



UNIVERSIDAD PERUANA DE CIENCIAS APLICADAS

ESCUELA DE POSGRADO

**PROGRAMA DE MAESTRÍA EN GESTIÓN Y DOCENCIA EN
ALIMENTACIÓN Y NUTRICIÓN**

**DESARROLLO DE UN PLAN DE NEGOCIO PARA UNA EMPRESA DE
CATERING NOVOANDINO CON CALIDAD NUTRICIONAL
SUPERIOR:” NOVOCATERING PERU”**

TRABAJO DE INVESTIGACIÓN

Para optar el grado académico de Maestro en Gestión y Docencia en
Alimentación y Nutrición

AUTOR

Rodríguez Gamarra Fiorella Mercedes (0000-0002-4625-364X)

ASESOR DE TESIS

Medina La Plata, Edison (0000-0001-8045-1010)

Lima, 10 de diciembre de 2017

DEDICATORIA

DEDICO ESTE TRABAJO A LAS 3 PERSONAS QUE MAS AMO EN MI VIDA QUE SON MIS PADRES ENRIQUE Y ALVA QUE SIEMPRE ME HAN APOYADO EN LAS BUENAS Y EN LAS MALAS Y A MI AMOR MARTIN POR SU PACIENCIA Y CONSEJOS.

AGRADECIMIENTO

A DANIELLA MARTINELLI, UNA EXCELENTE AMIGA Y EL MEJOR COMPLEMENTO QUE HE TENIDO PARA HACER TRABAJOS. AL PROF. EDISON MEDINA POR SU EXCELENTE ASESORAMIENTO. A JESSICA GONZALEZ, JOSE PANTIGOSO Y JUAN GARCIA POR SU ASESORAMIENTO EN EL PLAN FINANCIERO. Y FINALMENTE A MI PRIMO ORLANDO VALENZUELA POR SU GRAN APOYO.

Tabla de contenidos

RESUMEN EJECUTIVO	13
ABSTRACT	14
INTRODUCCIÓN.....	15
CAPITULO 1. MARCO TEÒRICO	17
Malnutrición por exceso y defecto	17
Aporte de nutrientes en los cultivos andinos	19
Aporte de nutrientes de la alpaca y llama.....	21
Historia de la riqueza de los granos andinos	22
Cocina Novoandina	23
CAPITULO 2. FORMULACIÓN DE LA IDEA DE NEGOCIO.....	26
CAPITULO 3. MODELO DE NEGOCIO SEGÚN LA PLANTILLA BUSINESS MODEL CANVAS.....	27
CAPITULO 4. ANÁLISIS EXTERNO	28
4.1 Análisis del entorno general: Pestel	28
4.1.1 Político.....	28
4.1.2 Económico	30
4.3.3. Social	32
4.1.4 Tecnológico	33
4.1.5 Ecológico	34
4.1.6 Legal	34
4.2 Análisis den entorno específico: las 5 fuerzas de Porter	34
4.2.1 Poder de negociación de los Clientes (Intensidad moderada)	34
4.2.2 Poder de negociación de los Proveedores (Intensidad moderada)	35
4.2.3 Amenaza de nuevos competidores entrantes. (Intensidad baja).....	35
4.2.4 Amenaza de productos sustitutos. (Intensidad moderada)	36
4.2.5 Rivalidad entre los competidores (Intensidad baja)	36
4.3 Análisis de matrices de análisis externo MEFE y MPC	37
4.3.1 Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE).....	37
4.3.2 Matriz del perfil competitivo (MPC) Análisis de la Industria.....	39
CAPITULO 5. INVESTIGACIÓN DE MERCADO	40
5.1 Objetivo	40
5.2 Metodología de encuestas.....	40

5.3 Resultados de encuestas	41
5.3.1 Datos generales.....	41
4.3.2 Resultados.....	45
CAPITULO 6. PLANEAMIENTO ESTRATÈTIGO	59
6.1 Misión.....	59
6.2 Visión	59
6.3 Valores.....	59
6.4 Matriz FODA.....	60
6.5 Análisis de matrices de factores internos y de matriz interna y externa.....	62
6.5.1 Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI).....	62
6.5.2 La Matriz Interna Externa (IE).....	64
6.6 Objetivos y estrategias organizacionales.....	65
CAPITULO 7. PLAN DE MARKETING.....	68
7.1 Marketing mix	68
7.1.1 Producto.....	68
7.1.2 Precio	72
7.1.3 Plaza	79
7.1.4 Promoción.....	80
7.1.5 Personal	83
7.1.6 Procesos.....	84
7.1.7 Pruebas	84
CAPITULO 8. PLAN DE OPERACIONES	85
8.1 Mapa de procesos	85
CAPITULO 9. PLAN DE RECURSOS HUMANOS.....	86
9.1 Organigrama	86
9.2 Descripción de puestos	87
9.3 Sueldos de personal	89
CAPITULO 10. ANALISIS FINANCIERO	96
10.1 Inversión Inicial. Activos Fijos y Financiamiento.....	96
10.2 Supuestos de Ventas.....	97
10.3 Precios y Costos.	100
10.4 Gastos Corrientes.....	101
10.5 Deuda.....	106

10.6 Flujos de Caja Final.....	108
10.6 Análisis de sensibilidad	109
CONCLUSIONES.....	114
RECOMENDACIONES	115
ANEXOS.....	116
Anexo 1: Encuesta de estudio de mercado	116
Anexo 2. Inversión segundo y tercer años. Supuesto de Inversión en Activos y depreciación a 5 años	122
Anexo 3. Proyección de Ventas – Volumen (2018).....	124
Anexo 4. Proyección de Ventas – Volumen (2019).....	125
Anexo 5. Proyección de Ventas – Volumen (2020).....	126
Anexo 6. Proyección de Ventas – Volumen (2021).....	127
Anexo 7. Proyección de Ventas – Volumen (2022).....	128
Anexo 8. Proyección de Ventas – Soles (2018)	129
Anexo 9. Proyección de Ventas – Soles (2019)	130
Anexo 10. Proyección de Ventas – Soles (2020)	131
Anexo 11. Proyección de Ventas – Soles (2021)	132
Anexo 12. Proyección de Ventas – Soles (2022)	133
Anexo 13. Proyección de Costos - Soles (2018)	134
Anexo 14. Proyección de Costos - Soles (2019).....	135
Anexo 15. Proyección de Costos - Soles (2020).....	136
Anexo 16. Proyección de Costos - Soles (2021).....	137
Anexo 17. Proyección de Costos - Soles (2022).....	138
Anexo 18. Costo paquetes por persona - Soles	139
Anexo 19. Gastos – Soles (2018)	148
Anexo 20. Gastos – Soles (2019)	149
Anexo 21. Gastos – Soles (2020)	150
Anexo 22. Gastos – Soles (2021)	151
Anexo 23. Gastos – Soles (2022)	152
Anexo 24. Análisis de estado financiero final.....	153
Anexo 25. Inversión primer, segundo y tercer años. Supuesto de Inversión en Activos y depreciación a 5 años de escenario pésimo.	154
Anexo 26. Proyección de Ventas – Volumen de escenario pésimo (2018).....	157

Anexo 27. Proyección de Ventas – Volumen de escenario pésimo (2019).....	158
Anexo 28. Proyección de Ventas – Volumen de escenario pésimo (2020).....	159
Anexo 29. Proyección de Ventas – Volumen de escenario pésimo (2021).....	160
Anexo 30. Proyección de Ventas – Volumen de escenario pésimo (2022).....	161
Anexo 31. Proyección de Ventas – Soles de escenario pésimo (2018).....	162
Anexo 32. Proyección de Ventas – Soles de escenario pésimo (2019).....	163
Anexo 33. Proyección de Ventas – Soles de escenario pésimo (2020).....	164
Anexo 34. Proyección de Ventas – Soles de escenario pésimo (2021).....	165
Anexo 35. Proyección de Ventas – Soles de escenario pésimo (2022).....	166
Anexo 36. Proyección de Costos - Soles de escenario pésimo (2018).....	167
Anexo 37. Proyección de Costos - Soles de escenario pésimo (2019).....	168
Anexo 38. Proyección de Costos - Soles de escenario pésimo (2020).....	169
Anexo 39. Proyección de Costos - Soles de escenario pésimo (2021).....	170
Anexo 40. Proyección de Costos - Soles de escenario pésimo (2022).....	171
Anexo 41. Costo paquetes por persona – Soles de escenario pésimo	172
Anexo 42. Gastos – Soles de escenario pésimo (2018).....	180
Anexo 43. Gastos – Soles de escenario pésimo (2019).....	181
Anexo 44. Gastos – Soles de escenario pésimo (2020).....	182
Anexo 45. Gastos – Soles de escenario pésimo (2021).....	183
Anexo 46. Gastos – Soles de escenario pésimo (2022).....	184
Anexo 47. Análisis de estado financiero final de escenario pésimo	185
Anexo 48. cronograma de deuda de 5 años de escenario pésimo.....	186
Anexo 49. Inversión primer, segundo y tercer años. Supuesto de Inversión en Activos y depreciación a 5 años de escenario muy óptimo.	187
Anexo 50. Proyección de Ventas – Volumen de escenario muy óptimo (2018).....	190
Anexo 51. Proyección de Ventas – Volumen de escenario muy óptimo (2019).....	191
Anexo 52. Proyección de Ventas – Volumen de escenario muy óptimo (2020).....	192
Anexo 53. Proyección de Ventas – Volumen de escenario muy óptimo (2021).....	193
Anexo 54. Proyección de Ventas – Volumen de escenario muy óptimo (2022).....	194
Anexo 55. Proyección de Ventas – Soles de escenario muy óptimo (2018).....	195
Anexo 56. Proyección de Ventas – Soles de escenario muy óptimo (2019).....	196
Anexo 57. Proyección de Ventas – Soles de escenario muy óptimo (2020).....	197
Anexo 58. Proyección de Ventas – Soles de escenario muy óptimo (2021).....	198

