



**ESCUELA DE EDUCACIÓN SUPERIOR TECNOLÓGICA
PRIVADA ZEGEL**

**PROGRAMA DE ESTUDIOS EN ADMINISTRACIÓN DE
NEGOCIOS**

**PLAN DE INNOVACIÓN EMPRESARIAL PARA IMPLEMENTAR
UN DARK KITCHEN PARA ALMUERZOS CON ENTREGAS
PERSONALIZADAS EN LA CIUDAD DE IQUITOS, 2024**

**Proyecto de innovación para optar el Grado Académico de Bachiller en
Administración de Negocios**

CÉSAR LUIS DEL AGUILA SILVA

(0009-0009-3170-1444)

BEDER RAMIREZ RUIZ

(0009-0004-7478-9873)

SJL – PERÚ

2024

Índice General

Resumen Ejecutivo	8
Introducción	8
Capítulo I.....	10
Identificación del Problema u Oportunidad	10
Selección del Problema o Necesidad a Resolver	10
Validación del Problema	13
Entrevistas – Revelaciones	14
Conclusiones del Experiment Board	16
Descripción del Cliente	20
Capítulo II.....	22
Diseño del Producto o Servicio Innovador	22
Aplicación de la Metodología Desing Thinking	22
Fase Empatizar	24
Fase de definición	41
Fase de Ideación	43
Fase de Prototipar	44
Fase de Evaluar.....	47
Capítulo III.....	49
Elaboración del Lienzo del Modelo de Negocio.....	49
Definición de la propuesta de valor.....	49
Elaboración del lienzo de modelo de negocio.....	52
Propuesta de valor	53
Segmentación de mercado	53
Canales.....	54
Relación con los clientes	55
Actividades claves	55
Recursos Claves.....	55
Estructura de costos	56
Fuentes de ingresos.....	56
Colaboraciones	56
Descripción del Prototipo de Lanzamiento	57
Capítulo IV.....	60

Validación del Modelo de Negocio	60
Aplicación de la Metodología Lean Starup.....	60
Formulación de la hipótesis	60
Identificación de los indicadores claves (KPI'S).....	60
Definición de la técnica de experimentación e instrumentos de medición.....	62
Descripción del modelo de negocio validado	63
Capítulo V	70
Análisis de Rentabilidad	70
Estimación del tamaño de Mercado y Demanda Proyectada	70
Tamaño de Mercado	70
Demanda Proyectada	72
Proyección de Ingresos	72
Determinación de las Necesidades de Inversión y Financiamiento	74
Necesidades de Inversión	74
Depreciación	76
Financiamiento	77
Estimación de Costos, Determinación del Punto de Equilibrio	79
Clasificación de Costos Fijos y Variables	79
Determinación del Punto de Equilibrio	81
Flujo de Caja Proyectado	82
Evaluación Económica y Financiera: Cálculo del VAN y TIR	84
Conclusiones	87
Recomendaciones	88
Referencias Bibliográficas	89

Índice de Tablas

	Pág.
Tabla 1 Macro Filtro	11
Tabla 2 Micro Filtro	12
Tabla 3 Segmentación	25
Tabla 4 Tamaño de Muestra	26
Tabla 5 Pregunta 1	30
Tabla 6 Pregunta 2	30
Tabla 7 Pregunta 3	31
Tabla 8 Pregunta 4	32
Tabla 9 Pregunta 5	32
Tabla 10 Pregunta 6	33
Tabla 11 Pregunta 7	34
Tabla 12 Pregunta 8	34
Tabla 13 Pregunta 9	35
Tabla 14 Pregunta 10	36
Tabla 15 Pregunta 11	36
Tabla 16 Pregunta 12	36
Tabla 17 Pregunta 13	38
Tabla 18 Pregunta 14	38
Tabla 19 Pregunta 15	39
Tabla 20 Pregunta 16	40
Tabla 21 Pregunta 17	40
Tabla 22 Lluvia de Ideas	44
Tabla 23 Malla Receptora del Focus Group	48
Tabla 24 Malla Receptora del Elevator Pitch	63
Tabla 25 Mercado Potencial	70
Tabla 26 Mercado Disponible	71
Tabla 27 Mercado Efectivo	71
Tabla 28 Mercado Objetivo	72
Tabla 29 Ventas en Unidades Anuales	72
Tabla 30 Ventas en unidades Mensuales	72
Tabla 31 Ventas Anuales en Soles	73

Índice de Tablas

	Pág.
Tabla 32 Ventas Anuales en Soles	74
Tabla 33 Equipos y Materiales	74
Tabla 34 Equipos y Materiales de Oficina	74
Tabla 35 Materiales de Limpieza	76
Tabla 36 Total Equipos y Materiales de Oficina y Limpieza	76
Tabla 37 Inversión en Constitución	76
Tabla 38 Monto Total de Inversión en Tangibles e Intangibles	77
Tabla 39 Tiempo de Depreciación.....	77
Tabla 40 Depreciación de Equipos	77
Tabla 41 Depreciación de Intangibles	78
Tabla 42 Amortización + Depreciación Anual.....	78
Tabla 43 Estructura del Capital	78
Tabla 44 Datos para el Cálculo de los Intereses	78
Tabla 45 Intereses	79
Tabla 46 Cronograma de Pagos	79
Tabla 47 Mano de Obra Directa	80
Tabla 48 Otros Costos	80
Tabla 49 Gastos Administrativos	80
Tabla 50 Gastos de Venta	80
Tabla 51 Planilla Mype.....	81
Tabla 52 Costos de Producción del Mes 1 al 6.....	81
Tabla 53 Costos de Producción del Mes 7 al 12.....	81
Tabla 54 Gastos Administrativos y de Ventas del Mes 1 al 6	81
Tabla 55 Gastos Administrativos y de Ventas del Mes 7 al 12	82
Tabla 56 Determinación del Punto de Equilibrio	82
Tabla 57 Estado de Resultado Anual Proyectado.....	83
Tabla 58 Flujo de Caja Proyectado.....	84
Tabla 59 Cálculo del COK	86
Tabla 60 Cálculo del WACC.....	86
Tabla 61 Cálculo del VAN y TIR.....	87

Índice de Figuras

	Pág.
Figura 1 Experiment Board	15
Figura 2 Pregunta 1.....	17
Figura 3 Pregunta 2.....	17
Figura 4 Pregunta 3.....	18
Figura 5 Pregunta 4.....	18
Figura 6 Pregunta 5.....	19
Figura 7 Pregunta 6.....	19
Figura 8 Arquetipo de Cliente	21
Figura 9 Speed Boat	23
Figura 10 Fórmula de la Muestra	25
Figura 11 Pregunta 1.....	30
Figura 12 Pregunta 2.....	31
Figura 13 Pregunta 3.....	31
Figura 14 Pregunta 4.....	32
Figura 15 Pregunta 5.....	33
Figura 16 Pregunta 6.....	33
Figura 17 Pregunta 7.....	34
Figura 18 Pregunta 8.....	35
Figura 19 Pregunta 9.....	35
Figura 20 Pregunta 10.....	36
Figura 21 Pregunta 11.....	37
Figura 22 Pregunta 12.....	37
Figura 23 Pregunta 13.....	38
Figura 24 Pregunta 14.....	39
Figura 25 Pregunta 15.....	39
Figura 26 Pregunta 16.....	40
Figura 27 Pregunta 17.....	41
Figura 28 Mapa de Empatía.....	42

Índice de Figuras

	Pág.
Figura 29 Vistas del Sitio Web.....	45
Figura 30 Logo de la Marca	45
Figura 31 Imagen Referencial del Dark Kitchen.....	46
Figura 32 Vista de la Página de Facebook	46
Figura 33 Lienzo de Propuesta de Valor	50
Figura 34 Lienzo del Modelo Canvas.....	52
Figura 35 Vistas de la Página Web.....	57
Figura 36 Vista del Landing Page	58
Figura 37 Vista Elevator Pitch.....	59
Figura 38 Vista de la Página de Facebook	59
Figura 39 Salario Promedio - Ayudante de Cocina.....	66
Figura 40 Salario Promedio – Cocinero	67
Figura 41 Salario Promedio – Adm. De Restaurante	67
Figura 42 Régimen Tributario	68
Figura 43 Modelo de Negocio Canvas Mejorado.....	69

Resumen Ejecutivo

Para poder identificar el problema y la oportunidad que se pretendía resolver, en el capítulo I se aplicaron técnicas de investigación como el macro y micro filtro, que nos permitió ir despejando las propuestas, pudiendo concluir que existían muchas personas que, al momento de almorzar, perdían mucho tiempo en acudir a un local de comida. Profundizando más en ello, pudimos tener las características del cliente potencial, elaborando así, el arquetipo de cliente. Con la información recabada, ya en el capítulo II, se diseñó el producto y servicio innovador, haciendo uso de la herramienta del design thinking, en sus diferentes etapas se pudo detallar y validar todos aquellos aspectos que nos permitieron tener más clara la idea y un prototipo final. Ya con la elaboración del modelo de negocio, se pudo definir la propuesta de valor, en el capítulo III, con el uso del lienzo de propuesta de valor, justificando todos sus bloques a tener en cuenta. Asimismo, se pudo redefinir el prototipo de lanzamiento, se elaboró un sitio web, Landing page, página en Facebook e inclusive el logo de la empresa. Posterior a ello, para la validación del modelo de negocio, en el capítulo IV, se realizó el Elevator pitch, dando a conocer allí, todas las características de la propuesta de negocio, pudiendo ser validado posteriormente, por medio de un focus group y malla receptora respectiva. En el capítulo V, El plan financiero nos permitió aterrizar y replantear ciertos aspectos de inversión, pero, asimismo, valido la propuesta con cifras positivas, ratificando la propuesta de ser, un negocio rentable.

Introducción

De un tiempo a este, el crecimiento no sólo poblacional sino también y en gran medida, el empresarial, vienen constituyéndose en la ciudad de Iquitos y donde sus trabajadores cuando llega el medio día, buscan alternativas para poder almorzar, constituyéndose muchas veces a restaurantes convencionales o a sus respectivos domicilios, se ve que nuevas empresas están apostando por este sector de la Amazonía que cada vez su población va en crecimiento. (Ramírez, Y (agosto 2023). *Mall Aventura inaugura nuevo centro comercial en Iquitos*. <https://peruconstruye.net/2023/08/31/mall-aventura-iquitos/>)

Habiendo analizado la circunstancia arriba mencionada, aplicando herramientas de investigación, se propuso la idea de implementar un negocio bajo el concepto de cocina oculta o también conocido como Dark Kitchen. La propuesta es la elaboración de almuerzos y su posterior entrega, donde el cliente así lo consigne. El objetivo es enfocarse en aquellos trabajadores de empresas donde podamos tener un grupo de clientes ya consolidado, siendo así más eficiente en los procesos. De esta forma el cliente ya no tendrá que salir a buscar su almuerzo, perdiendo valioso tiempo de su refrigerio asignado y así sólo podrá ocuparse de disfrutar su almuerzo.

Esta propuesta de negocio, al ser bajo el concepto Dark Kitchen, tienen costos de inversión muy por debajo de un restaurante tradicional, pudiendo ser competitivo en el mercado. Asimismo, esto se ve reflejado en el plan financiero elaborado, teniendo resultado del ejercicio positivos y un retorno de la inversión en menos tiempo, concluyendo así, que es un negocio rentable. Tener presente, además, que, con el propósito de fidelizar a los clientes, se mantendrá una comunicación asertiva con el público a través de los canales digitales y así poder conocer más sobre sus gustos y sugerencias, pudiendo tener una entrega más personalizada del servicio.

Capítulo I

Identificación del Problema u Oportunidad

Selección del Problema o Necesidad a Resolver

Con el propósito de seleccionar la necesidad u problema a resolver, se hará uso de las herramientas conocidas como el Macro y Micro filtro que, a través de preguntas claves, nos permitirán seleccionar ideas que satisfagan criterios básicos y excluir aquellas que tengan respuestas negativas.

- Problema 1: Las personas que se encuentran en sus labores, al momento de almorzar, salen presurosos en busca de algún lugar (llámese restaurante o cualquier otro lugar de expendio de comida) con el propósito de alimentarse, muchos de ellos sobrepasando su horario de refrigerio.
- Problema 2: En la ciudad de Iquitos, muchas personas que trabajan, prefieren ir a sus casas al momento de almorzar, ya que en los restaurantes en su mayoría están muy aglomerados.
- Problema 3: Muchas empresas ofrecen almuerzo parcial o totalmente subvencionados para sus empleados, sin embargo, muchos de los cuales, no tienen la sazón esperada.
- Problema 4: Los ciudadanos (trabajadores activamente) suelen llevar su refrigerio al trabajo, para la hora del almuerzo, pero esta comida ya tiene varias horas de haber sido elaborada, perdiendo muchas veces su esencia.
- Problema 5: El cliente que consume diariamente en los restaurantes, muchas veces siente su bolsillo afectado, ya que en dichos locales se paga una proporción más elevada por el precio de la comida, al estar haciendo uso físico del local.

Tabla 1*Macro filtro*

PREGUNTAS ORIENTADORAS	PROBLEMA 1		PROBLEMA 2		PROBLEMA 3		PROBLEMA 4		PROBLEMA 5	
	SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO
¿Consideras que hay una demanda insatisfecha?	X		X			X		X		X
¿Te será fácil conseguir al personal capacitado para brindar el servicio?		X		X		X		X		X
¿Te gustaría ser parte de la solución de esta problemática?	X		X		X			X		X
¿Es posible conseguir equipos, herramientas y materia prima para marchar la idea?	X		X		X		X			X
¿Es posible generar ganancias con este proyecto?	X			X	X		X			X
PUNTAJE TOTAL	4	1	3	2	3	2	2	3	4	1

Las problemáticas con mayor puntaje se detallan a continuación:

- Problema 1: Las personas que se encuentran en sus labores, al momento de almorzar, salen presurosos en busca de algún lugar (llámese restaurante o cualquier otro lugar de expendio de comida) con el propósito de alimentarse, muchos de ellos sobrepasando su horario de refrigerio.
- Problema 5: El cliente que consume diariamente en los restaurantes, muchas veces siente su bolsillo afectado, ya que en dichos locales se paga una proporción más elevada por el precio de la comida, al estar haciendo uso físico del local.

Tabla 2

Micro filtro

PREGUNTAS ORIENTADORAS <i>(Marcar en la escala del 1 al 5 donde 1 = poco y 5 = mucho)</i>	PROBLEMA 1	PROBLEMA 5
¿Se cuenta con alguna experiencia previa en el giro del negocio?	4	3
¿Se cuenta con recursos económicos o la capacidad para solventar esta iniciativa?	5	3
¿Está dispuesto a apostar por la resolución de este problema?	4	5
¿Consideras que hay mercado potencial en esta problemática?	5	4
¿Crees que podrías generar ganancias en este nicho de mercado?	4	5
PUNTAJE TOTAL	22	20

Problema elegido: Después de haber utilizado la herramienta del Macro filtro, con el propósito de ir despejando aquellas problemáticas que incidían más, se consideró

sólo 2 problemáticas pasaran para un micro filtro, allí se determinó a base de preguntas más específicas, que el *Problema 1*, donde las personas que se encuentran en sus labores, al momento de almorzar, salen presurosos en busca de algún lugar (llámese restaurante o cualquier otro lugar de expendio de comida) con el propósito de alimentarse, muchos de ellos sobrepasando su horario de refrigerio

Validación del Problema

Con el propósito de validar la problemática que se busca resolver, se hará uso de la herramienta conocida como Experiment Board, para así poder conocer, su potencial.

- ¿Quién es tu cliente?

Hombres y mujeres entre 26 y 55 años que trabajen en la ciudad de Iquitos y que, por circunstancias diversas, no puedan ir a casa para almorzar o no desean alimentarse en restaurantes o simplemente, no desean salir de sus áreas de labores.

- Hipótesis del problema

Aquel trabajador que recurre en su hora de refrigerio de manera presurosa a locales de expendio de comida o a su domicilio, precisa tener un alimento nutritivo, en buenas condiciones y lo más importante, que no necesite salir de su centro de trabajo para disfrutarlo.

