Manzana Verde: en busca de la expansión

Trabajo de Investigación para optar el Grado de

Máster en Dirección de Empresas

María Alejandra Requena Olivares
Daniel Antonio Guerrero Rojas

Asesora:
Mtr. Fabiola María Guerrero Moreno

Lima, mayo de 2021

Dedicatoria

A mis Padres y hermano por todo el soporte que me dieron a lo largo de estos dos años de estudio y supieron comprender las situaciones de estrés y animarme a seguir adelante. A Dios, por darme las fuerzas y la luz para seguir.

A. Requena

A Dios por seguir guiándome en el buen camino, a mi Padre que me cuida desde el cielo, a mi Madre que me cuida y da todo el soporte para seguir adelante, a mis hermanos por siempre darme el buen ejemplo y empuje a continuar.

D. Guerrero

PAD
ESCUELA DE DIRECCIÓN
UNIVERSIDAD DE PIURA

Agradecimiento

Agradecemos mucho la compañía y disposición de nuestra amiga Larissa Arias para explicarnos el exitoso camino recorrido por su *Start Up* Manzana Verde. Sin ello no hubiera sido posible poder transmitir este valioso ejemplo de emprendimiento en el PAD.

PAD
ESCUELA DE DIRECCIÓN
UNIVERSIDAD DE PIURA

Resumen ejecutivo

El caso inicia en el 2017, cuando Larissa montó el negocio de Manzana Verde junto a Carlos en la ciudad de Piura. La empresa laboró desde enero a marzo de ese año hasta que llego el fenómeno del niño costero y se tuvo que parar operaciones.

Sin embargo, en ese periodo de tiempo ganaron varios clientes y aprendieron a segmentar y modificar la propuesta del producto.

A fines de ese año, se abrió un concurso para obtener dinero de inversionistas ángeles y poder expandir el negocio a la ciudad de Lima. Ganaron y con ello se cuestionaron si debían cambiar o mantener el modelo de negocio actual en Piura.

Cuestiones a resolver antes de iniciar operaciones en Lima:

- *Qué distritos atender*
- *A qué cliente llegar*
- *Qué precio sería el indicado*
- *Cómo se manejaría la operación de reparto.*

Palabras clave: *Servicio de delivery; proceso; propuesta de valor; cliente; expansión*

PAD
ESCUELA DE DIRECCIÓN
UNIVERSIDAD DE PIURA

Abstract

The case began in 2017, when Larissa set up Manzana Verde with Carlos in the city of Piura. The company worked from January to March of that year until the phenomenon called "Niño Costero" a*rrived and operations had to be stopped.*

However, in that period, they gained several clients and learned to segment and modify the product proposal.

At the end of that year, a contest was opened to obtain money from angel investors and to be able to expand the business to the city of Lima. They won and with this they questioned whether they should change or maintain the current business model in Piura.

Questions to resolve before starting operations in Lima:

- *Which districts to serve*
- *Which client to reach*
- *What price would be indicated*
- *How the delivery operation would be handled.*

Keywords: *Delivery service; process; value proposition; customer; expansion*

PAD
ESCUELA DE DIRECCIÓN
UNIVERSIDAD DE PIURA

Tabla de contenido

Dedicatoria iii
Agradecimiento v
Resumen ejecutivo vii
Abstract ix
Índice de figuras xiii
Índice de tablas xv
Índice de anexos xvii
Capítulo 1. La historia 1
1.1. Manzana Verde en búsqueda de la expansión 1
1.2. Manzana Verde 1
1.3. Antecedentes: Carlos y la comida al vacío en España 2
1.4. Fundadores 3
1.5. Los inicios 4
Capítulo 2. El mercado piurano 5
2.1. Competencia 5
2.2. Tendencias 6
2.3. Consumidor 8
2.4. Componentes del producto y servicio 9
2.5. Proceso del servicio 10
2.6. Precio 10
2.7. Envase 12
2.8. Comunicación 12
2.9. La marca 13
Capítulo 3. Hallazgos en el mercado piurano 15
Capítulo 4. En búsqueda de la expansión a Lima 17
4.1. El mercado en Lima 18
4.2. Competencia 20
4.3. Segmento de clientes 20
4.4. Consumidor 20
4.5. Producto y servicio 21

PAD
ESCUELA DE DIRECCIÓN
UNIVERSIDAD DE PIURA

4.6. Precio 21
4.7. Publicidad 22
4.8. Go to market 22
Capítulo 5. Teaching note 25
5.1. Resumen del caso 25
5.2. Nivel, curso y posición del caso en el curso 25
5.3. Objetivo de aprendizaje del alumno 26
5.4. Método de investigación 26
5.5. Desarrollo del caso 26
5.5.1. Diagnóstico y solución 26
5.5.1.1. Piura 26
5.5.1.2. Lima 31
5.5.2. Problemas 37
5.5.3. Desarrollo y plan de acción 37
5.6. Preparación que debe tener el instructor 38
5.7. Plan de pizarras 40
5.8. Preguntas de discusión y respuestas 40
Bibliografía 41
Anexos 45

PAD
ESCUELA DE DIRECCIÓN
UNIVERSIDAD DE PIURA

Índice de figuras

Figura 1. Alimentación saludable por género, edad y NSE 7
Figura 2. Personas por ciudad que revisan el contenido nutricional de los productos..... 8
Figura 3. Proceso de generación de pedidos 10
Figura 4. Habitantes Lima centro por distrito 19
Figura 5. Densidad Empresarial 19
Figura 6. Comparativo con sustitos..... 33
Figura 7. Clientes potenciales 35

PAD
ESCUELA DE DIRECCIÓN
UNIVERSIDAD DE PIURA

Índice de tablas

Tabla 1. Costo unitario de insumos de un almuerzo 11
Tabla 2. Costo unitario de insumos para almuerzo y cena 11
Tabla 3. Inversión en redes sociales 13
Tabla 4. Presupuesto mensual en publicidad 22
Tabla 5. Empresa y estrategia comercial 29
Tabla 6. Estado de ganancias y pérdidas al 2017 30
Tabla 7. Análisis FODA 36
Tabla 8. Proyección de pedidos diarios 38
Tabla 9. Discusión en clase 40

PAD
ESCUELA DE DIRECCIÓN
UNIVERSIDAD DE PIURA

Índice de anexos

Anexo 1. Ganancias y pérdidas del 2017 45
Anexo 2. Tablas de INEI al 2017 46
Anexo 3. Ejemplos de menús en Piura 49
Anexo 4. Índice de población 51
Anexo 5. Distribución de gastos 1979 vs 2009 52
Anexo 6. Características más valoradas - Encuesta 53
Anexo 7. Ficha de datos de los clientes 56
Anexo 8. Envase de caña de azúcar 57
Anexo 9. Promoción Facebook Ads 58
Anexo10. Promoción Instagram Ads. 60
Anexo 11. Logo y redes sociales de Manzana Verde 63
Anexo 12. Resultados Ipsos 64
Anexo 13. Página de Get Up! 65
Anexo 14. Página de Delimas 66
Anexo 15. Página Green Press 67
Anexo 16. Distritos en la provincia de Lima 68
Anexo 17. Presupuesto redes en Lima 69

PAD
ESCUELA DE DIRECCIÓN
UNIVERSIDAD DE PIURA

Capítulo 1. La historia

1.1. Manzana Verde en búsqueda de la expansión

Larissa Arias, actual gerente general de Manzana Verde, estaba revisando el estado financiero del 2017 y se preguntaba cuál sería la estrategia más adecuada para expandir su negocio a Lima. ¿Debía utilizar el actual modelo de negocio o empezar a tercerizar algunos procesos?, ¿Qué distritos atendería?, ¿Cuál iba a ser su estrategia de comunicación?, ¿Cuál sería el público objetivo?, ¿Cuál sería el medio de compra, debería seguir por WhatsApp o por otro medio?; decidió ir a cenar con su novio (actual socio) y empezaron a plantearse cómo abordar la expansión de su empresa.

1.2. Manzana Verde

La empresa nació en enero del 2017 después de que la actual dueña y gerente general superara su problema de sobrepeso con ejercicios y comidas saludables. En palabras de la dueña "Yo tenía sobrepeso, y probé varias cosas para bajarlo, quería una solución rápida como varias personas acostumbran a hacer. Además, mi novio era una persona muy delgada y no lograba subir de peso y así obtener la apariencia que quería".

Lo que también impulsó la idea del negocio fue el hecho que Larissa quería manejar mejor su vida y no agotar todo su tiempo trabajando como auditora. Larissa comentaba: "Ya estaba cansada de mi trabajo, es decir, ganaba muy bien como auditora, pero cada vez me faltaba más tiempo para mí. Además, veía como mis superiores estaban cada vez más ocupados y no tenían tiempo para sus familias; no era una realidad que yo esperaba vivir en un futuro"

Seis meses antes del lanzamiento de Manzana Verde, Larissa y Carlos (socio y novio) empezaron a buscar soluciones para sus problemas en base a una alimentación sana que les permitiera desarrollar sus labores diarias y tener tiempo para otras actividades. Como explica Larissa: "en esos 6 meses que empecé mi transformación personal, conocí a Carlos donde al tener un objetivo similar al mío, buscábamos soluciones para nuestra vida en base a la alimentación sana que nos permitiera desarrollar nuestras actividades y tener más tiempo para nuestras labores. Entonces Carlos, me comentó que en su estadía en España conoció una empresa de *delivery* de comida casera y envasada al vacío[1]. El servicio tuvo mucha acogida y

[1] Envasado al vacío: un método de almacenamiento, donde el producto es guardado extrayendo todo el oxígeno del interior de su envase.

la principal ventaja que mencionan los clientes al consumir el producto es que les permitía disfrutar del plato que más le gusta en el momento adecuado sin perder tiempo en cocinar."

1.3. Antecedentes: Carlos y la comida al vacío en España

Carlos, novio y socio actual de Larissa, antes de iniciar actividades en la empresa Manzana Verde, hizo un viaje a España de vacaciones en el año 2015 poco después de terminar la universidad, donde pudo visualizar una idea muy atractiva que luego traería al Perú siendo la base de su actual negocio de comida por *delivery*.

Barcelona, es la ciudad más cosmopolita y económicamente activa de España, la vida es muy acelerada, el tiempo se hace muy corto para mantener una vida personal y laboral debidamente equilibrada. Con respecto a la vida personal, uno de los aspectos que es de lucha constante para la población (especialmente las personas económicamente activas de entre 20 y 50 años), es poder alimentarse correctamente en el horario adecuado para así mantener la salud dentro de los estándares que exige un cuerpo sano.

Esta oportunidad latente de negocio fue visualizada y aprovechada por unos jóvenes emprendedores, que iniciaron actividades con la empresa "Hecho como en casa". El negocio tiene como principal objetivo satisfacer la demanda de alimentación del núcleo financiero en el centro de España, mediante el servicio de comida a través del *delivery* de 4 opciones de almuerzos sabrosos y caseros envasados al vacío. El precio es 15% menor a los lugares donde se almorzaba habitualmente. Para hacer posible este envasado al vacío, la empresa española, utilizaba una máquina empacadora al vacío que permitía conservar el producto libre de bacterias aeróbicas hasta su apertura y utilización. Para poder captar clientes, se repartían volantes con 4 opciones distintas de almuerzo en la semana. Por ejemplo, si querías un almuerzo para hoy, los pedidos eran recibidos máximo hasta las 10 de la mañana para especificar el plato elegido, datos personales y dirección de entrega.

Este tipo de servicio fue probado por Carlos, que en primera instancia estaba paseando por uno de los centros financieros de la ciudad y al recibir el volante, decidió pedir un *delivery* para el almuerzo del día siguiente y recibirlo en el centro financiero donde se encontraba. Al día siguiente, cuando decidió ir al establecimiento y esperar su orden, llegó un muchacho muy amable que de forma rápida le hizo la entrega del plato elegido y le preguntó si todo estaba conforme, una vez dada la conformidad se retiró agradeciendo. Carlos apreció el empaque que no era tan agradable a la vista, pero luego de abrir y probar la "Paella" se dio con la sorpresa

que tenía muy buen sabor y el arroz se sentía “fresco”. Esta experiencia que Carlos vivió en el 2016 fue el inicio del proyecto que él y Larissa establecieron en Piura al año siguiente. La propuesta de valor, a diferencia de Barcelona, se centra en los objetivos de alimentación saludable de los potenciales clientes de la ciudad.

1.4. Fundadores

Carlos, es el mayor de 4 hermanos, nació en el núcleo de una familia conservadora en Piura. Su padre, Don Tomás, era un respetado comerciante piurano dueño y administrador de un *minimarket* en el centro de la ciudad. Por influencia de su padre, Carlos desde muy joven quiso emprender su propio negocio, pero su madre doña Úrsula siempre le inculcó la importancia de tener un título universitario para poder hacer frente a cualquier reto laboral en este mundo. Fue así como gracias a su gusto y habilidad por las matemáticas decidió estudiar ingeniería mecánico-eléctrica en la Universidad de Piura, logrando graduarse en el quinto superior gracias a su dedicación y esfuerzo.

Larissa piurana de nacimiento es la menor de 2 hijas y a diferencia de Carlos, su sueño desde muy joven fue trabajar en una gran empresa por influencia de su hermana mayor que le llevaba 10 años de diferencia y es como una segunda madre para ella. Sofía, hermana de Larissa, trabajaba en una empresa auditora transnacional americana, donde gracias al buen sueldo que percibía llevaba a su hermana todos los años de viaje fuera del país y le hacía muchos regalos que sus padres no pudieron darle en su niñez. Fue así como Larissa decidió cursar la carrera de Administración de Empresas en la Universidad de Piura, logrando graduarse con honores gracias a su inteligencia y responsabilidad. Luego, siguió los pasos de su hermana, entrando como practicante de contabilidad a una trasnacional, llegando luego de 2 años a ser ejecutiva senior en la misma compañía.

Aunque su sueño siempre fue trabajar en una trasnacional y ganar un sueldo que le permitiera darse los gustos necesarios, el factor “tiempo con la familia” le hizo darse cuenta de que la empresa no le permitía dicho espacio personal, tan importante para ella. Es así que Larissa renunció en el 2016 y junto con Carlos (quien tenía un gran espíritu emprendedor) decidieron iniciar un negocio juntos, con el propósito no solo de ganar dinero, sino de ayudar a los demás.

PAD ESCUELA DE DIRECCIÓN UNIVERSIDAD DE PIURA

1.5. Los inicios

Larissa y Carlos lograron sus objetivos personales (ella bajar de peso y él subir su masa muscular) siguiendo principalmente una dieta acorde con sus necesidades. Al ver que era posible mejorar su figura con una dieta sabrosa y saludable, midiendo la ingesta de calorías diarias según la necesidad, decidieron plasmar su experiencia con un servicio de *delivery* de comida saludable, adaptado a la necesidad de cada persona: bajar, mantener o subir de peso, según sus características físicas.

Esto fue posible gracias a una herramienta informática construida por Carlos. La herramienta es un algoritmo que calcula la cantidad de calorías diarias que debe ingerir una persona en base a su peso (masa magra y masa de grasa) y altura. Funciona como un simulador para que el potencial cliente calcule su necesidad calórica, ingresando sus datos. Esta herramienta fue desarrollada antes de crear el negocio y fue perfeccionada para lograr una propuesta óptima a los clientes.

Para iniciar operaciones en el 2017, se realizó una inversión de 17,500 dólares, que permitió la adquisición de una máquina de sellado al vacío por un importe de 2,500 dólares, la compra de una cocina, así como de cajas de fibra de vidrio por un importe de 6,000 dólares en cada caso. El monto restante se asignó para equipar la cocina.

En el 2017 las ventas en Piura fueron de S/. 40,150 durante el primer trimestre del año. Se había proyectado S/. 160,600 para todo el 2017, resultados que no se alcanzaron debido al fenómeno del niño costero que azotó drásticamente a todo el norte del Perú, siendo Piura una de las provincias más afectadas. En el anexo 1 se comparte el estado de ganancias y pérdidas del 2017.

PAD
ESCUELA DE DIRECCIÓN
UNIVERSIDAD DE PIURA

Capítulo 2. El mercado piurano

En 2017, se estima que Piura tenía una población de 1 856 809 de habitantes, donde el 49.5% son hombres y el diferencial mujeres. De este grupo, el 62.5% de la población, corresponde a personas entre 15-64 años; de 0 a 14 años, un 29.9% y el diferencial, personas más de 64 años (INEI, 2017a). La edad promedio en Piura en esa fecha era de 30.7 años (INEI, 2017a). En el anexo 2, están las tablas del INEI.

En el 2017, cuando Manzana Verde comenzaba sus operaciones en Piura para ofrecer el servicio de comida saludable por *delivery*, este tipo de servicio no estaba desarrollado en la ciudad. La población piurana tenía la facilidad de ir a sus casas para almorzar y cenar, por los horarios partidos y las distancias cortas. Sin embargo, algunas personas con una agenda más compleja (como universitarios, docentes o empleados de empresas transnacionales) preferían comer cerca de sus centros laborales o centro de estudios. Dichos establecimientos ofrecían un menú a un precio de entre 8 a 10 soles que abarca: entrada, plato de fondo, bebida y postre. Ver anexo 3

2.1. Competencia

El propósito de Manzana Verde es ayudar a cualquier persona en llevar una dieta saludable, mediante un plan de alimentación acorde con el objetivo que tenga, además de permitirle ganar tiempo para que pueda comer a sus horas y estar libre para cualquier otra actividad importante que se proponga en el día.

