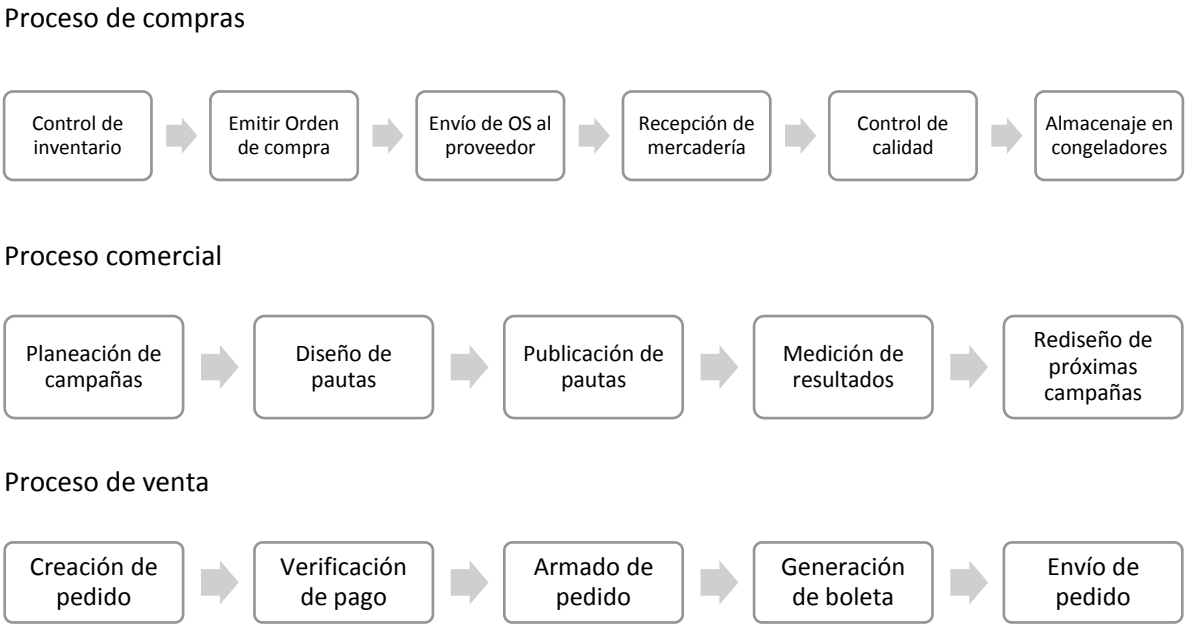
Procesos del negocio



Fuente: elaboración propia

Figura 12

Procesos de compras, comercial y venta



Fuente: elaboración propia

En cuanto al marco legal, la normativa sanitaria que se aplica a la producción de alimentos en el Perú está supervisada por la Dirección General de Salud Ambiental [DIGESA] del Ministerio de Salud la cual emite el Registro Sanitario con un código que identifica a cada producto.

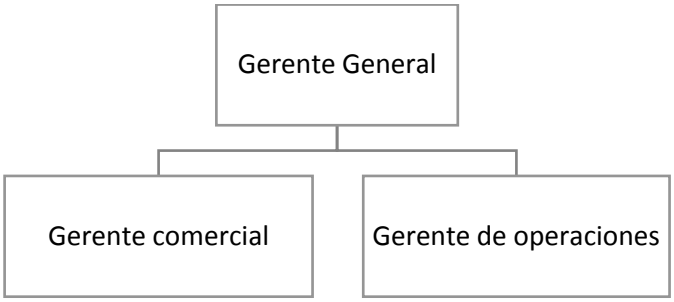
3.8. Estrategia de recursos humanos

3.8.1. Organigrama

En base a la estrategia del negocio, se realizó un análisis de las principales tareas y responsabilidades que se llevaran a cabo y se define que se necesita una Gerencia Comercial y una Gerencia de Operaciones. Ambas gerencias reportarán a la Gerencia General, y ésta, a su vez, reporta al Directorio.

Figura 13

Organigrama



Fuente: elaboración propia

3.8.2. Equipo humano

Directorio: está conformado por los socios co-fundadores de la sociedad quienes velan por la inversión y la rentabilidad del negocio. La gerencia general les reportará.

Gerencia General: es la persona encargada de liderar y coordinar a toda la organización. Establece los objetivos y metas y vela por su cumplimiento. Se encarga de las funciones administrativas como la contabilidad, pago a proveedores, cobranza a clientes y las finanzas de la empresa.

Gerencia de Operaciones: es la persona encargada de coordinar la logística de abastecimiento, distribución y comercialización, así como de planificar los pedidos a proveedores. Será supervisado por la Gerencia General.

Gerencia Comercial: es la persona encargada de las funciones comerciales como la prospección, negociación y actividades de retención de clientes. Además, debe desarrollar la marca y los canales de comercialización directo y a través de las diferentes plataformas de *e-commerce*, generar contenidos y desarrollar campañas en redes sociales.