- Supuestos

- El trabajador pierde mucho tiempo buscando donde almorzar en su día a día.
- Los clientes de los restaurantes a menudo pagan un monto excesivo en sus comidas.
- La población que trabaja vuelve a casa para almorzar, tomándose casi toda la hora del refrigerio en el trayecto a casa.
- Muchas personas consumen el alimento que la empresa les proporciona, no teniendo otra alternativa dadas sus circunstancias.

- Las personas que trabajan preferirían tomarse la hora del refrigerio, solamente para disfrutar de ello.

Entrevistas – Revelaciones

- Algunas personas suelen regresar a casa cuando llega la hora del almuerzo, ya que, en su mayoría, la población Iquiteña cuenta con vehículo propio, llámese motocicleta.
- Pocas personas llevan su refrigerio al trabajo, ya que no están muy acostumbrados a ello. Y estas personas acostumbran almorzar el alimento que la misma empresa les proporciona, pudiendo no ser en la mayoría de los casos, agradable al paladar.
- Podemos confirmar que gran parte de los entrevistados acostumbra acudir a establecimientos de venta de comida como restaurantes y mercados que se encuentran lo más cercano a sus centros de labores.
- Las personas argumentan que pierden gran parte del horario establecido para su refrigerio, en buscar un lugar para almorzar y que muchos de los casos, suelen haber demoras en la atención.

Figura 1

Experiment Board

		Experiment Board			
Start here. Brainstorm with stickies, pull it over to the right to start your experiment		Experimentos	1	2	3
¿Quién es tu cliente?		Cliente Personas mayores que trabajen, entre 18 y 65 años Trabajadores de empresas que tienen poco tiempo para almorzar	Personas mayores que trabajen, entre 18 y 65 años de edad y poco tiempo para almorzar.		
¿Cuál es el problema? Desde la perspectiva del cliente		Problema Cuando las personas trabajan, pierden mucho tiempo para conseguir el almuerzo	Cuando las personas trabajan, pierden mucho tiempo para conseguir el almuerzo.		
Define la solución		Solución Creación de un dark kitchen para almuerzos con entregas personalizadas en la ciudad de Iquitos			
Indica los supuestos a ser validados		Supuesto de mayor riesgo el trabajador pierde mucho tiempo en ir a almorzar en su día a día Los clientes de restaurantes a menudo pagan un monto excesivo. Las personas que trabajan sólo desean disfrutar su hora completa de refrigerio	el trabajador pierde mucho tiempo en ir a almorzar en su día a día	Los clientes de restaurantes a menudo pagan un monto excesivo en el precio de su comida.	Las personas que trabajan sólo desean disfrutar su hora completa de refrigerio
¿Mi cliente tiene un problema para alcanzar este objetivo? Considero que si, mi cliente tiene un problema.		¿Esta solución tendrá resultados cuantificables? Creo que sí tendrá resultados	Método y criterio de éxito 8 / 10 entrevistas		
Para que ésta hipótesis sea verdad, los supuestos deben ser validados.		El supuesto con la menor cantidad de información, pero clara y consisa para validar mi hipótesis es...	GET OUT OF THE BUILDING!		
La manera más económica de testear mi supuesto es...		Experimentaremos con X clientes y esperaremos señal significativa de una parte de ellos.	Resultados y decisión El 80% de los entrevistados valida los supuestos.	El 100% de los entrevistados considera "interesante" la idea de un dark kitchen	
			Aprendizajes 8 de 10 entrevistados, afirma que pierde tiempo buscando dónde almorzar en su día a día.		

Conclusiones del Experiment Board

- ¿Se han identificado las hipótesis con criterios mínimos de éxito?
Si, luego de realizado las entrevistas se pudo corroborar los supuestos
- ¿Las hipótesis se alinean a la causa – raíz que identificamos al inicio del proyecto?
Definitivamente si, esto en conclusión afianza aún más lo planteado en un principio.
- ¿Cómo se pudo validar el problema final?
Con la información obtenida posterior a la entrevista, nos permitió validar los supuestos y plantear una solución conforme a lo esperado.
- ¿Notamos que las últimas hipótesis son iguales a las primeras planteadas?
Concluimos que estuvieron bastante parecido a lo esperado, no a un cien por ciento, pero si dentro de los parámetros esperados.

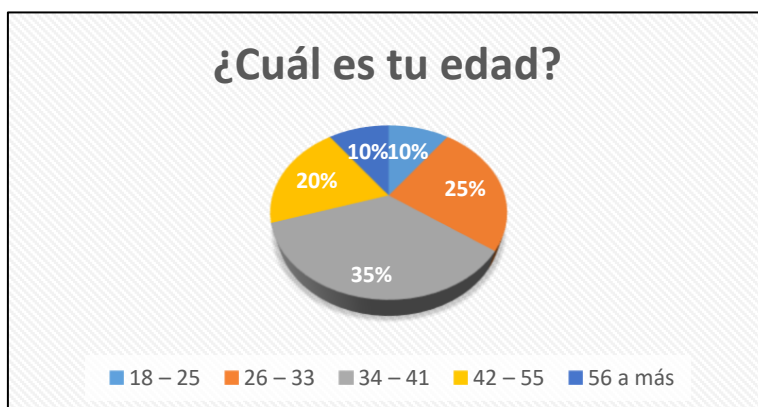
Herramientas e información complementaria (encuestas)

Con el propósito de obtener la mayor cantidad de información veraz para sostener la viabilidad del proyecto, se desarrolló una encuesta, donde buscamos personas que tuvieran características semejantes a nuestro público objetivo, para que puedan así, validar de manera objetiva aquellos supuestos planteados.

La encuesta se realizó a 20 personas entre hombre y mujeres en Iquitos, Punchana, San Juan y Belén, que son los distritos que conforman la ciudad de Iquitos.

Figura 2

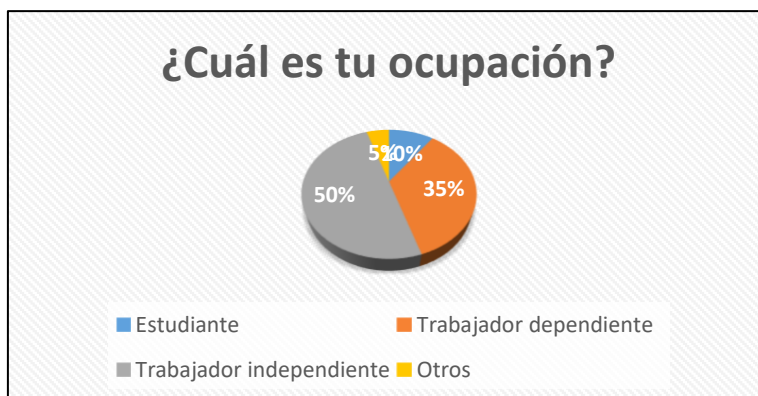
Encuesta – Pregunta 1



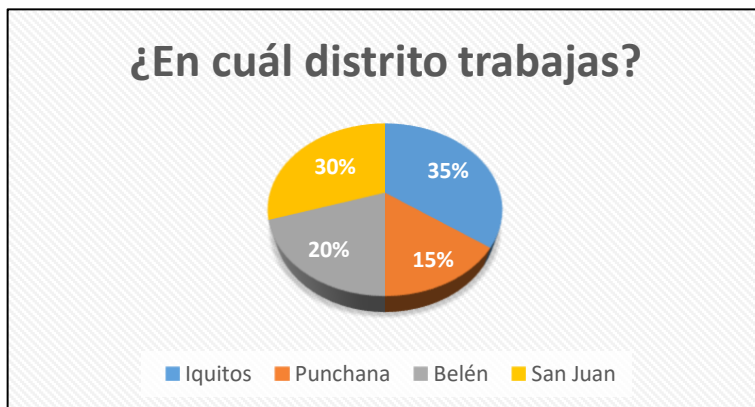
Con esta pregunta podemos identificar y confirmar en que rango de edades va nuestro público objetivo, ya que un gran porcentaje está entre los 26 y los 55 años de edad, sin dejar de lado a los demás como potenciales.

Figura 3

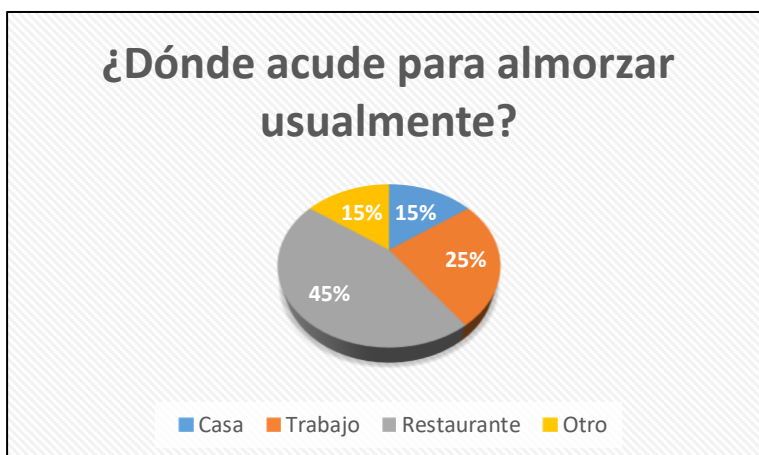
Encuesta – Pregunta 2



El resultado de esta pregunta nos permite conocer que la gran mayoría de encuestados es una población económicamente activa, que cuenta con ingresos, además, nos permite conocer que estas personas trabajan mínimamente 48 horas semanales, por 6 días a la semana y saber qué tipo de opciones podemos ofrecerles.

Figura 4*Encuesta – Pregunta 3*

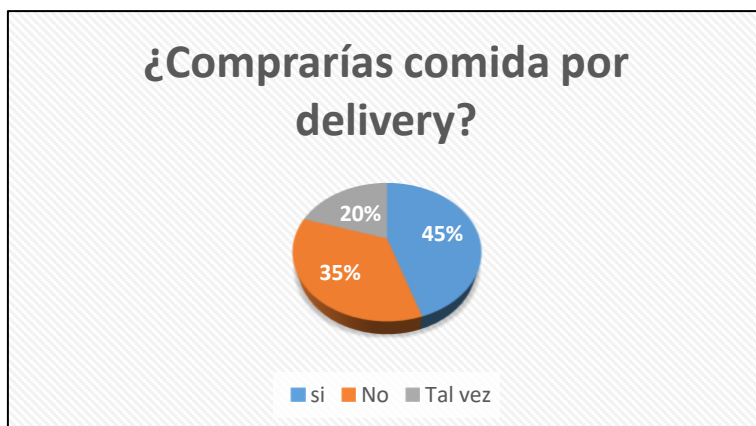
Esta pregunta nos permite corroborar que la mayoría de personas encuestadas, trabajan en aquellos distritos donde usualmente se encuentran los comercios, entidades y principales empresas de la ciudad.

Figura 5*Encuesta – Pregunta 4*

El resultado de esta pregunta ya nos dice que hay un gran porcentaje de personas que acude a restaurantes para almorzar y otro grupo bastante importante que lo hace en sus centros de labores, allí encontramos este público objetivo que deseamos llegar.

Figura 6

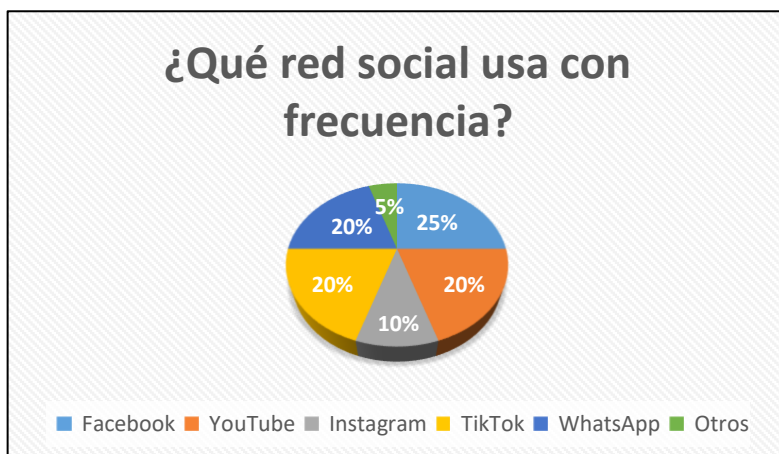
Encuesta – Pregunta 5



Podemos corroborar que hay un gran porcentaje de personas que tiene la intención de alimentarse haciendo uso del delivery, si bien es cierto en la ciudad de Iquitos, no es tan común este tipo de entregas, las empresas que lo realizan son aquellas que tienen su local físico, como las pollerías.

Figura 7

Encuesta – Pregunta 6



Aquí nos permite conocer de qué manera podríamos llegar a nuestro público objetivo o potenciales, haciendo uso de las redes sociales, las personas encuestadas suelen consumir contenidos de Facebook, YouTube, TikTok y están siempre conectados al WhatsApp.

Descripción del Cliente

Para la definición de nuestro tipo de cliente, no sólo nos basamos en los resultados de las entrevistas y encuestas, sino también basándonos en nosotros como clientes, cuáles serían nuestras características si fuéramos clientes potenciales. Por ello, reunimos todas esas características y lo plasmamos en el siguiente cuadro como arquetipo de cliente.

Figura 8

Arquetipo de Cliente



Capítulo II

Diseño del Producto o Servicio Innovador

Aplicación de la Metodología Design Thinking

El Design thinking es una metodología que permite desarrollar la creatividad para generar ideas que brinden solución a las necesidades del cliente o consumidor. Esta metodología consta de cinco etapas que se desarrollaran de acuerdo a la idea de negocio del Dark Kitchen para almuerzos.

Con el propósito de conocer nuestras fortalezas y desarrollar acciones que nos permitan hacer frente a los riesgos e impedimentos que podrían suscitar para el logro de los objetivos, se planteó la siguiente técnica, conocida como el speed boat:

Figura 9

Speed Boat

Planteando el speed boat, nos permite conocer de qué manera se puede contrarrestar aquellos aspectos que podrían debilitar nuestra idea de negocio, tales como la tendencia del consumidor de almorzar en casa, aquellos negocios tradicionales de gastronomía o la propia no aceptación de nuestro servicio de personas que están muy arraigadas a la costumbre de consumir sólo comida de casa y de restaurantes comunes. Pero, asimismo, nos permite conocer que acciones se pueden desarrollar para lograr los objetivos, aún con esas amenazas, creación de plataformas digitales, la famosa publicidad del boca a boca, son sólo algunas que se piensa en desarrollar.

Posterior a ello, se desarrollará aquellas 5 etapas que nos permitirá tener una idea más sólida de nuestro modelo de negocio:

Fase Empatizar

Comenzamos en esta fase con la identificación de nuestro cliente ideal y aquellas necesidades que tiene, con el propósito de brindarle una solución en una fase posterior. Se desarrollará una encuesta y la segmentación de nuestro mercado potencial que se conforma de la siguiente manera:

Nuestro segmento de mercado se compone de personas que trabajan en la ciudad de Iquitos y que conforman edades comprendidas entre 26 y 55 años de los niveles socioeconómicos C y D que tienen poco tiempo para disfrutar de su momento de almuerzo.

Tabla 3*Segmentación*

Variables	Característica	Datos	Fuente	Resultados
Geográfica	Ciudad de Iquitos	442,100	Market Report, julio 2023	
Población Ocupada		206,700	INEI (EPEN) 2024	206,700 personas
Nivel socioeconómico	C y D	38.91%	Market Report, julio 2023	

Muestra

Posterior a la segmentación, se procedió a efectuar los cálculos para encontrar la muestra:

Figura 10*Fórmula de la muestra*

$$n = \frac{N * Z_{\alpha}^2 * p * q}{e^2 * (N - 1) + Z_{\alpha}^2 * p * q}$$

n = Tamaño de muestra buscado

N = Tamaño de la Población o Universo

Z = Parámetro estadístico que depende el Nivel de Confianza (NC)

e = Error de estimación máximo aceptado

p = Probabilidad de que ocurra el evento estudiado (éxito)

q = (1 - p) = Probabilidad de que no ocurra el evento estudiado

Tabla 4*Cálculo - Tamaño de la muestra*

Parámetro	Insertar valor
N	206,700
Z	1.96
P	50%
Q	50%
e	5%
n	383

Efectuados los cálculos, se obtuvo el tamaño de la muestra, teniendo como resultado 383 personas a quienes se realizará la encuesta.