En base a este propósito, no había competencia directa para esta idea de negocio, sin embargo, teníamos sustitutos que en su conjunto podían reemplazar la oferta que la empresa estaba proponiendo. Estos son:

- **Minicomedores en gimnasios**: gracias a la conveniencia y cercanía, los alumnos que asistían a las diversas clases de ejercicios para mantenerse en forma en los gimnasios compraban la comida que necesitaban para recuperarse y hasta podían llevar una comida adicional para consumirla después, pero debido al tipo de envase debía ser consumida con un máximo de 2 horas luego de su preparación. El precio promedio de un snack era de 6 soles.
- **Tiendas móviles de snacks saludables**: afuera de los gimnasios y de las universidades, se establecen de manera informal combis adaptadas para poder vender snacks saludables

al paso. Este tipo de comidas, no reemplazan un almuerzo o una cena debido a su tamaño y la cantidad de calorías que aportan (en promedio 100 calorías por snack), pero, eran preparados con ingredientes naturales como frutas frescas o verduras que aseguran una ingesta sana en cualquier momento del día. El precio promedio de un snack es de 8 soles.

Con respecto al servicio de comida por *delivery*; existía (y aún opera) una pequeña empresa llamada "Fit Snack". La propuesta se basa en aperitivos de yogurt, fruta y granola que puede comerse rápido, llevarse a todas partes y recargar energías. La oferta de Fit Snack consiste en lo siguiente:

- Bowls de frutas, preparados en base a *smoothie* y *toppings* a elección.
- *Parfaits* a base de yogurt, granola y tres frutas a elección.
- Galletas de avena y cacao con avena.
- Desayunos personalizados con 2 días de antelación

Fit Snack empezó por Sharon Villalta y Sandy Pingo cuando vieron una oportunidad de negocio para la cada vez más demandada comida sabrosa y saludable.

Este negocio inició con una inversión de 500 soles, comprando todo lo necesario (tazones, vasos, frutas, maní, granola, miel, algarrobina) para lograr a cabo el emprendimiento.

El precio promedio de cada alimento ofertado es de 10 soles.

PAD
ESCUELA DE DIRECCIÓN
UNIVERSIDAD DE PIURA

2.2. Tendencias

Larissa no sólo quiso enfocarse en el *delivery* sino también en brindar un servicio de comida saludable y personalizado, ya que, en los últimos años las tendencias en los hábitos de consumo habían presentado cambios.

Ipsos (2019b) indica que hay 5 tendencias en la sociedad actual referente a alimentos y bebidas y son las siguientes:

- **Desintoxicación digital**: las personas están tratando de utilizar la tecnología exclusivamente para lo necesario y volver a lo tradicional.
- **Transformación a una vida más saludable**: se está consumiendo menos alcohol, tabaco, bebidas carbonatadas. Un estudio de Ipsos revela que el 80% de la población

está convencida que el comer saludablemente es lo más importante para tener un buen estado de salud.

- **Descubrimiento y Conocimiento:** los *millenians* valoran mucho el tiempo dedicado a experiencias que enriquezcan su vida, por tal motivo, un servicio *delivery* que satisfagan sus necesidades básicas (entre ellas la alimentación) es muy apreciados por ellos.
- **Personalización:** el consumidor actual es más exigente en la variedad de ofertas que se ajusten a sus necesidades.
- **Valor agregado e Indulgencia:** el consumidor está dispuesto a pagar más por un servicio o producto de mejor calidad referente a la nutrición y el buen sabor.

Mantener una buena alimentación es la principal característica para los que llevan una vida saludable. Según indica. a nivel de género, las mujeres tienen una mejor alimentación que los hombres, sin embargo, la diferencia es de únicamente el 10% (Martínez, 2019). Ver la figura 1.

Además, menciona que, el 41% de los consumidores revisan la ficha nutricional de los envases de los alimentos (Martínez, 2019). Ver la figura 2.

Figura 1. Alimentación saludable por género, edad y NSE

Fuente: Martínez (2019)

Figura 2. Personas por ciudad que revisan el contenido nutricional de los productos

Fuente: Martínez (2019)

En el Perú, hay dos tendencias que se juntan: Gastronomía tradicional y alimentación saludable. Esto quiere decir que, para la realización de platos, no solo el consumidor se fija en el sabor de éste, sino que también está en búsqueda de los beneficios adicionales que puede obtener de él, como vitaminas, y nutrientes ("La alimentación saludable es un beneficio que aún no alcanza a los pobres en Perú", 10 de octubre de 2019).

2.3. Consumidor

En el 2017 en Piura había una población de 1 856 809 habitantes; de los cuales 574,450 eran hombres entre 15 y 64 años; y 586,055 eran mujeres en el mismo rango de edad (INEI, 2017a).

Considerando solamente los distritos de Piura y Castilla había una población total de 300,067 habitantes; de los cuales 31,321 son universitarios y 2,321 docentes de las universidades más importantes de Piura (la Nacional y la UDEP). En el anexo 4 podemos visualizar los índices de población (INEI, 2017a).

En Piura los gastos de una familia al 2009 se distribuyen de la siguiente manera: 42.06% en alimentos y bebidas; 15.42% en transportes y comunicaciones; 13.28% en esparcimiento,

cultura y diversión; 8% en alquiler de vivienda, combustible y electricidad; el resto en otros (INEI, 2017a). En el anexo 5 se muestra la distribución total de estos gastos y el comparativo con el año base de 1979.

Con respecto al servicio de menú o cena; las características más valoradas eran sabor, porción, precio y nutrición. Ver anexo 6

La frecuencia de consumo generalmente era de lunes a viernes excepto los fines de semanas y feriados donde se acostumbraba a comer en familia (cocinando en casa o pidiendo un *delivery*) o ir a almorzar a algún restaurante.

El público objetivo fue "toda persona que tuviera acceso a un celular (WhatsApp) y que quisiera comer saludable a un precio razonable desde la comodidad de su casa y/u oficina".

Son personas que buscan mantener, aumentar o bajar de peso, que requieren la entrega de un plan de alimentación con asesoría nutricional personalizada. Los alimentos se entregarán en el punto acordado (hogar, lugar de trabajo), y en el rango horario que se defina por ambas partes. Son personas que además no tienen tiempo para cocinar o no saben cocinar.

2.4. Componentes del producto y servicio

Para poder entender la propuesta, se consideran los siguientes componentes:

- **Producto:** Se ofrece almuerzos y/o cenas en base a sus objetivos de peso corporal; permitiendo elegir entre una cantidad limitada de opciones. (Por ejemplo, debían escoger entre 5 platos que cumplan con esa meta, el que más les agrade).
- **Servicio:** Asesoría nutricional en base al peso y estatura del cliente. Además, el *delivery* del producto.
- **Contacto con clientes:** La única manera de contratar un plan era mediante WhatsApp. Incluso las asesorías nutricionales se hacían por este medio.
- **Cocinero**: Se contrató a un cocinero local y se le facilitaron todas las herramientas e insumos para poder hacer los menús o planes nutricionales. Asimismo, era el encargado de utilizar la máquina de envasado al vacío para sellar el producto y entregarlo a los repartidores.
- **Repartidores**: Se contrataron 3 universitarios con movilidad propia (motocicletas), para llevar la comida desde donde trabajaba el cocinero hasta el punto de encuentro pactado con el consumidor final. El rango de entrega era desde las 12 pm hasta las 2 pm. Y a ellos se les pagaba 20 soles por día.

PAD ESCUELA DE DIRECCIÓN UNIVERSIDAD DE PIURA

2.5. Proceso del servicio

La primera propuesta para el público piurano fue: comida personalizada, medida por calorías según su objetivo. Este proceso iniciaba cuando Larissa completaba la información del cliente vía WhatsApp. La ficha de datos (anexo 7) se utilizaba para poder definir las alternativas a ofrecer según el objetivo del cliente (mantener el peso, aumentar o adelgazar). Luego Larissa le brinda una oferta y el consumidor selecciona el plan (almuerzo y cena, solo cena, solo almuerzo); por una semana, quince días, un mes, etc. Con la respuesta del consumidor, Larissa entregaba los planes a preparar al cocinero para que él planificara la preparación y entregara a los repartidores.

Si durante la semana ingresaba un cliente nuevo, al cocinero se le actualizaban la cantidad de platos a preparar.

La entrega del producto al cliente contenía todos los platos del plan adquirido, por ejemplo, si una persona pagaba por un plan "Almuerzo y Cena", en ese momento se le entregaba el almuerzo y la cena correspondiente. El usuario indicaba en el contacto inicial donde y a qué hora debía de realizarse la entrega, si se tenía que hacer algún cambio, el usuario se ponía en contacto vía WhatsApp con Larissa y se transfería la indicación a los repartidores. Una vez el repartidor se encontraba en el lugar pactado se entregaba los alimentos, si por algún motivo el usuario no se encontraba, ellos se ponían en contacto con el cliente para poder hacerle la entrega de este.

PAD
ESCUELA DE DIRECCIÓN
UNIVERSIDAD DE PIURA

Figura 3. Proceso de generación de pedidos

Fuente: elaboración propia

2.6. Precio

Contaba con los siguientes planes o presentaciones:

- Sólo almuerzos: entrega por *delivery* de lunes a sábado, con 24 entregas, cada almuerzo contenía 600 calorías a un costo mensual de S/. 261.60 al mes.

- Plan almuerzo y cena: entrega por *delivery* de lunes a sábado, con 24 entregas, por un costo mensual de S/. 453.60
- Adicionales: entrega por *delivery* de media mañana o media tarde a S/. 3.5 cada uno.
- Cada Plan, contaba con *delivery* gratis, 1 asesoría mensual nutricional por videollamada (la cual la hacía un nutricionista que se le pagaba por cita atendida 15 soles).

Los precios por plato del plan se obtienen según el análisis previo del costo variable para realizar la comida. Para el plan diario que cuesta 10.90 (solo almuerzo) se obtiene un margen del 45%, ya que, se toma como base los siguientes costos por plato:

Tabla 1. Costo unitario de insumos de un almuerzo

Detalle insumos plato solo almuerzo	Costo
Pollo	1.5
Arroz	0.8
Lentejas	0.3
aderezos	0.3
Complementos	1
Envase	2.1
Total	**6**

Fuente: elaboración propia

PAD
ESCUELA DE DIRECCIÓN
UNIVERSIDAD DE PIURA

Para el plan de almuerzo y cena, que tiene un precio de 18.9 diario, el costo variable por plato también es de 45% sobre el precio de venta y se compone de la siguiente manera:

Tabla 2. Costo unitario de insumos para almuerzo y cena

Detalle insumos plato almuerzo y cena	Costo
Pollo	2.7
Arroz	1.4
Lentejas	0.5
aderezos	0.5
Complementos	1.1
Envase	4.2
Total	10.4

Fuente: elaboración propia

2.7. Envase

El envase inicialmente utilizado fue la empacadora al vacío, que fue adquirida por ambos, tomando como base la experiencia que tuvo Carlos en España.

Después de que la comida estuviera lista y se tuvieran las porciones hechas, el cocinero lo que hacía era colocar *film* de plástico y servir la comida, como si la sirviera en un plato, después de eso, se procedía con la máquina a quitar el aire por completo, dejando un aspecto comprimido de los alimentos.

Lo que este envase lograba era preservar la comida por mayor cantidad de tiempo, ya que se eliminan las partículas de oxígeno que deterioran los alimentos. Los comensales proceden a abrirlo, luego lo pasan a un plato para poder calentarlo y consumirlo. Sin embargo, la presentación no era la más apetecible. Además, como era *film* de plástico, no era eco amigable y eso también impacta en la imagen y presentación de la marca, generando inconsistencias con la propuesta. En palabras de Larissa, "La comida salía estupenda, pero nos quedaba la duda si el envase era el mejor".

Por ello y en vista que los clientes, si bien estaban satisfechos por el sabor y los resultados, no les gustaba la apariencia del producto, por ese motivo se vieron en la necesidad de cambiar el envase a uno tradicional para poder cumplir con la expectativa del cliente.

Estos nuevos envases son hechos en base a caña de azúcar y además sirven para calentar la comida en microondas sin que se dañe y lo mejor de todo es que son eco amigables. Anexo 8.

2.8. Comunicación

Se inició con una estrategia de comunicación por redes sociales mediante anuncios en Facebook, Instagram para el público objetivo y también abordaron el *retargeting* para mantener a los consumidores al tanto de todas las novedades que Manzana Verde promocionaba. El *retargeting* era posible ya que los pedidos se hacían por WhatsApp y aprovechaban este medio para seguir en comunicación.

Se hizo una promoción por Facebook ads, que tendría una duración de 30 días calendario. Esta tenía como objetivo hacer que los usuarios se inscriban en la página web de Manzana Verde. A ellos se le asignó un presupuesto de 12 soles al día, llegando a un promedio de entre 2.2K a 6.4K personas al día. Ver el Anexo 9.

PAD
ESCUELA DE DIRECCIÓN
UNIVERSIDAD DE PIURA

Además, en Instagram, se realizó una campaña durante el mismo periodo, el alcance de la campaña es de 2.5K a 7.2K personas diarias, generando entre 17 a 49 clics al link diarios. Ver el Anexo 10.

Tabla 3. Inversión en redes sociales

Red social	Costo por día	Periodo (días)	Costo total (S/.)	Alcance
Facebook	12	30	360	260,000 personas
Instagram	12	30	360	38,000 personas

Fuente: elaboración propia

2.9. La marca

La marca "Manzana Verde" hace referencia a un estilo de vida natural que toda persona puede iniciar si quiere mantenerse saludable y disfrutar de una comida hecha como en casa.

Se eligió a la manzana, por ser una fruta fresca, común, de fácil consumo y el color verde transmitiendo lo natural de la propuesta alimenticia.

Las redes sociales fueron de ayuda para impulsar a la marca y su conocimiento. Los usuarios, se volvieron embajadores, recomendando a sus amigos y conocidos, generando que más personas se afilien al servicio; ya que se veían los resultados de los planes correctamente llevados. Esto generó confiabilidad por parte de los futuros clientes. Ver el Anexo 11.

PAD
ESCUELA DE DIRECCIÓN
UNIVERSIDAD DE PIURA

Capítulo 3. Hallazgos en el mercado piurano

Luego de tres meses de operaciones en Piura, se dieron cuenta de las siguientes oportunidades de mejora con miras a la expansión a Lima, ya que era el objetivo principal de los socios desde un inicio.

1. El envasado al vacío era percibido por el consumidor como un producto artificial, debido a su apariencia comprimida y poco natural. Por ese motivo modificaron la presentación del producto final, sirviéndolo en un envase biodegradable de caña de azúcar. Además, se vendió la máquina de envasado el vacío a $1,000

2. El público objetivo era muy amplio y necesitaban reducirlo para poder ser más específicos con la oferta. Por ese motivo se enfocaron en jóvenes adultos de 18 a 35 años que tuviera acceso a un celular (WhatsApp) y que quisiera comer saludable a un precio razonable desde la comodidad de su casa y/u oficina.

3. Larissa intentó formalizar la marca y el logo, pero un representante de Apple se contactó con Manzana Verde para establecer un reclamo sobre el icono de la marca. Finalmente, con la asesoría de su padre (abogado) logró inscribir el logo y marca ante Indecopi.

4. Los pedidos inicialmente se tomaban todos por WhatsApp, pero a medida que la base de datos empezó a crecer vieron la oportunidad de crear una aplicación que les facilitara llevar un mejor control y ayudar a los clientes en gestión de compra.

PAD
ESCUELA DE DIRECCIÓN
UNIVERSIDAD DE PIURA

Capítulo 4. En búsqueda de la expansión a Lima

El espíritu emprendedor de los socios impulsó a vender su idea a inversionistas ángeles de la ciudad de Lima, con lo cual lograron obtener un capital de 100,000 soles para su expansión a la metrópolis. Este efectivo les iba a permitir adaptar su modelo de negocio con un nuevo route to market que permitiese llegar de manera correcta hasta el consumidor limeño en el 2018.

Habían personalizado al consumidor limeño ideal según las siguientes características:

- Nombre: Natalia Flores.
- Edad: 25 años.
- Profesión: Administrador.
- Sueldo: 2 800 soles.
- Posición de trabajo: Analista comercial.
- Lugar de residencia: Miraflores.
- Lema. No logro conseguir la figura ideal.
- Metas
    - Mantener un peso saludable.
    - A un costo razonable.
    - Tener una comida sabrosa y rica en vitaminas y minerales.
- Frustraciones
    - La comida no sea rica.
    - Seguir un plan alimenticio y no cumpla con lo prometido.
    - Tomar la primera opción de almuerzo que encuentre por falta de tiempo.
- Cómo enfrenta el problema:
    - Conseguir un cocinero que tenga conocimientos sobre preparación de comida saludable y sazón.
    - Llevar cada plan alimenticio de la mano con un buen nutricionista.
    - Llamar un *delivery* de comida rápida.