Asistente de logística: puesto que reporta a la gerencia de operaciones y que tendrá a cargo la gestión operativa de la recepción de pedidos de proveedores y coordinación y despacho de pedidos a clientes.

Actividades clave:

- Gestión de pedidos de clientes.
- Manejo de inventarios para la oportuna colocación de pedidos al proveedor.

Competencias requeridas:

- Habilidades de comunicación y de gestión de clientes.
- Iniciativa, proactividad y ganas de aprender.

Remuneración:

- Sueldo base: 1,500 soles.

Asistente de marketing y ventas: puesto que reporta a la gerencia comercial y que tendrá la función de desarrollar la marca, búsqueda de nuevas plataformas de *e-commerce*, generar contenidos y desarrollar campañas en redes sociales.

Actividades clave:

- Analizar el comportamiento de consumo en el canal de venta directa y plataformas de *e-commerce.*
- Generar campañas que atraigan a nuevos clientes e incentiven la re-compra de los actuales.

Competencias requeridas:

- Habilidades de comunicación y gestión de redes.
- Iniciativa, proactividad y ganas de aprender.

PAD
ESCUELA DE DIRECCIÓN
UNIVERSIDAD DE PIURA

Remuneración:

- Sueldo base: 1,500 soles

Tabla 6

Presupuesto de gasto de personas

Presupuesto de personas	Supuestos	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Area operativa							
Gerente de operaciones	3,500		-42,000	-42,000	-42,000	-42,000	-42,000
Asistente de logística	1,500		-18,000	-18,000	-18,000	-18,000	-18,000
Total operativa			-60,000	-60,000	-60,000	-60,000	-60,000
Area administrativa							
Gerente general	5,500		-66,000	-66,000	-66,000	-66,000	-66,000
Gerente de Adm y finanzas			-	-	-	-	-
Asistente administrativo			-	-	-	-	-
Total administrativa			-66,000	-66,000	-66,000	-66,000	-66,000
Area de ventas							
Gerente comercial	3,500		-42,000	-42,000	-42,000	-42,000	-42,000
Variable			-	-	-	-	-
Asistente comercial	1,500		-18,000	-18,000	-18,000	-18,000	-18,000
Total de ventas			-60,000	-60,000	-60,000	-60,000	-60,000
Total gastos de personas			-186,000	-186,000	-186,000	-186,000	-186,000

Fuente: elaboración propia

3.9. Estrategia financiera

Para realizar la evaluación financiera se definen algunos supuestos que se describen a continuación.

- El periodo de evaluación es de 5 años. Este periodo es requerido ya que, al ser un nuevo negocio, se estima que los 3 primeros años serán de fuerte crecimiento y baja rentabilidad, mientras que a partir del cuarto año se espera haber alcanzado el nivel de ventas que permita lograr una rentabilidad atractiva.
- La proyección de ventas estima un crecimiento de 50% mensual en los primeros 3 meses, 30% mensual en los siguientes 2 meses, 20% mensual en los siguientes 2 meses y 10% mensual a partir del mes 9 en adelante. A partir del mes 30 se estabilizan las ventas y se considera un 10% de crecimiento anual.

Tabla 7

Proyecciones

Proyecciones	Supuestos	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ventas en unidades			13,147	49,449	118,685	130,553	143,609
Crecimiento				276%	140%	10%	10%
Clientes (6.6 porciones al mes)			166	624	1,499	1,648	1,813
Precio unitario			11.44	13.04	14.87	16.95	19.32

Fuente: elaboración propia

- Se estiman los costos de 7 platos distintos y se calcula el promedio como referencia para la evaluación de proyecto. El costo de venta es el 63% del ingreso proyectado.

Tabla 8

Costos estimados de 7 platos

Resumen	Cantidad	Unidad	CV	Margen %	Margen S/.	sin IGV	IGV	PV
Pollo al maní con arroz (360g)	1	paquete	6.08	53%	3.24	9.32	1.68	11.00
Pollo strogonoff con arroz (360g)	1	paquete	6.98	40%	2.77	9.75	1.75	11.50
Pollo al curry con arroz (360g)	1	paquete	5.96	57%	3.37	9.32	1.68	11.00
Arroz con pollo verde (400 g.)	1	paquete	9.84	25%	2.45	12.29	2.21	14.50
Seco de carne a la norteña con arroz (360 g)	1	paquete	10.92	28%	3.07	13.98	2.52	16.50
Ají de gallina con arroz (360 g.)	1	paquete	7.48	53%	3.96	11.44	2.06	13.50
Asado de res con arroz (360 g.)	1	paquete	11.20	25%	2.78	13.98	2.52	16.50
Promedio	1	paquete	8.35	37%	3.09	11.44	2.06	13.50