Encuesta

En la presente encuesta, se tiene por objetivo la creación de un negocio basado en el modelo Dark Kitchen (exclusivamente a la preparación de comida y su entrega a domicilio)

Señor (a) encuestado (a) a continuación hay una serie de preguntas que deseamos responda con sinceridad, no hay respuestas erradas, siéntase libre de responder como guste, sus respuestas son fundamentales para comprender las necesidades de las personas con respecto al modelo de negocio.

Señor (a) encuestado (a) a continuación hay una serie de preguntas que deseamos responda con sinceridad, no hay respuestas erradas, siéntase libre de responder como guste, cabe resaltar que esta encuesta se realiza únicamente con fines investigativos.

Link de la encuesta <https://forms.gle/fjoAoRKNNfvHf46u7>

1. ¿Cuál es tu edad?
 - 18 a 25 años
 - 26 a 35 años
 - 36 a 45 años

- 46 a 55 años
 - Más de 56 años
2. ¿Cuál es su ocupación?
- Estudiante
 - Trabajador dependiente / Trabajador independiente
3. ¿En cuál distrito trabajas?
- Iquitos
 - Punchana
 - Belén
 - San Juan
4. ¿Dónde acude para almorzar usualmente?
- Casa
 - Trabajo
 - Restaurante
5. ¿Conoces el modelo de negocio Dark Kitchen?
- Si
 - No
6. ¿Qué red social usa con frecuencia?
- Facebook
 - YouTube
 - Instagram
 - TikTok
 - WhatsApp
7. ¿Consideras que los restaurantes tradicionales tienen demora en la atención?
- Si

- No
8. ¿Qué tan interesado estaría en comprar su almuerzo por delivery?
- Muy interesado
 - Interesado
 - Poco interesado
 - Nada interesado
9. ¿Cuál es el medio de pago que más utilizas?
- Billeteras digitales (Yape, Plin)
 - POS (tarjeta de crédito o débito)
 - Transferencias bancarias
 - Efectivo
10. ¿Qué tipo de comida consumes?
- Criolla
 - Comida marina
 - Vegetariana
 - Regional
11. ¿Cuántas veces a la semana compraría Ud. su almuerzo por delivery?
- 1 – 2 días
 - 3 – 4 días
 - 5 – 6 días
 - Todos los días
12. ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar?
- 8 – 10 soles
 - 11 – 13 soles
 - 14 – 16 soles

- Más de 17 soles
13. ¿Qué característica considera le generaría valor agregado al servicio?
- Puntualidad
 - Precio
 - Calidad
 - Valor nutricional
14. ¿Conoce si en la actualidad existe una empresa que brinde servicio de almuerzos por delivery (Dark Kitchen)?
- Si
 - No
15. ¿Recomendarías algún familiar o amigo consumir servicios de Dark Kitchen?
- Si
 - No
16. ¿Por qué medio le gustaría conocer más sobre el negocio de Dark Kitchen?
- Prensa escrita
 - Redes sociales
 - TV
 - Paneles publicitarios
17. ¿Por qué red social le gustaría recibir promociones y descuentos del Dark Kitchen?
- Facebook
 - Instagram
 - TikTok

Resultados de la encuesta

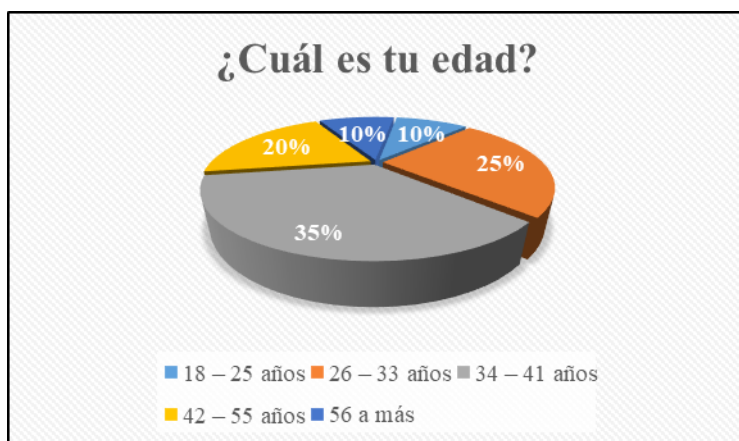
Tabla 5

Edad

1. ¿Cuál es tu edad?	Cant.	%
18 – 25 años	37	9.66
26 – 33 años	96	25.07
34 – 41 años	134	34.99
42 – 55 años	76	19.84
56 a más	40	10.44
Total	383	100

Figura 11

Edad



Interpretación: La edad más representativa de las personas encuestadas es de 26 a 55 años, esto representa el 80% del total.

Tabla 6

Ocupación

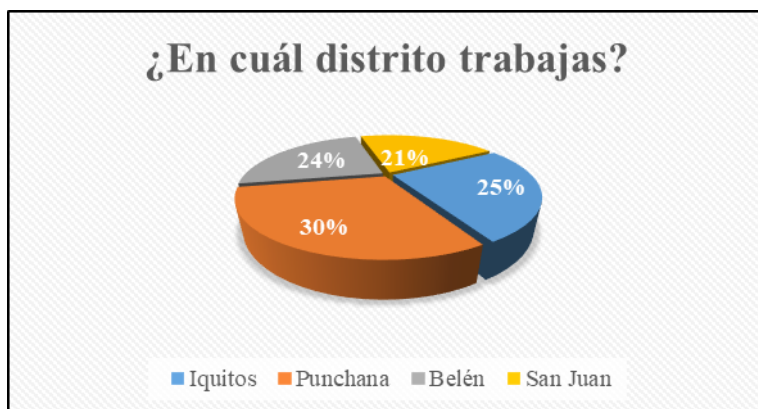
2. ¿Cuál es su ocupación?	Cant.	%
Estudiante	150	39.16
Trabajador dependiente / independiente	233	60.84
Total	383	100.00

Figura 12*Ocupación*

Interpretación: Las personas que laboran ya sean dependientes o independientes, representan un 61% del total y el restante, son personas que estudian, representados con un 39%.

Tabla 7*Distrito de trabajo*

3. ¿En cuál distrito trabajas?	Cant.	%
Iquitos	97	25.33
Punchana	115	30.03
Belén	90	23.50
San Juan	81	21.15
Total	383	100.00

Figura 13*Distrito de trabajo*

Interpretación: EL distrito donde más personas laboran las personas encuestadas es Punchana con un 30%, seguido por Iquitos distrito, representado por un 25%.

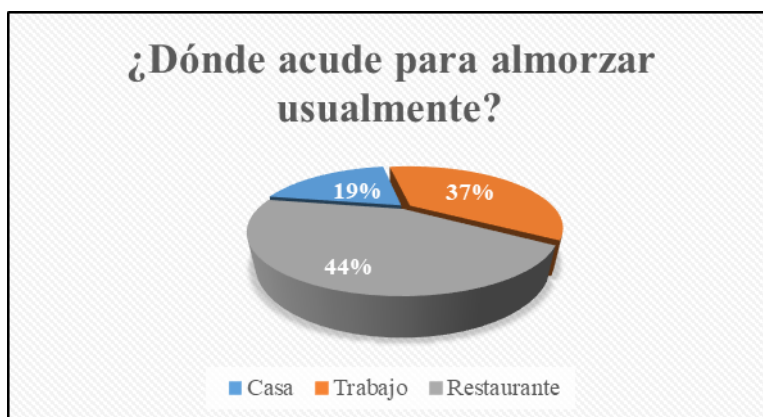
Tabla 8

Lugar de almuerzo

4. ¿Dónde acude para almorzar usualmente?	Cant.	%
Casa	74	19.32
Trabajo	141	36.81
Restaurante	168	43.86
Total	383	100

Figura 14

Lugar de almuerzo



Interpretación: Las personas encuestadas en su mayoría acuden a restaurantes para almorzar en su día a día, esta data está representada con un 44% del total.

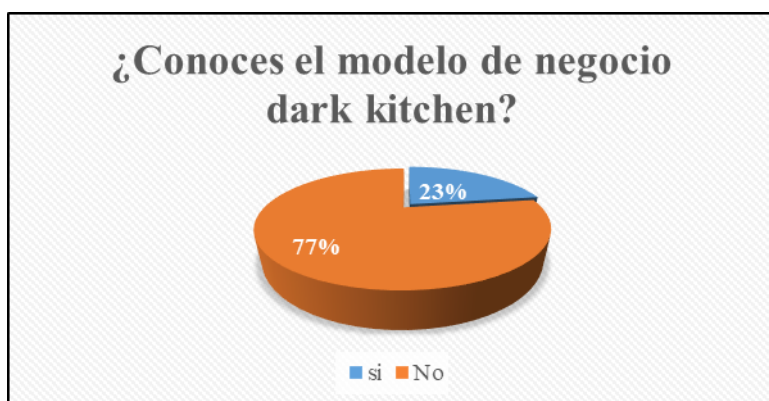
Tabla 9

¿Conoces el modelo de negocio dark kitchen?

5. ¿Conoces el modelo de negocio dark kitchen?	Cant.	%
si	87	22.72
No	296	77.28
Total	383	100

Figura 15

¿Conoces el modelo de negocio dark kitchen?



Interpretación: El 77% de los encuestados refiere que desconoce el modelo de negocio dark kitchen.

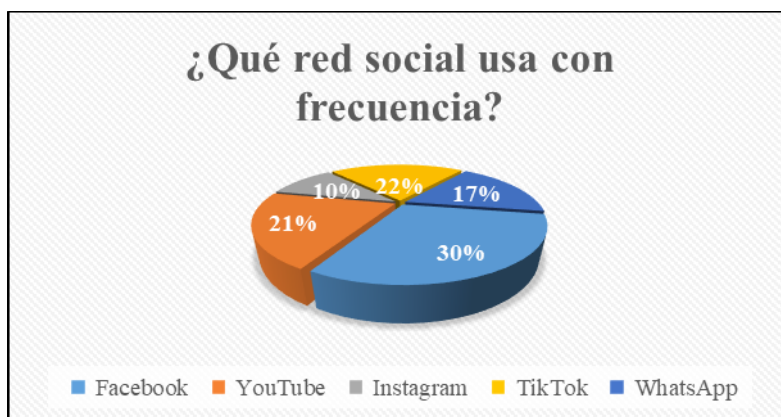
Tabla 10

Red social

6. ¿Qué red social usa con frecuencia?	Cant.	%
Facebook	115	30.03
YouTube	79	20.63
Instagram	39	10.18
TikTok	83	21.67
WhatsApp	67	17.49
Total	383	100

Figura 16

Red social



Interpretación: Según los datos, Facebook, seguido de YouTube, son las redes sociales más usadas por los encuestados.

Tabla 11

Demora en restaurantes

7. ¿Consideras que los restaurantes tradicionales tienen demora en la atención?	Cant.	%
Si	237	61.88
No	146	38.12
Total	383	100

Figura 17

Demora en restaurantes



Interpretación: El 62% de los encuestados, afirma que existe una demora en la atención cuando acuden a los restaurantes tradicionales.

Tabla 12

Interés en compras por delivery

8. ¿Qué tan interesado estaría en comprar su almuerzo por delivery?	Cant.	%
Muy interesado	115	30.03
Interesado	205	53.52
Poco interesado	46	12.01
Nada interesado	17	4.44
Total	383	100

Figura 18*Interés en compras por delivery*

Interpretación: EL 54% de las personas encuestadas, muestra muy interesado en comprar por delivery.

Tabla 13*Medios de pago*

9. ¿Cuál es el medio de pago que más utilizas?	Cant.	%
Billeteras digitales (Yape, Plin)	245	63.97
POS (tarjeta de crédito o débito)	79	20.63
Transferencias bancarias	8	2.09
Efectivo	51	13.32
Total	383	100

Figura 19*Medios de pago*

Interpretación: La digitalización en los pagos es importante para los encuestados, ya que el 64% de ellos utiliza las billeteras digitales como Yape o Plin y un 21% usan los POS respectivamente.

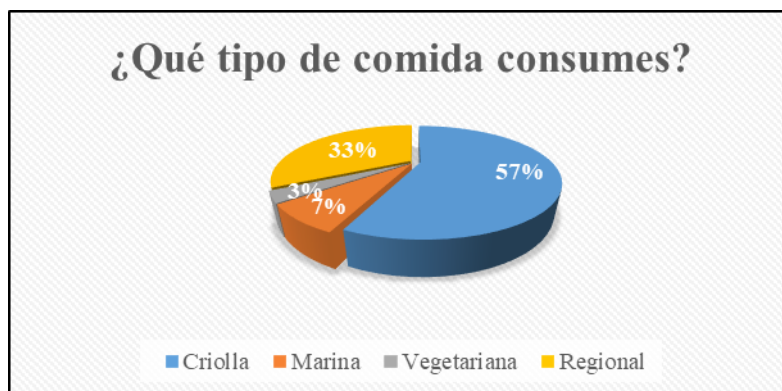
Tabla 14

Tipo de comida

10. ¿Qué tipo de comida consumes?	Cant.	%
Criolla	217	56.66
Marina	29	7.57
Vegetariana	12	3.13
Regional	125	32.64
Total	383	100

Figura 20

Tipo de comida



Interpretación: El consumo de comida criolla representa un 57% para las personas encuestadas, seguida de la comida regional, con un 33% respectivamente.

Tabla 15

Compras por delivery

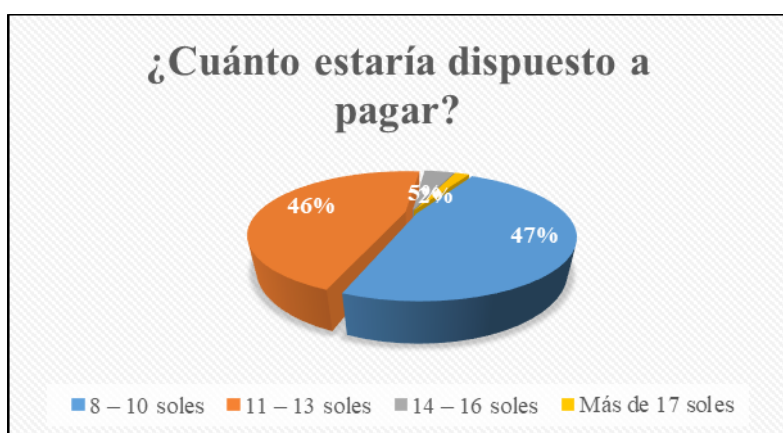
11. ¿Cuántas veces a la semana compraría Ud. su almuerzo por delivery?	Cant.	%
1 – 2 días	109	28.46
3 – 4 días	167	43.60
5 – 6 días	78	20.37
Todos los días	29	7.57
Total	383	100

Figura 21*Compras por delivery*

Interpretación: Las personas encuestadas refieren que comprarían de 3 a 4 días a la semana sus almuerzos por delivery.

Tabla 16*Precio a pagar*

12. ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar?	Cant.	%
8 – 10 soles	181	47.26
11 – 13 soles	177	46.21
14 – 16 soles	17	4.44
Más de 17 soles	8	2.09
Total	383	100

Figura 22*Precio a pagar*

Interpretación: El 47% de los encuestados está dispuesto a pagar entre 8 a 10 soles por almuerzo, mientras el 46% entre 11 y 13 soles respectivamente.

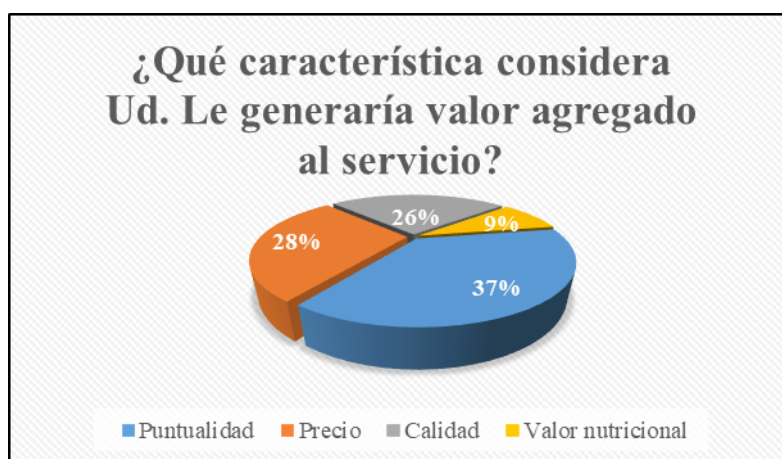
Tabla 17

Valor agregado

13. ¿Qué característica considera Ud. Le generaría valor agregado al servicio?	Cant.	%
Puntualidad	143	37.34
Precio	108	28.20
Calidad	99	25.85
Valor nutricional	33	8.62
Total	383	100

Figura 23

Valor agregado



Interpretación: La puntualidad a la hora de brindar el servicio, consideran las personas encuestadas en un punto muy importante para generar valor, ya que representa un 37% del total y el precio con un 28% respectivamente.