Anexo 59. Proyección de Ventas – Soles de escenario muy óptimo (2022).....	199
Anexo 60. Proyección de Costos - Soles de escenario muy óptimo (2018).....	200
Anexo 61. Proyección de Costos - Soles de escenario muy óptimo (2019).....	201
Anexo 62. Proyección de Costos - Soles de escenario muy óptimo (2020).....	202
Anexo 63. Proyección de Costos - Soles de escenario muy óptimo (2021).....	203
Anexo 64. Proyección de Costos - Soles de escenario muy óptimo (2022).....	204
Anexo 65. Costo paquetes por persona – Soles de escenario muy óptimo	205
Anexo 66. Gastos – Soles de escenario muy óptimo (2018).....	212
Anexo 67. Gastos – Soles de escenario muy óptimo (2019).....	214
Anexo 68. Gastos – Soles de escenario muy óptimo (2020).....	215
Anexo 69. Gastos – Soles de escenario muy óptimo (2021).....	216
Anexo 70. GASTOS – Soles de escenario muy óptimo (2022)	217
Anexo 71. Análisis de estado financiero final de escenario muy optimo.....	218
Anexo 72. Cronograma de deuda de 5 años de escenario muy óptimo.....	219
REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS	220

Índice de tablas

Tabla N° 1. Modelo de negocio según la plantilla Business Model Canvas.....	27
Tabla N° 2. Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE)	37
Tabla N° 3. Matriz del perfil competitivo (MPC) Análisis de la Industria	39
Tabla N° 4. Matriz FODA	60
Tabla N° 5. Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI)	62
Tabla N° 6. Objetivos, indicadores, herramientas y estrategias específicas	65
Tabla N° 7. Características de las competencias.....	73
Tabla N° 8. Comparación de precios de las competencias	76
Tabla N° 9. Presupuesto de marketing mensual durante los primeros 5 años (s/).....	83
Tabla N° 10. Descripción de puestos	87
Tabla N° 11. Sueldos de personal 2018	89
Tabla N° 12. Sueldos de personal 2019	90
Tabla N° 13. Sueldos de personal 2020	92
Tabla N° 14. Sueldos de personal 2021	93
Tabla N° 15. Sueldos de personal 2022	94
Tabla N° 16. Inversión Inicial. Supuesto de Inversión en Activos y depreciación a 5 años	96
Tabla N° 17. Volumen de productos supuestos para la proyección de ventas (En unidades vendidas), Supuestos para los primeros 5 años	98
Tabla N° 18. Volumen anual de paquetes vendidos	99
Tabla N° 19. Diferencia de Ingresos y Costo antes de Gastos Corrientes (Margen Bruto en soles).....	100
Tabla N° 20. Gastos administrativos estimados para el primer año de funcionamiento...	101
Tabla N° 21. Gastos de ventas estimados para el primer año de funcionamiento	103
Tabla N° 22. Gastos de operaciones estimados para el primer año de funcionamiento ...	104
Tabla N° 23. Sumatoria de gastos estimados y EBITDA calculado para los primeros 5 años.	105
Tabla N° 24. Cronograma de Deuda, Amortización, Cálculo de Intereses y Cobertura del Servicio de Deuda.....	106

Tabla N° 25. Cálculo del Flujo de Caja Libre (FCF), Valor Actual Neto (VAN), Índice de Rentabilidad (IR) y Tasa Interna de Retorno (TIR).	108
Tabla N° 26. Cálculo del Flujo de Caja Libre (FCF), Valor Actual Neto (VAN), Índice de Rentabilidad (IR) y Tasa Interna de Retorno (TIR) de un escenario pésimo.....	110
Tabla N° 27. Cálculo del Flujo de Caja Libre (FCF), Valor Actual Neto (VAN), Índice de Rentabilidad (IR) y Tasa Interna de Retorno (TIR) de un escenario muy óptimo	112

Índice de figuras

Figura N° 1. Sexo	41
Figura N° 2. Edad	42
Figura N° 3. Distrito donde trabaja	43
Figura N° 4. Cargo de trabajo actual	44
Figura N° 5. Características que tiene en cuenta al seleccionar un catering (solo bocaditos)	45
Figura N° 6. Características que tiene en cuenta al seleccionar un catering de calidad (bocaditos)	46
Figura N° 7. Preferencia por alguna empresa de catering (bocaditos)	47
Figura N° 8. Razones por las cuales es preferida dicha empresa de catering (bocaditos)..	48
Figura N° 9. Significado de “novoandino”	49
Figura N° 10. Catering (bocaditos) liderado por nutricionistas	50
Figura N° 11. Interés por contratar un servicio de catering (bocaditos), “catering novoandino con calidad nutricional superior” con el que ayude a difundir la biodiversidad alimentaria que tiene nuestro Perú.....	51
Figura N° 12. Razón por la cual contrataría un “catering novoandino con calidad nutricional superior” que ayude a difundir la biodiversidad alimentaria que tiene nuestro Perú..	52
Figura N° 13. Conocimiento del valor nutricional que tienen los alimentos oriundos como por ejemplo los granos (quinua, kiwicha, kañiwa)	53
Figura N° 14. Interés en pagar más dinero por el incremento en calidad nutricional de los bocaditos novoandinos	54
Figura N° 16. Costo en promedio por persona por su servicio de catering (bocaditos), (incluyendo aproximadamente 8 bocaditos por persona y menaje).....	57
Figura N° 17. Porcentaje por persona que estaría dispuesto a incrementar el precio actual por un “catering novoandino con calidad nutricional superior”	58
Figura N° 18. Matriz interna externa (IE)	64
Figura N° 19. Logo de “Novocatering Perú”	72
Figura N° 20. Mapa de procesos de “Novocatering Perú”	85
Figura N° 21. Organigrama de “Novocatering Perú”	86

RESUMEN EJECUTIVO

La obesidad y la deficiencia de vitaminas y minerales son un problema de salud pública, la primera aumenta el riesgo de desarrollar enfermedades crónicas como la diabetes, la hipertensión arterial, las enfermedades cardiovasculares, mientras que la segunda repercute significativamente en el bienestar humano y en el desarrollo económico de los países. Es por ello la necesidad de hacer educación nutricional que ayude a combatir dichos problemas. Por lo tanto, nace *Novocatering Perú*, una empresa que brinda una propuesta innovadora de catering novoandino con calidad nutricional superior, el cual consiste en brindar bocaditos novoandinos elaborados con granos como la quinua, kiwicha, kañiwa, con tubérculos como la oca, mashua, y todas las variedades de papa, y con frutos como el camu camu, el aguaymanto, etc, y también bebidas novoandinas que logran la diferenciación. Además, tiene 2 objetivos: cuidar la nutrición de los clientes, y promover la biodiversidad alimentaria que tiene el Perú.

El segmento objetivo es el personal de empresas encargado de aprobar los presupuestos de catering para eventos, reuniones con clientes, socios, inversionistas o trabajadores de la misma empresa que quieran ofrecer un valor agregado a través de un servicio innovador.

El análisis del entorno fue útil para formular las respectivas estrategias de marketing, operativas y de recursos humanos. Mientras que el estudio de mercado elaborado, arrojó un buen nivel de aceptabilidad.

Este plan de negocio a través del análisis financiero arroja una Tasa Interna de Retorno (TIR) de 51.5%, y un Valor Actual Neto (VAN) de 153'552 soles. Estos indicadores favorecen la viabilidad de esta propuesta de negocio.

Palabras claves : Obesidad, Deficiencia de vitaminas y minerales, Educación nutricional, Biodiversidad alimentaria, Catering novoandino

ABSTRACT

Obesity and deficiency of vitamins and minerals are a public health problem, the first one increases the risk of developing chronic diseases such as diabetes, high blood pressure, cardiovascular diseases, while the second one has a significant impact on human well-being and economic development of the countries. That is why the necessity to do nutritional education to combat these problems. Therefore, "Novocatering Peru" is born, a company that offers an innovative proposal of novoandino catering with superior nutritional quality, which consists on providing novoandino snacks made with grains such as quinoa, kiwicha, cañihua, with tubers such as oca, mashua, potato and all its varieties, also with fruits such as camu camu, aguaymanto, etc., and also novoandine drinks that differentiate "Novocatering Peru"; It has 2 objectives: to take care of the nutrition of the clients, and to promote Peru's food biodiversity.