Fuente: elaboración propia

- El precio de venta se establece en 11.44 soles por porción individual para poder ofrecer al público un precio de venta de 13.50 soles incluido el IGV.
- A partir del segundo año, este precio tiene un incremento de 14% anual, en línea con la información obtenida en la investigación de mercado sobre el incremento de precios de la categoría de comida preparada.
- A partir del quinto mes se considera un gasto fijo mensual de 2,000 soles para gestión de redes y un variable de 10% de las ventas. Además, un gasto fijo mensual de 1,000 soles en publicidad pagada y 3,500 soles mensuales de pago de alquiler del centro de distribución.
- El punto de equilibrio se calcula en base a un nivel de gastos fijos de 284,905 soles anuales y un margen unitario de 4.14 soles, lo cual establece el punto de equilibrio en 5,729 unidades mensuales de venta. Según las proyecciones de la evaluación del proyecto, el punto de equilibrio se alcanza en el tercer año de ventas.
- La inversión inicial considera la compra de 2 congeladoras por un monto de 3,000 soles y el capital de trabajo necesario para operar el negocio, una suma de 280,000 soles.

3.10. Resultados económicos

A continuación, se presenta el estado de resultados para el negocio, en las Tablas 9, 10 y 11.

Tabla 9

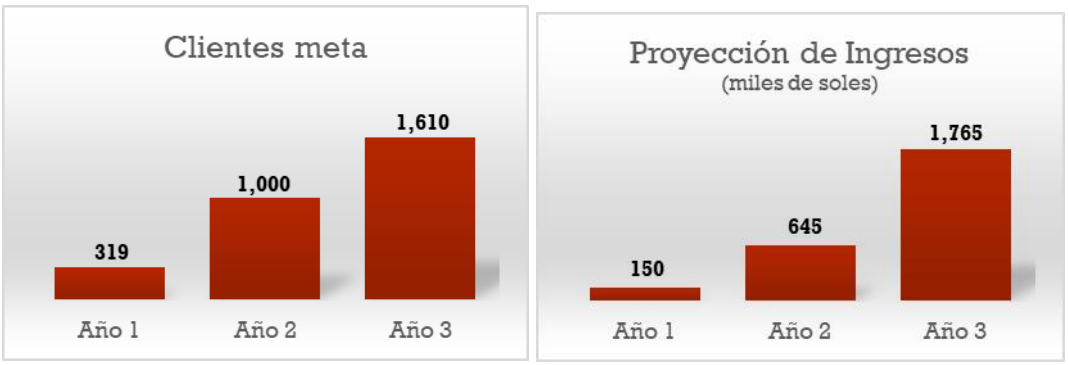
Estado de resultados

Estado de resultados		Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos			150,409	644,935	1,764,644	2,212,863	2,774,930
Costo de venta	63%		-94,758	-406,309	-1,111,725	-1,394,104	-1,748,206
Margen bruto			55,651	238,626	652,918	818,759	1,026,724
Gastos variables							
Gastos de venta			-1,173	-4,945	-11,868	-13,055	-14,361
Gestion de redes	10%		-1,173	-4,945	-11,868	-13,055	-14,361
Publicidad pagada			-	-	-	-	-
Margen de contribución			54,479	233,681	641,050	805,704	1,012,363
Gastos fijos							
Gastos operativos			-102,600	-102,600	-102,600	-102,600	-102,600
Personas			-60,000	-60,000	-60,000	-60,000	-60,000
Depreciación Congeladoras	50		-600	-600	-600	-600	-600
Alquiler centro de distribución	3,500		-42,000	-42,000	-42,000	-42,000	-42,000
Gastos de venta			-88,000	-96,000	-96,000	-96,000	-96,000
Gestion de redes	2,000		-16,000	-24,000	-24,000	-24,000	-24,000
Publicidad pagada	1,000		-12,000	-12,000	-12,000	-12,000	-12,000
Personas			-60,000	-60,000	-60,000	-60,000	-60,000
Gastos adm.			-94,305	-109,740	-109,740	-109,740	-109,740
Personas			-66,000	-66,000	-66,000	-66,000	-66,000
Gestion administrativo	2,250		-15,750	-27,000	-27,000	-27,000	-27,000
Contable	1,395		-12,555	-16,740	-16,740	-16,740	-16,740
UAII			-230,426	-74,659	332,710	497,364	704,023
Gastos financieros			-	-4,000	-9,600	-5,600	-
UAI			-230,426	-78,659	323,110	491,764	704,023
Impto	30%				- 4,207	-147,529	-211,207
UN			-230,426	-78,659	318,902	344,235	492,816
Rentabilidad			-153%	-12%	18%	16%	18%

Fuente: elaboración propia

Figura 14

Clientes meta y proyecciones de ingresos



Fuente: elaboración propia

Tabla 10

Flujo de caja

Flujo de caja		Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Flujo de Operaciones							
Utilidad neta		-	-230,426	-78,659	318,902	344,235	492,816
Depreciación			600	600	600	600	600
Intereses			-	2,800	6,720	3,920	-
Flujo de operaciones		-	-229,826	-75,259	326,222	348,755	493,416
Flujo de Inversiones							
Capital de trabajo		-235,766	-	-807	-920	-1,049	-1,196
Caja		-230,000					
Cuentas por cobrar							
Existencias		-5,766	-	-807	-920	-1,049	-1,196
Compra de activos		-3,000	-	-	-	-	-
Congeladoras		-3,000					
Flujo de inversiones		-238,766	-	-807	-920	-1,049	-1,196
Flujo económico		-238,766	-229,826	-76,066	325,302	347,706	492,220
Tasa de descuento	12%						
VAN	227,208						
TIR	25%						