PAD
ESCUELA DE DIRECCIÓN
UNIVERSIDAD DE PIURA

4.1. El mercado en Lima

En el Perú, al 2018 el rubro donde las personas gastan mayor cantidad de dinero es el de alimentación (53%), seguido de los pagos de servicios (43%), como agua, luz, teléfono, etc. (Ipsos, 2018b).

En Lima, según Ipsos, el 47% de los limeños posee un índice saludable, el 29% tiene sobrepesos y el diferencial son obesos; según los indicadores del Índice de masa corporal (IMC). Un 44% de las personas realiza actividad física de manera recurrente, con el objetivo de mantener un estilo de vida saludable. (Ipsos, 2018b),

En cuanto a la alimentación, un 100% de los muestreados almuerza, sin embargo, a nivel de desayuno y cena hay un porcentaje menor y se diferencia de días de semana y fines de semana. Por ejemplo, días de semana un 92% de la muestra desayuna, sin embargo, solo 88% desayuna los fines de semana (Ipsos, 2019a).

Según la muestra, las personas dejarían de consumir productos altos en azúcar y/o alto en grasas saturadas, como aquellos productos resaltados con octógonos nutricionales (Ipsos, 2019a).

Por otro lado, un 88% de los muestreados tiene una percepción de que un estilo de vida saludable va relacionado con la alimentación, mientras que un 32% lo asocia con hacer alguna actividad física.

Sobre la percepción de alimentos saludables, la muestra indica que consumir verduras es alimento saludable en un 49%; 39% indica que es evitar alimentos dañinos para la salud, como los que son altos en grasas saturadas, por ejemplo, las hamburguesas. Por otro lado, un 34% indica que las frutas son alimentos saludables. En el anexo 12 se muestra los resultados de Ipsos.

El 34% de hogares limeños están cambiando sus hábitos de alimentación por un tema de salud. Se demuestra que un 70% de los hogares disminuyó el consumo de frituras, 64% redujo la sal y 52% carne roja (Trigoso, 2017)

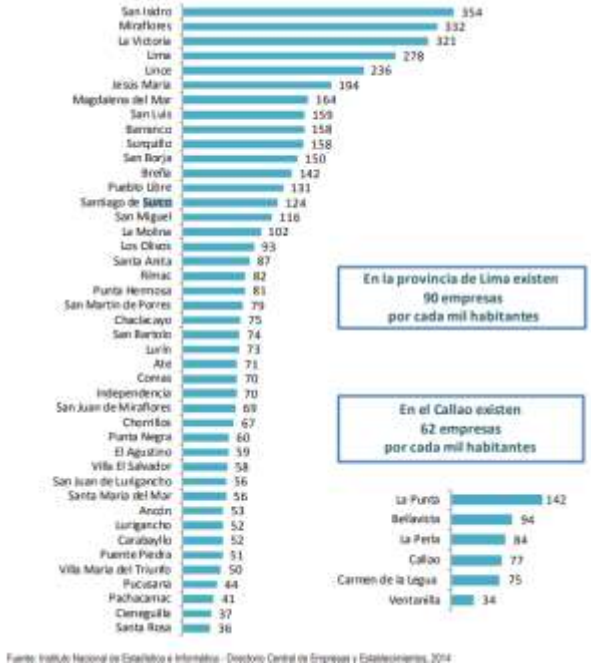
En Lima centro, la mayor concentración se encuentra en el distrito de Santiago de Surco, seguida de Lima, La Victoria, Rímac, San Miguel y San Borja. Véase la figura 3

En Lima, los distritos donde se concentran las empresas son: San Isidro, Miraflores, La Victoria, Lima, Lince, Jesús María. Véase la figura 4.

Figura 4. Habitantes Lima centro por distrito

Fuente: INEI (2014)

Figura 5. Densidad Empresarial



Fuente: INEI (2014)

4.2. Competencia

A diferencia de Piura, en Lima, si había muchas empresas que realizaban el servicio de *delivery* de comida saludable.

Una de estas empresas es Get up! Aquí se plantean 4 planes de nutrición: Para adelgazar, para deportistas, para mantener el peso y por salud. De estos 4 tipos de planes puedes elegir entre 4 intervalos de duración de: 6 días, 20 días, 30 días hasta un máximo de 40 días. Dentro de cada uno de estos hay subplanes enfocados a lo que se desee obtener, en base a la asesoría que pueden recibir de un experto en nutrición. Además, cuentan con planes diarios de almuerzo más cena a 38 soles y de desayuno más almuerzo y cena por 55 soles. En el anexo 13 se muestra una captura de pantalla de la página.

Otra empresa es Delimas, la cual basa su propuesta en 3 factores: Salud, indicando que basa los planes en los lineamientos que brindan los organismos mundiales de salud; sabor, buscan los mejores ingredientes, teniendo las mejores prácticas de manufactura; servicio, personalizar las comidas en base a gustos y preferencias. Ellos cuentan con 2 planes: el primero es alimentación completa que incluye 3 comidas + 1 snack por 5 días y de ese plan se puede elegir la cantidad de kilocalorías a consumir dependiendo del objetivo (intensivo, intermedio, mantener). El segundo plan solo es el plato de fondo + 1 snack por 5 días a 95 soles, de igual manera se elige las calorías en base al objetivo. Véase el anexo 14.

Por otro lado, se encuentra Green press, también es una empresa con servicio de *delivery* de comida saludable. Como tal, existen 2 grandes planes: Plan detox y plan fit. Los planes van desde 1 día a 7 días. Además, cuentan con platos a la carta y almuerzos para empresas. El plan Detox cuesta 95 soles diarios y el plan fit a 63 soles diarios. En el anexo 15 se muestra una imagen de la página.

4.3. Segmento de clientes

El segmento al cuál se dirigirían en Lima, serían jóvenes con un trabajo estable de entre 25 a 35 años que desean alcanzar la mejor versión de sí mismos mediante una vida y dieta saludables.

4.4. Consumidor

En el año 2018, Lima contaba con 9 millones 320 habitantes. Lima metropolitana, representa el 41.2% del Perú urbano (Ipsos, 2018b). Además, indica que 1 de cada 4 limeños vive en Lima Norte.

El distrito más poblado en Lima es San Juan de Lurigancho, con 1 millón 162 mil habitantes, seguido de San Martín de Porres, Ate, Comas. Mientras que los distritos menos poblados, son Santa Maria del Mar con 1 Mil 700 habitantes, y Punta hermosa con 8 mil habitantes (INEI, 2018a).

El distrito con mayor densidad poblacional es Surquillo, con 26 mil habitantes por kilómetro cuadro, seguido de Breña y Santa Anita con 23 mil habitantes por kilómetro cuadrado cada uno (INEI, 2018a).

En Lima provincia hay 4 millones 371 mil 100 personas, de las cuales 54.4% son hombres y la diferencia mujeres. De este grupo, 33.4% son trabajadores independientes. 54% de la PEA en Lima, esta entre 25 y 44 años.

Acotar que 94 de cada 100 personas en Lima cuentan con servicio de telefonía móvil; mientras que más del 50% de hogares cuentan con servicio de internet (INEI, 2018a).

En el anexo 16 se muestra los distritos en la provincia de Lima.

4.5. Producto y servicio

Con los aprendizajes que tuvieron en Piura y al ser un mercado más grande, se tuvo que ajustar la propuesta a lo siguiente:

- **Contacto con el cliente**: El servicio se da a conocer a través de redes sociales (Facebook e Instagram) y la adquisición del servicio vía página web. Se mantiene WhatsApp para orientar al cliente y darles seguimiento a los pedidos.
- **Cocinas**: Se descentralizó el proceso de fabricación a varios cocineros con herramientas y local propio, para poder llegar a los diferentes distritos de la capital con el servicio de comida saludable mediante el *delivery*.
- **Envase**: Se utilizaría el envase de caña de azúcar biodegradable, permitía mantener buena presentación de los alimentos.
- ***Last mile***: La entrega del producto se realiza mediante terceros especializados de *delivery*.

4.6. Precio

El precio a establecer en Lima es de 14.9 soles por almuerzo, como una estrategia de penetración para poder captar clientes y fidelizarlos con el servicio integral de nutrición.

4.7. Publicidad

Al igual que en Piura, se asigna un presupuesto para publicidad en redes sociales (Facebook e Instagram). Véase el anexo 17

Tabla 4. Presupuesto mensual en publicidad

Red social	Costo por día	Periodo (días)	Costo total (S/.)	Alcance
Facebook	12	30	360	88,000 personas
Instagram	12	30	360	3,800 personas

Fuente: elaboración propia

4.8. Go to market

A diferencia de Piura, en Lima las distancias son más largas, hay un mayor tráfico vehicular lo que hace que las personas busquen restaurantes cercanos a sus oficinas, ya que, en la mayoría de los casos tienen una hora de refrigerio. Por este motivo el consumidor limeño valoraba mucho el tiempo de entrega y la calidad del servicio.

Este sería el punto de partida para poder analizar el modelo de negocio actual, es decir, de qué manera podrían abordar el sistema de distribución, la elaboración del producto, la comunicación y la estrategia de precios.

La ruta del servicio tendría las siguientes características:

- Se elegiría como población potencial los distritos donde hay gran actividad laboral en oficina. Estos serían: San Isidro, Miraflores, Barranco y San Borja.
- Se contratarían 4 cocineros con herramientas e insumos propios, de preferencia ubicados en zonas céntricas de aquellos distritos, con el objetivo de tener un mejor alcance para los *deliverys.*
- Manzana Verde facilitaría una producción mínima consensuada con cada cocinero asociado en cada distrito. Esta producción estaría asegurada con la lista de clientes, la cuál ha sido captada mediante la página web y fidelizada con el servicio gratuito de evaluación, en base a las metas establecidas al empezar el plan nutricional.
- Para poder llegar a cada uno de sus clientes, el transporte se tercerizaría. Una sola empresa haría el servicio para los 4 distritos en mención.

Claramente el mercado de Lima presentaba grandes retos. Lograr atender un mercado diferente, con una mayor oferta y, por ende, una mayor competencia, requería grandes esfuerzos

que quizás ellos dos no podrían enfrentarlos solos. Seguir desarrollando una marca con nuevas estrategias de *go to market* era un gran desafío. Larissa y Carlos siempre habían soñado en grande, por ello, ¿llegar a Lima, sería la meta?

PAD
ESCUELA DE DIRECCIÓN
UNIVERSIDAD DE PIURA

Capítulo 5. Teaching note

5.1. Resumen del caso

Larissa Arias, auditora senior de una empresa transnacional, quiso replantear su futuro profesional debido a que trabajaba de 12- 15 horas al día y no se sentía realizada ni satisfecha con su trabajo. Junto con su novio decidieron entonces emprender un negocio propio basado en la experiencia de cambios saludables en su alimentación, logrando la figura y peso que tanto deseaban.

Este emprendimiento se convirtió en una de historia de éxito formando una *Start up* basada en el servicio de comida saludable por *delivery*, el cual incluía una asesoría nutricional personalizada. En el 2017, postularon a un concurso de emprendedores desarrollado por la UDEP en Piura donde los ganadores recibirían un financiamiento para poder iniciar el negocio. Larissa con su novio ganaron el concurso e iniciaron actividades en la ciudad, sin embargo, se encontraron con varios obstáculos que debían resolver para conseguir la demanda deseada. Una vez resuelto los inconvenientes, pensaron en la expansión a la capital, para lo cual se debían hacer ciertos ajustes a la estrategia comercial.

Seguidamente se abrió un nuevo concurso, en el 2018, donde inversionistas ángeles, financiarían el proyecto ganador. Manzana verde, ganó nuevamente y pudo expandir sus operaciones a Lima metropolitana.

PAD
ESCUELA DE DIRECCIÓN
UNIVERSIDAD DE PIURA

Este caso se enfoca en cómo los dueños arman una nueva estrategia comercial para expandir el negocio a la ciudad de Lima en el año 2018.

5.2. Nivel, curso y posición del caso en el curso

Manzana Verde en busca de la expansión, es un caso que se puede dictar en el primer año del MBA en el módulo de dirección comercial para entender estos conceptos: estrategia comercial, propuesta de valor, estudio de mercado.

Además, el caso se puede utilizar para otros cursos como emprendimiento.

5.3. Objetivo de aprendizaje del alumno

- Entender que el análisis del sector es primordial antes de lanzar un producto o servicio. Es decir, debe haber un estudio previo del mercado, la competencia y del consumidor, para así ser más asertivos en la elaboración de la propuesta.
- Analizar y proponer una estrategia comercial para un nuevo mercado donde se visualice la oportunidad de crecimiento.

5.4. Método de investigación

- El caso se basa en fuentes primarias, dado que se han realizado entrevistas con los dueños del negocio.
- Fuentes secundarias: Ipsos, INEI, Arellano Marketing, diario El Comercio, diario Gestión, Ministerio de Salud, etc.
- Sí contamos con autorización para poder publicar el caso.

5.5. Desarrollo del caso

5.5.1. Diagnóstico y solución

5.5.1.1. Piura

- **Mercado:**

La población de Piura presenta las siguientes características:

- Al 2017, el 62.5% de la población se encontraba en el rango de edades de 15 a 64 años. (1.2 millones de personas), de los cuales el 25% pertenecía a los distritos de Piura y Castilla. El 11% eran docentes y universitarios de dichos distritos.
- Dentro de los gastos que realiza, una mayor proporción se destina a la compra alimentos y bebidas (42.06%).

El consumidor Piura presenta las siguientes características:

- Para el servicio de menú o cena, lo que más valora es el sabor, seguido de la porción, precio y nutrición.
- El consumo fuera de casa se acentuaba de lunes a viernes, excepto fines de semana y feriados.

PAD
ESCUELA DE DIRECCIÓN
UNIVERSIDAD DE PIURA

- Entre los más jóvenes, había una tendencia creciente de practicar cada vez más el deporte y llevar una vida saludable.
- En el 2017, Piura continuaba siendo la segunda ciudad con mayor población a nivel nacional, esto traía consigo comportamientos más parecidos a la capital. Es decir, las personas con trabajo de oficina tenían cada vez menos tiempo para realizar actividades cotidianas debido a la carga laboral que incorporaba sus funciones.

Se identifica una gran oportunidad, ya que las tendencias del consumidor piurano son coherentes con la propuesta de valor que Manzana Verde tiene para iniciar operaciones en la ciudad.

- **Competencia**

La posible competencia para Manzana Verde:

- **Minicomedores en gimnasios**: Este tipo de negocios era una alternativa muy atractiva por la rapidez y conveniencia que representaba para los deportistas inmediatamente después de acabar su actividad física. A pesar de que el mix ofertado era reducido y no contaban con una gran sazón, lo importante era cumplir con la necesidad nutricional en ese momento específico del día, atributo más valorado por el consumidor. El precio promedio de un snack era de 6 soles.
- **Tiendas móviles de snacks saludables**: Estos comercios eran *food trucks* que se establecen de manera informal para vender snacks saludables al paso. Lo que ofrecen no reemplaza las comidas principales del día, sino que hacen la función de una merienda. Sin embargo, debido a sus ingredientes naturales y frescos, aseguraban un aporte de calorías sano y seguro para aquellas personas que seguían una dieta baja en grasa. El precio promedio de un snack es de 8 soles.
- **Servicio de comida por *delivery*:** Existía una sola empresa que operaba el servicio de comida por *delivery* llamada Fit Snack, pero al igual que las tiendas móviles, solo ofrecían bocadillos para ser consumidos entre comidas principales. El precio promedio de cada alimento ofertado es de 10 soles. La carta consiste en:
    - Bowls de frutas, preparados en base a *smoothie* y *toppings* a elección.
    - *Parfaits* a base de yogurt, granola y tres frutas a elección.
    - Galletas de avena y cacao con avena.
    - Desayunos personalizados con 2 días de antelación.

Se puede denotar que en el mercado piurano no había presencia de competencia directa, por lo que el servicio de Manzana Verde entraría como una propuesta disruptiva satisfaciendo la creciente demanda de preocupación por la vida saludable.

- **Oportunidad**

En Piura, no existía restaurantes que ofrecieran comida saludable por medio de delivery. Por ello, se vio una oportunidad para capitalizar, ya que el mercado sigue una tendencia no solo de alimentación saludable, sino también valora mucho el ahorro de tiempo en sus actividades cotidianas.

- **Riesgos**

El riesgo más grande que tiene Manzana Verde es que su propuesta es fácilmente copiable.

Otro riesgo es que, debido a las altas temperaturas de la ciudad, los alimentos frescos tienen poco tiempo para ser transportados a su destino y sean consumidos sin que se dañen. (máximo 1 hora).

Por otro lado, al haber pocos negocios dedicados a la alimentación saludable en la ciudad, es importante tener un buen servicio para construir una buena reputación mediante el boca a boca, que es muy importante en una ciudad pequeña.