The target segment is the personnel of companies in charge of approving the catering budgets for events, meetings with clients, partners, investors or workers of the same company that want to offer value-added through an innovative service.

The analysis of the environment was useful to formulate the respective marketing, operational and human resources strategies. While the market research developed, it showed a good level of acceptability.

This business plan through financial analysis yields an Internal Rate of Return (IRR) of 51.1%, and a Net Present Value (NPV) of 157'919 soles. These indicators favor the viability of this business proposal.

*Keywords: Obesity, Deficiency of vitamins and minerals, Nutritional education, Food biodiversity, Novoandino catering.

INTRODUCCIÓN

La obesidad es considerada como un problema de salud pública en países desarrollados como en países en vías de desarrollo ¹. Según el Instituto Nacional de Estadística e Informática - Encuesta Demográfica y de Salud Familiar, en el 2016 la población de 15 y más años de edad con sobrepeso para Lima Metropolitana fue de 39.1%, mientras que para ese mismo año y población de la zona urbana con obesidad fue de 22.4% ².

El sobrepeso y la obesidad aumentan el riesgo de desarrollar enfermedades crónicas como la diabetes, la hipertensión arterial, las enfermedades cardiovasculares, etc. y, por lo tanto aumentan la carga de enfermedad ¹. La obesidad también se considera un factor de riesgo para cálculos biliares, apnea de sueño obstructiva y otros trastornos respiratorios ³. Otro problema de salud pública también es la deficiencia de vitaminas y minerales ⁴, la cual afecta significativamente en el bienestar humano y en el desarrollo económico de los países. Esta deficiencia puede ocasionar serios problemas de salud, así como la pérdida de capital humano y de productividad de los trabajadores. ⁵

Es por ello la necesidad de hacer educación nutricional que ayude a combatir dichos problemas de salud. Por lo tanto, nace *Novocatering Perú*, una empresa que brinda una propuesta innovadora de catering novoandino con calidad nutricional superior, el cual consiste en brindar bocaditos novoandinos elaborados con granos como la quinua, kiwicha, kañiwa, con tubérculos como la oca, mashua, la papa y todas sus variedades, y con frutos como el camu camu, el aguaymanto, etc, y también bebidas novoandinas que logran la diferenciación. Además, tiene 2 objetivos: cuidar la nutrición de los clientes, y promover la biodiversidad alimentaria que tiene el Perú.

Es importante conocer el significado de “catering”, esta palabra viene del inglés “to cater”, que quiere decir “abastecer”, en restauración quiere decir abastecer de alimentos cocinados y de bebidas a diferentes grupos que son los clientes ⁶. Dentro de las recomendaciones para el inicio de una empresa de catering se encuentra el establecimiento del precio, ya que, el precio medio en una empresa de catering lo marca el mercado o la competencia si no se ofrece algún tipo de diferenciación. Por lo tanto, el empresario inmediatamente debe distinguirse en estilo y servicio si quiere manejar un margen de ganancia más amplio y es lo que justamente se busca con este plan de negocio ⁷.

El segmento objetivo del proyecto son el personal de empresas encargado de aprobar los presupuestos de catering para eventos, reuniones con clientes, socios, inversionistas o trabajadores de la misma empresa que quieran ofrecer un valor agregado a través de un servicio innovador.

Primero se hará un análisis del entorno a fin de que sea la base para luego se puedan formular las respectivas estrategias de marketing, operativas y de recursos humanos. Es fundamental conocer las oportunidades, fortalezas, amenazas y debilidades, a fin de que también sirvan para formular las estrategias. También se realizará un estudio de mercado para poder medir el nivel de aceptación o rechazo que tendría el lanzamiento de una nueva marca de catering novoandino con calidad nutricional superior.

Finalmente se hará un análisis financiero para determinar la viabilidad del proyecto de negocio.

CAPITULO 1. MARCO TEÒRICO

Malnutrición por exceso y defecto

La obesidad es un problema de salud pública tanto en los países desarrollados como en países en vías de desarrollo. Según la Organización Mundial de la Salud (OMS), la obesidad es una epidemia de una enfermedad crónica no transmisible que comienza a edades tempranas con un origen multicausal. En el Perú, el estado nutricional de la población ha tenido un cambio progresivo, ya que coexisten distintas formas de malnutrición como la desnutrición crónica, el sobrepeso y la obesidad en los niños, estos últimos han incrementado en forma gradual debido a los cambios en la dieta y estilos de vida a causa de la urbanización y el desarrollo económico. ¹

Según el Instituto Nacional de Estadística e Informática - Encuesta Demográfica y de Salud Familiar: ²

- La población de 15 y más años de edad con sobrepeso para Lima Metropolitana en el 2014, 2015 y 2016 fue de 39.5 %, 39.9% y 39.1%, respectivamente.
- La población de 15 y más años de edad con obesidad para la zona urbana en el 2014, 2015 y 2016 fue de 21.4 %, 21.9% y 22.4%, respectivamente.

Seguir dietas con un alto aporte de grasas saturadas, azúcares, carbohidratos, y bajas en grasas poliinsaturadas y fibras, además de la poca actividad física, son algunos indicadores de la transición epidemiológica nutricional; por otro lado, la mayor disponibilidad de alimentos a bajos costos ha contribuido que la población pueda acceder a alimentos con alto aporte energético. El sobrepeso y la obesidad aumentan el riesgo de desarrollar enfermedades crónicas como la diabetes, la hipertensión arterial, las enfermedades cardiovasculares, etc. y, por lo tanto aumentan la carga de enfermedad ¹.

También, existen factores sociales que podrían influenciar en el avance del sobrepeso y la obesidad, como son la educación, el sexo, la pobreza, el lugar de residencia, entre otros. Y en este aspecto, la educación está asociada inversamente al sobrepeso y la obesidad, mientras que la riqueza está directamente asociada con el sobrepeso y la obesidad; además, el sobrepeso es mayor en los hombres que en las mujeres a edades tempranas y la obesidad es

más común en mujeres, y es mayor en la zona urbana a causa del aumento del consumo de la “comida rápida” o “para llevar” que significa hasta un tercio de calorías consumidas ya que dichos alimentos aportan más calorías, grasas saturadas, colesterol y menos fibra que las comidas caseras ¹.

Asimismo, otro problema de salud pública en América Latina y el Caribe es la deficiencia de vitaminas y minerales, llamada también “*hambre oculta*”, que a escala global afecta a 2 mil millones de personas ⁴.

Esta deficiencia pueden causar serios problemas de salud, como por ejemplo, una menor resistencia a las infecciones, ceguera, letargia, disminución de la capacidad de aprendizaje, retraso mental y, en algunos casos, la muerte. Además, influyen significativamente en el bienestar humano y en el desarrollo económico de las comunidades y de los países. Entre sus consecuencias están además la pérdida de capital humano y de productividad de los trabajadores ⁵.

En todo el mundo, las tres deficiencias de mayor trascendencia en la salud pública son las de vitamina A, hierro y yodo. Estos nutrientes se denominan micronutrientes debido a que el organismo los requiere en cantidades muy pequeñas para crecer, desarrollarse y mantener la salud ⁵.

Las anemias nutricionales pueden encontrarse en todos los países, inclusive en los desarrollados. Normalmente, la anemia se debe a un déficit de hierro, sin embargo, no solamente la falta de consumo de hierro puede causar anemias, además puede haber otras razones, como la deficiencia de ácido fólico, vitamina B12 y proteínas, asimismo de parasitosis y enfermedades que no están relacionadas con la alimentación.⁸

También, las deficiencias de zinc, yodo y la vitamina B12, imprescindibles para las etapas de desarrollo y crecimiento afectan a gran parte de población, sin embargo, existen grandes brechas de información. Se estima que en América Latina y el Caribe, 51 millones de personas están en riesgo de tener una ingesta inadecuada de zinc. ⁴

“En ocasiones las personas comen lo que parece suficiente en cantidad, pero no están comiendo bien si nos fijamos en la calidad de los alimentos que consumen. Por eso, paradójicamente nuestros países hoy enfrentan la doble carga: obesidad y sobrepeso que pueden coexistir con la deficiencia de micronutrientes”, dijo el director Regional del Programa Mundial de Alimentos de las Naciones Unidas (PMA), Miguel Barreto, durante la apertura del “Primer Evento para la Promoción de la Fortificación del Arroz en América Latina y el Caribe” ⁴, que se llevó a cabo en Santo Domingo, República Dominicana, del 10

al 12 de agosto de 2016, bajos los auspicios de la Vice-Presidencia de la República y del PMA(Programa Mundial de Alimentos).⁹

Es por ello la **necesidad de crear hábitos alimentarios saludables** a través de la educación nutricional que puedan combatir dichos problemas de salud. Por lo tanto, nace *Novocatering Perú*, una empresa que brinda una propuesta innovadora de catering novoandino con calidad nutricional superior, el cual consiste en brindar bocaditos novoandinos elaborados con granos como la quinua, kiwicha, kañiwa, con tubérculos como la oca, mashua, la papa y todas sus variedades, y con frutos como el camu camu, el aguaymanto, etc, y también bebidas novoandinas que logran la diferenciación. Además, tiene 2 objetivos: cuidar la nutrición de los clientes, y promover la biodiversidad alimentaria que tiene el Perú.