Fuente: elaboración propia

Tabla 11

Estado de situación

Estado de Situación	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Activos						
Caja y Bancos	230,000	50,174	41,307	309,889	583,675	1,075,895
Cuentas por cobrar						
Existencias	5,766	5,766	6,573	7,494	8,543	9,739
Equipos	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000
Depreciación acumulada	0	-600	-1,200	-1,800	-2,400	-3,000
Total Activo	238,766	58,340	49,681	318,583	592,818	1,085,634
Pasivos						
Cuentas por pagar						
Impuestos por pagar						
Deuda corto plazo	-	50,000	120,000	70,000	-	-
Deuda largo plazo						
Total pasivos	-	50,000	120,000	70,000	-	-
Patrimonio						
Capital social	238,766	238,766	238,766	238,766	238,766	238,766
Utilidades acumuladas	0	-	-230,426	-309,085	9,817	354,052
Utilidad del ejercicio		-230,426	-78,659	318,902	344,235	492,816
Total patrimonio	238,766	8,340	-70,319	248,583	592,818	1,085,634
Total pasivo + patrimonio	238,766	58,340	49,681	318,583	592,818	1,085,634

Fuente: elaboración propia

PAD
ESCUELA DE DIRECCIÓN
UNIVERSIDAD DE PIURA

Conclusiones

Luego de desarrollar el plan de negocio para la comercialización de comida empacada, se concluye que, sí sería factible introducir al mercado una nueva marca nacional de comida preparada congelada, lista para calentar y servir en 15 minutos, de manera rentable.

Debido a que el margen operativo es reducido, se requiere un modelo de negocio con la producción tercerizada y se necesita alcanzar alto volumen de ventas con comercialización a través de la venta directa.

La investigación de mercado resalta que, los consumidores son adultos que suelen informarse a través de las redes sociales como Instagram y Facebook, valoran atributos como sabor, precio y nutrición y están cambiando sus hábitos de compra hacia lo práctico y rápido.

La propuesta de valor que se ofrece y se entrega al cliente consiste en la solución integral a su necesidad de alimentación diaria con comida casera, sana y de buen sabor. Es por ello que se requiere ofrecer una variedad suficiente de platos diferentes, de manera que el consumidor opte por un plan semanal o mensual y, de esta manera, se facilita la labor comercial al mismo tiempo que el cliente encuentra la solución práctica y rápida a su problema.

La estrategia y acciones de marketing se deben enfocar en el segmento de adultos entre 40 y 55 años quienes, según la encuesta realizada, muestran una disposición alta a adquirir los productos en un 22%, principalmente en el rango de precio entre 11 y 14 soles. Este grupo nos permitirá llegar, además, a través de la recomendación a sus padres, al segmento de adultos mayores.

La estrategia comercial para posicionar la marca y lograr el crecimiento de las ventas debe reforzar los atributos de valor para los clientes (buen sabor, nutrición y precio) en todas las comunicaciones. El medio de difusión será principalmente digital, a través de las redes sociales como Whatsapp, Facebook e Instragram y las principales plataformas de *e-commerce*.

Las proyecciones financieras, bajo los supuestos señalados, muestran buenos resultados a partir del tercer año de operaciones. Para alcanzar una rentabilidad atractiva se requiere poner foco en el crecimiento de las ventas para alcanzar un volumen de ventas superior a las 118 mil unidades al año.

PAD
ESCUELA DE DIRECCIÓN
UNIVERSIDAD DE PIURA

PAD
ESCUELA DE DIRECCIÓN
UNIVERSIDAD DE PIURA

Lista de referencias bibliográficas

Carb Manager. (2021). *Inicio*. https://www.carbmanager.com/

Cchef. (2020). *Inicio*. https://cchef.com.pe/

Cocinados.pe. (2021). *Inicio*. https://www.cocinados.pe/

Come en casa. (s. f.). *Inicio*. http://www.comeencasa.pe/

Comidalista.lowcarb. (s. f.). *Inicio*. https://comidalistalowcarb.ola.click/products

Euromonitor International. (2020a, diciembre). *Ready Meals in Peru - Analysis, Country Report*. https://www.euromonitor.com/

Euromonitor International. (2020b, diciembre). *Ready Meals in Peru, Country Report.* https://www.euromonitor.com/

Gulfood. (2019). *Global Industry Outlook Report 2019*. Euromonitor International.