PAD
ESCUELA DE DIRECCIÓN
UNIVERSIDAD DE PIURA

- **Empresa / Estrategia comercial:**

Tabla 5. Empresa y estrategia comercial

Propuesta de valor	• Delivery de comida saludable. • Asesoria nutricional de acuerdo al objetivo del cliente. • Comida con buen sabor casero.
Clientes	• Personas preocupadas por su salud y que tengan acceso a un celular con WhatsApp. • Personas que laboren en Piura y que vivan en las zonas perifericas.
Canales de distribución y comunicacion	• Canal directo - Delivery. • Redes sociales y página web.
Recursos clave	• Cocinero • Algoritmo para el calculo de calorias • Repartidores • Nutricionista
Procesos clave	• Consolidación de pedidos para armar la ruta de reparto. • Preparación oportuna de los alimentos
Fórmula economica	• Precio se encuentra en el promedio • Variedad de planes • Venta mensual 13K soles.

Fuente: elaboración propia

En el 2017, se iniciaron operaciones con capital propio que ascendía a 17,500 USD. Con esto se adquirió:

- Máquina de sellado al vacío – 2,500 USD.
- Cocina y cajas de fibra de vidrio – 6,000 USD.
- Acondicionamiento de cocina – 9,000 USD.

Para seguir operando, Manzana Verde ingresó a un concurso en el 2018 y obtener financiación de inversionistas ángeles. Ganaron el concurso y continuaron con su expansión a Lima.

- **Resultados**

Manzana Verde, luego de 3 meses de operación, se vio afectada debido al niño costero que llegó a la región norte del país. Por ello, solo se obtuvieron ventas los primeros 3 meses del año. Se muestra el GyP del 2017.

Tabla 6. Estado de ganancias y pérdidas al 2017

Estado G y P 2017	
VENTAS	S/40,156.50
COSTO DE VENTAS	-S/22,102.000
MARGEN BRUTO	S/18,054.50
GASTOS ADMINISTRATIVOS	-S/ 4,500.00
GASTOS DE VENTAS	-S/ 5,750.00
UTILIDAD OPERATIVA	S/ 7,804.50
IMPUESTOS (30%)	-S/ 2,341.35
UTILIDAD NETA	**S/ 5,463.15**

Fuente: elaboración propia

ESCUELA DE DIRECCIÓN
UNIVERSIDAD DE PIURA

- **Puntos por mejorar para expandirse:**

Después de 3 meses de operación efectiva, Manzana Verde tuvo que mejorar ciertos elementos identificados como oportunidad al inicio del emprendimiento.

- Envasado al vacío: Si bien la comida se conservaba mejor cuando se envasaba al vacío, al estar comprimida le daba una apariencia poco agradable, lo que no gustaba a la mayoría de los consumidores. Por ello, se vio la necesidad de cambiar de envase a uno de caña de azúcar biodegradable que permitiera conservar la comida caliente y darle un buen aspecto.
- Público objetivo: El público al que llegaban inicialmente era muy amplio, se componía de cualquier persona que tuviera un celular con acceso a internet y que quisiera comer saludable. Por ello, al buscar expandirse y tener resultados

positivos, el público al cual deben llegar, debe ajustarse para que los recursos invertidos sean correctamente distribuidos.

- La toma de pedidos: Todos los pedidos eran recibidos únicamente por WhatsApp y se almacenaban de manera manual en un Excel administrado por Carlos; pero a medida que el negocio crecía se pensó en la alternativa de la creación de una página web que permitiera la consolidación automática en una base de datos agilizando el tiempo de la operación.

5.5.1.2.Lima

- **Sector:**

Debido a que Manzana Verde, en el mercado limeño no fue pionero como en Piura, se debió realizar un análisis de sector utilizando la herramienta Porter.

El *target* al cual se debería apuntar en el mercado limeño, son todas las personas que formen parte de la PEA y se encuentren laborando en los distritos donde haya mayor concentración de oficinas.

- **Poder de negociación del cliente**

El cliente potencial de Manzana Verde es toda persona que labore en una oficina de los distritos de San Isidro, Miraflores, Surco, Barranco, Jesús María; que se encuentren entre los 25-35 años.

Debido a la oferta tan amplia de *delivery* en almuerzos y planes que se venden en la capital, el poder negociación de los consumidores es alto, ya que pueden cambiar fácilmente entre una opción y otra. Además, como el tráfico de opinión en redes sociales es muy importante, el cliente está en la capacidad de emitir una valoración que puede ayudar o perjudicar a la empresa que le dio el producto /servicio. Asimismo, el usuario tiene un presupuesto limitado para la alimentación diaria.

- **Poder de negociación del proveedor**

Los proveedores principales, son los cocineros que cuenten con herramientas y local propio. Ellos deberán estar cerca de los distritos que se deseen atender y estar dispuestos a cocinar las recetas que se le proporcionen. Regularmente podrían subir el *fee* a cobrar a Manzana Verde, siempre y cuando haya un alza en los precios de

PAD ESCUELA DE DIRECCIÓN UNIVERSIDAD DE PIURA

los insumos, o si se vieran en la necesidad de aumentar su personal para poder atender la demanda.

Sin embargo, al buscar ser socios estratégicos, lo que se espera es que la negociación sea un "*win-win*", generando ganancias equilibradas para cada una de las empresas.

Otro proveedor importante son los motorizados para ejecutar el servicio de *delivery*. A diferencia de los cocineros, el poder de negociación de los motorizados es mínimo, debido a que hay una gran variedad de empresas que ofrecen este servicio.

Si bien todo el servicio ofrecido es tercerizado el poder de copia es bajo, ya que el único nexo con el consumidor final es la marca, es decir, los datos, información de tráfico, *know how*, pertenece a Manzana Verde.

- **Amenaza de nuevos competidores**

Las barreras de entrada para empezar un negocio de *delivery* de comida saludable son bajas, debido a la baja inversión que se requiere para iniciar operaciones: desarrollo de página web, servicio pre y post venta.

Por ello, copiar el modelo no es complicado, lo difícil es generar valor de marca, de tal manera que sea reconocido por los consumidores y clientes potenciales.

La barrera principal, que puede limitar el ingreso de nuevos competidores es la base de datos de clientes que se pueden tardar en construir, además del servicio personalizado a través de la asesoría nutricional que Manzana Verde brinda.

- **Amenaza de productos o servicios sustitutos**

Un sustituto es la comida casera que se preparan los oficinistas antes de salir de casa. El precio es más bajo dado que se hacen compras semanales y se prorratea entre la comida preparada.

PAD ESCUELA DE DIRECCIÓN UNIVERSIDAD DE PIURA

Figura 6. Comparativo con sustitos

Este comparativo se está haciendo en base a la perspectiva que tiene el consumidor final.

Producto / Servicio Sustituto	Descripción	Comparativo de Precios		Comparativo en Tiempos (en tener el producto listo para consumir)		Comparativo Saludable	
		Sustituto	Manzana Verde	Sustituto	Manzana Verde	Sustituto	Manzana Verde
Comida Casera	Alimentos preparados en casa de forma diaria o semanal por el consumidor.	S/6.00	S/14.90	Si es diario, es una hora . Si es semanal puede llegar a 3 horas	5 minutos	☺☺	☺☺☺
Snack Saludables	Alimentos orgánicos envasados y listos para consumir	S/5.00	S/14.90	10 minutos	5 minutos	☺	☺☺☺
Batidos Reemplaza Comidas	Preparados en polvo que contienen la cantidad exacta de Proteina, carbohidratos y grasas que necesita una peronsa en el almuerzo	S/9.00	S/14.90	10 minutos	5 minutos	☺	☺☺☺

Fuente: elaboración propia

- **Rivalidad entre los competidores existentes**

Debido a que es un mercado joven y en expansión, las empresas existentes aún están fortaleciendo el poder de su marca, en ese sentido la rivalidad entre los competidores es baja.

En base al análisis previo se puede concluir que Manzana Verde tiene espacio para poder expandir el negocio en la ciudad de Lima.

- **Mercado:**

En Lima, el 47% de los limeños posee un índice corporal saludable, el 29% tiene sobrepeso y el diferencial son obesos; según los indicadores del Índice de Masa Corporal (IMC). Un 44% de las personas realiza actividad física de manera recurrente, con el objetivo de mantener un estilo de vida saludable. En cuanto a la alimentación, un 100% de los muestreados almuerza (Ipsos, 2019a).

Un 88% de los muestreados tiene una percepción de que un estilo de vida saludable va relacionado con la alimentación, mientras que un 32% lo asocia con hacer alguna actividad física (Ipsos, 2019a).

Sobre la percepción de alimentos saludables, la muestra indica que consumir verduras es saludable en un 49%; el 39% indica que es necesario evitar alimentos dañinos para la salud. Por otro lado, un 34% indica que las frutas son alimentos saludables (Ipsos, 2019a).

El 34% de hogares limeños están cambiando sus hábitos de alimentación por un tema de salud. Se demuestra que un 70% de los hogares disminuyó el consumo de frituras, 64% redujo la sal y 52% carne roja (Trigoso, 2017).

En Lima Centro, la mayor concentración de población se encuentra en el distrito de Santiago de Surco, seguida de Lima, La Victoria, Rímac, San Miguel y San Borja.

En Lima, los distritos donde se concentran la mayor cantidad de oficinas son: San Isidro, Miraflores, La Victoria, Lima, Lince, Jesús María.

Si bien en cierto las tendencias en la ciudad de Piura eran coherentes con la propuesta de valor de Manzana Verde, en Lima estas tendencias están aún más desarrolladas, por lo cual una expansión al mercado limeño sería el siguiente paso lógico para el crecimiento de la empresa.

- **Competencia**

En Lima, a diferencia de Piura, ya hay empresas que dan servicio de *delivery* de comida saludable, sin embargo, están poco desarrolladas.

  - Get up!: Cuenta con 4 planes dependiendo del objetivo del consumidor y con 4 intervalos de duración. Para la elección de cada sub-plan cuentan con un asesor comercial para orientar la decisión. Los planes van desde 38 soles diarios.
  - Delimas: Su propuesta se basa en 3 pilares (salud, sabor y servicio). Cuentan con 2 planes y la elección de ellos será en base al objetivo del usuario. El plan va desde 19 soles diarios.
  - Green press: Cuentan con 2 planes que van desde 1 a 7 días. El plan va desde los 63 soles diarios.

El precio de los actuales competidores está muy por encima de lo ofrecido por Manzana Verde, lo cual da una ventaja para poder ingresar al mercado. A excepción de Get up!, ninguna de las empresas brinda asesoría nutricional, por lo que el usuario podría desestimar los resultados brindados solo por la dieta.

- **Clientes potenciales:**

En, Lima, 54% de la PEA, esta entre 25 y 44 años, lo que equivale a 2 millones 073 mil 514 personas.

PAD ESCUELA DE DIRECCIÓN UNIVERSIDAD DE PIURA

Figura 7. Clientes potenciales

Población de Lima	% Casco Urbano	Urbano	% PEA	PEA	Distrito a Atender	Población Total	Participación	Clientes Potenciales
9,320,000.00	0.412	3,839,840	0.54	2,073,514	Surco	338,509	3.6%	75,311
					Miraflores	82,805	0.9%	18,422
					San Isidro	55,006	0.6%	12,238
					San Borja	111,808	1.2%	24,875
					Barranco	30,641	0.3%	6,817
					Jesus María	71,514	0.8%	15,910
								153,574

Fuente: elaboración propia

El segmento al cuál se dirigirían en Lima, serían jóvenes con un trabajo estable de entre 25 a 35 años que desean alcanzar la mejor versión de sí mismos mediante una vida y dieta saludables, los cuales se encuentran en los siguientes distritos: Surco, Miraflores, San Isidro, San Borja, Barranco, Jesús María. Además, se consideran a las personas que están en búsqueda o tienen una vida saludable que quien lograr la mejor versión de sí mismas.

De ese segmento potencial, bajo los porcentajes relacionados a gastos de alimentación y personas preocupadas por llevar una dieta saludable, se conforma un mercado potencial de 29,854 personas. Si el menú diario cuesta 14.9, y tomando como premisa que se adquiere el menú 5 días a la semana por 2 semanas al mes, considerando 10 meses al año (descuento de vacaciones y festivos), ese mercado potencial se valoriza anualmente en 44,481,800 soles.

El crecimiento se toma en base al porcentaje del PBI del 2017 de 2.5%.

Para poder llegar al segmento seleccionado, se procederá a lo siguiente:

- Visitar las oficinas principales de los distritos seleccionados dejando comunicación por medio de volantes para dar conocimiento del servicio ofertado.
- Segmentar mediante redes sociales (Instagram y Facebook) los distritos seleccionados y personas que busquen un estilo de vida saludable, para hacerles llegar la comunicación de Manzana verde mediante publicidad.

- **Empresa:**

La empresa ha venido desarrollando capacidades esenciales para el exitoso funcionamiento de la estrategia comercial como:

- Contacto con proveedores confiables para obtener buenos insumos: Esto es imprescindible y muy importante para que los cocineros se puedan abastecer en tiempo y forma de los implementos necesarios para la preparación de alimentos.

- Algoritmo matemático que permite determinar la cantidad de macronutrientes necesarios a sugerir al consumidor final para obtener el resultado deseado: Esta herramienta inicialmente creada por el ingeniero mecánico eléctrico, Carlos (socio principal de Manzana Verde), es perfeccionado de manera constante para ser cada vez más asertivo en las asesorías nutricionales.
- Asesoría nutricional: Este tipo de servicio ha permitido tener historias de éxito que son publicadas en las redes sociales de Manzana Verde y sirven para inspirar a otros consumidores y generar valor de marca.
- Recetas saludables y ricas con sabor casero: Para mantener un estándar entre las diferentes cocinas donde se realiza el producto, se mantienen recetas que los cocineros deberán seguir minuciosamente para no mermar la calidad y sabor.

- **Recursos:**

Para iniciar operaciones en Lima, se requiere capital de inversión externa; es por eso que Manzana Verde participó en un concurso de inversionistas ángeles donde les permitiría hacer efectivo ese crecimiento.

- **FODA**

Tabla 7. Análisis FODA

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
*** Experiencia en la asesoría nutricional personalizada con varios casos de éxito.** *** Algoritmo matemático que permite dar una propuesta profesional sobre el mejoramiento de los porcentajes físicos saludables.**	*** Encontrar aliados estratégicos (cocineros) profesionales que crean en esta idea de negocio e impulsen el crecimiento de la marca.** ***Expandir el negocio a otra provincia o mercados similares a los ya atendidos.**
DEBILIDADES	**AMENAZAS**
*** Capital Financiero.**	*** Debido a que las barreras de entrada son bajas, pueden copiar el modelo de negocio y con una alta inversión, capitalizar rápidamente el mercado potencial.**

Fuente: elaboración propia

5.5.2. Problemas

Según el análisis previo, se identificaron los siguientes problemas:

- ¿Cómo ingresar al mercado de Lima que es más grande y retador?
- ¿Qué estrategia comercial permitirá posicionar a Manzana Verde en Lima como líder en el servicio de *delivery* de comida saludable?
- ¿Cómo encontrar los socios estratégicos claves para el desarrollo del negocio?
- ¿Cómo conseguir los recursos necesarios para ingresar a este nuevo mercado?

5.5.3. Desarrollo y plan de acción

Se ingresará al mercado limeño con la siguiente propuesta:

- El cliente elegido serán personas naturales que formen parte de la PEA, entre las edades de 25-35 años, ubicadas en los distritos de: San Borja, Surco, Miraflores, Barranco, San Isidro y Jesús María.
- El producto para ofrecer son 3 tipos de planes en base a la necesidad del consumidor con asesoría nutricional:
    - Sólo almuerzos: entrega por *delivery* de lunes a sábado, con 24 entregas, cada almuerzo contenía 600 calorías a un costo mensual de S/. 261.60 al mes.
    - Plan almuerzo y cena: entrega por *delivery* de lunes a sábado, con 24 entregas, por un costo mensual de S/. 453.60
    - Adicionales: entrega por *delivery* de media mañana o media tarde a S/. 3.5 cada uno.

Se gestionará el valor de marca a través de una asesoría nutricional personalizada, ya que, la asesoría nutricional es uno de los diferenciales de la estrategia de la compañía. Con ello, se publicarán los casos de éxito en las redes sociales para fortalecer la reputación de Manzana Verde.

Todos los pedidos serán atendidos un día antes hasta las 7pm mediante la plataforma de WhatsApp y página web administrada por Larissa, de tal manera se podrá hacer la logística con los cocineros y repartidores para la entrega del día o días siguientes dependiendo del plan adquirido. Esta logística se basa en los distritos de entrega y pedidos realizados por los clientes; un día antes de la entrega se hace una hoja de ruteo construida por la empresa de delivery tercerizada. Se contará con la siguiente distribución de cocinas y repartidores por distrito según la cantidad de pedidos:

Tabla 8. Proyección de pedidos diarios

Distritos	Cantidad de cocinas	Cantidad de repartidores	Pedidos diarios
Surco	28	254	6,100
Miraflores	7	62	1,492
San Isidro	5	41	991
San Borja	9	84	2,015
Barranco	3	23	552
Jesus Maria	6	54	1,289
Total	**57**	**518**	**12,439**

Fuente: elaboración propia

El servicio de entrega por *delivery* será tercerizado, esto quiere decir que se subcontratará a una empresa especializada en el servicio de *delivery* que nos pueda ofrecer precios competitivos. Esto porque en Lima hay gran cantidad de empresas que se dedican exclusivamente a la entrega de productos.