Tabla 18

Existencia de servicios por delivery

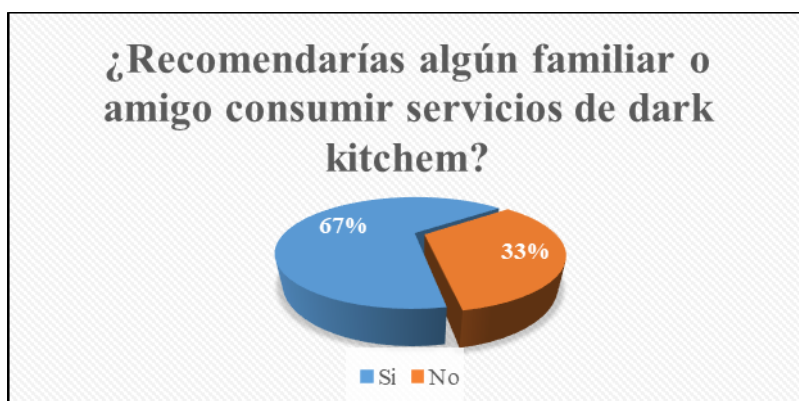
14. ¿Conoce si en la actualidad existe una empresa que brinde servicio de almuerzos por delivery?	Cant.	%
Si	228	59.53
No	155	40.47
Total	383	100

Figura 24*Existencia de servicios por delivery*

Interpretación: El 60% de los encuestados refiere no conocer si alguna empresa brinde servicio de almuerzos por delivery.

Tabla 19*Recomendación del servicio*

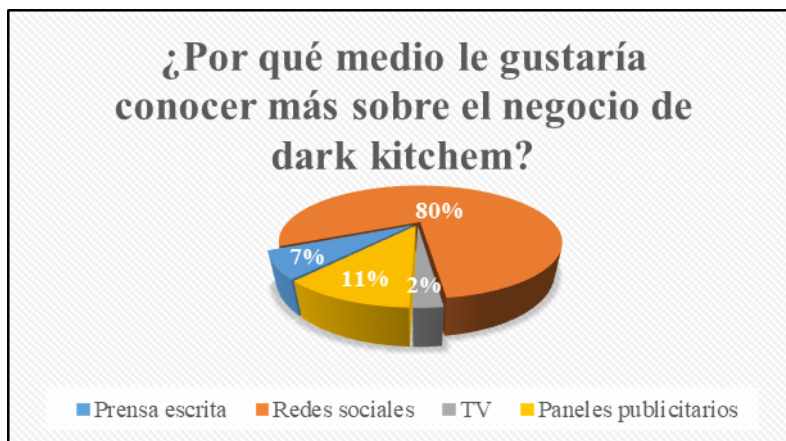
15. ¿Recomendarías algún familiar o amigo consumir servicios de dark kitchen?	Cant.	%
Si	257	67.10
No	126	32.90
Total	383	100

Figura 25*Recomendación del servicio*

Interpretación: Las personas encuestadas en su mayoría refieren que estarían dispuestos a recomendar el servicio del dark kitchen.

Tabla 20*Medios de comunicación*

16. ¿Por qué medio le gustaría conocer más sobre el negocio de dark kitchen?	Cant.	%
Prensa escrita	27	7
Redes sociales	306	80
TV	9	2
Paneles publicitarios	41	11
Total	383	100

Figura 26*Medios de comunicación*

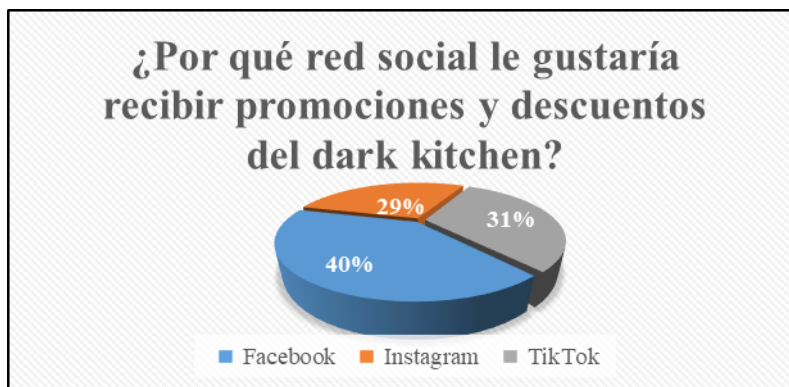
Interpretación: EL 80% de los encuestados mencionan que le gustaría conocer más sobre el negocio a través de las redes sociales.

Tabla 21*Red social para promociones de servicio*

17. ¿Por qué red social le gustaría recibir promociones y descuentos del dark kitchen?	Cant.	%
Facebook	154	40
Instagram	109	28
TikTok	120	31
Total	383	100

Figura 27

Red social para promociones del servicio



Interpretación: El 40% de los encuestados refieren que les gustaría recibir información de promociones por Facebook y Tik Tok con un 31% respectivamente.

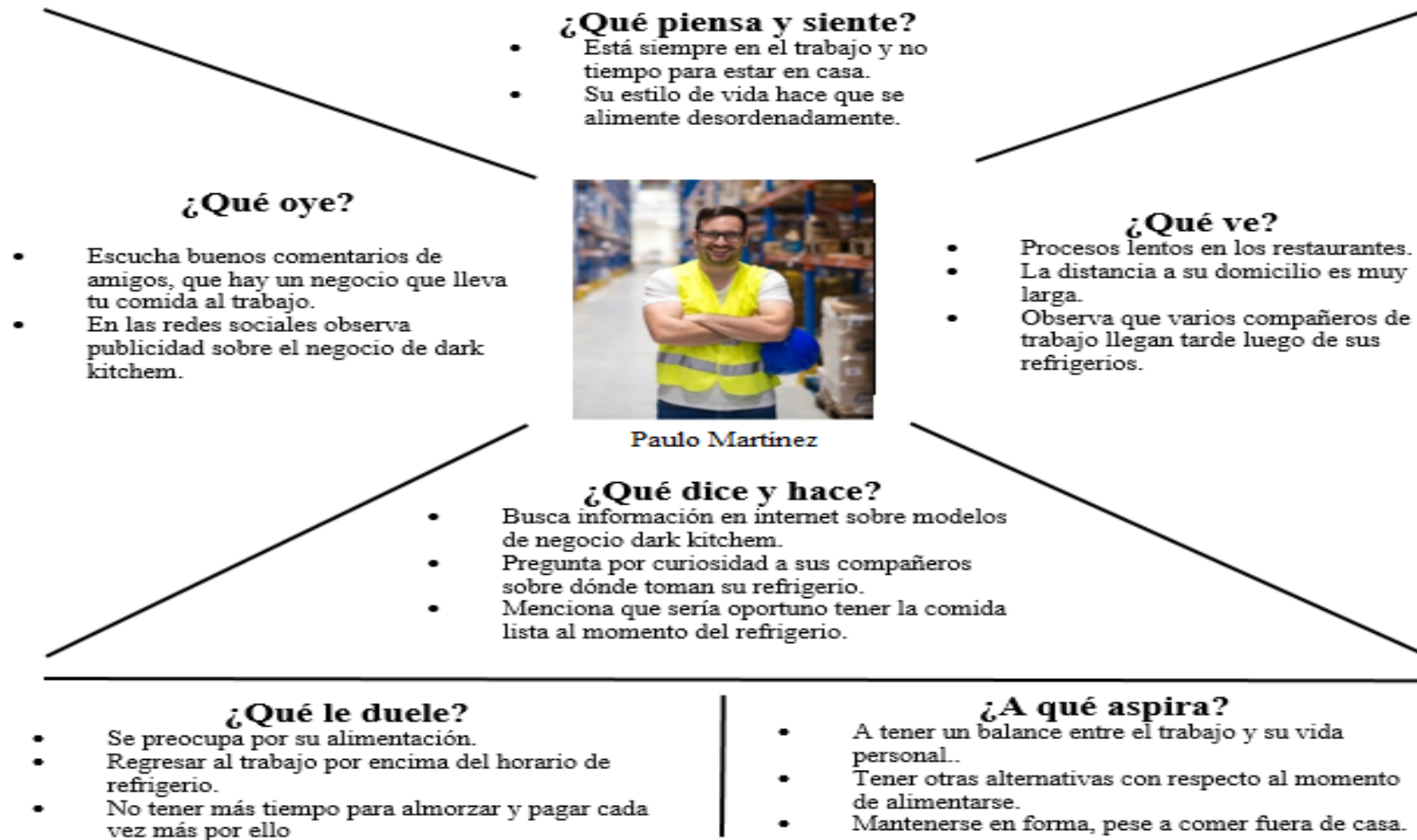
Fase de definición

Es esta fase contextualizamos toda la información que se recabó en la etapa anterior, identificando los insights para posteriormente convertirlos en preguntas con el propósito de brindarles solución.

Para comprender mejor lo antes mencionado, en figura siguiente se puede observar aquellos comportamientos y sentimientos de nuestro usuario, para crear un vínculo de empatía para con el negocio:

Figura 28

Mapa de empatía



Insights encontrados en la etapa de Empatía

Luego de realizado el mapa de empatía, se pudo identificar lo siguiente:

- Paulo piensa que pierde mucho tiempo en su momento de refrigerio.
- Paulo es consciente que tiene una alimentación desordenada.
- Paulo se queja de la poca calidad en los procesos de los restaurantes.
- Paulo escuchó que existe un negocio que lleva el almuerzo hasta el trabajo.
- Paulo se queja que los precios en los restaurantes cada vez suben más.

Convirtiendo Insights encontrados en preguntas.

Luego de haber identificado los insights, los convertimos en preguntas, para poder ofrecerle a nuestro potencial cliente, la solución más oportuna:

- ¿Cómo podríamos ayudar a Paulo para que aproveche al máximo la hora destinada a su refrigerio?
- ¿De qué manera se puede ayudar a Paulo a tener una alimentación ordenada y a su hora?
- ¿Cómo podríamos ayudar a Paulo a que le llegue información sobre otra alternativa para conseguir su almuerzo del día?
- ¿Cómo podríamos ayudar a Paulo a ser más eficiente con su presupuesto?

Fase de Ideación

En esta etapa lo que buscamos es generar ideas que nos permitan encontrar una solución. Aplicaremos una herramienta conocida como lluvia de ideas, se calificarán las ideas con una puntuación del 1 al 10, donde “1” representa el menor puntaje y “10” el mayor puntaje.

Tabla 22*Lluvia de Ideas y Evaluación*

Idea	Descripción	Puntaje
1	Crear una página web donde se encuentre un listado de ofertas gastronómicas.	6
2	Crear una Dark kitchen con entregas personalizadas.	9
3	Crear talleres informativos para enseñar finanzas personales.	5
4	Crear un blog con información resaltante sobre el cuidado y la importancia de una alimentación sana.	5

Posterior a la lluvia de ideas y otorgarles la respectiva puntuación, se concluyó que la solución para las interrogantes en la anterior etapa, sería la creación de un Dark Kitchen para almuerzos, con entregas personalizadas, donde el precio sea más accesible que otros negocios gastronómicos.

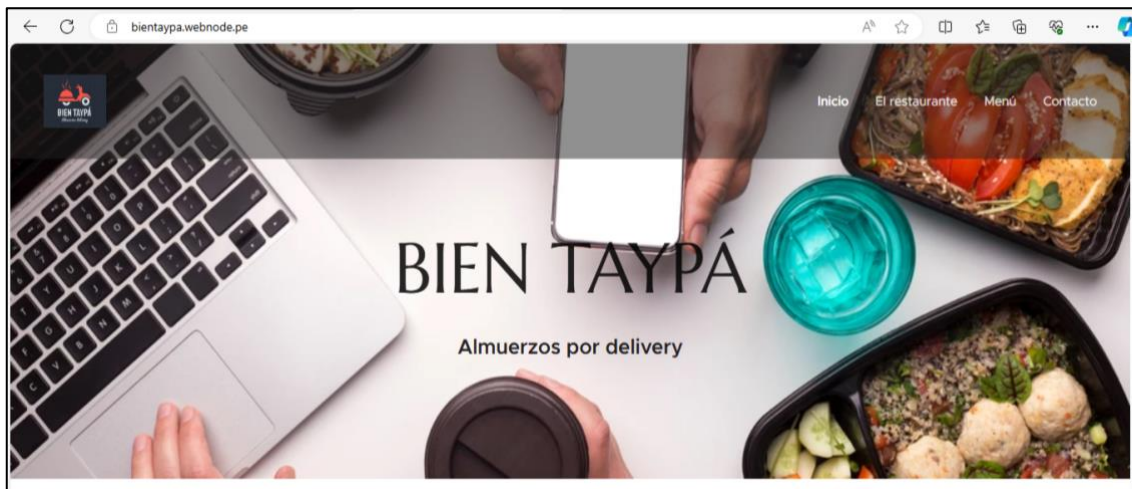
Fase de Prototipar

En esta etapa se desarrollará el sitio web que nos permitirá tener una ventana hacia nuestros clientes, donde se mostrará el menú del día y las formas de pago. Asimismo, desarrollaremos el diseño físico del ambiente donde se desarrollará las operaciones.

Link del sitio web <https://bientaypa.webnode.pe/>

Figura 29

Vista del sitio web

**Figura 30**

Logo de la marca



Figura 31

Imagen referencial al espacio físico del DarKitchen

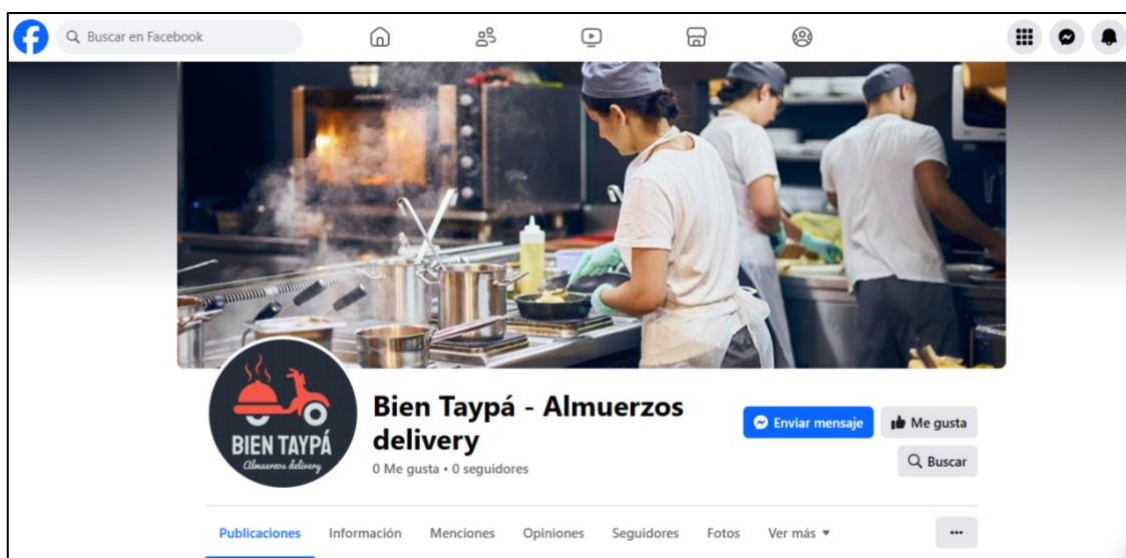


- **Página en Facebook**

Link <https://web.facebook.com/profile.php?id=61561412453484>

Figura 32

Vista de la página de Facebook



Fase de Evaluar

Focus Group

¡Bienvenidos! Antes de iniciar quiero agradecer la participación de cada uno de ustedes por su amabilidad y brindarnos unos minutos de su tiempo para hablar sobre este nuevo modelo de negocio, el cual hemos llamado, Dark Kitchen para almuerzos, donde no sólo tendremos la oportunidad de comprender sobre el negocio, sino también, apreciaremos la percepción que tienen de ella, cada uno de ustedes.