Heat & Eat. (s. f.). *Inicio* [Página de Facebook]. Facebook. https://www.facebook.com/heatandeat.pe/

Innova identifies top 10 food and beverage trends to accelerate innovation in 2021. (2020, 21 de octubre). Innova Market Insights. https://www.innovamarketinsights.com/press-release/innova-identifies-top-10-food-and-beverage-trends-to-accelerate-innovation-in-2021/

Innova Market Insights. (2021, 14 de julio). *¿Qué, dónde y cómo? Los consumidores quieren transparencia alimentaria.* https://www.innovamarketinsights.com/blog/what-where-and-how-consumers-want-food-transparency

Ipsos. (2020, 27 de noviembre). *Compras y pedidos por teléfono* [figura]. https://www.ipsos.com/es-pe/compras-y-pedidos-por-telefono

Kalabaza. (2021). *Inicio*. https://kalabaza.pe/

Ley N° 30021. Ley de promoción de la alimentación saludable para niños, niñas y adolescentes. (17 de mayo de 2013). *Diario Oficial El Peruano N° 12457*. https://www.gob.pe/institucion/congreso-de-la-republica/normas-legales/118470-30021

Mawer, R. (2018, 30 de junio). *Dieta cetogénica: Una guía detallada para principiantes sobre la dieta cetogénica.* https://www.healthline.com/health/es/dieta-cetogenica#qu-es-la-dieta-cetognica

Naranja Lima. (s. f.). *Inicio* [Página de Facebook]. Facebook. https://www.facebook.com/Naranja.lima.pe/

Obesidad y sobrepeso: ¿cuántas personas presentan estas condiciones en el Perú? (2020, 8 de mayo). *Gestión*. https://gestion.pe/mundo/coronavirus-en-peru-obesidad-y-sobrepeso-cuantas-personas-presentan-estas-condiciones-en-el-peru-oms-reactivacion-economica-covid-19-nndc-noticia/

Obesidad: la otra pandemia que eclosiona con el Covid 19. (2020, 17 de agosto). *Diario Médico*. https://www.diariomedico.pe/?p=14717

PAD ESCUELA DE DIRECCIÓN UNIVERSIDAD DE PIURA

Schiaffino Catering. (s. f.). *Inicio* [Página de Facebook]. https://www.facebook.com/schiaffinocatering/

Anexos

Anexo 1. Benchmarking

Comida congelada empacada al vacio

Benchmark	Comidalista	Come en casa	Cchef	Kalabaza	Naranja Lima	Schiaffino despensa	Cocinados.pe	Heat & Eat
Sitio web	https://comidalistalowcarb.ola.click/	http://www.comeencasa.pe/	https://cchef.com.pe/	https://kalabaza.pe/	No tiene	No tiene	https://www.cocinados.pe/	No tiene
Instagram	comidalista.lowcarb	come_en_casa	cchefperu	kalabaza.pe	naranja.lima.pe	schiaffinocatering	cocinados.pe	heatandeat.pe
Seguidores Instagram	1,137	6728	2199	10181	5057	12583	2308	6661
Facebook	comidalista.lowcarb	comeencasaperu	cchefperu	kalabaza.pe	Naranja.lima.pe	schiaffinocatering	cocinados.pe	heatandeat.pe
Seguidores Facebook	341	28,452	1,718	720	222	21542	454	1309
Tipo	Porción individual, pack semanal, guarniciones	Menu individual, plan semanal y mensual	Menu individual, plan x 7, plan x 15	Menu individual, packs de 1, 3, 7, 14 platos	Menu individual	Paquetes de 500 gramos	Snacks, menu para dos, boxes, postres	Porción individual
Precio	14-23 soles	11.5-13.5 soles	14.50-20.50 soles	18-33.30 soles	21-24 soles	39 soles	22.40-40.70 soles	16-28 soles
Gramos	180	350	350	350	120-180	500	aprox 700??	220
Precio/gramo	0.10	0.03	0.05	0.15	0.15	0.08	0.05	0.10
Publico objetivo	NSE A y B	NSE A y B	NSE A y B	NSE A	NSE A	NSE A	NSE A y B	NSE A
Información nutricional	No	Si	No	Si	No	No	Si	No
Octógonos	No	No	No	No	No	No	Si	No
Supermercados	No	No	No	No	No	No	No	No
Tiendas de conveniencia	No	No	No	No	No	Si	No	No
Tienda virtual	Solo catálogo	No tiene	Si	Si	No tiene	No tiene	Si	No
Venta por whatsapp	Si	Si	Si	No	Si	Si	No	Si

Fuente: elaboración propia basado en Comidalista.lowcarb (s. f.); Come en casa (s. f.); Cchef (2020); Kalabaza (2021); Naranja Lima (s. f.); Schiaffino Catering (s. f.); Cocinados.pe (2021); Heat & Eat (s. f.)