Aporte de nutrientes en los cultivos andinos

Los **carbohidratos** y las **grasas** aportan energía para mantener la temperatura corporal y para los procesos internos. Estos nutrientes, al igual que el agua, se necesitan en mayores concentraciones que los otros. Las fuentes de los carbohidratos son el azúcar, los cereales, tubérculos, raíces y algunas frutas y las principales fuentes de grasa son aceite, mantequilla, margarina y manteca. El tarwi o chocho tiene una buena concentración de grasa (20%)¹⁰ y ésta es particularmente rica en ácidos grasos poliinsaturados que son muy valiosos para el cuerpo humano que no los puede elaborar⁸.

Las **proteínas** se encuentran en los tejidos, músculos, sangre y piel. Se componen de aminoácidos; existen nueve aminoácidos esenciales que el organismo no puede sintetizar (lisina, metionina, triptófano, histidina, fenilalanina, treonina, leucina, isoleucina y valina) y, por consiguiente, deben ser proporcionados a través de los alimentos. Para que el cuerpo asimile bien las proteínas de los alimentos, se necesitan determinadas proporciones de cada aminoácido esencial; estas proporciones se encuentran mejor en los alimentos de origen animal (carnes, productos lácteos, huevos). La mayoría de las proteínas de origen vegetal no tienen esta proporción que es la ideal; pero los granos andinos constituyen una excepción⁸. La quinua, kañiwa y kiwicha destacan por su composición de aminoácidos esenciales, sobretodo de lisina y metionina, y la calidad de su proteína es muy superior a la de los cereales y tubérculos⁸.

La quinua (*Chenopidium quinoa wild*) posee 20 aminoácidos, 10 de los cuales son los esenciales, como la lisina, la cual es fundamental para el desarrollo de las células del cerebro y el crecimiento físico¹⁰. Mientras que la kiwicha (*Amarantus caudatus*), tiene un porcentaje de proteínas que varía de 13 a 18%; y un buen aporte de aminoácidos esenciales. Además, contiene el doble de lisina que el trigo que, al lado de la arginina, potencia el sistema inmunológico. La kañiwa (*Chenopodium pollidicaule Aellen*) aporta también una muy buena cantidad de proteínas, que son esenciales para el organismo, siendo la concentración de 30% de proteínas en sus hojas, mientras que en su harina contiene 8% de grasa, que mejora su calidad en nutrientes¹⁰.

También el tarwi tiene una buena concentración de proteínas (más del 40 %). Si bien esta última cifra es alta, existe una deficiencia de metionina, que es un aminoácido esencial, lo que disminuye la calidad de su proteína, no obstante, cuando se mezcla el tarwi con alguno de los granos andinos, se convierte en un alimento completo en cuanto a contenido de proteínas. La grasa es de buena calidad y en general es un alimento que proporciona mucha energía, además de tener casi el doble de proteínas y de grasas en comparación con otras leguminosas, por ejemplo, el frijol⁸.

En cuanto a los **minerales**, podemos nombrar a 2 de los más importantes que son el hierro y el calcio. El hierro es muy importante en la formación de la sangre. Los alimentos ricos en hierro son por ejemplo los vegetales de hoja color verde oscuro, como las hojas de quinua, kiwicha, kañiwa y del nabo, además de la maca. El calcio es el mineral se requiere principalmente para la formación de huesos y dientes. Las más importantes fuentes de calcio son las menestras como el tarwi o chocho, los granos andinos, especialmente la kiwicha o amaranto y algunas raíces como el chago¹¹ (también llamada arricón, camotillo, pega pega, yuca de jalca, shalca yuca, arracacha de toro, yuquilla)⁸. Además, la kiwicha tiene 39 veces más calcio que el arroz y más fósforo que la avena y tiene una buena cantidad de hierro, potasio y zinc¹⁰.

Los alimentos andinos también tienen una buena concentración de **vitaminas**. Por ejemplo, dentro de los granos, la quinua aporta vitaminas como la A, C, D, B1, B2, B6, ácido fólico, niacina en concentraciones altas. Mientras que la kiwicha tiene una buena cantidad de vitaminas B y E¹⁰.

La mayoría de vitaminas se encuentran en cantidades suficientes en los alimentos, a excepción de la vitamina A, que falta comúnmente en la dieta. Es importante para la salud de la piel y de la vista y se encuentra en forma de caroteno en los alimentos de origen vegetal.

Los tubérculos andinos que tienen un buen contenido de caroteno en especial son la mashua o isaño, frutas como el aguaymanto y el tomate de árbol, las hojas verdes de quinua, kañiwa y kiwicha, también el camote amarillo, la caigua o achoqcha ⁸.

La **fibra dietética**, que se encuentra en los cereales integrales, verduras y frutas, es necesaria para regular el funcionamiento intestinal y reducir el colesterol. Los granos andinos, sobretodo la kañiwa, destacan por su contenido de fibra, tanto insoluble como soluble. También, se encuentran otros componentes, tales como los flavonoides, fenoles, estanoles, prebióticos, probióticos y fitohormonas. Su consumo regular es coadyuvante para disminuir las enfermedades cardiovasculares y del sistema digestivo, en favorecer el sistema inmunológico y reproductor, neutralizar la acción de los radicales libres que pueden dañar las células y la contribución a la desintoxicación de compuestos no deseados ⁸.

Es decir, los cultivos andinos tendrían múltiples cualidades como alimentos funcionales. Los alimentos funcionales, nutraceúticos o bioactivos son aquellos que pueden aportar un beneficio adicional para la salud, también de asegurar la nutrición básica. En especial los alimentos no refinados y no tratados, como lo son los cultivos andinos, tienen atributos funcionales muy beneficiosos ⁸.

Aporte de nutrientes de la alpaca y llama

El Perú es el primer productor de fibra de alpaca en el mundo, ya que cuenta con el 87% de la población mundial, después le sigue Bolivia con el 9.5% y si hablamos de su carne, sobresale el posicionamiento que ha conseguido en los últimos años gracias al impulso de la gastronomía peruana, acompañado de las actuales preferencias de los consumidores, guiado a lo natural, nutritivo y saludable por su bajo aporte de colesterol, por lo demás la carne de alpaca es semejante a las otras carnes rojas como la de vacuno y ovino y puede ser usada en muchas preparaciones. ¹²

“La carne de llama aporta varios beneficios principalmente por su alto contenido de proteínas y hierro y bajo aporte de grasas y colesterol. Es apta para todos y se puede incluir en una dieta equilibrada. Por sus propiedades y beneficios es una gran alternativa para las personas que presentan dislipidemias como colesterol elevado en sangre, anemia, obesidad y sobrepeso”, precisó la nutricionista de Solidaridad Salud de Lince, Milagros Solá Vásquez. Además, la sugiere para pacientes con enfermedades cardiovasculares, diabetes e hipertensión arterial debido a su bajo nivel de colesterol. ¹³

“En relación con otras carnes, la de estos auquénidos tienen un mayor contenido de proteínas (23.9 %), en comparación con el pollo (21.4 %) y la carne de res (21 %). Asimismo, el contenido de grasas también es reducido, ya que en 100 gramos de carne de llama y alpaca se presenta entre 30 a 40 mg de colesterol, mientras que en el pollo es de 88 mg y la de res de 90 mg.”, indicó también la especialista.¹³

Historia de la riqueza de los granos andinos

En los últimos años, el tema de la quinua como alimento de buen futuro comercial ha crecido alrededor del mundo. En la actualidad se puede encontrar este grano oriundo del Perú en tiendas naturistas, supermercados y restaurantes estadounidenses. Es conocido además en Europa, Australia y Japón. Incluso está dentro del régimen alimentario de los viajeros espaciales, junto con la kiwicha, ya que se trata de uno de los alimentos más balanceados que existen.¹⁰

Las evidencias indican que se originó hace más de cinco mil años. En la época de los incas se impulsó su cultivo en todo el territorio del Tahuantinsuyo y era apreciado como un alimento sagrado que se consumía en fiestas. La cosecha del también llamado “grano de oro” se almacenaba en lugares cercanos al Camino Inca, en ambientes frescos y ventilados. Se usó además para alimento de los ejércitos que se movilizaban y a la población en épocas de hambruna.¹⁰

A pesar de su evidente valor nutricional, perdió protagonismo durante la Colonia y la primera mitad del siglo XX. Fernando Cabieses sostiene que esto fue porque era considerada “alimento de indios”, y se incluía en algunos ritos religiosos que eran perseguidos en la época, necesitaba de una técnica para “desamargarlo” antes de su preparación, algunas supersticiones como la creencia de que producía parasitosis en hombres y animales también era una influencia.¹⁰