El proyecto consiste en implementar una cocina “oculta” conocida también como Dark Kitchen en la ciudad de Iquitos, allí profesionales en el rubro de la gastronomía tomarán los pedidos que llegan a través de las redes sociales y teléfonos y se hará llegar al lugar que el cliente lo indique, mencionar también que el negocio está orientado a brindar almuerzos a aquellas personas que trabajen y tienen poco tiempo en su horario de refrigerio. Para ello, hemos elaborado como prototipo una página web, mediante el cual se dará a conocer el negocio y la interacción con el cliente.

Mediante este focus group, se busca recopilar información, críticas constructivas, ideas innovadoras y todos aquellos aspectos que nos permitan satisfacer las necesidades del cliente y agregarle valor al proyecto.

A continuación, se procederá con una serie de preguntas que nos permita abordar y entender más sobre el tema.

1. ¿Qué opinas sobre el sitio web?
2. ¿Consideras que la información es relevante?
3. ¿Qué otra información adicional agregaría usted?
4. ¿Es fácil entender qué tipo de negocio está basado el sitio web?
5. ¿Recomendarías el sitio web a familiares o amigos interesados en el Dark Kitchen?

Tabla 23*Malla receptora del focus group*

Cosas Interesantes	Críticas Constructivas
<ul style="list-style-type: none"> • No existe un negocio como tal en la ciudad. • El modelo de negocio • Alternativas para satisfacer las necesidades de alimentación 	<ul style="list-style-type: none"> • Hacer un menú más diverso • Diferentes medios de pago • Podrían ampliar más el servicio, como para desayunos o cenas.
Preguntas o dudas	Nuevas Ideas
<ul style="list-style-type: none"> • ¿Sólo estará enfocado en almuerzos? • ¿El precio será igual o diferente según distancia? • ¿Existirán descuentos por ser cliente frecuente? 	<ul style="list-style-type: none"> • Más presencia en redes sociales • Menú diferente en fechas especiales • Precio especial por comprar toda la semana

Capítulo III

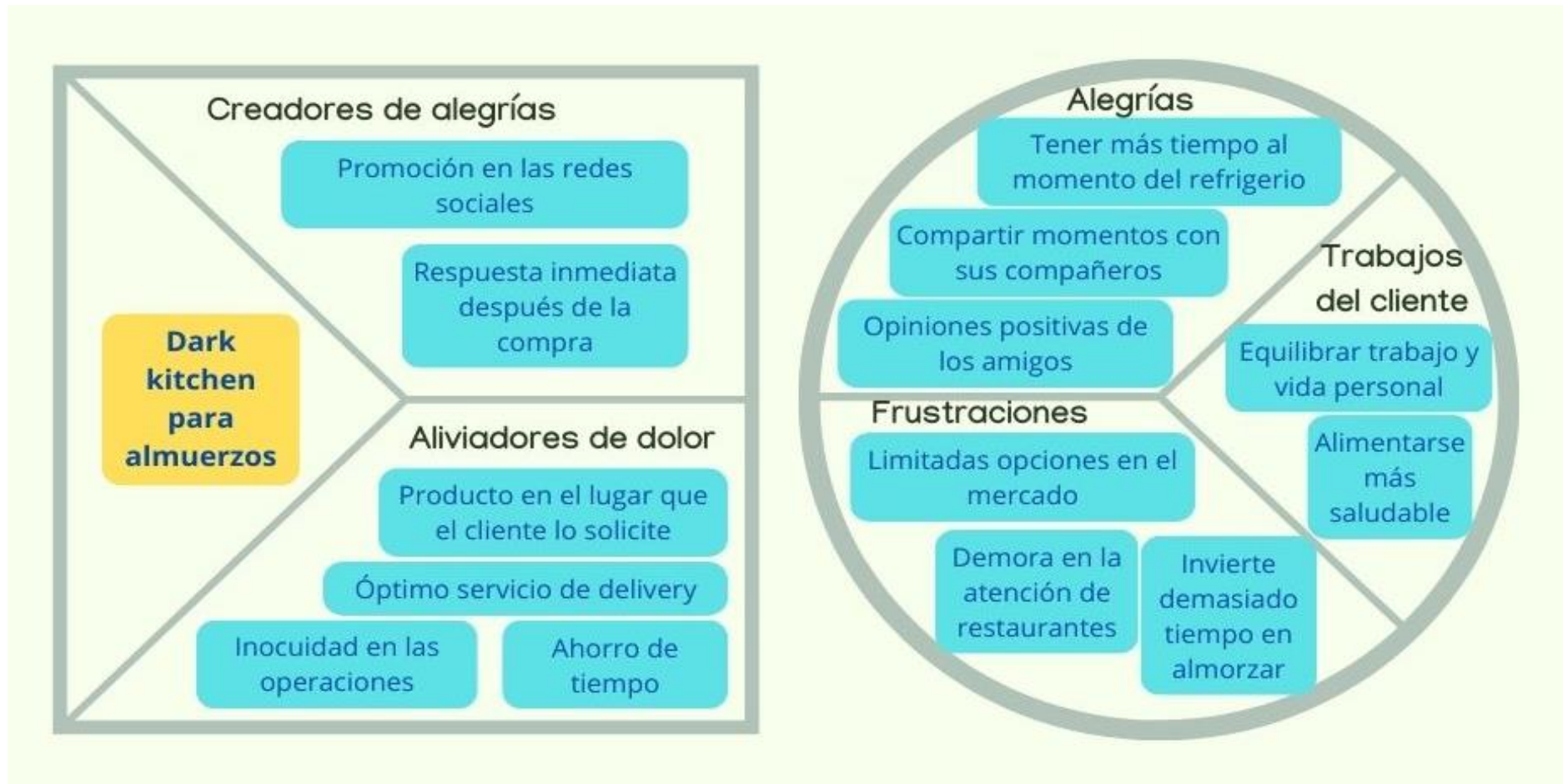
Elaboración del Lienzo del Modelo de Negocio

Definición de la propuesta de valor

Para el desarrollo de esta siguiente etapa, se hará uso del lienzo de propuesta de valor, herramienta que nos permitirá posicionar nuestro servicio alrededor de la mente de nuestro potencial cliente. En dicho lienzo se muestran las características de nuestro cliente, además, cómo se pretende crear valor para dicho segmento, a continuación, más detalle en la siguiente figura:

Figura 33

Lienzo de propuesta de valor

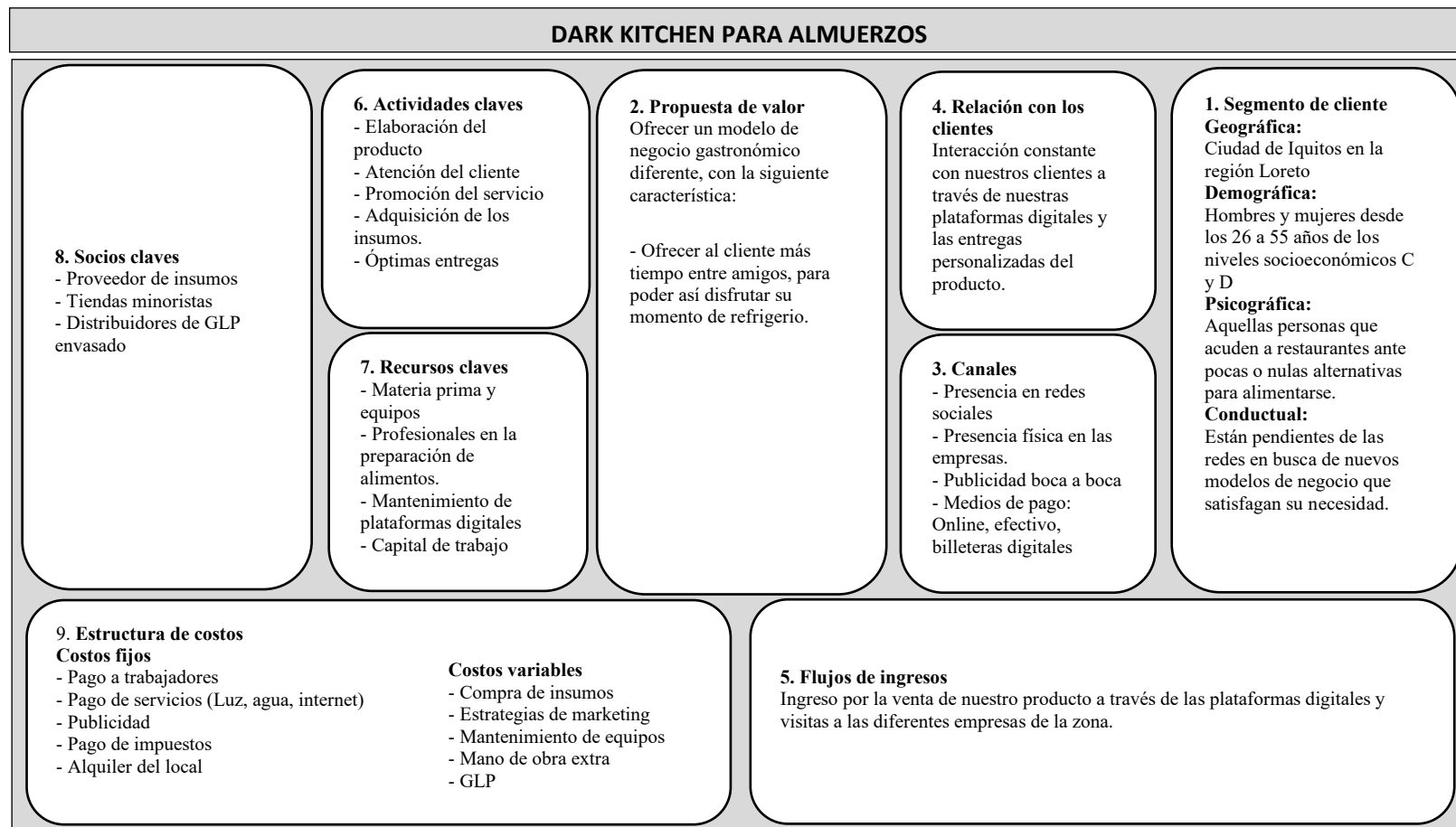


El lienzo nos muestra lo que el cliente está buscando, un servicio de Dark Kitchen para almuerzos, donde pueda optimizar más su tiempo laboral teniendo su alimento listo a la hora y lugar que el elija, donde también pueda compartir mejor dicho momento con amigos y pueda realizar su pedido mediante plataformas digitales ahorrándole tiempo y dinero frente a los comercios tradicionales.

Elaboración del lienzo de modelo de negocio

Figura 34

Lienzo de Modelo Canvas



En la propuesta de lienzo del modelo de negocio, se puede apreciar aquellos aspectos cruciales para la implementación de la misma y que nos ayuda a alinear nuestras actividades, a continuación, algunos detalles:

Propuesta de valor

Nuestro modelo de negocio se basa en la implementación de un servicio que satisfaga al cliente en su necesidad de alimentarse día a día, se contará con un ambiente de cocina con profesionales gastronómicos y un equipo de equipo logístico que permitirá tener ese almuerzo directamente desde nuestra cocina hasta su centro de labores o el lugar que el cliente lo consigne, teniendo éste, más tiempo para disfrutar en su refrigerio, ya que no saldrá en busca de restaurantes u otros lugares en busca de comida. Además, su pedido lo podrá realizar desde cualquiera de nuestras diferentes plataformas digitales.

Segmentación de mercado

- **Geográfica:**

Ciudad de Iquitos en la región Loreto

- **Demográfica:**

Hombres y mujeres desde los 26 a 55 años de los niveles socioeconómicos C y D. Personas que trabajen en los diferentes distritos de la ciudad de Iquitos.

- **Psicográfica:**

Aquellas personas que acuden a restaurantes ante pocas o nulas alternativas para alimentarse y pierden tiempo valioso de su horario de refrigerio, ya que muchas veces estos locales suelen estar copados y ralentizan sus operaciones.

- **Conductual:**

Están pendientes de las redes en busca de nuevos modelos de negocio que satisfagan necesidades propias de su vida cotidiana, que suelen estar fuera de casa casi todo el día por causa del trabajo y se alimentan generalmente en la calle.

Canales

A través del *Social Media*, podremos estar presentes en diferentes plataformas y estaremos enfocados en crear contenido atractivo y relevante para nuestro público objetivo:

- Página web: Será nuestra principal plataforma, allí se podrá conocer todo sobre nuestro negocio (nuestro Dark Kitchen, el menú, los contactos para poder realizar los pedidos y mucho más.
- Facebook: Esta plataforma nos permitirá llegar a otros segmentos, se mostrará información como promociones o el menú del día. Asimismo, el enlace hacia nuestra página web.
- TikTok: En esta aplicación se podrá encontrar videos cortos como, por ejemplo, mostrando la preparación de la comida y su posterior entrega al cliente.
- Asimismo, aplicaciones como el WhatsApp nos permitirá dar a conocer nuestro menú del día a través de nuestros estados, así también, las formas de pago, entre otros.
- Métodos de pago: Mediante las plataformas digitales, en efectivo al momento de la entrega, billeteras digitales.

Relación con los clientes

Interacción constante con nuestros clientes a través de nuestras plataformas digitales y las entregas personalizadas del producto, ya que éstas constituyen un aspecto importantísimo al momento de recabar información de nuestros clientes, porque de esa manera se obtiene de primera fuente, aquellos aspectos positivos o aspectos por mejorar.

Actividades claves

- Elaboración del producto
- Atención del cliente en la pre y post venta
- Promoción del servicio
- Adquisición de los insumos
- Entrega del producto al cliente

Recursos Claves

Para la puesta en marcha de este proyecto existen recursos principales que nos permitirán su normal funcionamiento, al margen del capital necesario, existen recursos como la materia prima e insumos del día a día que nos ayudará con la preparación de nuestros platos, así como el packing necesario para su traslado. Por otro lado, los vehículos motorizados para el proceso de reparto tienen que estar en óptimas condiciones de uso.

El equipo humano que conforma este modelo de negocio, debe estar comprometido en todos los procesos, pensando siempre en el cliente final. Asimismo, el mantenimiento e interacción con los clientes mediante las plataformas digitales, es también de suma importancia, teniendo un personal capacitado y con pronta respuesta hacia el cliente.

Estructura de costos

Se tomó en consideración 2 aspectos para tener la estructura, los costos variables y los costos fijos, más detalle a continuación:

- Costos fijos
 - Pago al personal
 - Pago de servicios
 - Publicidad
 - Pago de impuestos
 - Alquiler de local
- Costos variables
 - Materia prima e insumos
 - Mantenimiento del equipo motorizado
 - GLP

Fuentes de ingresos

Ingreso por la venta de nuestro producto a través de las plataformas digitales, vía WhatsApp o telefónica, con pagos en efectivo y por medio de las diferentes billeteras digitales, tarjetas de crédito y débito, además de transferencias bancarias.

Colaboraciones

Se trabajará de manera coordinada y en alianza con nuestros principales proveedores de insumos y tiendas minoritas, así también con nuestro proveedor de servicios de mantenimiento de la unidad vehicular y el distribuidor local que abastecerá de GLP envasado.