Anexo 2. Información nutricional

Pollo al Curry con zucchini

Tamaño de la porción: 1 porción
Peso de la porción: 200g

Nutriente	Valor
Calorías	418.4
Carbohidratos totales	7.4g
Carbohidratos netos	4.7g
Diab. Carbohidratos netos	4.8g
Fibra	2.6g
Almidón	0.5g
Azúcar	3.2g
Azúcar agregada	---
Alcoholes de azúcar	0.1g
Proteína	48.0g
Grasa	21.2g
Colesterol	125.8mg
Carga glicemica	2.1

Pollo Al Mani

Tamaño de la porción: 1 porción
Peso de la porción: 180g

Nutriente	Valor
Calorías	480.5
Carbohidratos totales	12.1g
Carbohidratos netos	8.6g
Diab. Carbohidratos netos	8.7g
Fibra	3.3g
Almidón	2.1g
Azúcar	2.4g
Azúcar agregada	---
Alcoholes de azúcar	0.1g
Proteína	61.1g
Grasa	19.7g
Colesterol	159.8mg
Carga glicemica	3

Pollo Strogonoff

Tamaño de la porción: 1 porción
Peso de la porción: 180g

Nutriente	Valor
Calorías	429.2
Carbohidratos totales	5.2g
Carbohidratos netos	4.3g
Diab. Carbohidratos netos	4.4g
Fibra	0.7g
Almidón	0.1g
Azúcar	1.4g
Azúcar agregada	---
Alcoholes de azúcar	0.1g
Proteína	44.4g
Grasa	23.5g
Colesterol	115.6mg
Carga glicemica	1.4

Ají De "gallina" 180 G.

Tamaño de la porción: 1 porción
Peso de la porción: 180g

Nutriente	Valor
Calorías	446.7
Carbohidratos totales	10.0g
Carbohidratos netos	8.3g
Diab. Carbohidratos netos	8.3g
Fibra	1.6g
Almidón	0.0g
Azúcar	2.9g
Azúcar agregada	0.0g
Alcoholes de azúcar	0.1g
Proteína	46.6g
Grasa	40.4g
Colesterol	174.9mg
Carga glicemica	0.7

Seco de carne a la norteña 180 g.

Tamaño de la porción: 1 porción
Peso de la porción: 180g

Nutriente	Valor
Calorías	531.2
Carbohidratos totales	8.1g
Carbohidratos netos	7.3g
Diab. Carbohidratos netos	7.3g
Fibra	0.7g
Almidón	---
Azúcar	1.4g
Azúcar agregada	0.0g
Alcoholes de azúcar	0.1g
Proteína	67.3g
Grasa	25.0g
Colesterol	194.8mg
Carga glicemica	1.2

Arroz con pollo 400 g.

Tamaño de la porción: 1 porción
Peso de la porción: 180g

Nutriente	Valor
Calorías	489.3
Carbohidratos totales	15.5g
Carbohidratos netos	8.6g
Diab. Carbohidratos netos	8.7g
Fibra	6.7g
Almidón	1.5g
Azúcar	6.4g
Azúcar agregada	---
Alcoholes de azúcar	0.2g
Proteína	55.0g
Grasa	23.0g
Colesterol	230.4mg
Carga glicemica	3.6

Asado de carne 180 g.

Tamaño de la porción: 1 porción
Peso de la porción: 180g

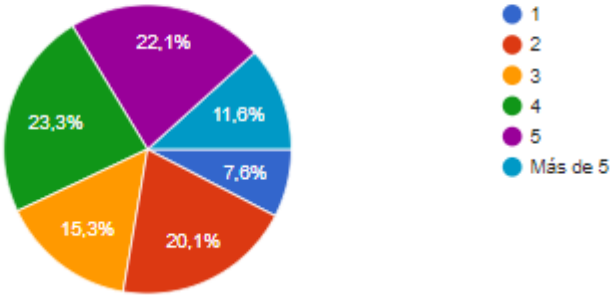
Nutriente	Valor
Calorías	590.6
Carbohidratos totales	9.4g
Carbohidratos netos	7.7g
Diab. Carbohidratos netos	7.8g
Fibra	1.5g
Almidón	0.2g
Azúcar	3.9g
Azúcar agregada	---
Alcoholes de azúcar	0.2g
Proteína	83.0g
Grasa	22.1g
Colesterol	217.4mg
Carga glicemica	3.9

Fuente: elaboración propia basado en Carb Manager (2021)

Anexo 3. Resultados de la encuesta

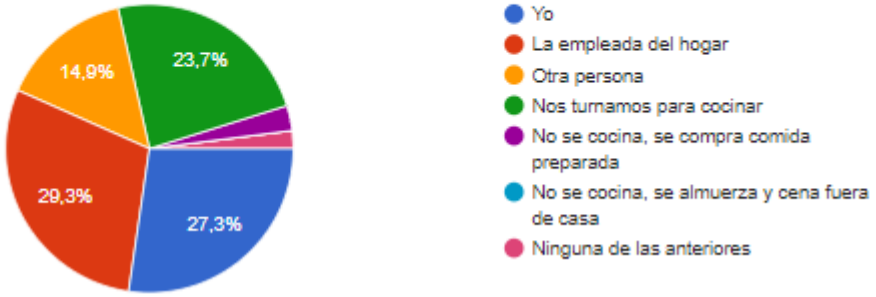
1. ¿Cuántas personas viven en su hogar?