No fue el único grano que contaba con muy buena aprobación en la época prehispánica. Además se encontraron semillas de kiwicha en tumbas de hace 4.000 años. Al igual que la quinua, fue prohibida por los españoles ya que se pensó que tenía implicancia divina y popularidad de ser un afrodisiaco, propiedades que Fernando Cabieses descarta que lo tenga. Se cree además que haya sido apartada para que no compitiera con el arroz o el trigo. Por lo tanto, desapareció durante mucho tiempo de los mercados.¹⁰

Sobre la kañiwa, se sostiene que era cultivada desde hace 2.000 años. Su cultivo estuvo muy relacionado a la cultura Tiahuanaco (100 a. C.-1200 d. C) en el Perú y Bolivia. De acuerdo con manifestaciones de Bernabé Cobo, con este grano se preparaba chicha y a fines del siglo XVII, según testimonios de Gregorio de Losa, los campesinos preparaban harina de kañiwa para comerla durante sus viajes. ¹⁰

A pesar de la marginación, estos granos peruanos siguen siendo parte de la cocina regional de los Andes. Con la quinua se pueden preparar sopas, tamales, panes, galletas, salsas, fideos y torrijas. Sus hojas tiernas son consumidas en ensaladas o guisos. Además, es fermentada para obtener chicha. La kiwicha es consumida cocida con dulce, tostada, y en harina tostada. Con ella se elabora api de achita, que es como una leche nutritiva. También se puede agregar a las salsas de ají y a las sopas. Y con la kañiwa tostada se puede preparar harina, que es consumida en sopas y en cañihuaco (con azúcar o leche azucarada). Asimismo, una bebida es preparada -semejante al chocolate caliente-, la chicha y mazamorra. ¹⁰

Cocina Novoandina

Los granos peruanos que eran muy valorados en tiempos de los incas no solo merecían ser parte de la alimentación común de los pobladores de los Andes. Su gran aporte nutricional y versatilidad podían formar parte de platos que responden a las exigencias de los comensales alrededor del mundo. ¹⁰

Así fue que nació la cocina novoandina, creada a inicios de la década de 1980 por el periodista y gastrónomo Bernardo Roca Rey Miro Quesada, quien reivindicó y revaloró los alimentos peruanos que fueron olvidados por varios siglos. La olla huacachina fue el primer plato de esta corriente. Hoy, con un mayor modernismo a la elaboración y presentación de platos son ofrecidos en restaurantes importantes de capitales cosmopolitas, como Madrid y Nueva York. ¹⁰

En Lima, en 1993 el primer restaurante que ofrecía platos novoandinos solo tenía seis mesas. El chef de El Comensal era Luis Cucho de la Rosa Cabizza, quien introdujo los granos peruanos en platos como el pato a la huaralina, elaborado con crema de ajonjolí y quinua granulada con castañas, pasas y nueces. El restaurante Pantagruel -dirigido por Hirka Roca Rey y Luis Cucho La Rosa- fue el pionero en difundir el tema novoandino en el país, creó platos como la trucha ahumada con salsa de maca e innovó sus preparaciones con carnes tradicionales como el cuy. ¹⁰

La primera etapa de la cocina novoandina, que no es monopólica sino expansionista, contribuyó con la promoción de los productos. En la actualidad, no hay restaurante, libro de cocina, instituto, centros de formación y escuelas de chefs que no se interesen en ella. No obstante, Luis Cucho La Rosa afirma que aún falta dar el gran salto ¹⁰ y es justamente lo que se quiere lograr con Novocatering Perú, se quiere ayudar a dar ese gran avance, *“revalorizar lo nuestro y que más peruanos y el mundo conozca de lo nuestro pero dándole un mayor enfoque nutricional, como nutricionistas que somos tenemos que darle ese valor agregado”*. Otra tarea que la cocina novoandina promueve es la investigación culinaria, que ayuda para que insumos que antes solo eran conocidos en provincias, puedan tener presencia en los muchos mercados de la capital. Y llegan de la mano con recetas que el tiempo y la desidia las estaban dejando de lado. Fruto de este compromiso se pudieron redescubrir productos como la quinua negra del lago Titicaca, la kiwicha, la cocona, el aguaymanto, la carne de alpaca, el zapallo loche o el tumbo. En esta gran tarea se han puesto a trabajar chefs e investigadores gastronómicos, quienes han podido desenterrar un pasado que es clave para el futuro de la cocina peruana. Entre ellos figuran Rafael Piqueras, Gastón Acurio, y Emmanuel Piqueras. También las ferias y los festivales gastronómicos internacionales difunden la nueva cocina peruana, que sorprende por sus posibilidades gastronómicas. ¹⁰

Hoy 2017, se tiene que hablar del peruano Virgilio Martínez que fue nombrado como el mejor chef del mundo. Su restaurante "Central" se ubicó en el quinto lugar en la lista de los 50 mejores del mundo. Martínez recibió el premio "Chef Choice Award 2017"²⁰. Y es que, según lo indicado en la página web de Central Restaurante, *“Virgilio opta por aproximarse a la gran diversidad de nuestros ingredientes de un modo similar al que utilizaron los pueblos del Ande en tiempos prehispánicos: a través del control vertical de pisos ecológicos. Motivado por una curiosidad inagotable y por su interés en transmitir la complejidad de su tierra, a Virgilio le apasiona viajar e investigar ingredientes aún indocumentados que puedan aportar todavía mayor riqueza a la cocina local. Además, cuenta con un equipo interdisciplinario que complementa a cada nuevo “descubrimiento” con un necesario contexto que busca trascender lo estrictamente culinario e incursionar en aspectos nutricionales, biológicos, antropológicos. En Central se festeja a la biodiversidad del Perú”*

21

Ejemplos de la cocina novoandina se tiene al quinotto novoandino, variación del risotto italiano, que ha reemplazado el arroz por la quinua, también el *quinotto* con filete de pollo a la parrilla y salsa fresca de caigua. Basado en el tradicional chupe de camarones, se ha creado

el chupe de quinua, algas andinas y camarones de río; alpaca al horno con tamal de quinua y compota de mashua; y el lomo de alpaca a la parrilla, y la quinua en postres tenemos a la quinua de leche, galletas de quinua. Por otro lado, al postre francés *creme brulée* la cocina novoandina le aporta quinua en la preparación. ¹⁰

Además, con la kiwicha hay una variedad de platos novoandinos. La jalea de trucha, pejerreyes y hongos en costra de kiwicha; ñoquis de camote con albóndigas de trucha y kiwicha; sopa de pollo con kiwicha y choclo al jerez; y langostinos con kiwicha en holandesa de aguaymanto. Y con la kañiwa se elaboran sabrosos y nutritivos postres como la manzana de kañiwa con crema inglesa; y la chicha de uva y kañiwa. ¹⁰

Finalmente, la Cocina Novoandina no solo colabora con hacer conocer mundialmente el sabor, color y textura de los cultivos nativos, sino que tiene como virtud adicional de ayudar a la conservación de su biodiversidad. ⁸

CAPITULO 2. FORMULACIÓN DE LA IDEA DE NEGOCIO

“Novocatering Perú” es una empresa que brinda una propuesta innovadora de catering novoandino con calidad nutricional superior, el cual consiste en brindar bocaditos novoandinos elaborados con granos como la quinua, kiwicha, kañiwa, con tubérculos como la oca, mashua, la papa y todas sus variedades, y con frutos como el camu camu, el aguaymanto, etc, y también bebidas novoandinas que logran la diferenciación. Además, tiene 2 objetivos: cuidar la nutrición de los clientes, y promover la biodiversidad alimentaria que tiene el Perú.

“Novocatering Perú” cuenta con 4 tipos de paquetes de diferentes variedades de bocaditos y bebidas novoandinos y cada uno de ellos para un número diferente de personas. Todos ellos también incluirán menaje, mozos, decoración de mesa con educación nutricional, esta última se dará utilizando estrategias de marketing adecuadas y atractivas a fin de cumplir con el objetivo que es el que los clientes puedan comer rico y nutritivo y sobre todo ayudando a la promoción de la biodiversidad alimentaria.

Específicamente, “Novocatering Perú” se dirige al personal de las empresas encargado de aprobar los presupuestos de catering para eventos, reuniones con clientes, socios, inversionistas o con trabajadores de la misma empresa que quieran ofrecer un valor agregado a través de un servicio innovador.