Para poder encontrar socios estratégicos que estén alineados con los objetivos de Manzana Verde, se tendría que realizar una búsqueda de cocineros dispuestos a crecer de la mano con la estrategia comercial de Manzana Verde; para ello se tomará la base de empresas/restaurantes que se puede validar en los censos del INEI y estén inscritos como empresas formales teniendo todos los permisos exigidos por ley. Una vez ubicados, se tendría contacto con ellos para explicarles la estrategia a seguir de Manzana Verde, luego de determinar su disposición de trabajar juntos, se les pondría a prueba para validar que puedan preparar los platos según las especificaciones de Larissa. Dicha prueba se realizará el día siguiente o se agendaría un encuentro próximo para que los cocineros puedan preparar las recetas compartidas por Manzana Verde; una vez hechas, Larissa y Carlos procederán a degustar los platos. Si están conforme a la especificación, se formaliza la unión mediante un contrato donde se colocarán todas las cláusulas del servicio a ofrecer y el estándar que se debe seguir. Por último, visitarán a los proveedores de insumos en mercados mayoristas de la capital, comprándoles solo a los que ofrezcan los de mejor calidad, asimismo, se procederá a hacer alianzas con ellos para abastecer a las diferentes cocinas con las cuales se estableció ya una sociedad comercial.

Para cubrir con la necesidad financiera que se requiere en la expansión a la capital, está en marcha un concurso para ganar la inversión necesaria. De no lograr ganar dicho concurso, se procederá a pedir préstamo a amigos cercanos y/o familia para expandirse.

5.6. Preparación que debe tener el instructor

- Los conceptos básicos para el desarrollo del caso serían:

- Estrategia Comercial:
  - Lectura: IPADE (2002a). Cómo escribir un gran plan de negocios.
  - Lectura: IPADE (2002b). Una Perspectiva del Espíritu Emprendedor.
  - Sustento de la lectura: ambas lecturas, servirán para ilustrar al alumno sobre el proceso de generación de un plan de negocio y entender los procesos críticos en la implementación.
- Propuesta de valor:
  - Lectura: Gonzales, R., Garrido- Lecca, J.y Bazan, M. (2015). *Construyendo la propuesta de valor*. Universidad de Piura. PAD- Escuela de dirección.
  - Sustento de la lectura: enseñar de qué manera se puede construir una propuesta de valor atractiva para el segmento correcto.
- Segmentación:
  - Lectura: Font, V. (2004). *Elección. Segmentación del mercado* (- IESE- M-NT-275_IESE). IESE Publishing.
  - Sustento de la lectura: enseñar a elegir el segmento más adecuado para el producto / servicio.
- Estudio de mercado:
  - Introducción a la investigación comercial: Agell, P.y Segalla, J.A. (1993). Investigación por encuestas. IESE Universidad de Navarra.
  - Sustento de la lectura: resalta la importancia de una investigación estructurada antes de sacar un producto al mercado.

PAD
ESCUELA DE DIRECCIÓN
UNIVERSIDAD DE PIURA

5.7. Plan de pizarras

Tabla 9. Discusión en clase

	Área de discusión 1	Área de discusión 2	Área de discusión 3	Área de discusión 4
Puntos claves	Definición la estrategia comercial actual (2017- Piura)	Evaluar si la segmentación planeada para el 2018 es la más adecuada	Construcción de la propuesta de valor	Evaluar la viabilidad del negocio y su crecimiento a futuro.
	Identificación de errores al inicio del emprendimiento	Generar alternativas para la actual segmentación	Desarrollo de producto, Estrategia de precios.	
Objetivo de aprendizaje	Identificar la estrategia comercial de una empresa y reconocer las áreas de oportunidad que puede haber al inicio de un emprendimiento	Identificar el segmento adecuado para el producto / servicio ofrecido	Identificar la propuesta de valor de Manzana Verde.	Desarrollar criterio en los alumnos sobre la elección de la estrategia comercial y segmentación.
Tiempo	20 min	15 min	25 min	15 min

Fuente: elaboración propia

5.8.Preguntas de discusión y respuestas

- Pregunta 1: ¿Cuál es la estrategia comercial del 2017?
- Pregunta 2: ¿La estrategia comercial actual serviría en la expansión a Lima?
- Pregunta 3: ¿Qué recomendaciones les darían a Larissa y Carlos, antes de lanzar el negocio?
- Pregunta 4: ¿Cuál es el problema o problemas?
- Pregunta 5: ¿Cuáles son las capacidades de la empresa?
- Pregunta 6: ¿Dispone de los recursos para ir a Lima?
- Pregunta 7: ¿Necesita socios estratégicos?

PAD ESCUELA DE DIRECCIÓN UNIVERSIDAD DE PIURA

Bibliografía

Agell, P. y Segalla, J. (1993). *Investigación por encuestas*. Universidad de Navarra. IESE.

Chicharronería Don Fibo. (s. f.) En *FindGlocal* Recuperado de http://www.findglocal.com/PE/Piura/219248005236786/Chicharroner%C3%ADa-Don-Fibo

Delimas. (2012). *Planes.* Recuperado de https://delimas.pe/planes/

Font, V. (2004). *Elección. Segmentación del mercado* (IESE- M-NT-275_IESE). IESE Publishing.

Get up! (2021). *Inicio*. Recuperado de https://getup.com.pe/

Gonzales, R., Garrido- Lecca, J.y Bazan, M. (2015). *Construyendo la propuesta de valor*. Universidad de Piura. PAD- Escuela de dirección.

Green press. (s. f.). Recuperado de https://www.greenpress.com.pe/

Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2012). *Perú: consumo per capita de los principales alimentos.* Recuperado de https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1028/

Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2013). *Perú - Encuesta para Medir la Composición Nutricional de los Principales Alimentos Consumidos Fuera del Hogar - ENCONUT 2013.* Recuperado de https://webinei.inei.gob.pe/anda_inei/index.php/catalog/330/data_dictionary

Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2014). *Una mirada a Lima Metropolitana*. Recuperado dehttp://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con4_uibd.nsf/95575241FB76457805257DD500609E33/$FILE/13.Una_mirada_Lima.pdf

Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2017a). *Piura, compendio estadístico 2017.* Recuperado https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1505/libro.pdf

Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2017b). *Provincia de Lima, compendio estadístico 2017.* Recuperado de https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1477/libro.pdf

Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2017c). *Cinco departamentos concentran más de la mitad de la población del país.* Recuperado de

http://m.inei.gob.pe/prensa/noticias/cinco-departamentos-concentran-mas-de-la-mitad-de-la-poblacion-del-pais-10843/

Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2018a). *Habitantes en Lima al 2018*. Recuperado de http://m.inei.gob.pe/prensa/noticias/lima-alberga-9-millones-320-mil-habitantes-al-2018-10521/#:~:text=Al%20conmemorarse%20el%20483%C2%B0,mil%20habitantes%2C%20al%20a%C3%B1o%202018.

Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2018b). *Perú: Perfil sociodemográfico, informe nacional*. Recuperado de https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1539/libro.pdf

Instituto Panamericano de Alta Dirección de Empresa [IPADE]. (2002a). *Cómo escribir un gran plan de negocios*

Instituto Panamericano de Alta Dirección de Empresa [IPADE]. (2002b). *Una Perspectiva del Espíritu Emprendedor*

Ipsos. (2018a). *El 61% de adultos peruanos ya es digital y 43% se conecta todos los días.* Recuperado de https://www.ipsos.com/sites/default/files/ct/publication/documents/2018-08/el_61_de_adultos_peruanos_ya_es_digital_y_43_se_conecta_todos_los_dias.pdf

Ipsos. (2018b). *Estadística Poblacional: el Perú en el 2018*. Recuperado de https://www.ipsos.com/es-pe/estadistica-poblacional-el-peru-en-el-2018

Ipsos. (2019a). *Alimentación y vida saludable en Lima*. Recuperado de https://www.ipsos.com/sites/default/files/ct/publication/documents/2019-10/vida_saludable.pdf

Ipsos. (2019b). *Tendencias en Alimentación y Bebidas*. Recuperado de https://www.ipsos.com/es-es/tendencias-en-alimentacion-y-bebidas

La alimentación saludable es un beneficio que aún no alcanza a los pobres en Perú. (10 de octubre de 2019). *Gestión*. Recuperado de https://gestion.pe/economia/la-alimentacion-saludable-es-un-beneficio-que-aun-no-alcanza-a-los-pobres-peruanos-noticia/

Manzana Verde. (2021a). [Actualización de estado de Facebook]. Recuperado de https://www.facebook.com/ManzanaVerdeLatam/?ref=page_internal

Manzana Verde. (2021b). [Actualización de estado de Instagram]. Recuperado de https://www.instagram.com/manzanaverde.latam/

Manzana Verde. (2021c). *Inicio*. Recuperado de https://manzanaverde.la/peru/#

Martín, A. (2018). *Canvas: segmentos de clientes*. Recuperado de https://martin.click/marketing-online/canvas-segmentos-de-clientes/

Martínez, C. (14 de octubre de 2019). En tiempos de octógonos, ¿al consumidor peruano le importa tener un consumo saludable? *El Comercio*. Recuperado de https://elcomercio.pe/economia/dia-1/en-tiempos-de-octogonos-al-consumidor-peruano-le-importa-tener-un-consumo-saludable-noticia/?ref=ecr

Ministerio de Salud [Minsa]. (2018). *Guías alimentarias para la población peruana*. Recuperado de https://web.ins.gob.pe/sites/default/files/Archivos/cenan/1.PPT%20Gu%C3%ADas%20alimentarias%20-120319-web.pdf

Trigoso, M. (24 de octubre de 2017). El 34% de hogares limeños decidió cambiar sus hábitos alimenticios en el último año. *Gestión.* Recuperado de https://gestion.pe/economia/empresas/34-hogares-limenos-decidio-cambiar-habitos-alimenticios-ano-221291-noticia/

PAD
ESCUELA DE DIRECCIÓN
UNIVERSIDAD DE PIURA

Anexos

Anexo 1. Ganancias y pérdidas del 2017

Estado G y P 2017	
VENTAS	S/40,156.50
COSTO DE VENTAS	-S/22,102.000
MARGEN BRUTO	S/18,054.50
GASTOS ADMINISTRATIVOS	-S/ 4,500.00
GASTOS DE VENTAS	-S/ 5,750.00
UTILIDAD OPERATIVA	S/ 7,804.50
IMPUESTOS (30%)	-S/ 2,341.35
UTILIDAD NETA	**S/ 5,463.15**

Fuente: elaboración propia

PAD
ESCUELA DE DIRECCIÓN
UNIVERSIDAD DE PIURA

Anexo 2. Tablas de INEI al 2017

CUADRO Nº 1.5
PERÚ: POBLACIÓN CENSADA, SEGÚN DEPARTAMENTO, 1940 - 2017

Departamento	1940	1961	1972	1981	1993	2007 a/	2017
Total	**6 207 967**	**9 906 746**	**13 538 208**	**17 005 210**	**22 048 356**	**27 412 157**	**29 381 884**
Amazonas	65 137	118 439	194 472	254 560	336 665	375 993	379 384
Áncash	424 975	582 598	726 215	826 399	955 023	1 063 459	1 083 519
Apurímac	258 094	288 223	308 613	323 346	381 997	404 190	405 759
Arequipa	263 077	388 881	529 566	706 580	916 806	1 152 303	1 382 730
Ayacucho	358 991	410 772	457 441	503 392	492 507	612 489	616 176
Cajamarca	494 412	746 938	919 161	1 026 444	1 259 808	1 387 809	1 341 012
Prov. Const. del Callao	82 287	213 540	321 231	443 413	639 729	876 877	994 494
Cusco	486 592	611 972	715 237	832 504	1 028 763	1 171 403	1 205 527
Huancavelica	244 595	302 817	331 629	346 797	385 162	454 797	347 639
Huánuco	234 024	328 919	414 468	477 650	654 489	762 223	721 047
Ica	140 898	255 930	357 247	433 897	565 686	711 932	850 765
Junín	338 502	521 210	696 641	852 238	1 035 841	1 225 474	1 246 038
La Libertad	383 252	582 243	783 728	982 074	1 270 261	1 617 050	1 778 080
Lambayeque	192 890	342 446	514 602	674 442	920 795	1 112 868	1 197 260
Lima	828 298	2 031 051	3 472 564	4 745 877	6 386 308	8 445 211	9 485 405
Loreto	152 457	272 933	375 007	482 829	687 282	891 732	883 510
Madre de Dios	4 950	14 890	21 304	33 007	67 008	109 555	141 070
Moquegua	34 152	51 614	74 470	101 610	128 747	161 533	174 863
Pasco	90 353	138 369	176 580	212 145	226 295	280 449	254 065
Piura	408 605	668 941	854 972	1 125 865	1 388 264	1 676 315	1 856 809
Puno	548 371	686 260	776 173	890 258	1 079 849	1 268 441	1 172 697
San Martín	94 843	161 763	224 427	319 751	552 387	728 808	813 381
Tacna	36 349	66 024	95 444	143 085	218 353	288 781	329 332
Tumbes	25 709	55 812	76 515	103 839	155 521	200 306	224 863
Ucayali	16 154	64 161	120 501	163 208	314 810	432 159	496 459
Provincia de Lima 1/	562 885	1 632 370	2 981 292	4 164 597	5 706 127	7 605 742	8 574 974
Región Lima 2/	265 413	398 681	491 272	581 280	680 181	839 469	910 431

1/ Comprende los 43 distritos de la Provincia de Lima.
2/ Comprende las provincias de Barranca, Cajatambo, Canta, Cañete, Huaral, Huarochirí, Huaura, Oyón y Yauyos.
a/ No incluye la población del distrito de Carmen Alto, provincia Huamanga, departamento Ayacucho. Autoridades locales no permitieron la ejecución de los Censos.
Fuente: INEI - Censos Nacionales de Población y Vivienda 1940, 1961, 1972, 1981, 1993, 2007 y 2017.

Fuente: INEI (2018b)

PERÚ: POBLACIÓN CENSADA Y TASA DE CRECIMIENTO PROMEDIO ANUAL DE LAS 20 PROVINCIAS MÁS POBLADAS, 1993 - 2017

Provincia	Población			Tasa de crecimiento promedio anual (%)	
	1993	2007	2017	1993-2007	2007-2017
Lima	5 706 127	7 605 742	8 574 974	2.0	1.2
Arequipa	676 790	864 250	1 080 635	1.7	2.3
Callao	639 729	876 877	994 494	2.2	1.3
Trujillo	631 989	811 979	970 016	1.8	1.8
Chiclayo	617 881	757 452	799 675	1.4	0.5
Piura	544 907	665 991	799 321	1.4	1.8
Huancayo	437 391	466 346	545 615	0.4	1.6
Maynas	393 496	492 992	479 866	1.6	-0.3
Cusco	270 324	367 791	447 588	2.2	2.0
Santa	338 951	396 434	435 807	1.1	1.0
Ica	244 741	321 332	391 519	1.9	2.0
Coronel Portillo	248 449	333 890	384 168	2.1	1.4
Cajamarca	230 049	316 152	348 433	2.3	1.0
Sullana	234 562	287 680	311 454	1.4	0.8
San Román	168 534	240 776	307 417	2.5	2.5
Tacna	188 759	262 731	306 363	2.3	1.5
Lambayeque	210 537	259 274	300 170	1.5	1.5
Huánuco	223 339	270 233	293 397	1.3	0.8
Huamanga	163 197	221 469	282 194	2.2	2.5
Cañete	152 378	200 662	240 013	1.9	1.8

Fuente: INEI - Censos Nacionales de Población y Vivienda 1993, 2007 y 2017.