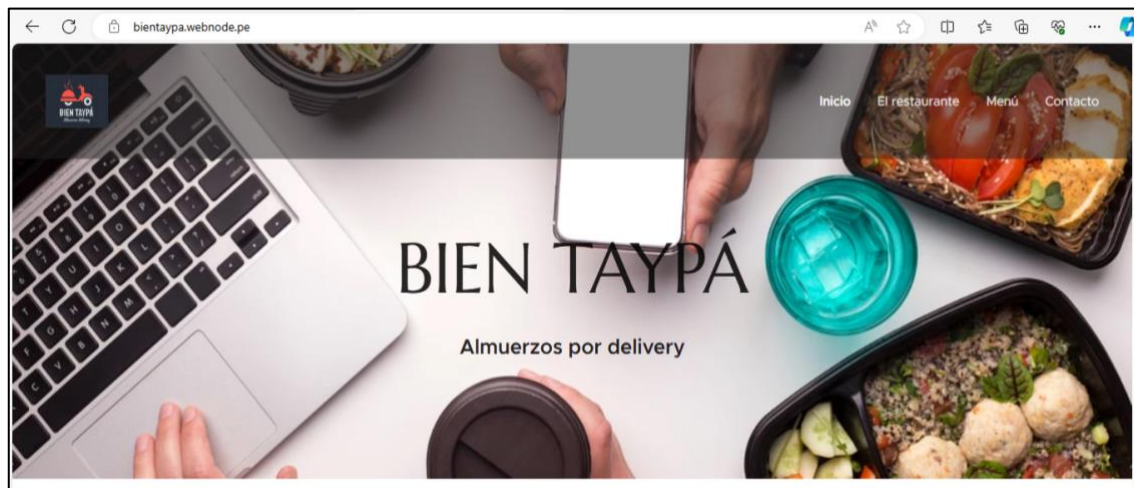
Descripción del Prototipo de Lanzamiento

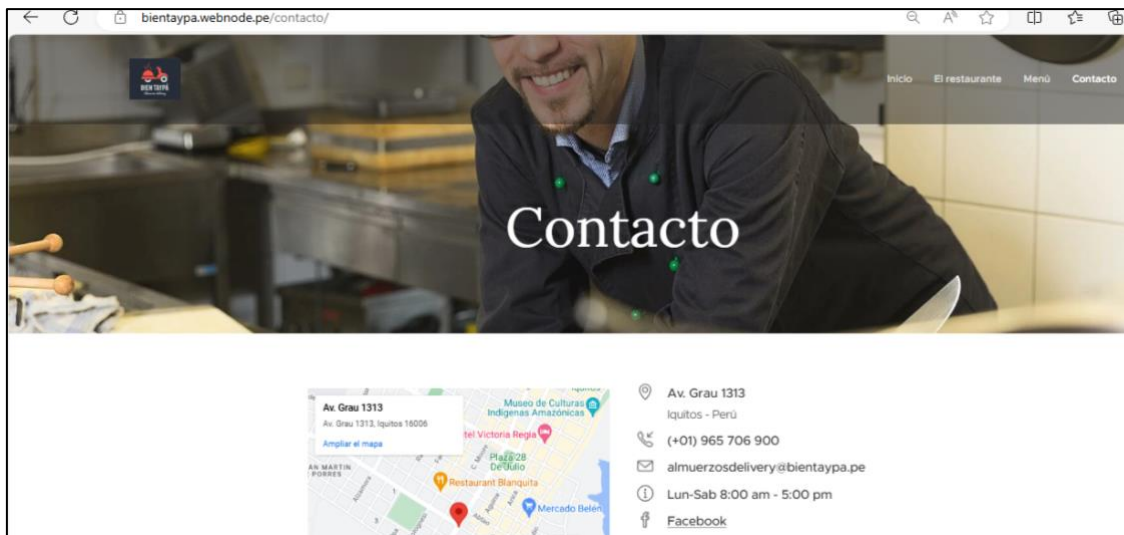
- **Página Web**

<https://bientaypa.webnode.pe/>

Figura 35

Vistas de la Página web Bien Taypá





Se puede apreciar la página web dando a conocer nuestro servicio y compromiso para con nuestro público y potenciales clientes.

- **Landing Page**

<https://bientaypa.my.canva.site/>

Figura 36

Vista del Landing Page



- Elevator Pitch

<https://app.animaker.com/video/OWIKUXHY9QBK6PQ4>

Figura 37

Vista Elevator Pitch

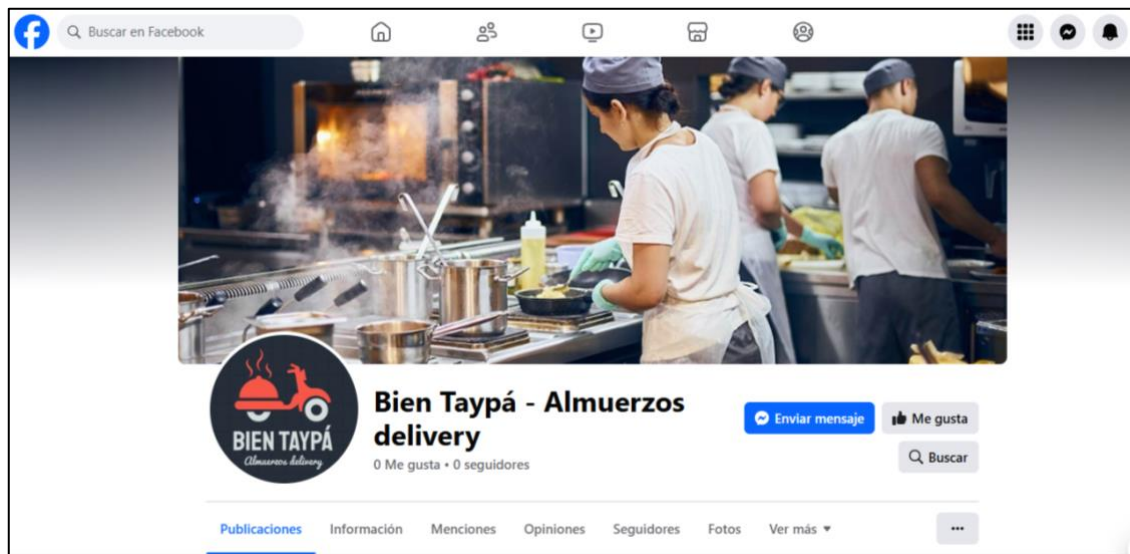


- Página en Facebook

<https://web.facebook.com/profile.php?id=61561412453484>

Figura 38

Vista de la página de Facebook



Capítulo IV

Validación del Modelo de Negocio

Aplicación de la Metodología Lean Starup

Con la presentación de este proyecto, buscamos en cierta forma dar salida a la problemática que tienen muchas personas al momento de buscar alimentarse cuando se encuentran en el trabajo, ya que la hora destinada a sus refrigerios, muchos de ellos van presurosos en busca de algún restaurante o regresan a casa, pero les queda poco tiempo y no disfrutan como tal sus almuerzos.

Viendo todo ello, presentamos esta idea de negocio en la ciudad de Iquitos, basado en el modelo de Dark Kitchen, modelo dicho sea de paso se está convirtiendo muy popular durante y posterior a la pandemia del COVID 19, pero que en la ciudad de Iquitos no es muy conocida e implementada como tal. Se trata de contar con una cocina debidamente implementada, donde se pueda preparar la comida con estándares de calidad, cuidando siempre la inocuidad en los procesos, de allí se enviarán los pedidos directamente a los clientes, en la dirección que ellos consignen, así podrán disfrutar de su almuerzo directamente de la cocina, a su mesa.

Formulación de la hipótesis

El contar con una opción gastronómica que permita tener el almuerzo listo a la hora que el cliente lo desee, ello permitirá que, al momento del refrigerio, esta persona ya no salga presurosa a locales de expendio de comida o a su domicilio y no necesitará salir para disfrutarlo.

Identificación de los indicadores claves (KPI'S)

A continuación, se presentan algunos indicadores de gestión que nos permitirán conocer de cierta forma aquellos puntos dónde incidir de una manera más estratégica, así también, conocer los puntos de mejora y las fortalezas del negocio, ya que todo lo

que no se mide no se puede mejorar. Para que estos indicadores tengan un valor, se agregó datos para tenerlo como supuestos.

- **Flujo de caja:** Es un indicador fundamental para el negocio, se resume en la medición de las entradas y salidas y dinero, por lo que supone una cuestión básica de rentabilidad del negocio.

$$X = \text{Ingresos} - \text{Gastos}$$

$$X = 4200 - 2300$$

$$X = 1900$$

Dado que nuestro resultado es positivo, quiere decir que nuestros ingresos superan nuestros gastos, pudiendo así hacer frente a nuestras obligaciones.

- **Costo de Producción:** Es poder calcular, por cada sol que ingresa por la venta, que porcentaje se destinará para el pago de personal, para producir y empaquetar el producto.

$$X = \text{materia prima} + \text{Trabajo}$$

$$X = 2300 + 800$$

$$X = 3100$$

- **Productividad del personal:**

$$X = \text{Clientes atendidos} / \text{Horas trabajadas}$$

$$X = 420 / 24$$

$$X = 17.5$$

Lo que nos dice este ratio es que se ha atendido a una media de 17.5 clientes por cada hora trabajada.

- **Entregas a tiempo:** Es el indicador que mide el porcentaje de pedidos que fueron entregados dentro del plazo acordado con el cliente, es decir, a tiempo.

$$X = \text{N}^\circ \text{ entregas a tiempo} / \text{N}^\circ \text{ total de entregas} * 100$$

$$X = 370 / 420 * 100$$

$$X = 88.1\%$$

El ratio nos indica un 88.1% de efectividad, pudiendo de esta forma tomar medidas estratégicas para ser más eficientes en las entregas.

Definición de la técnica de experimentación e instrumentos de medición

Para ello, se hará uso de la técnica de experimentación conocida como MVP (Producto Mínimo Viable) que se visualiza en el Elevator Pitch realizado en el capítulo III y la entrevista como recopilador de datos.

Focus Group

¡Hola y bienvenidos! Nos reunimos el día de hoy con el propósito de recabar sus opiniones acerca del Elevator pitch, para ello, les mostraré el siguiente video y posterior a ello, se realizarán algunas preguntas referentes a ello.

Link de video <https://app.animaker.com/video/OWIKUXHY9QBK6PQ4>

Finalizado el video, procedemos con las preguntas:

1. ¿Crees esta nueva alternativa gastronómica será de grata aceptación en el mercado Iquiteño?
2. ¿Consideras que es apropiado estar presente en todas las redes sociales?
3. ¿Qué medios de pago consideras sería la apropiada para el negocio?
4. ¿Consideras que el modelo de negocio sería competencia de los tradicionales restaurantes con atención presencial?
5. ¿Crees que un menú variado o sólo pocas opciones sería propicio para que el cliente pueda elegir?
6. ¿Qué aspecto innovador le agregarías al servicio?

Tabla 24*Malla receptora del Elevator Pitch*

Cosas Interesantes	Críticas Constructivas
<ul style="list-style-type: none"> • Se entiende claramente el modelo de negocio • La propuesta es muy atractiva • El servicio se adecúa a la problemática del cliente 	<ul style="list-style-type: none"> • Especificar el menú • Mencionar en qué red social están presentes • Especificar medios de pago
Preguntas o dudas	Nuevas Ideas
<ul style="list-style-type: none"> • ¿Sólo estará enfocado en almuerzos? • ¿Es sólo en la ciudad de Iquitos? • ¿El precio varía según distancia? 	<ul style="list-style-type: none"> • Realizar Reels promocionando el servicio • Menú diferente en fechas especiales • Promociones por ser cliente frecuente

Descripción del modelo de negocio validado**Segmentación de cliente**

Nuestro segmento de mercado se compone de personas que trabajan en la ciudad de Iquitos y que conforman edades comprendidas entre 26 y 55 años de los niveles socioeconómicos C y D que tienen poco tiempo para disfrutar de su momento de almuerzo.

Propuesta de valor

Nuestro modelo de negocio se basa en la implementación de un servicio que satisfaga al cliente en su necesidad de alimentarse día a día, se contará con un ambiente de cocina con profesionales gastronómicos y un equipo de equipo logístico que

permitirá tener ese almuerzo directamente desde nuestra cocina hasta su centro de labores o el lugar que el cliente lo consigne, teniendo éste, más tiempo para disfrutar en su refrigerio, ya que no saldrá en busca de restaurantes u otros lugares en busca de comida. Además, su pedido lo podrá realizar desde cualquiera de nuestras diferentes plataformas digitales.

Canales

A través del *Social Media*, podremos estar presentes en diferentes plataformas y estaremos enfocados en crear contenido atractivo y relevante para nuestro público objetivo:

- Página web: Será nuestra principal plataforma, allí se podrá conocer todo sobre nuestro negocio (nuestro Dark Kitchen, el menú, los contactos para poder realizar los pedidos y mucho más.
- Facebook
- Asimismo, aplicaciones como el WhatsApp nos permitirá dar a conocer nuestro menú del día a través de nuestros estados, así también, las formas de pago, entre otros.
- Métodos de pago: Mediante las plataformas digitales, en efectivo al momento de la entrega, billeteras digitales.

Relación con los clientes

Interacción constante con nuestros clientes a través de nuestras plataformas digitales y las entregas personalizadas del producto, ya que éstas constituyen un aspecto importantísimo al momento de recabar información de los mismos, porque de esa manera se obtiene de primera fuente, aquellos aspectos positivos o aspectos por mejorar.

Fuente de ingreso

Estará basado en la venta de nuestro producto a través de las plataformas digitales, vía WhatsApp o telefónica, con pagos en efectivo y por medio de las diferentes billeteras digitales, tarjetas de crédito y débito, además de transferencias bancarias.

Recursos claves

Para la puesta en marcha de este proyecto existen recursos principales que nos permitirán su normal funcionamiento, al margen del capital necesario, existen recursos como la materia prima e insumos del día a día que nos ayudará con la preparación de nuestros platos, así como el packing necesario para su traslado.

Por otro lado, los vehículos motorizados para el proceso de reparto tienen que estar en óptimas condiciones de uso. El equipo humano que conforma este modelo de negocio, debe estar comprometido en todos los procesos, pensando siempre en el cliente final. Asimismo, el mantenimiento e interacción con los clientes mediante las plataformas digitales, es también de suma importancia, teniendo un personal capacitado y con pronta respuesta hacia el cliente.

Actividades claves

- Elaboración del producto
- Atención del cliente en la pre y post venta
- Promoción del servicio
- Adquisición de los insumos
- Entrega del producto al cliente

Socios claves

Se trabajará de manera coordinada y en alianza con nuestros principales proveedores de insumos y tiendas minoristas, así también con nuestro proveedor de

servicios de mantenimiento de la unidad vehicular y el distribuidor local que abastecerá de GLP envasado.

- Proveedor de GLP <https://www.llamagas.com.pe/>
- Proveedor de abarrotes y productos de limpieza <https://comsanjuan.com/>
- Proveedor de servicios de mantenimiento
<https://www.yataco.com.pe/servicio-tecnico-cocinas/key-ciudad.php?o=6650&c=pe-iqu&buscar=Mantenimiento-de-Cocinas-Iquitos-Peru>

Estructura de costos

Se tomó en consideración 2 aspectos para tener la estructura, los costos variables y los costos fijos, más detalle a continuación:

- Costos fijos
 - Pago al personal

Figura 39

Salario promedio – Ayudante de cocina



Figura 40*Salario promedio – Chef cocinero***Figura 41***Salario promedio – Administrador de restaurante*

- Pago de servicios
- Publicidad
- Pago de impuestos

Figura 42

Régimen tributario – Régimen Especial de Renta (RER)

RÉGIMEN ESPECIAL DE RENTA

Si buscas que tu negocio o empresa pueda emitir todo tipo de comprobantes de pago, pero quieres tributar de manera sencilla, puedes acogerte al Régimen Especial de Renta.

REQUISITOS

- Ser persona natural o jurídica que genere rentas de tercera categoría.
- Dedicarte a alguna de las actividades permitidas.