249 respuestas



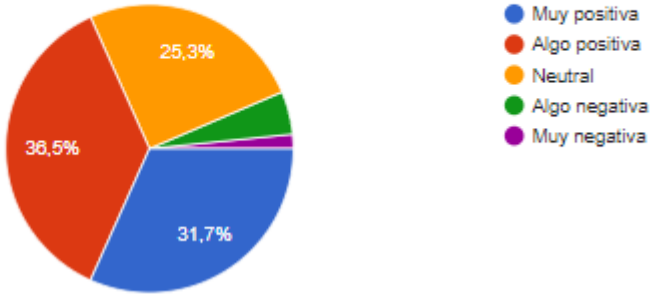
2. ¿Quién suele cocinar mayormente en su hogar?

249 respuestas



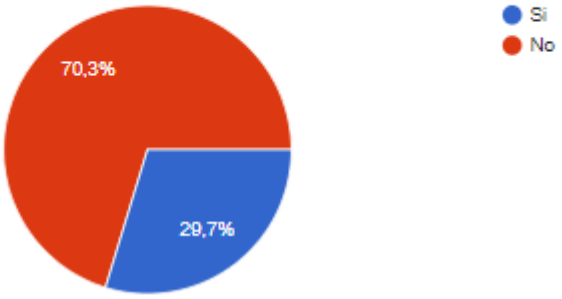
3. ¿Cuál es su primera reacción cuando ve este concepto?

249 respuestas



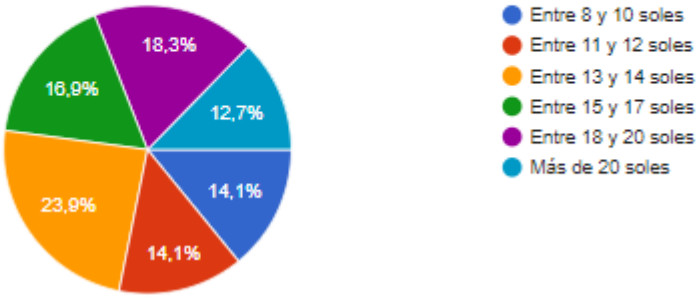
4. ¿Alguna vez ha comprado comida casera, empacada al vacío y congelada?

249 respuestas



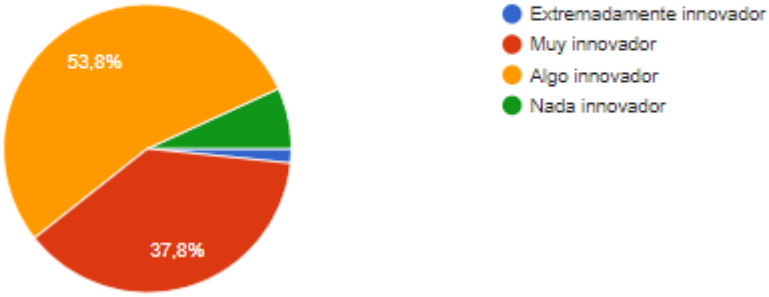
4.4 ¿Cuánto suele pagar por una porción individual de este tipo de comida?

71 respuestas



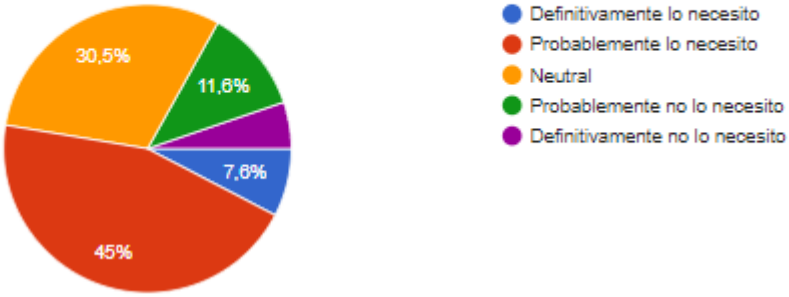
7. ¿Qué tan innovador considera este concepto?

249 respuestas



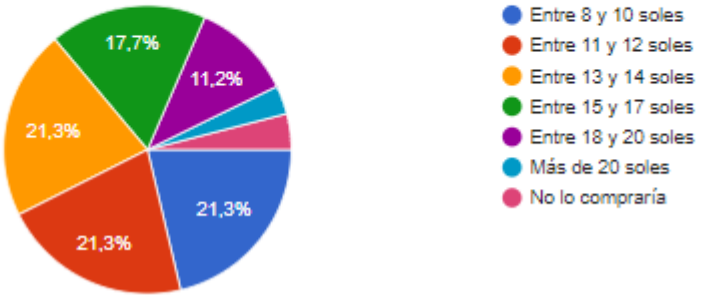
8. Cuando piensa en este concepto, ¿cree que es algo que necesita? ¿O no?