Fuente: INEI (2018b)

PERÚ: POBLACIÓN CENSADA, POR GRANDES GRUPOS DE EDAD, SEGÚN DEPARTAMENTO, 2007 Y 2017

(Absoluto y distribución porcentual)

Departamento	Censo 2007				Censo 2017			
	Población	0-14	15-64	65 y más	Población	0-14	15-64	65 y más
Total	**27 412 157**	**30.5**	**63.1**	**6.4**	**29 381 884**	**26.4**	**65.2**	**8.4**
Amazonas	375 993	37.8	56.9	5.2	379 384	32.2	60.5	7.3
Áncash	1 063 459	31.5	60.8	7.7	1 083 519	27.0	63.0	10.0
Apurímac	404 190	37.5	55.0	7.5	405 759	28.9	61.7	9.4
Arequipa	1 152 303	26.4	66.2	7.4	1 382 730	23.7	67.5	8.8
Ayacucho	612 489	36.2	56.6	7.2	616 176	28.6	62.7	8.8
Cajamarca	1 387 809	34.9	58.6	6.4	1 341 012	29.5	61.8	8.7
Prov. Const. del Callao	876 877	26.8	66.8	6.4	994 494	24.5	67.0	8.5
Cusco	1 171 403	34.4	59.4	6.2	1 205 527	27.2	65.0	7.8
Huancavelica	454 797	39.7	54.0	6.3	347 639	30.3	60.1	9.6
Huánuco	762 223	37.5	57.2	5.4	721 047	30.1	62.4	7.6
Ica	711 932	28.8	64.4	6.8	850 765	27.2	64.6	8.2
Junín	1 225 474	33.0	60.9	6.1	1 246 038	28.0	64.0	8.0
La Libertad	1 617 050	31.1	62.2	6.7	1 778 080	27.9	63.6	8.5
Lambayeque	1 112 868	30.6	62.8	6.6	1 197 260	27.2	64.0	8.8
Lima	8 445 211	25.4	67.7	6.9	9 485 405	22.5	68.6	8.9
Loreto	891 732	38.6	57.5	3.9	883 510	36.6	57.5	5.9
Madre de Dios	109 555	31.4	65.9	2.6	141 070	30.8	65.6	3.5
Moquegua	161 533	25.3	67.5	7.1	174 863	23.4	67.4	9.3
Pasco	280 449	33.0	62.2	4.7	254 065	28.2	65.0	6.7
Piura	1 676 315	33.0	60.8	6.2	1 856 809	29.9	62.5	7.6
Puno	1 268 441	31.9	60.9	7.3	1 172 697	24.9	65.7	9.3
San Martín	728 808	34.6	61.1	4.4	813 381	31.3	62.6	6.1
Tacna	288 781	28.6	68.3	5.1	329 332	23.0	69.8	7.2
Tumbes	200 306	30.3	64.7	4.9	224 863	29.3	64.2	6.5
Ucayali	432 159	36.2	60.1	3.7	496 459	34.5	60.4	5.1

Fuente: INEI (2018b)

PERÚ: INDICADORES DE ESTRUCTURA DE LA POBLACIÓN, SEGÚN DEPARTAMENTO, 2007 Y 2017

Departamento	Edad promedio		Edad mediana		Dependencia	
	2007	2017	2007	2017	2007	2017
Total	**28,4**	**32,0**	**25,2**	**29,2**	**58,5**	**53,3**
Amazonas	25,5	29,7	21,2	26,2	75,7	65,4
Áncash	28,9	32,7	25,1	29,8	64,4	58,7
Apurímac	27,0	31,6	21,7	28,0	81,9	62,2
Arequipa	30,1	33,0	27,4	30,6	51,1	48,1
Ayacucho	27,0	31,1	22,4	27,3	76,7	59,6
Cajamarca	27,0	31,2	22,8	28,1	70,6	61,9
Prov. Const. del Callao	29,7	32,8	27,6	30,5	49,7	49,2
Cusco	27,2	31,3	23,3	28,2	68,3	53,7
Huancavelica	25,7	31,1	20,2	26,5	85,2	66,4
Huánuco	25,7	30,2	21,2	26,4	74,9	60,4
Ica	29,1	31,5	26,1	28,7	55,3	54,8
Junín	27,3	31,0	23,5	27,7	64,2	56,2
La Libertad	28,4	31,5	24,8	28,2	60,7	57,2
Lambayeque	28,6	32,0	25,1	28,8	59,2	56,2
Lima	30,2	33,5	27,8	31,2	47,7	45,8
Loreto	24,1	27,7	20,1	23,3	73,8	74,0
Madre de Dios	25,3	28,1	23,6	26,5	51,7	52,3
Moquegua	30,7	33,9	28,8	32,3	48,0	48,4
Pasco	26,3	30,4	23,1	27,6	60,7	53,8
Piura	27,5	30,7	23,9	27,5	64,5	60,0
Puno	28,3	32,7	24,3	29,6	64,2	52,1
San Martín	25,9	29,5	22,6	26,6	63,8	59,8
Tacna	28,8	32,5	26,8	30,8	46,4	43,3
Tumbes	27,5	30,5	24,9	28,0	54,5	55,7
Ucayali	24,9	27,8	21,4	24,5	66,4	65,5
Provincia de Lima 1/	30,8	33,6	27,9	31,3	46,2	44,9

Fuente: INEI (2018b)

ESCUELA DE DIRECCIÓN
UNIVERSIDAD DE PIURA

Anexo 3. Ejemplos de menús en Piura

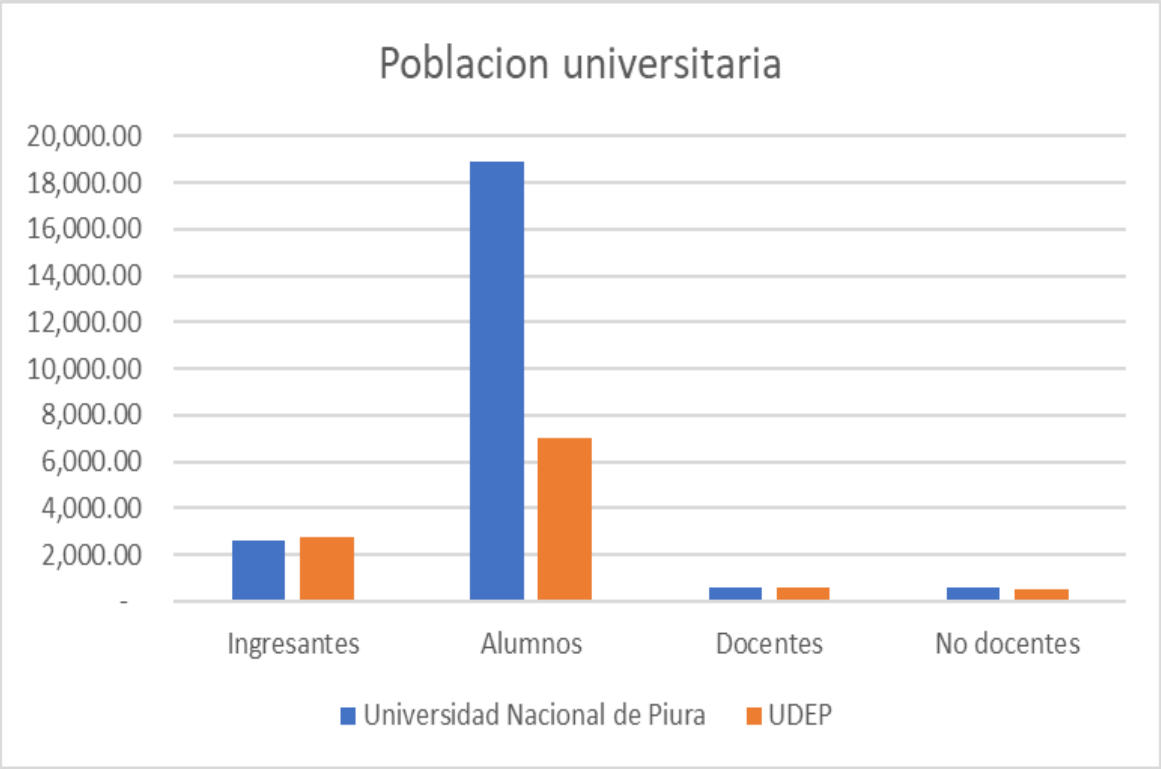
Fuente: Chicharronería Don Fibo (s. f.)

Fuente: elaboración propia

Fuente: elaboración propia

Anexo 4. Índice de población

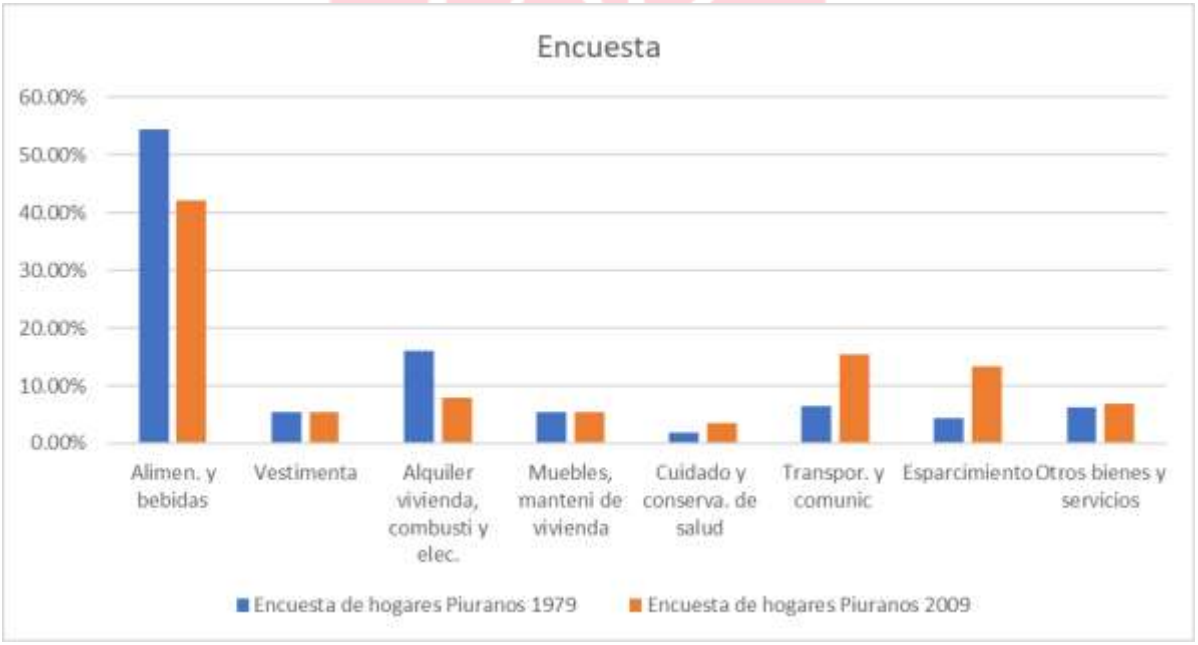
Universidad	Ingresantes	Alumnos	Docentes	No docentes	Total Población
Univer. Nacional de Piura	2,628	18,908	622	610	22,768
UDEP	2,744	7,041	558	531	10,874
Total	5,372	25,949	1,180	1,141	33,642



Fuente: INEI (2017a)

Anexo 5. Distribución de gastos 1979 vs 2009

Grupo de gastos	Encuesta nacional de hogares piuranos 1979	Encuesta nacional de hogares piuranos 2009	Variación
Total	**100%**	**100%**	**0%**
Alimentos y bebidas	54.37%	42.06%	-12%
Vestimenta y calzado	5.43%	5.47%	0%
Alquiler de vivienda, combustible y electricidad	15.96%	8%	-8%
Muebles, enseres y mantenimiento de la vivienda	5.34%	5.47%	0%
Cuidado y conservación de la salud	1.80%	3.44%	2%
Transportes y comunicaciones	6.47%	15.42%	9%
Esparcimiento, cultura y diversión	4.43%	13.28%	9%
Otros bienes y servicios	6.20%	6.87%	1%



Fuente: INEI (2017a)

Anexo 6. Características más valoradas - Encuesta

Consumidor – Encuestas realizadas

Antes de iniciar operaciones, Larissa elaboró una encuesta hecha en base a la experiencia universitaria obtenida del curso "Investigación de Marketing" de la Universidad de Piura.

La encuesta tuvo las siguientes características:

- Online
- Descriptiva
- 8 preguntas cerradas
- Objetivo: conocer hábitos de consumo de la población económicamente activa en las horas de almuerzo.

Encuesta

- ¿Cuál es su rango de edad?
  - 18 a 25 años
  - 26 a 33 años
  - 34 a más
- ¿Actualmente se encuentra trabajando en horario completo (8 horas diarias):
  - Si
  - No - Terminar la encuesta
- ¿Dónde compra su almuerzo?
  - Lo llevo desde casa
  - En el comedor de la empresa
  - Voy a mi casa a almorzar
  - Cerca de la empresa en algún restaurante
- ¿Cuánta importancia le da al consumo de un almuerzo saludable y sabroso?
  - Mucha
  - Medianamente importante
  - Poco
- ¿Considera NO saludable y sabroso lo que consume a la hora de almuerzo?
  - Si
  - No

PAD ESCUELA DE DIRECCIÓN UNIVERSIDAD DE PIURA

- ¿Conoce el “envasado al vacío”?
    - Si
    - No
- ¿Estaría dispuesto a consumir un alimento envasado al vacío saludable y sabroso? - envasado al vacío es que la comida venga envuelta en un empaque eco amigable cubierta de una lámina orgánica donde se aspira el aire lo que permite mantener la frescura de los alimentos hasta la apertura y consumo de este.
    - Si
    - No - Terminar la encuesta
- ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por un almuerzo envasado al vacío saludable y sabroso?
    - 10 a 12 soles
    - 13 a 15 soles
    - 16 a más

Los resultados de las 150 encuestas realizadas fueron los siguientes, el orden de los porcentajes es acumulativo:

- 47 tenían entre 18 y 25 años
- 103 tenían entre 26 a 33 años
- Del primer grupo 30 trabajaban en horario completo
- Del segundo grupo 72 trabajaban en horario completo
- Del primer grupo el 90% compraba el almuerzo cerca de la empresa/ en el comedor de la empresa / va a su casa
- Del segundo grupo el 85% compraba el almuerzo cerca de la empresa / en el comedor de la empresa / va a su casa
- De ese primer grupo el 100% le daba mucha importancia a lo saludable y sabroso
- Del segundo grupo el 95% le daba mucha importancia a lo saludable y sabroso
- Del primer grupo el 85% no creía que lo consumido era saludable y sabroso a la vez
- Del segundo grupo el 78% no creía que lo consumido era saludable y sabroso a la vez
- Del primer grupo 30% conocía el envasado al vacío
- Del segundo grupo 45% conocía el envasado al vacío
- Del primer grupo el 95% sí consumiría el producto
- Del segundo grupo el 90% sí consumiría el producto

- Del primer grupo el 20% pagaría de 10 a 12 soles, el 70% pagaría de 13 a 15 soles y un 10% pagaría de 16 a más
- Del segundo grupo el 15% pagaría de 10 a 12 soles, el 80% pagaría de 13 a 15 soles y un 5% pagaría de 16 a más

	Total encuestas	150
1	Entre 18 y 25 años	47
2	Entre 26 y 33 años	103
1	Horario Completo	30
2	Horaio Completo	72
1	Compraban cerca de casa	27
2	Compraban cerca de casa	61
1	Mucha importancia a lo saludable y sabroso	27
2	Mucha importancia a lo saludable y sabroso	58
1	No era saludable y sabroso su actual almuerzo	23
2	No era saludable y sabroso su actual almuerzo	45
1	Sí conoce el envasado al vacío	7
2	Sí conoce el envasado al vacío	20
1	Sí consumirían el producto	7
2	Sí consumirían el producto	18
		25
	Resultado	17%

Fuente: elaboración propia

Anexo 7. Ficha de datos de los clientes

DATOS DEL CLIENTE	
NOMBRE	
APELLIDO	
EDAD	
SEXO	
ALTURA	
FECHA DE INICIO	
DURACIÓN	

OBJETIVO	
Bajar Peso	
Mantener Peso	
Subir Peso	

INDICADORES	Semana 1	Semana 2	Semana 3	Semana 4
IMC				
MASA GRASA KG				
MASA MAGRA KG				
PESO				
% GRASA				

Fuente: elaboración propia

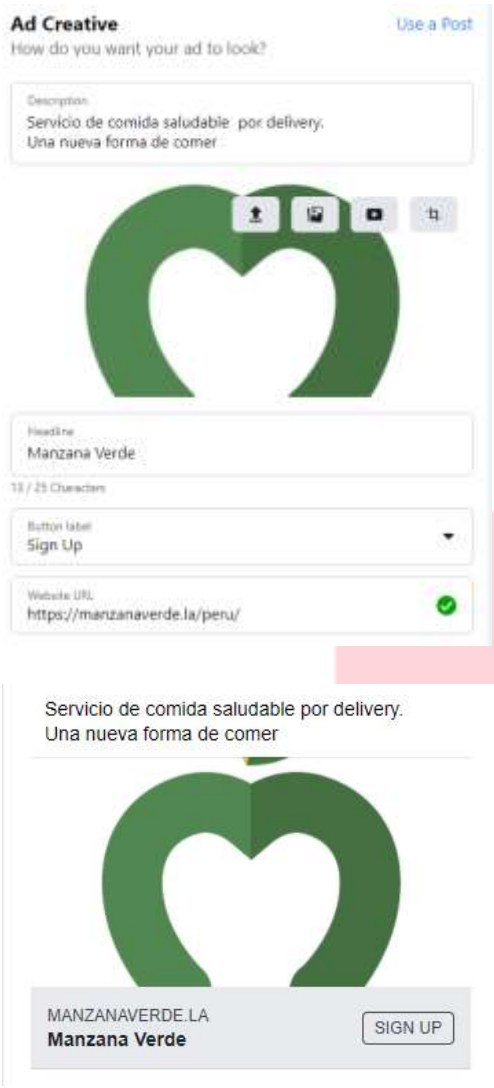
PAD
ESCUELA DE DIRECCIÓN
UNIVERSIDAD DE PIURA

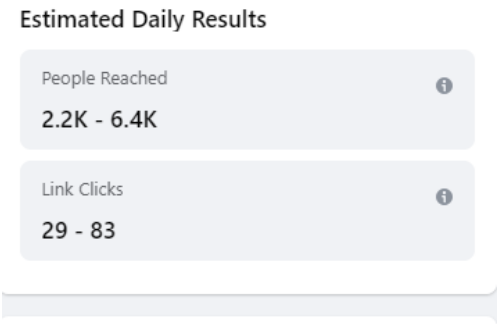
Anexo 8. Envase de caña de azúcar

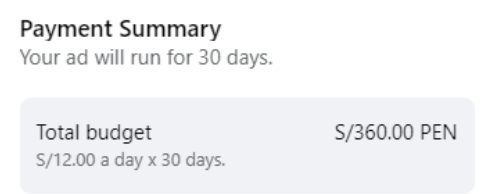
Fuente: Manzana Verde (2021c)