VENTAJAS

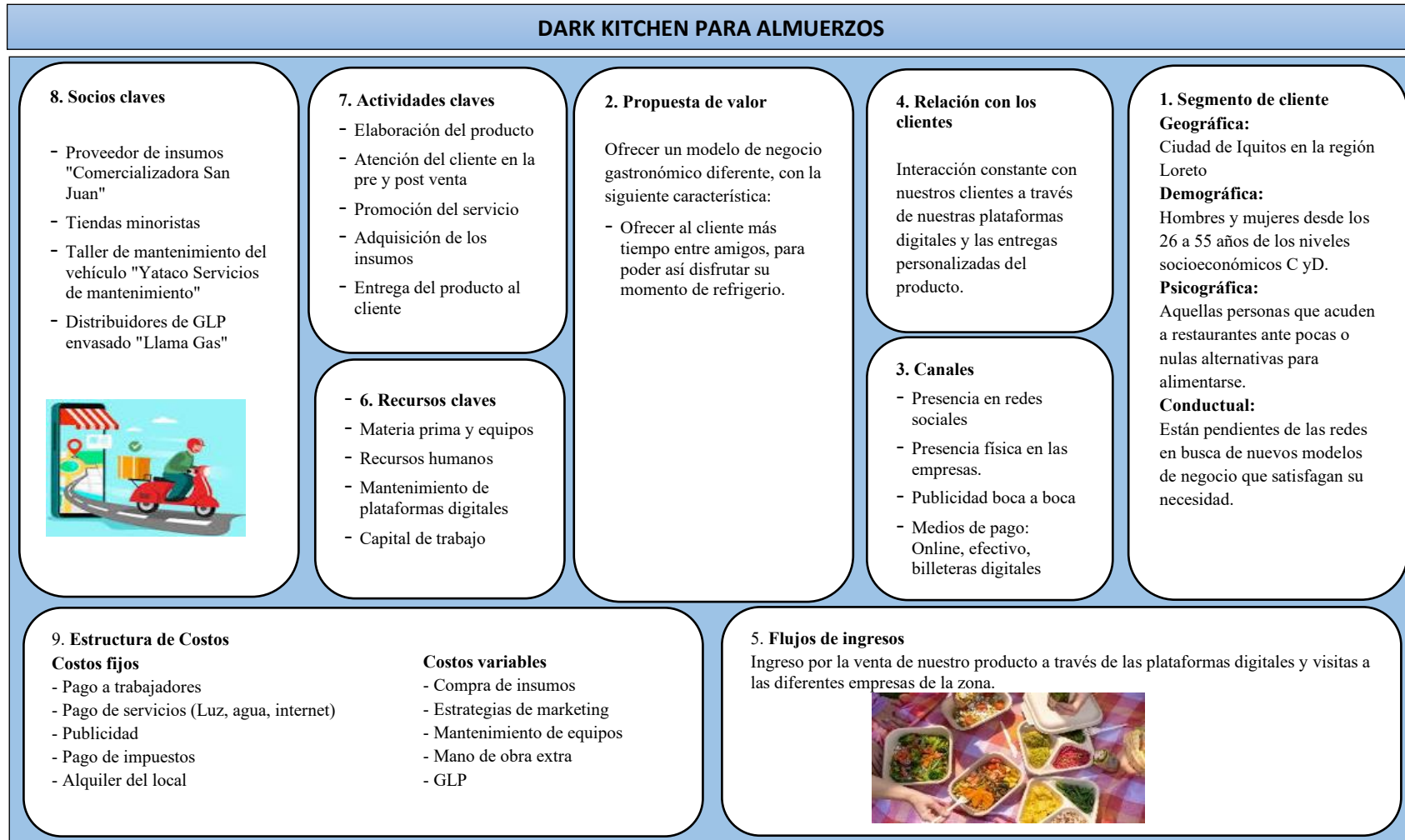
- Solo debes llevar Registro de compras y Registro de ventas.
- Solo debes presentar la declaración y pago del IGV y renta, según el cronograma de vencimiento mensual.

Infórmate en: www.sunat.gob.pe

- Alquiler de local
- Costos variables
 - Materia prima e insumos
 - Mantenimiento y/o reparaciones
 - Estrategias de marketing
 - GLP

Figura 43

Modelo de Negocio Canvas Mejorado



Capítulo V

Análisis de Rentabilidad

Estimación del tamaño de Mercado, Demanda Proyectada y Proyección de

Ingresos

Tamaño de Mercado

Mercado Potencial

La implementación del proyecto Dark Kitchen para almuerzos, está dirigido a personas que trabajen en la ciudad de Iquitos, con edades de entre 26 y 55 años, de los niveles socios económicos C y D.

Tabla 25

Mercado Potencial

Variable de segmentación	Características	Datos	Fuentes de información	Resultados
Geográfica	Ciudad de Iquitos	442,100	Market Report, julio 2023	
Población Ocupada		206700.00	INEI (EPEN) 2024	206,700 personas
Nivel Socioeconómico	C y D	38.91%	Market Report, julio 2023	
MERCADO POTENCIAL				
PEA		38.91%		
TOTAL		80,417 (PO * NSE)		

Mercado Disponible

Es un segmento del mercado potencial y se constituye por aquellos grupos de personas que tienen una necesidad en común, el de consumir nuestro producto y/o servicio.

Tabla 26*Mercado Disponible*

MERCADO DISPONIBLE	
RESPUESTA	%
SI	77%
NO	23%
TOTAL	100%

Para este cálculo de mercado disponible utilizamos el porcentaje de la respuesta SI de la encuesta (pregunta N° 5) realizada, teniendo como resultado lo siguiente:

Mercado Potencial (nivel socio-económico) * Respuesta SI

$$80,417 * 77\% = 61,921$$

Mercado Efectivo

Es un segmento del mercado efectivo que está formado por aquellos consumidores que tienen la intención de compra.

Tabla 27*Mercado Efectivo*

MERCADO EFECTIVO	
¿Qué tan interesado estaría en comprar su almuerzo por delivery?	
Si	84.0%
No	16.0%

Por lo tanto, el Mercado Efectivo es igual a Mercado Disponible * Respuesta SI

$$61,921 * 84\% = 52,014$$

Mercado Objetivo

Es un porcentaje del mercado efectivo que la empresa está dispuesta atender. La propuesta de negocio del Dark Kitchen para almuerzos pretende atender el 10% del mercado efectivo, teniendo un total de 5,201 personas al año.

Tabla 28*Cálculo del Mercado Objetivo*

Tipos de mercado	Datos
Mercado Efectivo	52,014
Atención de demanda	10%
Mercado Objetivo	5,201

Demanda Proyectada

Para determinar las ventas proyectadas, se precisa conocer el porcentaje de crecimiento del sector gastronómico, que para el 2025 se proyecta un 20% de crecimiento anual.

Pudiendo corroborar en el enlace siguiente

<https://elcomercio.pe/economia/negocios/estiman-que-mercado-de-dark-kitchen-en-peru-podria-crecer-hasta-30-este-ano-noticia/>

Tabla 29*Ventas en Unidades Anuales*

Producto	%	ventas anual	venta mensual	venta por día
Estofado de pollo	30.00%	4681	390	13
Asado de res con puré	30.00%	4681	390	13
Lentejas con pescado frito	40.00%	6242	520	17
TOTAL	100.00%	15,604	1300	43

Tabla 30*Ventas en Unidades Mensuales*

MESES	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12	TOTAL
Producto													
Estofado de pollo	390	397	403	410	417	424	431	438	445	453	460	468	5135
Asado de res con puré	390	397	403	410	417	424	431	438	445	453	460	468	5135
Lentejas con pescado frito	520	529	538	547	556	565	574	584	594	604	614	624	6847
	TOTAL DE VENTAS EN UNIDADES												17117

Proyección de Ingresos**Tabla 31***Ventas Anuales en soles*

Producto	Precio	venta anual	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Estofado de pollo	S/ 11	5135	S/ 57,747.85	S/ 59,191.55	S/ 60,671.34	S/ 62,188.12	S/ 63,742.82
Asado de res con puré	S/ 11	5135	S/ 57,848.14	S/ 59,294.34	S/ 60,776.70	S/ 62,296.12	S/ 63,853.52
Lentejas con pescado frito	S/ 11	6847	S/ 77,768.94	S/ 79,713.16	S/ 81,705.99	S/ 83,748.64	S/ 85,842.35
TOTAL			S/ 193,364.93	S/ 198,199.05	S/ 203,154.03	S/ 208,232.88	S/ 213,438.70

Tabla 32*Ventas Mensuales en soles*

VENTAS MENSUALES EN SOLES																
MESES	Precio	MES1	MES2	MES3	MES4	MES5	MES6	MES7	MES8	MES9	MES10	MES11	MES12	TOTAL		
Producto																
Estofado de pollo	S/ 11 S/	4,386.98 S/	4,460.10 S/	4,534.43 S/	4,610.00 S/	4,686.84 S/	4,764.95 S/	4,844.37 S/	4,925.11 S/	5,007.19 S/	5,090.65 S/	5,175.49 S/	5,261.75 S/	57,747.85		
Asado de res con puré	S/ 11 S/	4,394.60 S/	4,467.84 S/	4,542.31 S/	4,618.01 S/	4,694.98 S/	4,773.23 S/	4,852.78 S/	4,933.66 S/	5,015.89 S/	5,099.49 S/	5,184.48 S/	5,270.89 S/	57,848.14		
Lentejas con pescado frito	S/ 11 S/	5,907.94 S/	6,006.40 S/	6,106.51 S/	6,208.29 S/	6,311.76 S/	6,416.95 S/	6,523.90 S/	6,632.63 S/	6,743.18 S/	6,855.56 S/	6,969.82 S/	7,085.99 S/	77,768.94		
TOTAL		S/ 14,689.52 S/	14,934.34 S/	15,183.25 S/	15,436.30 S/	15,693.57 S/	15,955.13 S/	16,221.05 S/	16,491.40 S/	16,766.26 S/	17,045.70 S/	17,329.79 S/	17,618.62 S/	193,364.93		

Determinación de las Necesidades de Inversión y Financiamiento

Necesidades de Inversión

Tabla 33

Equipos y Materiales

Equipos y Materiales de Cocina	Cant.	Precio	Total
Refrigeradora	1 S/	1,900.00 S/	1,900.00
Extintor 2Kilos	2 S/	59.90 S/	119.80
Cocina semiindustrial 4 hornillas	1 S/	450.00 S/	450.00
Bateria de cocina 5 piezas	2 S/	250.00 S/	500.00
Estante para el Almacenamiento Inox	2 S/	200.00 S/	400.00
Mesa de acero inoxidable	1 S/	550.00 S/	550.00
Tachos de Basura 50 litros	2 S/	60.00 S/	120.00
Campana Extractora	1 S/	500.00 S/	500.00
Utensilios	10 S/	5.00 S/	50.00
Total			S/ 4,589.80

Tabla 34

Equipos y Materiales de Oficina

Equipos y Materiales de Oficina	Cant.	Precio	Total
POS de VISA	1 S/	148.00 S/	148.00
Escritorio	1 S/	300.00 S/	300.00
Computadora para escritorio	1 S/	1,500.00 S/	1,500.00
Sillas de oficina	2 S/	200.00 S/	400.00
Impresora Multifuncional	1 S/	700.00 S/	700.00
Tachos (basura)	1 S/	8.00 S/	8.00
Total			S/ 3,056.00

Tabla 35*Materiales de Oficina y Limpieza*

Materiales de Limpieza y Oficina	Cant.	Precio	Total
Estante Archivador	1	S/ 200.00	S/ 200.00
Escoba	2	S/ 5.00	S/ 10.00
Recogedor	2	S/ 4.00	S/ 8.00
Trapeador	2	S/ 9.00	S/ 18.00
Jabón de manos	1	S/ 5.00	S/ 5.00
Desinfectante de pisos	3	S/ 9.00	S/ 27.00
Papel toalla	4	S/ 4.00	S/ 16.00
Bolsas de basura x 100	1	S/ 34.00	S/ 34.00
Hoja bond (millar)	1	S/ 14.90	S/ 14.90
Lapiceros	6	S/ 1.50	S/ 9.00
Archivadores	4	S/ 6.00	S/ 24.00
Rollo Papel Contometro Termico 44x60	2	S/ 6.00	S/ 12.00
Total			S/ 377.90

Tabla 36*Total, Equipos y Materiales de Cocina y Limpieza*

Total Equipos y Materiales Para Cocina, Oficina y Limpieza	Cant.
Equipos y Materiales de Cocina	S/ 4,589.80
Equipos y Materiales de Oficina	S/ 3,056.00
Materiales de Limpieza y Oficina	S/ 377.90
Total	S/ 8,023.70

Tabla 37*Inversión en Constitución de la Empresa*

Costos de Constitución	Monto
Búsqueda de índice	S/5.00
Reserva de nombre	S/22.00
Elaborar la minuta de constitución	S/300.00
Presentar la minuta al notario público y registrar	S/170.00
Publicidad en Facebook	S/ 50.00
Tramitar la licencia municipal de las instalaciones de la empresa.	S/150.00
Total	S/697.00

Tabla 38*Monto Total de Inversiones Tangibles e Intangibles*

INVERSION TOTAL	
Inversión Fija Tangible	S/ 8,023.70
Inversión en intangibles	S/ 697.00
Capital de Trabajo	S/ 39,721.86
Total Inversiones	S/ 48,442.56

Se está considerando 3 meses de capital de trabajo, por un tema de seguridad del aprovisionamiento, mientras el negocio inicia sus operaciones.

Depreciación

Para este punto consideramos la siguiente tabla:

Tabla 39*Tiempo de Depreciación*

Maquinaria	Se deprecia a 10 años
Muebles y Equipos	Se deprecian a 5 años
Intangibles	Se amortizan a 5 años

Tabla 40*Depreciación de Equipos*

Equipos		Monto	Ratio deprec.	Depreciación
Refrigeradora	S/	1,900.00	20%	S/ 380.00
Extintor 2Kilos	S/	59.90	10%	S/ 5.99
Cocina semiindustrial 4 hornillas	S/	450.00	10%	S/ 45.00
Bateria de cocina 5 piezas	S/	250.00	10%	S/ 25.00
Estante para el Almacenamiento Inox	S/	200.00	10%	S/ 20.00
Mesa de acero inoxidable	S/	550.00	10%	S/ 55.00
Campana Extractora	S/	500.00	10%	S/ 50.00
POS de VISA	S/	148.00	25%	S/ 37.00
Escritorio	S/	300.00	10%	S/ 30.00
Computadora para escritorio	S/	1,500.00	25%	S/ 375.00
Sillas de oficina	S/	200.00	10%	S/ 20.00
Impresora Multifuncional	S/	700.00	25%	S/ 175.00
Total Depreciación				S/ 1,217.99

Tabla 41*Depreciación de Intangibles*

Intangibles		Total
Publicidad en Facebook	S/	50.00
Búsqueda de índice	S/	5.00
Reserva de nombre	S/	22.00
Elaborar la minuta de constitución	S/	300.00
Presentar la minuta al notario público	S/	170.00
Tramitar la licencia municipal de las in	S/	150.00
Total Intangibles	S/	697.00

Tabla 42*Amortización + Depreciación Anual*

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Depreciación	S/1,217.99	S/1,217.99	S/1,217.99	S/1,217.99	S/1,217.99
Amortización	S/139.40	S/139.40	S/139.40	S/139.40	S/139.40
TOTAL	S/1,357.39	S/1,357.39	S/1,357.39	S/1,357.39	S/1,357.39

Tabla 43*Estructura del capital*

ESTRUCTURA DE CAPITAL	
Préstamo Bancario	S/ 19,377.02
Aporte de los accionistas	S/ 29,065.53
Total Estructura del capital	S/ 48,442.56

Financiamiento

El presente proyecto de negocios tendrá como fuente de financiamiento un préstamo para capital de negocio de Mi Banco, que se detalla a continuación:

Tabla 44*Datos Para el Cálculo de los Intereses*

Datos	Monto
Monto	19377.02
TEA	19.50%
n	2
m	24
Desgravamen	149.04
TEM	1.50%

Tabla 45*Intereses*

Interés y Amortización		
Interés Año 1	S/	2,774.87
Interés Año 2	S/	1,053.45
Amortización 1	S/	8,827.80
Amortización 2	S/	10,549.22
Com. Y Seg. 1	█ S/	74.52
Com. Y Seg. 2	█ S/	74.52