CAPITULO 3. MODELO DE NEGOCIO SEGÚN LA PLANTILLA BUSINESS MODEL CANVAS

Tabla N° 1. Modelo de negocio según la plantilla Business Model Canvas

MODELO CANVAS DE NEGOCIO				
SOCIOS CLAVE	ACTIVIDADES CLAVE	PROPUESTA DE VALOR	RELACION CON CLIENTES	SEGMENTO DE CLIENTES
Chefs peruanos, instituciones socioculturales, tienda de venta de menaje, bancos	Ofrecer un catering novoandino con calidad nutricional superior: bocaditos innovadores y muy agradables utilizando alimentos oriundos que destacan por su valor nutricional y usando técnicas culinarias modernas.	Brindar una propuesta innovadora de catering novoandino con calidad nutricional superior, con el objetivo de promocionar nuestra biodiversidad alimentaria y aportar una opción nutritiva.	Áreas de empresas encargadas de aprobar presupuestos de catering: Relación personal y fidelizando, asimismo, ayudando a difundir nuestra biodiversidad alimentaria que destaca por su gran valor nutricional.	Personas entre 25 – 55 años que trabajan en empresas y que aprueban el presupuesto de los catering de diferentes eventos/reuniones (con clientes/socios/inversionistas/trabajadores, etc.) que apuesten por la innovación y contribuyan con la difusión de nuestra biodiversidad alimentaria que destaca por su valor nutricional.
	RECURSOS CLAVE		CANALES	
	Trabajo de primera de chefs peruanos, mozos y de asistente de eventos.		Central telefónica, Internet, Redes sociales, pagina web, reuniones personalizadas con clientes	
ESTRUCTURA DE COSTOS			FUENTE DE INGRESOS	
Alquiler del local, Trabajo de Chefs, mozos, y de resto de recursos humanos, menaje de primera disponible.			Pago a través de transferencias bancarias por servicios de catering novoandino	

Fuente: Elaboración propia

CAPITULO 4. ANÁLISIS EXTERNO

4.1 Análisis del entorno general: Pestel

4.1.1 Político

Ley de Promoción de la Alimentación Saludable

El Gobierno publicó en junio de este año el Reglamento de la Ley N° 30021, la Ley de Promoción de la Alimentación Saludable para Niños, Niñas y Adolescentes. La cual establece las disposiciones y acciones que deben implementarse para el desarrollo y cumplimiento de dicha norma. ¹⁴

El Decreto Supremo N° 017-2017-SA, que fue publicado en las normas legales del diario oficial *El Peruano* muestra que el reglamento consta de 6 capítulos, 16 artículos y 8 disposiciones complementarias finales. Su vigencia empezará en 6 meses. Las disposiciones se aplicarán en el ámbito nacional, regional y local, tanto público como privado. Además, es de aplicación para las personas naturales y jurídicas que fabriquen, comercialicen, importen, suministren y anuncien alimentos procesados en el Perú. Esta ley permitirá que en el futuro los productos tengan una advertencia en el empaque y también en la publicidad, lo cual permitirá que las personas sepan realmente lo que están consumiendo. Según el ministro Zavala: “Con esta aprobación se establecen los parámetros técnicos que se utilizarán para definir qué son considerados niveles altos en sodio, azúcar y grasas saturadas”. ¹⁴

Estrategia nacional de diversidad biológica al 2021 y su plan de acción 2014 – 2018

“La Estrategia Nacional de Diversidad Biológica al 2021 y su Plan de Acción 2014-2018 han sido elaborados con los aportes de numerosas instituciones y personas en el marco de un amplio proceso participativo a nivel nacional, conducido por el Ministerio del Ambiente (MINAM), Punto Focal del Convenio sobre la Diversidad Biológica (CDB), en coordinación con la Comisión Nacional de Diversidad Biológica (CONADIB), instancia multisectorial consultiva del CDB en el Perú, integrada por 20 instituciones públicas y organizaciones

privadas vinculadas con la gestión nacional de la diversidad biológica: Ministerio del Ambiente (MINAM), Ministerio de la Producción (PRODUCE), Ministerio de Agricultura y Riego (MINAGRI), Instituto del Mar del Perú (IMARPE), Ministerio de Cultura (MINCU), Ministerio de Energía y Minas (MINEM), Ministerio de Relaciones Exteriores (RREE), Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (MINCETUR), Ministerio de Economía y Finanzas (MEF), Ministerio de Educación (MINEDU), Ministerio de Salud (Minsa), Dirección General de Salud Ambiental (DIGESA), Instituto Nacional de Innovación Agraria (INIA), Servicio Nacional de Sanidad Agraria (SENASA), Instituto de Investigaciones de la Amazonía Peruana (IIAP), Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología (CONCYTEC), Instituto Nacional de Defensa de la Competencia y de la Protección de la Propiedad Intelectual (INDECOPI), Asamblea Nacional de Gobiernos Regionales (ANGR), Asociación Interétnica de Desarrollo de la Selva Peruana (AIDESEP) y Confederación de Nacionalidades Amazónicas del Perú (CONAP).”¹⁵

La Estrategia Nacional de Diversidad Biológica (ENDB), de acuerdo con la Ley N° 26839, Ley sobre la Conservación y Aprovechamiento sostenible de la Diversidad Biológica, es el instrumento fundamental para la gestión de la biodiversidad en el Perú. Esta actualización ha sido estructurada a lo largo de un proceso de casi dos años, en el que han trabajado cerca de ochocientas personas en diversas etapas. La visión de la ENDB del 2001 ha sido reformulada al 2021, y presenta seis objetivos estratégicos nacionales y trece metas, que en total buscan detener la pérdida y deterioro de las bases de la diversidad biológica, mejorar su gestión y aumentar las oportunidades de uso sostenible y la distribución justa y equitativa de sus beneficios. La biodiversidad del Perú, parte fundamental del capital natural nacional, ha sido históricamente el sustento del desarrollo del país. Los recursos marinos y la flora y fauna terrestre han contribuido con la manifestación de importantes y variadas expresiones culturales en el país y el mundo.¹⁵

4.1.2 Económico

Enfermedades Crónicas no transmisibles

Hay un incremento de enfermedades crónicas no transmisibles: diabetes, sobrepeso/obesidad, hipertensión arterial, enfermedades cardiovasculares, etc. ²

Según el Instituto Nacional de Estadística e Informática - Encuesta Demográfica y de Salud Familiar: ²

- La población de 15 y más años de edad con diagnóstico de hipertensión para Lima Metropolitana en el 2014, 2015 y 2016 fue de 10.9 %, 11.3% y 9.1%, respectivamente.
- La población de 15 y más años de edad con diagnóstico de diabetes mellitus para Lima Metropolitana en el 2014 y 2015 fue de 4.5%, respectivamente. Y en el 2016 fue de 4.6%.
- La población de 15 y más años de edad con sobrepeso para Lima Metropolitana en el 2014, 2015 y 2016 fue de 39.5 %, 39.9% y 39.1%, respectivamente.
- La población de 15 y más años de edad con obesidad para la zona urbana en el 2014, 2015 y 2016 fue de 21.4 %, 21.9% y 22.4%, respectivamente.

Extraído de documento “La carga de Enfermedad y Lesiones en el Perú”, elaborado por el Ministerio de Salud ¹⁶:

“Las enfermedades no transmisibles tienen mayor carga debido a que duran más, incluso puede durar toda la vida, y sus secuelas se van haciendo más severas conforme avanza la edad. En tanto, si se incrementa la esperanza de vida y aumenta el grupo de población de mayor edad este tipo de enfermedades y sus secuelas aumentan en magnitud. La mayor expectativa de vida también provoca mayor exposición a factores externos nocivos y hábitos poco saludables que aumentan el riesgo de adquirir estas enfermedades. El impacto de esta situación es más grave en personas con menos recursos. Las consecuencias no fatales de estas enfermedades afectan directamente la productividad y generan mayor pobreza. Este tipo de enfermedades, por lo general, requieren el uso intensivo de servicios y de medicamentos, si el paciente no tiene algún tipo de seguro entonces tiene que afectar la economía familiar. En estos lugares las personas que no reciben atención para estas enfermedades reproducen la historia natural de la enfermedad, haciendo que las secuelas y

complicaciones se instalen de forma más precoz y los niveles de discapacidad son mayores. La mejora de los sistemas de salud y de sus respuestas al envejecimiento de la población está justificada económicamente. Con unas razones de dependencia de las personas mayores que están aumentando prácticamente en todos los países del mundo, la contribución económica y los papeles productivos de las personas mayores cobrarán mayor importancia. Ayudar a la gente a mantenerse sana y a asegurarse una buena calidad de vida para sus últimos años de vida constituye uno de los mayores retos para el sector sanitario de los países tanto desarrollados como en desarrollo”.¹⁶

Desastres naturales

- La incidencia en el país de los desastres naturales es casi el doble que, en todo Latinoamérica, mientras los casos de fatalidades es la más alta en el continente entero. La localización geográfica del Perú parcialmente lo explica, ya que el país está ubicado en una de las áreas con mayor actividad sísmica del mundo y es afectado consecuentemente por las condiciones atmosféricas y oceánicas ocasionadas por El Niño. La mayor prevalencia de desastres fue en los años 2000-2004 y se dieron fuertes vientos y lluvias, e inundaciones. Sin embargo, inundaciones, terremotos, granizadas, nevadas y sequías han dañado a un gran número de víctimas. Existe una frecuencia elevada de desastres naturales en el corto y largo plazo. A pesar de que algunos de estos desastres tienen orígenes naturales, otros, mayoritariamente las inundaciones y los deslizamientos, son mediados por actividades humanas que cambian las condiciones ambientales y forman una gran predisposición para efectos más severos. La erosión del suelo y la deforestación, se han convertido en un riesgo mayor de inundaciones en áreas bajas y además ayudan a crear condiciones para movimientos de masa del suelo que terminan en deslizamientos y huaicos. Finalmente, la urbanización y una mayor densidad demográfica han ocasionado una mayor exposición a mayores desastres en localidades donde se desarrollan actividades socioeconómicas.¹⁷
- Según, el Análisis Ambiental del Perú: retos para un desarrollo sostenible, elaborado por el Banco Mundial en el 2007, “aproximadamente, se da una pérdida de suelos producto de la erosión de más de 300.000 hectáreas por año. La salinidad del suelo también afecta una significativa parte de la tierra cultivable del Perú. Estudios conducidos en la década de 1970 descubrieron que la salinidad afecta al 69 por ciento de los suelos evaluados y una evidencia cualitativa sugiere que la situación ha empeorado con el tiempo. Larsen y