ESCUELA DE DIRECCIÓN
UNIVERSIDAD DE PIURA

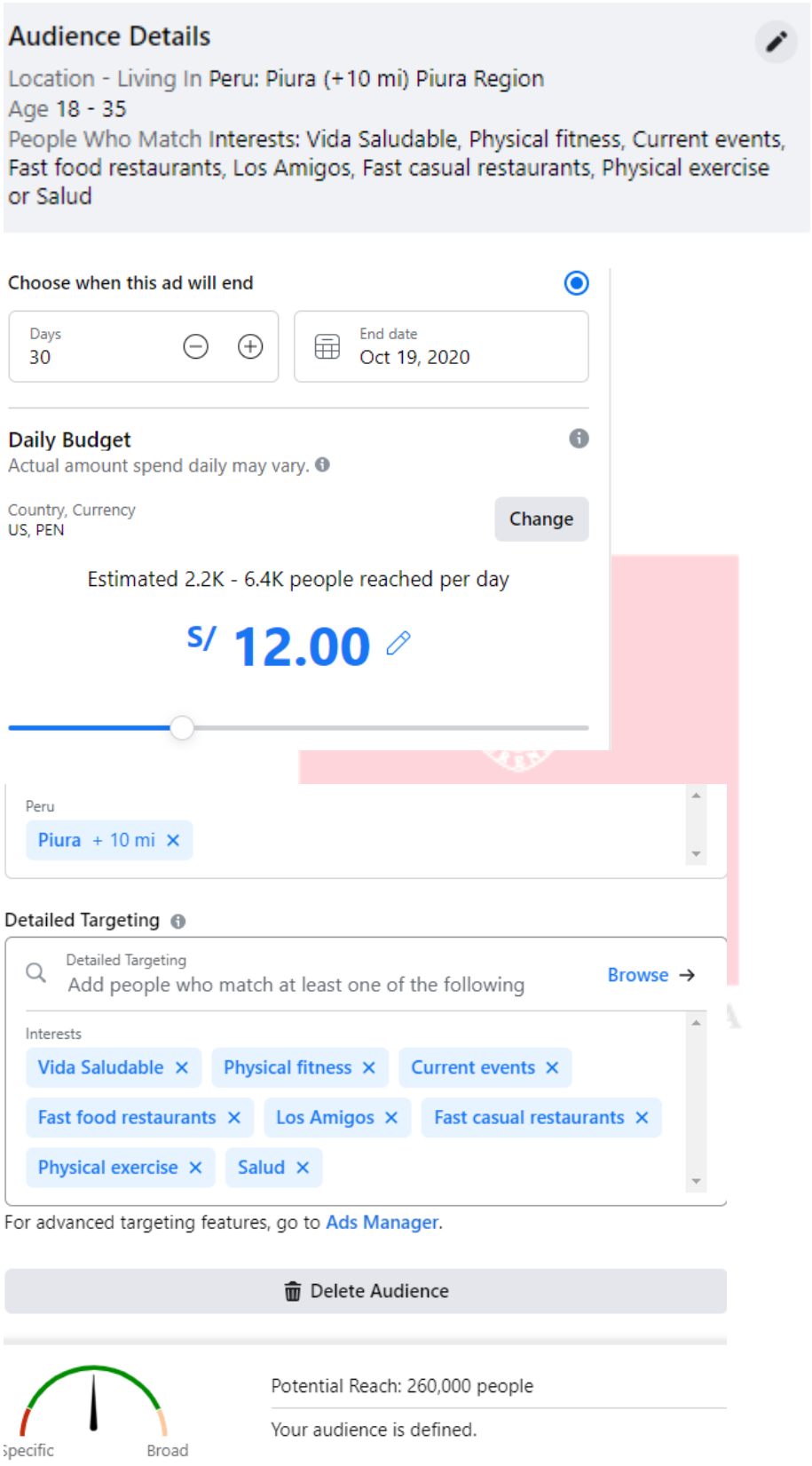
Anexo 9. Promoción Facebook Ads





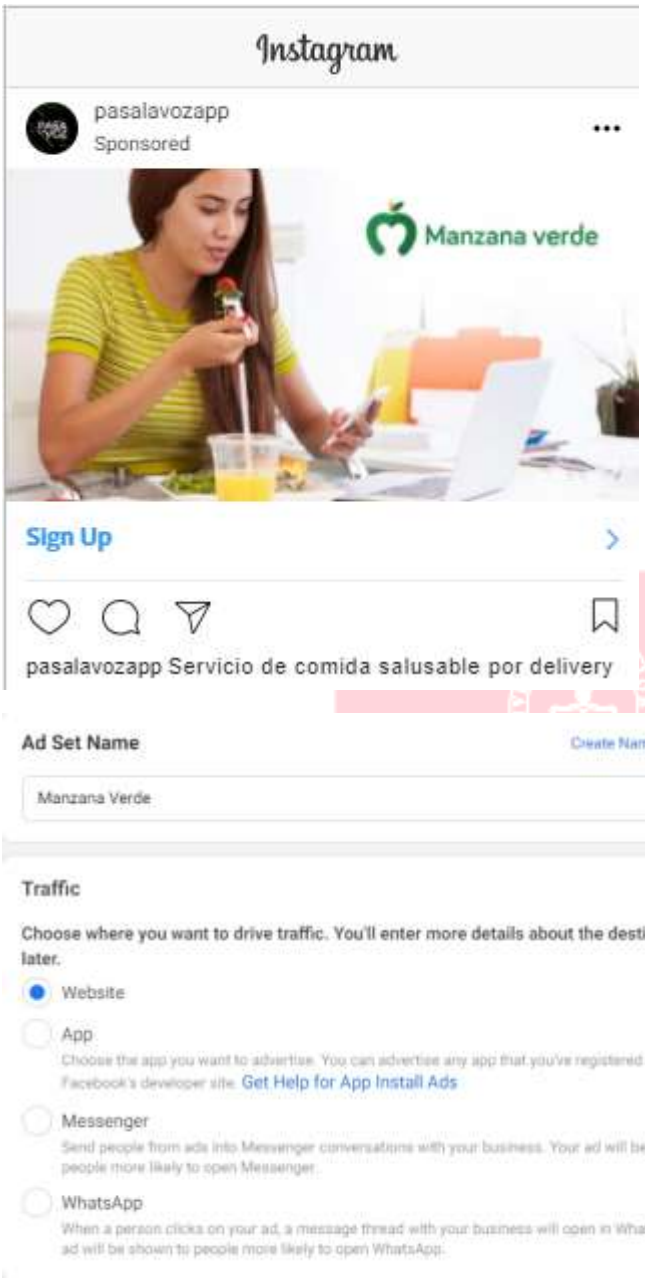


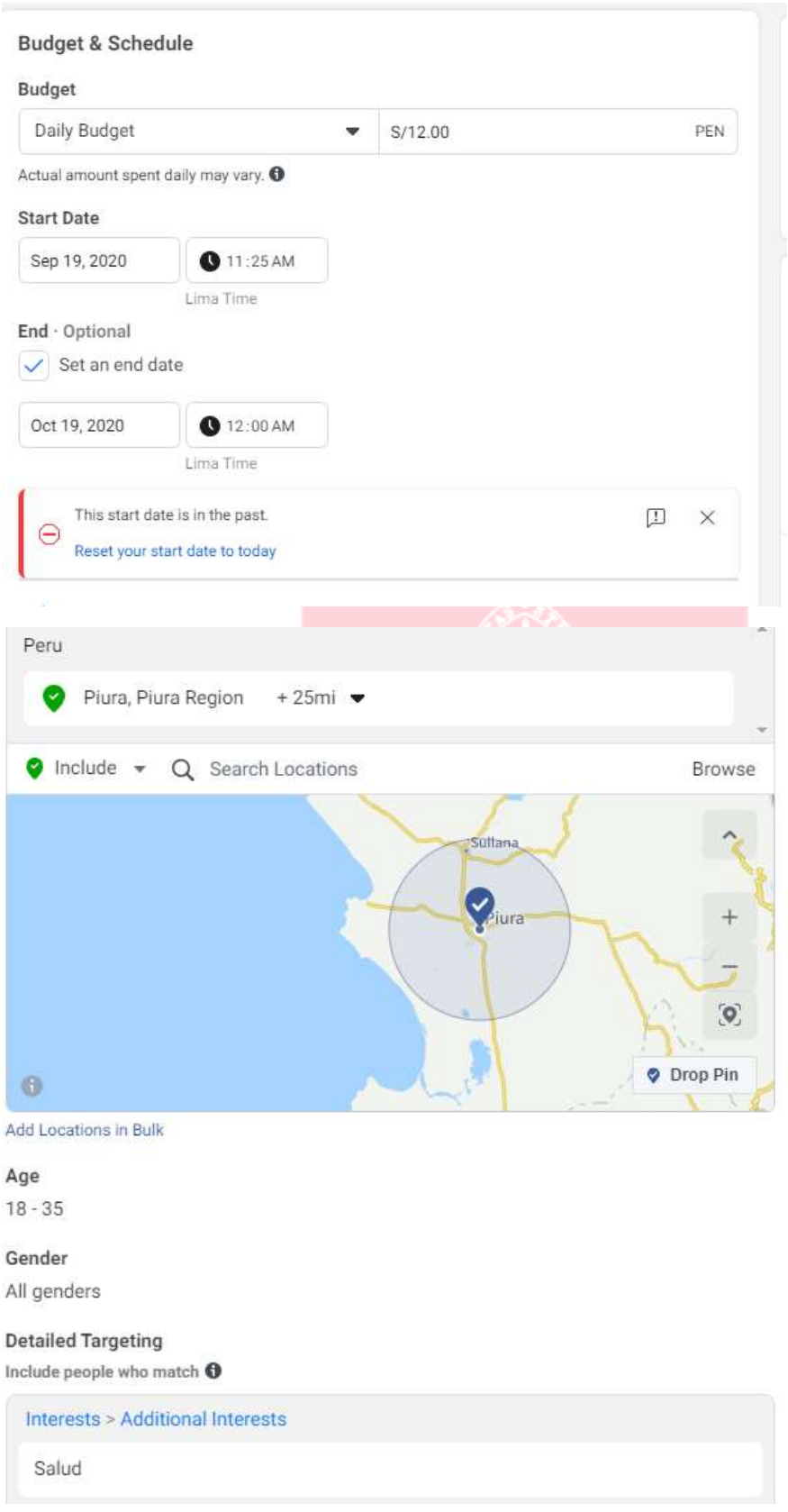
PAD
A DE DIRECCIÓN
SIDAD DE PIURA

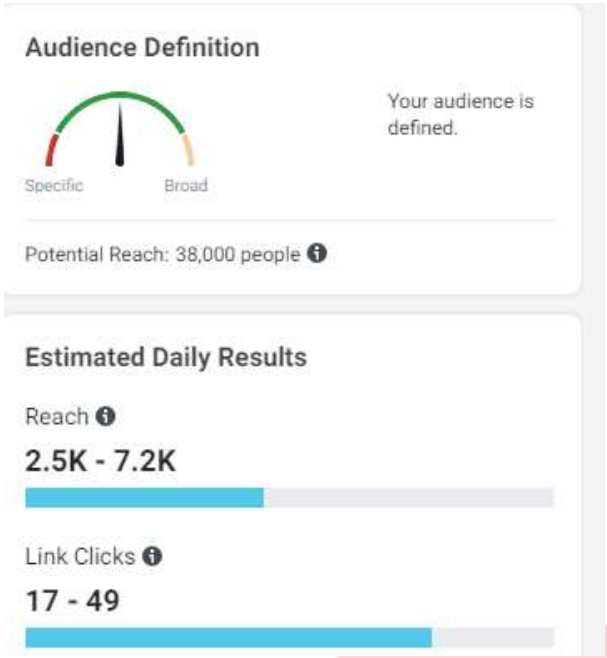


Fuente: elaboración propia

Anexo10. Promoción Instagram Ads




Budget & Schedule
Budget
Daily Budget
S/12.00
PEN
Actual amount spent daily may vary.
Start Date
Sep 19, 2020
11:25 AM
Lima Time
End · Optional
Set an end date
Oct 19, 2020
12:00 AM
Lima Time
This start date is in the past.
Reset your start date to today
Peru
Piura, Piura Region
+ 25mi
Include
Search Locations
Browse
Sullana
Piura
Drop Pin
Add Locations in Bulk
Age
18 - 35
Gender
All genders
Detailed Targeting
Include people who match
Interests > Additional Interests
Salud



Fuente: elaboración propia

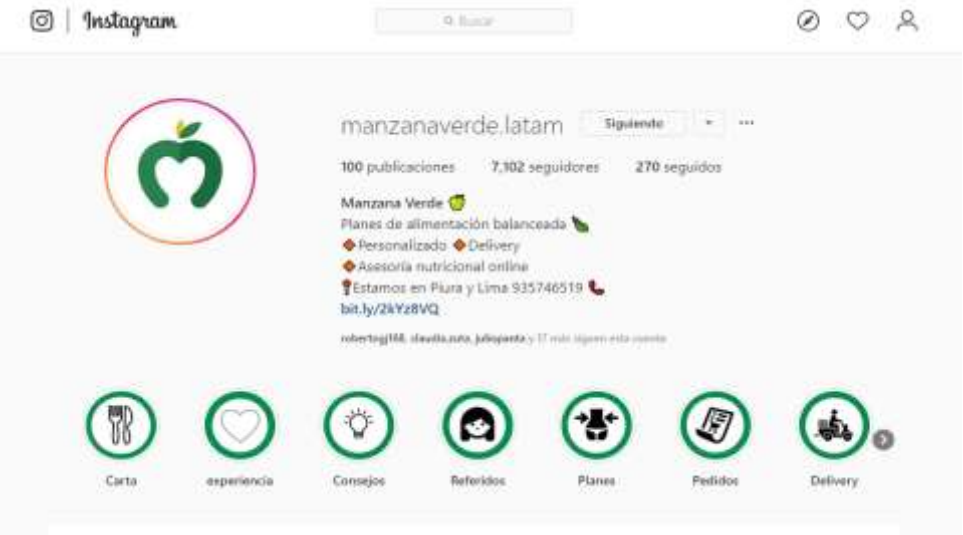
PAD
ESCUELA DE DIRECCIÓN
UNIVERSIDAD DE PIURA

Anexo 11. Logo y redes sociales de Manzana Verde

Facebook

Fuente: Manzana Verde (2021a)