Tabla 46*Cronograma de Pagos*

Periodo	Monto	Interés	Amortización	Cuota	Com y Seguros	Cuota final
0	19377.02					
1	19377.02	S/ 289.81	S/ 677.08	S/ 966.89	6.21	S/ 973.10
2	S/ 18,699.94	S/ 279.68	S/ 687.21	S/ 966.89	6.21	S/ 973.10
3	S/ 18,012.73	S/ 269.40	S/ 697.49	S/ 966.89	6.21	S/ 973.10
4	S/ 17,315.25	S/ 258.97	S/ 707.92	S/ 966.89	6.21	S/ 973.10
5	S/ 16,607.33	S/ 248.38	S/ 718.51	S/ 966.89	6.21	S/ 973.10
6	S/ 15,888.82	S/ 237.64	S/ 729.25	S/ 966.89	6.21	S/ 973.10
7	S/ 15,159.57	S/ 226.73	S/ 740.16	S/ 966.89	6.21	S/ 973.10
8	S/ 14,419.41	S/ 215.66	S/ 751.23	S/ 966.89	6.21	S/ 973.10
9	S/ 13,668.19	S/ 204.42	S/ 762.46	S/ 966.89	6.21	S/ 973.10
10	S/ 12,905.72	S/ 193.02	S/ 773.87	S/ 966.89	6.21	S/ 973.10
11	S/ 12,131.85	S/ 181.45	S/ 785.44	S/ 966.89	6.21	S/ 973.10
12	S/ 11,346.41	S/ 169.70	S/ 797.19	S/ 966.89	6.21	S/ 973.10
13	S/ 10,549.22	S/ 157.78	S/ 809.11	S/ 966.89	6.21	S/ 973.10
14	S/ 9,740.11	S/ 145.68	S/ 821.21	S/ 966.89	6.21	S/ 973.10
15	S/ 8,918.90	S/ 133.39	S/ 833.50	S/ 966.89	6.21	S/ 973.10
16	S/ 8,085.40	S/ 120.93	S/ 845.96	S/ 966.89	6.21	S/ 973.10
17	S/ 7,239.44	S/ 108.27	S/ 858.61	S/ 966.89	6.21	S/ 973.10
18	S/ 6,380.82	S/ 95.43	S/ 871.46	S/ 966.89	6.21	S/ 973.10
19	S/ 5,509.37	S/ 82.40	S/ 884.49	S/ 966.89	6.21	S/ 973.10
20	S/ 4,624.88	S/ 69.17	S/ 897.72	S/ 966.89	6.21	S/ 973.10
21	S/ 3,727.16	S/ 55.74	S/ 911.14	S/ 966.89	6.21	S/ 973.10
22	S/ 2,816.02	S/ 42.12	S/ 924.77	S/ 966.89	6.21	S/ 973.10
23	S/ 1,891.24	S/ 28.29	S/ 938.60	S/ 966.89	6.21	S/ 973.10
24	S/ 952.64	S/ 14.25	S/ 952.64	S/ 966.89	6.21	S/ 973.10
Total a Pagar						S/ 23,354.38

Estimación de Costos, Clasificación de Costos y Fijos y Variables, Determinación del Punto de Equilibrio

Clasificación de Costos Fijos y Variables

La estructura de costos se divide en mano de obra directa, otros costos, gastos administrativos, gastos de ventas. Asimismo, la planilla Mype, detallado a continuación:

Tabla 47

Mano de Obra Directa

Cargo	Cantidad	Sueldo	TOTAL
Cocinero	1	S/ 750.00	S/ 750.00
Auxiliar de cocina	1	S/ 512.50	S/ 512.50
Total			S/ 1,262.50

Tabla 48

Otros Costos

Concepto	Monto	TOTAL
Luz	S/ 100.00	S/ 100.00
Agua	S/ 60.00	S/ 60.00
Gas	S/ 195.00	S/ 195.00
Total		S/ 355.00

Tabla 49

Gastos Administrativos

Concepto	Monto	TOTAL
Administrador	S/1,800.00	S/ 1,800.00
Alquiler	S/ 700.00	S/ 600.00
Dúo (Telefono + internet)	S/ 120.00	S/ 120.00
Total		S/2,520.00

Tabla 50

Gastos de Venta

Concepto	Monto	TOTAL
Delivery por unidad	S/ 1.00	S/ 1.00
Publicidad en facebook	S/ 50.00	S/ 50.00

Tabla 55*Gastos de Administración y Ventas del Mes 7 al Mes 12*

GASTOS ADM Y VENTAS	MES7	MES8	MES9	MES10	MES11	MES12
Administrador	S/ 1,815.00	S/ 1,815.00	S/ 1,815.00	S/ 1,815.00	S/ 1,815.00	S/ 1,815.00
Contador (Externo)	S/ 500.00	S/ 500.00	S/ 500.00	S/ 500.00	S/ 500.00	S/ 500.00
Delivery	S/ 1,435.91	S/ 1,459.84	S/ 1,484.17	S/ 1,508.91	S/ 1,534.06	S/ 1,559.63
Alquiler	S/ 600.00	S/ 600.00	S/ 600.00	S/ 600.00	S/ 600.00	S/ 600.00
Dúo (Telefono + internet)	S/ 120.00	S/ 120.00	S/ 120.00	S/ 120.00	S/ 120.00	S/ 120.00
Materiales de oficina	S/ 377.90	S/ 377.90	S/ 377.90	S/ 377.90	S/ 377.90	S/ 377.90
Total Gastos de administración	S/ 4,848.81	S/ 4,872.74	S/ 4,897.07	S/ 4,921.81	S/ 4,946.96	S/ 4,972.53
Publicidad en facebook	S/ 50.00	S/ 50.00	S/ 50.00	S/ 50.00	S/ 50.00	S/ 50.00
Total Gastos de venta	S/ 50.00	S/ 50.00	S/ 50.00	S/ 50.00	S/ 50.00	S/ 50.00

Determinación del Punto de Equilibrio

Para este punto usamos la fórmula Punto de Equilibrio = Costos Fijos / (Precio de venta por unidad – Costos Variables Unitario).

Tabla 56*Determinación del Punto de Equilibrio*

Punto de Equilibrio General	Monto
Costos Fijos Mensuales	5680.4
Precio de venta Ponderado	11
Costo Variable Unitario	5
Punto de Equilibrio	903
Ingreso de Equilibrio	S/ 10,195.9

La empresa necesita vender 903 platos de almuerzo para poder cubrir sus gastos, por consiguiente, precisa generar, S/. 10,220.00 de ingresos.

Flujo de Caja Proyectado

Tabla 57

Estado de Resultado Anual Proyectado

ESTADO DE RESULTADO PROYECTADO										
		AÑO 1		AÑO 2		AÑO 3		AÑO 4		AÑO 5
INGRESOS	S/	193,364.93	S/	198,199.05	S/	203,154.03	S/	208,232.88	S/	213,438.70
(-)Costo de venta	S/	105,349.97	S/	107,983.72	S/	110,683.31	S/	113,450.39	S/	116,286.65
Utilidad bruta	S/	88,014.96	S/	90,215.33	S/	92,470.72	S/	94,782.49	S/	97,152.05
(-)Gasto Administrativo	S/	58,671.74	S/	60,138.53	S/	61,642.00	S/	63,183.05	S/	64,762.62
(-)Gasto de Venta	S/	600.00	S/	615.00	S/	630.38	S/	646.13	S/	662.29
(-) Gastos operativos	S/	-	S/	-	S/	-	S/	-	S/	-
Utilidad Operativa (EBITDA)	S/	28,743.22	S/	29,461.80	S/	30,198.34	S/	30,953.30	S/	31,727.14
(-) Depreciación y Amortización	S/	1,357.39	S/	1,357.39	S/	1,357.39	S/	1,357.39	S/	1,357.39
EBIT	S/	27,385.83	S/	28,104.41	S/	28,840.95	S/	29,595.91	S/	30,369.75
(-) Gastos financieros	S/	2,849.39	S/	1,127.97						
EBT	S/	24,536.44	S/	26,976.44	S/	28,840.95	S/	29,595.91	S/	30,369.75
(-) Impuesto a la renta (10%)	S/	2,453.64	S/	2,697.64	S/	2,884.10	S/	2,959.59	S/	3,036.97
Utilidad Neta	S/	22,082.80	S/	24,278.80	S/	25,956.86	S/	26,636.32	S/	27,332.77
Resultados acumulados	S/	22,082.80	S/	46,361.60	S/	72,318.45	S/	98,954.78	S/	126,287.55

Tabla 58

Flujo de Caja Proyectado

FLUJO DE CAJA PROYECTADO												
FLUJO DE CAJA	AÑO 0		AÑO 1		AÑO 2		AÑO 3		AÑO 4		AÑO 5	
Ingresos	S/	193,365	S/	199,166	S/	205,141	S/	211,295	S/	217,634		
(-) Costo de Venta	S/	105,350	S/	108,510	S/	111,766	S/	115,119	S/	118,572		
Utilidad Bruta	S/	88,015	S/	90,655	S/	93,375	S/	96,176	S/	99,062		
(-) Gasto Administrativo	S/	54,515	S/	56,150	S/	57,835	S/	59,570	S/	61,357		
(-) Gasto de Venta	S/	600	S/	618	S/	637	S/	656	S/	675		
(-) Gastos operativos	S/	-	S/	-	S/	-	S/	-	S/	-		
Utilidad Operativa (EBITDA)	S/	32,900	S/	33,887	S/	34,904	S/	35,951	S/	37,029		
(-) Depreciación y Amortización	S/	1,357	S/	1,357	S/	1,357	S/	1,357	S/	1,357		
EBIT	S/	31,543	S/	32,530	S/	33,546	S/	34,593	S/	35,672		
(-) Impuesto a la Renta (10%)	S/	3,154.27	S/	3,252.97	S/	3,354.63	S/	3,459.35	S/	3,567.20		
(+) Escudo Fiscal	S/	277	S/	105								
Flujo Neto	S/	28,666	S/	29,382	S/	30,192	S/	31,134	S/	32,105		
Inversión Inicial	S/	48,443										
Devolución del CT												
Valor residual												
Flujo de Caja Económico	S/	-48,443	S/	28,666	S/	29,382	S/	30,192	S/	31,134	S/	32,105
Préstamo	S/	19,377										
Amortización			S/	8,828	S/	10,549						
Intereses			S/	2,775	S/	1,053						
Comisiones y seguro			S/	75	S/	75						
Flujo de Caja Financiero	S/	-29,066	S/	16,989	S/	17,705	S/	30,192	S/	31,134	S/	32,105

El flujo de caja anual proyectado nos muestra resultados positivos desde el primer año, con ingresos desde los S/. 193,6365 hasta los S/. 217,634 en el año 5, considerando un crecimiento anual del 3%.

Considerando también los gastos e impuestos que incurre el proyecto, tenemos un flujo de caja económico positivo de S/. 28,666 en el primer año y se mantiene al alza hasta el año 5, aun cumpliendo con nuestras obligaciones financieras, se mantiene la tendencia positiva.

Evaluación Económica y Financiera: Cálculo del VAN y TIR

Con el propósito de realizar la evaluación económica y financiera, es preciso calcular primero el WACC (Costo Promedio Ponderado de Capital) así mismo, necesitamos el CAPM (Modelo de Valoración de Activos Financieros).

Para el cálculo del CAPM usamos la siguiente fórmula: $CAPM = R_f + \beta (R_m - R_f)$

Dónde:

- R_f tasa libre de riesgo

<https://estadisticas.bcrp.gob.pe/estadisticas/series/diarias/resultados/PD04719XD/html>

- β Coeficiente beta

https://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/datafile/Betas.html

- R_m rendimiento esperado del mercado

<https://estadisticas.bcrp.gob.pe/estadisticas/series/diarias/resultados/PD31894DD/html>

Tabla 59*Cálculo del COK*

CAPM	
RF	4.00%
RM	5.35%
B	1.19
BAP	1.904
RPAIS	1.77%
COK (Ke)	7.38%

Para el cálculo del WACC usamos la siguiente fórmula: $WACC = Ke * We + Kd$

$*(1-t)*Wd$

Dónde:

- Ke es el COK encontrado en el cálculo anterior
- We es el peso de equidad (aporte de los socios)
- Kd es la TEA
- Wd peso de la deuda (préstamo bancario)

Tabla 60*Cálculo del WACC*

WACC	
wd	40%
we	60%
kd	19.50%
ke	7.38%
t	10.00%
WACC	11.45%

Tabla 61*Cálculo del VAN y TIR*

Económico		Financiero	
WACC	11.45%	COK (Ke)	7.4%
VAN	S/ 61,605.27	VAN	S/ 72,412
TIR	54%	TIR	68%
B/C	2.27		

El costo de capital ponderado WACC, es el costo utilizado para financiar el proyecto, se cuenta con un WACC del 11,45%, debiendo ser la rentabilidad un porcentaje mayor a dicho monto.

El valor actual neto económico, refleja un monto positivo S/. 61,605.27 ello significa que el proyecto es rentable y genera valor a los socios inversionistas.

La tasa interna de retorno (TIR) es del 54%, monto mayor al costo de capital representado por el WACC, teniendo el proyecto una rentabilidad económicamente alta.

Conclusiones

Esta propuesta de negocio está enfocada en aquel segmento de personas que trabajan en la ciudad de Iquitos y tienen cierta complicación al momento de adquirir y consumir su respectivo almuerzo diario, ya sea por el poco tiempo asignado para sus refrigerios o la cantidad de comensales en los restaurantes al momento de la comida. Esta propuesta se basa en realizar almuerzos a pedido y entregarlos donde el cliente lo consigne, se enfocará en trabajadores de empresas, porque de esa forma se puede entregar más pedidos en un solo domicilio, de esa manera, se puede ser más eficiente con las entregas. Además, este proyecto de negocio está basado en el modelo de “cocina oculta” o también conocido como Dark Kitchen, ello nos permite tener un costo de inversión relativamente menor

Podemos concluir, además, que, de acuerdo a la información recabada y contrastada, existe gran aceptación por parte del público objetivo, ya que en su mayoría estas personas cuentan con poco tiempo para realizar sus almuerzos o no pueden regresar al medio día a sus casas por el escaso tiempo y distancia.

Asimismo, podemos concluir que es una propuesta es rentable económicamente, ya que por el modelo de negocio (Dark Kitchen) los costos son menores y según la información financiera elaborada, aún con obligaciones financieras, se tiene resultados positivos al final del primer año, además, de las buenas perspectivas de crecimiento del rubro gastronómico en nuestro país.

Recomendaciones

Dado que el proceso de entrega de los pedidos no será por personal de la empresa, se recomienda realizar un análisis concienzudo del proveedor y tener un acuerdo que favorezca ambas partes, ya que estos últimos, serán de vital importancia para recabar información de los clientes, además de transmitirle el compromiso de alimentación responsable por parte de la empresa, teniendo ellos la interacción física con el consumidor final.

Es de vital importancia la comunicación acertada entre empresa y cliente, a través de las plataformas digitales, ya que sólo existirá relación por esos medios. Allí se podrá saber los gustos y preferencias, sugerencias de platos, fechas importantes de los clientes, para así poder realizar pedidos más personalizados hacia los clientes habituales.

Se recomienda, además, no tener una amplia carta, sino un menú de 3 a 4 platos donde se pueda ser más eficiente en la producción y que el cliente pueda elegir de manera fácil su pedido, pero, asimismo, la carta debe variar cada cierto tiempo para no cansar con lo mismo a los comensales.

Referencias Bibliográficas

- Colán, B., Feitoza, A., Morales, S., Silva, A. (2022). *Plan de negocios para implementar un dark kitchen de un restaurante saludable para delivery en San Isidro en el 2022*. Escuela ISIL.
<https://repositorio.isil.pe/handle/123456789/534>
- Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI] (mayo 2024). *Comportamiento de los indicadores del mercado laboral a nivel nacional y en 26 ciudades*. Primer trimestre 2024.
<https://www.gob.pe/institucion/inei/informes-publicaciones/5575916-peru-comportamiento-de-los-indicadores-del-mercado-laboral-a-nivel-nacional-y-26-ciudades-primer-trimestre-2024>
- Market Report (agosto 2024). *Perú, Población 2024*.
<https://www.cpi.pe/images/upload/paginaweb/archivo/23/PER%C3%9A%20POBLACI%C3%93N%202024.pdf>
- Rojas, K., Marquina, P. (2021). *Manual Básico de Estilo*. Centrum PUCP.
https://r.search.yahoo.com/_ylt=Awrji5uc4GJneQIA5wdU04IQ;_ylu=Y29sbwNiZjEEcG9zAzIEdnRpZAMEc2VjA3Ny/RV=2/RE=1735742876/RO=10/RU=https%3a%2f%2fcentrumbusinesstank.pucp.edu.pe%2fpublicaciones%2flibros%2fmanual-basico-estilo%2f/RK=2/RS=IlwqBawoNdnqKlhJTN3xnRV4sDU-
- Ramírez, Y (agosto 2023). *Mall Aventura inaugura nuevo centro comercial en Iquitos*.
<https://peruconstruye.net/2023/08/31/mall-aventura-iquitos/>