Strukova (2005) estiman que la pérdida de renta de los agricultores causada por la erosión del suelo y la salinización suman entre 544 millones y 918 millones de soles por año”.¹⁷

4.3.3. Social

Fiestas Patrias: por estas razones los peruanos nos sentimos orgullosos

Según una reciente encuesta nacional realizada por Ipsos Perú para El Comercio en junio del 2017, las razones que más hacen sentir orgullosos a los peruanos son la gastronomía (47%) y la biodiversidad (46%). Después le sigue la historia (45%), la cultura (43%), los paisajes naturales (36%) y Machu Picchu (35%), entre otros.¹⁸

Asimismo, la gastronomía y los recursos naturales son los motivos más recordados por los peruanos a la hora de demostrar su felicidad por el país.¹⁸

Biodiversidad

- El Perú está dentro de los 17 países mega diversos del mundo.¹⁹
- Perú posee una compleja geografía, paisajes multiformes, culturas autóctonas y diversidad de especies de flora y fauna.¹⁹
- Uno de los más importantes aspectos valiosos de la biodiversidad peruana es la abundancia de parientes silvestres. Plantas como el olluco, la mashua, la oca, la papa, la kañiwa y la quinua fueron primero encontradas en estado silvestre y de ahí derivaron las especies cultivadas. Todo esto se debe a la cosmovisión y prácticas del hombre andino, que hasta la actualidad existen entre los campesinos del Perú, y que han desarrollado, por ejemplo, la conservación de las diferentes variedades de papa.¹⁹
- Además, existen plantas medicinales y aromáticas y más de 161 especies de frutales y plantas amazónicas, entre las que podemos destacar el camu camu, la cocona, el aguaje, la guanábana, la castaña y la guayaba.¹⁹

Reconocimiento de nuestra gastronomía

- El peruano Virgilio Martínez fue nombrado como el mejor chef del mundo. Su restaurante "Central" se ubicó en el quinto lugar en la lista de los 50 mejores del mundo. Martínez recibió el premio "Chef Choice Award 2017".²⁰

- El chef peruano Virgilio Martínez fue nombrado como el mejor chef por decisión de sus colegas. Además, recibió el premio Chef Choice Award 2017, patrocinado por Estrella Damm.²⁰
- Según lo indicado en la página web de Central Restaurante, *“Virgilio opta por aproximarse a la gran diversidad de nuestros ingredientes de un modo similar al que utilizaron los pueblos del Ande en tiempos prehispánicos: a través del control vertical de pisos ecológicos”. “Motivado por una curiosidad inagotable y por su interés en transmitir la complejidad de su tierra, a Virgilio le apasiona viajar e investigar ingredientes aún indocumentados que puedan aportar todavía mayor riqueza a la cocina local. Para ello, recorre distintos espacios: marino, bajo andino, extrema altura en cordillera, y selvas alta y baja. Además, cuenta con un equipo interdisciplinario que complementa a cada nuevo “descubrimiento” con un necesario contexto que busca trascender lo estrictamente culinario e incursionar en aspectos nutricionales, biológicos, antropológicos”.*²¹
- *“En Central se festeja a la biodiversidad del Perú. Insumos frescos y una curiosidad que nunca termina por descubrir e integrar nuevos ingredientes a su carta permite el desarrollo de una cocina peruana de vanguardia en el centro del distrito de Miraflores en Lima”.*²¹

4.1.4 Tecnológico

El país avanzó 13 posiciones en el ranking global de Tecnología de la Información 2014. Es así como el Perú pasó del puesto 103 que ocupó el 2013 al 90 en el 2014 en 140 economías del mundo, según la XII Edición del Informe Global de Tecnología de la Información 2014 del World Economic Fórum (WEF).²²

El informe indica que se avanzó poco en la disminución de la brecha digital. "El estancamiento de los avances es preocupante para las naciones emergentes y en desarrollo, que corren el riesgo de perder muchos impactos positivos de las TIC, como el aumento de la innovación, la competitividad económica y una mayor inclusión social", dice.²²

Entre las más importantes conclusiones está que los países no pueden depender solamente del desarrollo de infraestructura en TIC para lograr mayor competitividad, sino que los

beneficios de dicha tecnología pueden darse cuando un país desarrolla una estrategia integral que logre crear las condiciones para las competencias, la innovación, etc.²²

4.1.5 Ecológico

Se instauró el “Día del no uso de agroquímicos y la promoción de la agricultura orgánica”, la cual fue establecida por la Red de Acción en Plaguicidas – PAN, para explicar los impactos ambientales a la salud que produce el uso de sustancias tóxicas en el campo (especialmente los plaguicidas) con el objetivo de buscar su eliminación. En el 2008 nuestro país publicó la Ley 29196, *Ley de promoción de la producción orgánica o ecológica* que tiene por objetivo “promover, desarrollar, fomentar e impulsar la producción orgánica o ecológica en el Perú para contribuir con la superación de la pobreza, la seguridad alimentaria y la conservación de los ecosistemas y de la diversidad biológica”; con la finalidad de mejorar la calidad de vida de los productores y consumidores.²³

4.1.6 Legal

Se toman en cuenta las leyes descritas en el aspecto político.

4.2 Análisis del entorno específico: las 5 fuerzas de Porter

4.2.1 Poder de negociación de los Clientes (Intensidad moderada)

- Es importante identificar el segmento de clientes
- Segmento de clientes: personal de empresas encargada de aprobar los presupuestos de catering para distintos tipos de eventos, reuniones con clientes, socios, inversionistas o trabajadores de la misma empresa que quieran ofrecer un valor agregado a través del servicio de catering novoandino con calidad nutricional superior que es el de difundir la biodiversidad alimentaria optando por una opción más nutritiva. Aun no se sabe el género ni la edad ni el distrito donde trabajan. Para eso, en la encuesta que se elaboró para el estudio de mercado se incluyó estas últimas preguntas.

De la encuesta realizada, se obtuvo una oportunidad importante para la aceptación de este servicio, pero sobre todo ayudó a segmentar los clientes:

- ✓ El 66% son del sexo femenino, mientras que el 34% del masculino.
 - ✓ La mayoría de personas encuestadas son jóvenes, entre 25 y 32 años.
 - ✓ La mayoría de los encuestados refieren trabajar en otros distritos, diferentes a San Isidro, Miraflores, Magdalena, San Miguel y Surco.
 - ✓ La mayoría refirió tener un cargo diferente a los siguientes: gerente general, gerente comercial y jefe de marketing.
- Para poder establecer los precios a los clientes es importante hacer una revisión de los precios de la competencia, lo cual está desarrollado exhaustivamente en el CAPITULO 7. PLAN DE MARKETING – MARKETING MIX- PRECIO.

4.2.2 Poder de negociación de los Proveedores (Intensidad moderada)

- La capacidad de negociar con los proveedores tiene que ser la adecuada (chefs y proveedores de insumos).
- Por ejemplo, en el caso del chef, al comienzo se tercerizará, el chef proveerá de bocaditos novoandinos debido a que aún no se le puede pagar un sueldo fijo. Se tiene que llegar a un acuerdo en el precio dado por parte del chef ya que a partir de este se planificará los costos de los paquetes de catering novoandino con calidad nutricional superior.
- Los proveedores de insumos son los que abastecen de los insumos utilizados en los refrescos de frutas, y de las limonadas con muña, menta y hierba luisa, asimismo son los que proveen de los complementos para los coffe breaks, como son las infusiones, azúcar, café y estevia. Con ellos se tiene que llegar a un acuerdo también en los precios, a fin de que se gane ambas partes.

4.2.3 Amenaza de nuevos competidores entrantes. (Intensidad baja)

- Los principales competidores del catering novoandino con calidad nutricional superior son:
 - ❖ Quinoa (Lima) ²⁴.
 - ❖ Cafetería de la clínica Good Hope (liderado por nutricionistas). ²⁵

- Hasta el momento no existe una competencia que ofrezca solamente catering novoandino, pueden tener un mix novoandino y saludable, como es el caso de Quinoa y la Cafetería de la clínica Good Hope, por lo tanto, una de las barreras de entradas a competidores que se tiene es la DIFERENCIACION del servicio de Novocatering Perú.
- En este mismo capítulo en la parte de ANÁLISIS DE MATRICES DE ANÁLISIS EXTERNO MEFE Y MPC se podrá ver cuáles son las similitudes y diferencias con las competencias y en base a eso poder trabajar las estrategias.