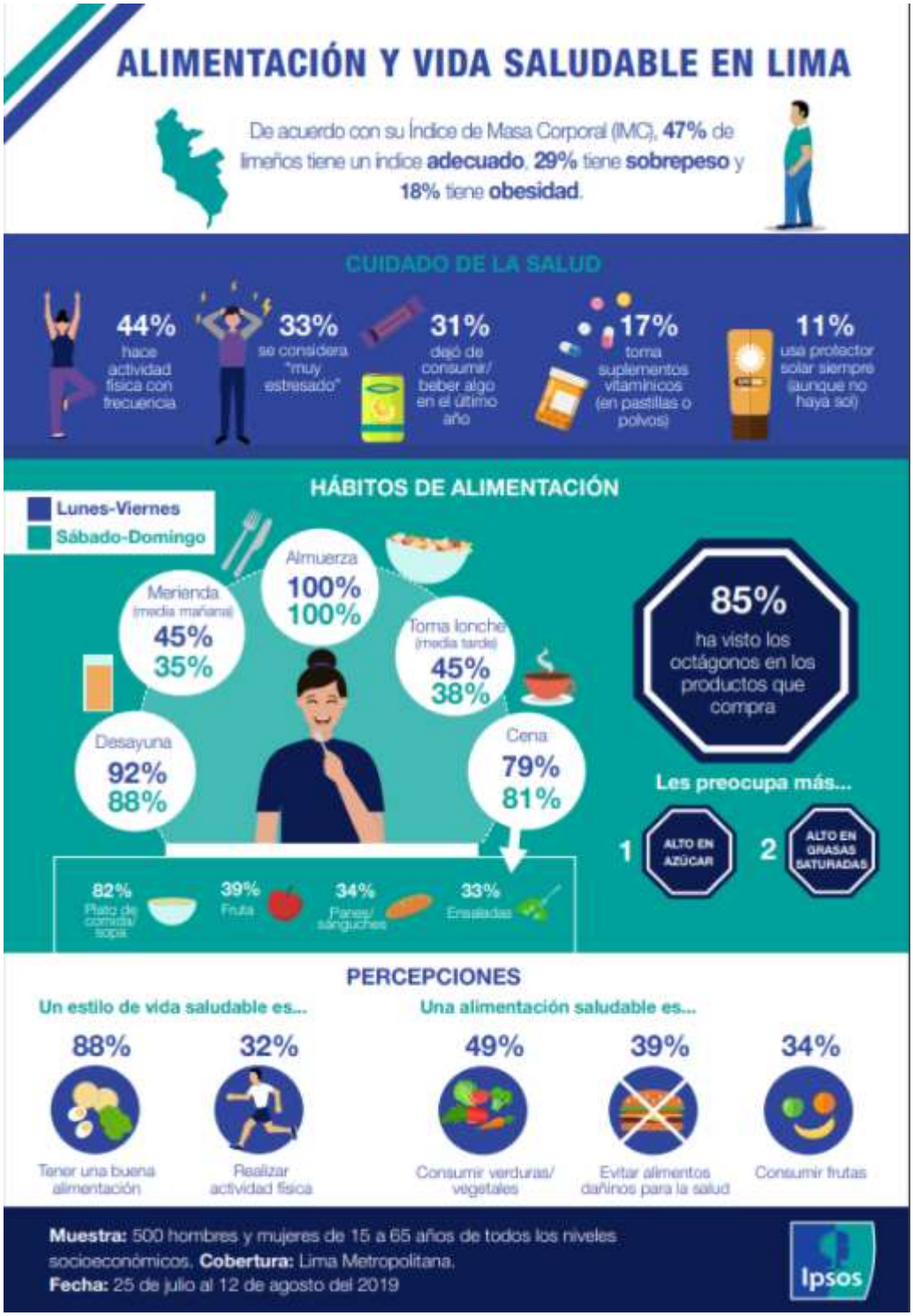
Instagram



Logo

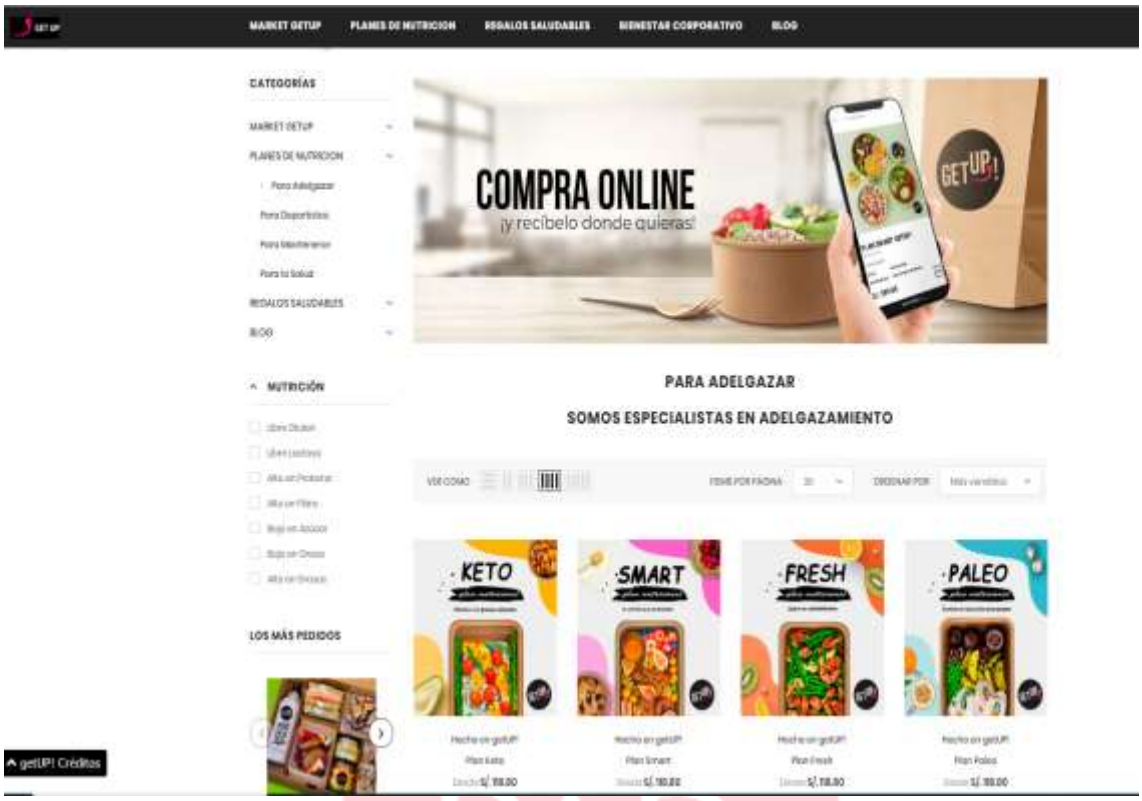
Fuente: Manzana Verde (2021b)

Anexo 12. Resultados Ipsos



Fuente: IPSOS (2019a)

Anexo 13. Página de Get Up!



Fuente: Get up! (2021)

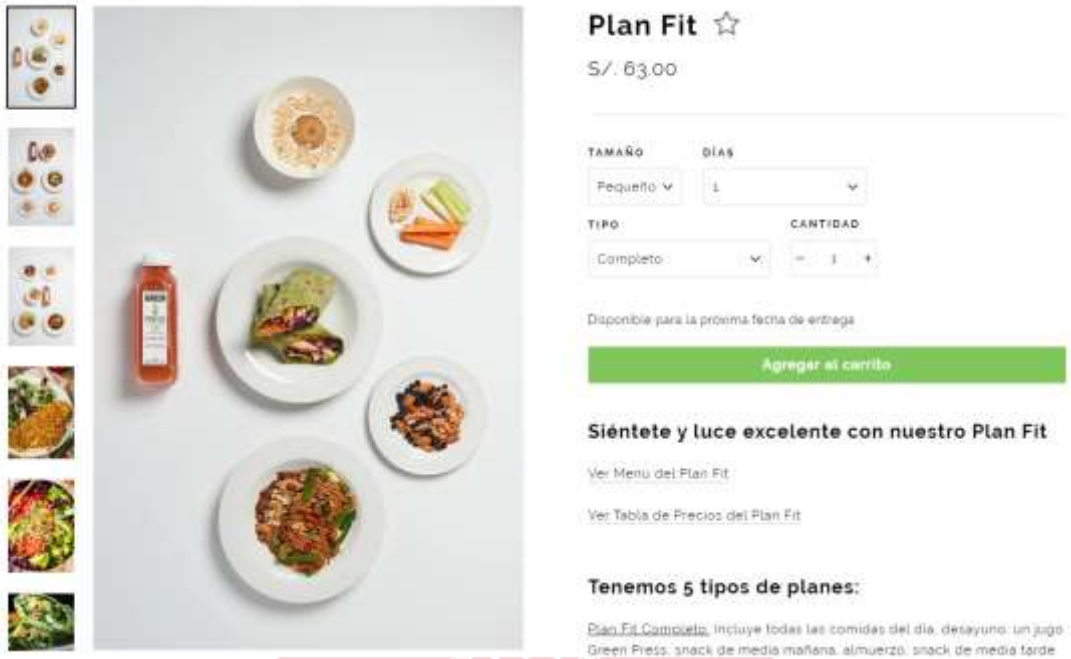
PAD
ESCUELA DE DIRECCIÓN
UNIVERSIDAD DE PIURA

Anexo 14. Página de Delimas

Fuente: Delimas (2012)

ESCUELA DE DIRECCIÓN
UNIVERSIDAD DE PIURA

Anexo 15. Página Green Press



Fuente: Green Press (s. f.)

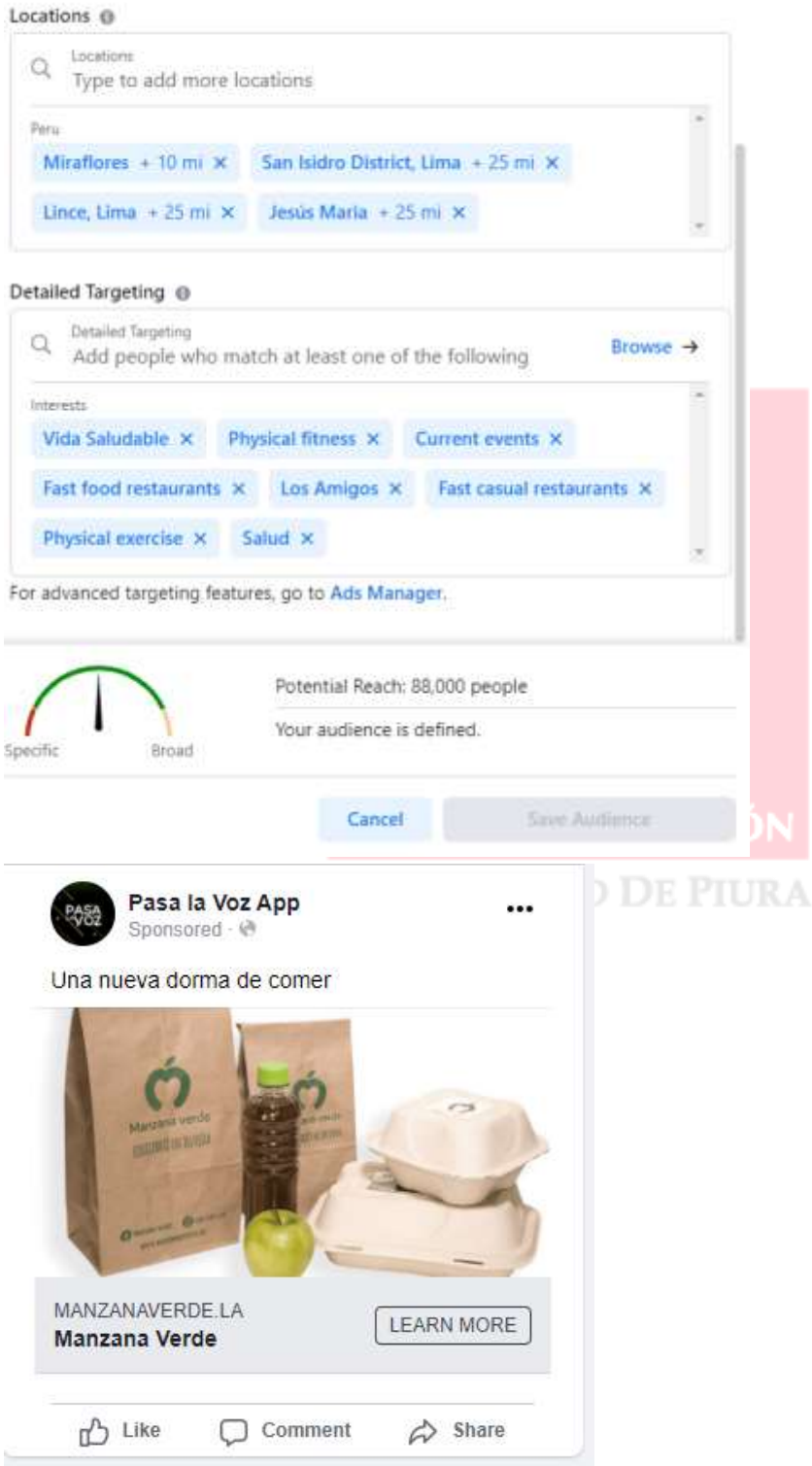
PAD
ESCUELA DE DIRECCIÓN
UNIVERSIDAD DE PIURA

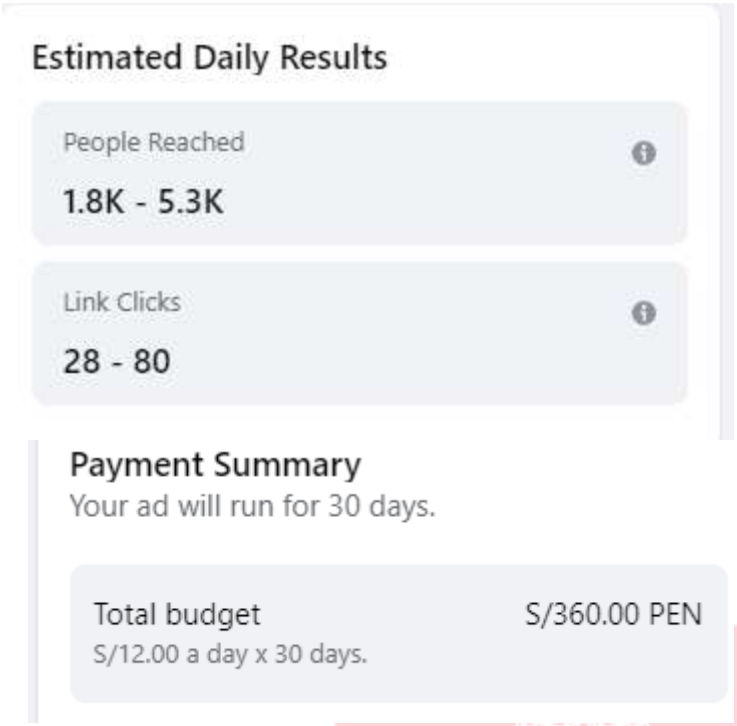
Anexo 16. Distritos en la provincia de Lima

Fuente: INEI (2017b)

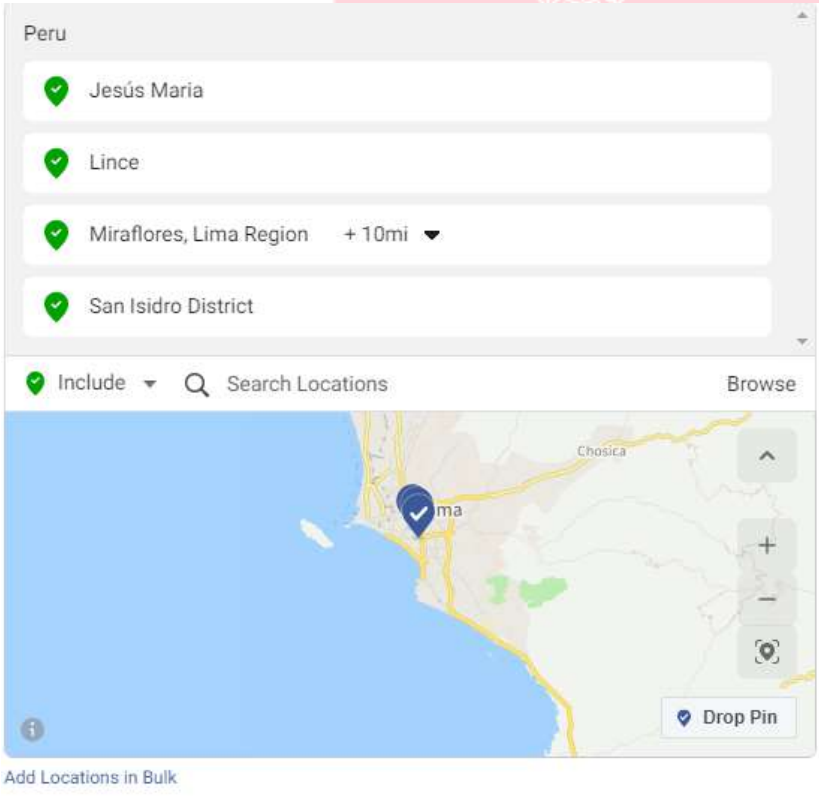
Anexo 17. Presupuesto redes en Lima

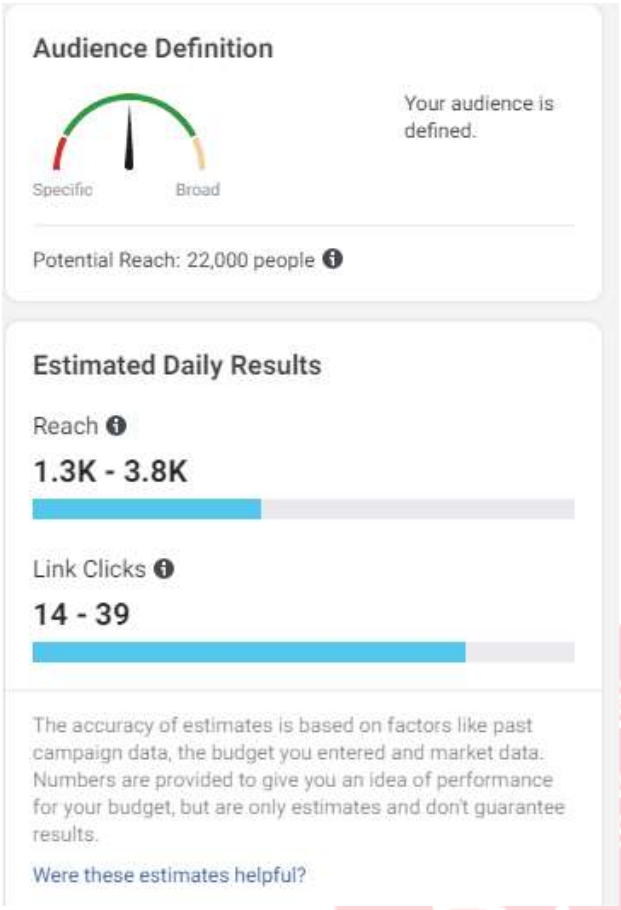
- **Facebook**




Estimated Daily Results
People Reached
1.8K - 5.3K
Link Clicks
28 - 80
Payment Summary
Your ad will run for 30 days.
Total budget
S/360.00 PEN
S/12.00 a day x 30 days.

- **Instagram**


Peru
Jesús Maria
Lince
Miraflores, Lima Region
+ 10mi
San Isidro District
Include
Search Locations
Browse
Chosica
Drop Pin
Add Locations in Bulk



Age

18 - 35

Gender

All genders

Detailed Targeting

People Who Match:

- Interests: Salud

Fuente: elaboración propia