249 respuestas



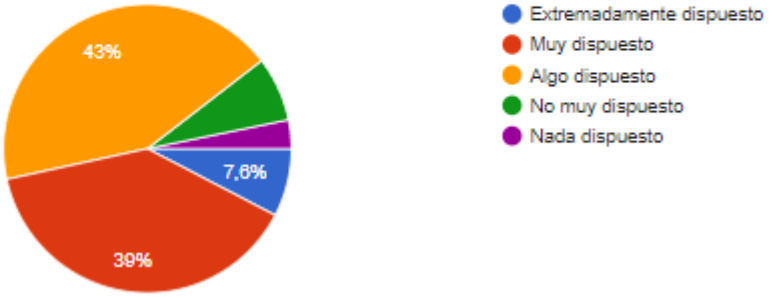
9. Por favor indíquenos el precio que estaría dispuesto a pagar por una porción individual de comida.

249 respuestas

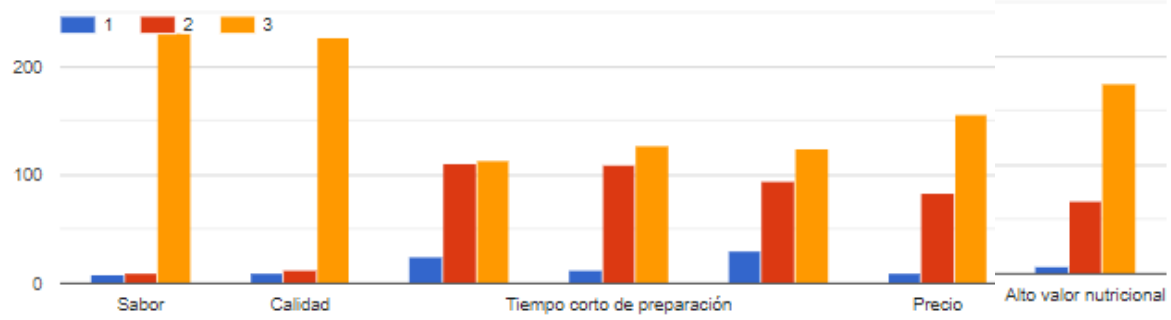


10. Si el producto estuviese disponible en el mercado al precio indicado en la pregunta anterior, qué tan dispuesto estaría a adquirirlo?

249 respuestas



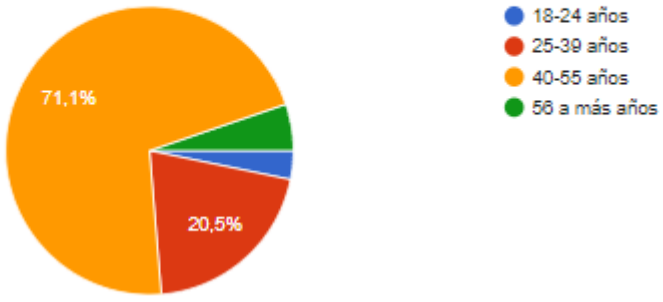
12. Por favor evalúe cada uno de los siguientes atributos del 1 al 3 donde 1 es nada importante y 3 es muy importante.



13. Por favor indique solo los 3 atributos que considera los más importantes en orden de prioridad, señalando el más importante con 1, el segundo más importante con 2 y el tercero más importante con 3.

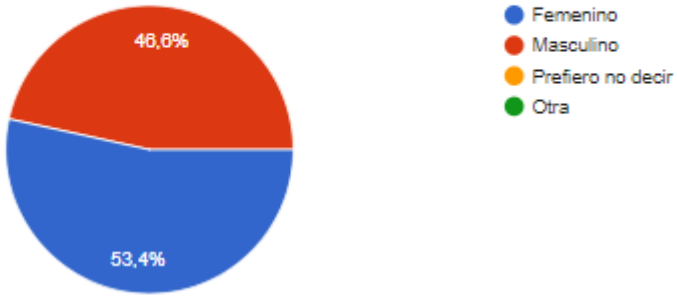
14. Por favor, indíquenos su rango de edad.

249 respuestas



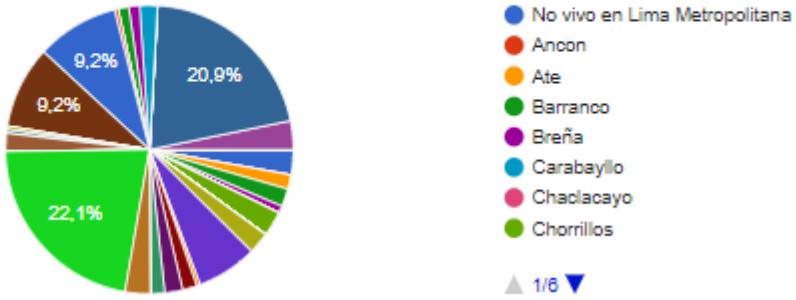
15. ¿Cuál es su género?

249 respuestas



16. Por favor, indíquenos en qué distrito vive.

249 respuestas



Fuente: elaboración propia

Anexo 4. Encuesta IPSOS

Fuente: Ipsos (2020)