4.2.4 Amenaza de productos sustitutos. (Intensidad moderada)

- Se tiene también la amenaza de posibles sustitutos y son los concesionarios de alimentos y los caterings de algunos hoteles; si bien su rubro mayor de trabajo es otro ya que abastecen a un público objetivo diferente al de Novocatering Perú y con otro tipo de alimentos, muestran algunas opciones novoandinas pero no precisamente con ese nombre, por lo tanto estos posibles sustitutos también podrían interesarse en el catering novoandino con calidad nutricional superior y los clientes finalmente priorizarán sus servicios solo por facilidades de tiempo y lugar, entre otras. Tal es el caso de los catering Nutrición y Pasión ²⁶ y del Hotel Marriot²⁷. El primero liderado por una nutricionista y el segundo destacado por la calidad de sus bocaditos.
- En este mismo capítulo en la parte de ANÁLISIS DE MATRICES DE ANÁLISIS EXTERNO MEFE Y MPC se podrá ver cuáles son esas similitudes y diferencias con los sustitutos y en base a eso trabajar en las estrategias.

4.2.5 Rivalidad entre los competidores (Intensidad baja)

- La rivalidad define la rentabilidad de un sector: mientras menos competidores se encuentren en un sector, normalmente será más rentable y viceversa.
- Actualmente se tiene pocos competidores que ofrezcan solo un servicio de catering de bocaditos novoandinos, como se ha visto anteriormente, los 2 grandes competidores tienen también en sus caterings opciones saludables sin ser novoandinas.

- En esta rivalidad también se refiere de una posible debilidad que sea la poca aceptación del servicio de catering novoandino por parte de los clientes de Novocatering Perú, ya que al tener que pagar más por un valor agregado no lo hagan y, prefieran sus caterings tradicionales o simplemente el catering novoandino no sea de su agrado.

4.3 Análisis de matrices de análisis externo MEFE y MPC

4.3.1 Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE)

Tabla N° 2. Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE)

Factores determinantes de éxito		Peso	Valor	Ponderación
Oportunidades				
1	Existe en Lima pocas empresas de catering lideradas por nutricionistas.	0.1	3	0.3
2	Personas encuestadas en el 2017 refieren que las razones que más hacen sentir orgullosos a los peruanos son la gastronomía y la biodiversidad.	0.15	3	0.45
3	Hay un incremento de enfermedades crónicas no transmisibles: diabetes, sobrepeso/obesidad, hipertensión arterial, enfermedades cardiovasculares, etc.	0.1	2	0.45
4	Somos uno de los países más megadiversos del mundo (pisos ecológicos, ecosistemas, alimentos oriundos, agricultura, etc).	0.15	4	0.6
5	El haber sido elegido Virgilio Martínez como mejor chef del mundo en el 2017 y que su restaurante “Central” este dentro de los 5 mejores del mundo permitirá que haya más interés por su estilo de gastronomía que tiene similitudes con el novoandino.	0.1	4	0.4
Amenazas				

1	Nuestra competencia ofrece más servicios a diferencia de nosotros (catering y restaurante al mismo tiempo).	0.15	3	0.45
2	Las competencias que existen actualmente tienen más tiempo en el mercado.	0.05	2	0.1
3	Una escasez de recursos que impida la producción de los insumos para nuestro catering (desastre natural, sequias, etc).	0.15	2	0.1
4	Hay insuficiente conocimiento acerca del valor nutricional de alimentos oriundos por parte de la gerencia de muchas empresas.	0.05	2	0.1
5	Nuestros sustitutos “concesionarios de alimentos” que prestan servicios a muchas empresas pueden finalmente sustituirnos debido a que estas prioricen solo facilidades de tiempo y lugar.	0.10	3	0.3
				0
			1	3
			1.00	
Valor	4. Responde muy bien			
	3. Responde bien			
	2. Responde promedio			
	1. Responde mal			

Fuente: Elaboración propia

Un promedio ponderado de 4.0 indica que la organización está respondiendo de manera excelente a las oportunidades y amenazas existentes en su sector. Es decir, las estrategias de la empresa están aprovechando con eficacia las oportunidades existentes y minimizando los posibles efectos negativos de las amenazas externas. Por el contrario, un promedio ponderado de 1.0 indica que las estrategias de la empresa no están capitalizando las oportunidades ni evitando las amenazas externas.

“Novocatering Perú” consiguió **3**, el cual estaría en un promedio, no se está aprovechando excelentemente las oportunidades y amenazas, sino que se está en pleno trabajo de ello.

4.3.2 Matriz del perfil competitivo (MPC) Análisis de la Industria

Tabla N° 3. Matriz del perfil competitivo (MPC) Análisis de la Industria

Factores determinantes de éxito	Peso	La organización		Quinoa		Restaurante Good Hope		Catering de hotel Marriot		Nutripasión	
		Valor	Ponderación	Valor	Ponderación	Valor	Ponderación	Valor	Ponderación	Valor	Ponderación
1 Empresa Innovadora en el rubro de catering novoandino	0.2	4	0.8	3	0.6	3	0.6	2	0.4	3	0.6
2 Empresa que cuida la nutrición de los clientes a través de bocaditos saludables y nutritivos.	0.2	4	0.8	4	0.8	4	0.8	2	0.4	3	0.6
3 Promoción de nuestra biodiversidad alimentaria	0.2	4	0.8	3	0.6	3	0.6	2	0.4	2	0.4
4 Liderado por nutricionistas y chefs especializados en cocina novoandina	0.2	3	0.6	2	0.4	2	0.4	2	0.4	4	0.8
5 Servicio de calidad con valor agregado y rápido a fin de dar las facilidades del caso a clientes y así diferenciarse de los demás.	0.2	3	0.6	3	0.6	3	0.6	3	0.6	3	0.6
Total	1		3.6		3		3		2.2		3
	1.00										
Valor											
: 4. Fortaleza mayor											
3. Fortaleza menor											
2. Debilidad menor											
1. Debilidad mayor											

Fuente: Elaboración propia

“Novocatering Perú” es la organización que ha obtenido un mayor puntaje, eso quiere decir que al menos en los rubros que se ha descrito como factores críticos de éxito es superior que los competidores y sustitutos.

CAPITULO 5. INVESTIGACIÓN DE MERCADO

5.1 Objetivo

Realizar un estudio de mercado para poder medir el nivel de aceptación o rechazo que tendría el lanzamiento de una nueva marca de catering novoandino con calidad nutricional superior. Además de algunas sugerencias para tomarlas en cuenta en el proyecto. Para ello se realizaron encuestas a un público interesado.

5.2 Metodología de encuestas

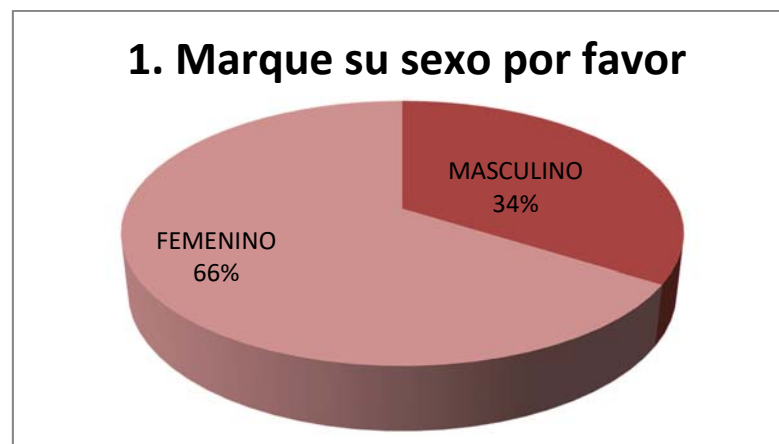
Se realizó un muestreo no probabilístico ya que se consideró que el muestreo probabilístico, no siempre es el método ideal, puesto que con frecuencia es muy difícil conseguir sujetos que cumplan los criterios de admisión y en esos casos el investigador no puede hacer una selección probabilística. Dentro de los diferentes tipos de métodos del muestreo no probabilístico, se usó el muestreo por conveniencia. En este método de muestreo, como lo cita el Capítulo 8: Población y Muestreo del libro *Epidemiología Clínica*²⁸, "las unidades son seleccionadas porque resultan convenientes para el investigador o porque se piensa que pueden representar más o menos a todo el universo". En el caso de este proyecto fue difícil conseguir sujetos con las características que se estaba buscando, por lo que por conveniencia se eligió dentro de grupo de pacientes que asisten a un consultorio de nutrición, a personas que trabajan en áreas que son las encargadas de aprobar los presupuestos de catering de sus empresas, así como a conocidos que podrían tener cualquiera de estos cargos: gerente general, gerente comercial y jefes de marketing o simplemente los encargados de aprobar dichos presupuestos que no necesariamente pueden tener los cargos anteriores mencionados y esto justamente recién se pudo comprobar con las encuestas.

Se hicieron inicialmente 57 encuestas, sin embargo, se hizo un ajuste de 53, ya que 4 no contaban con todas las preguntas respondidas.

5.3 Resultados de encuestas

5.3.1 Datos generales

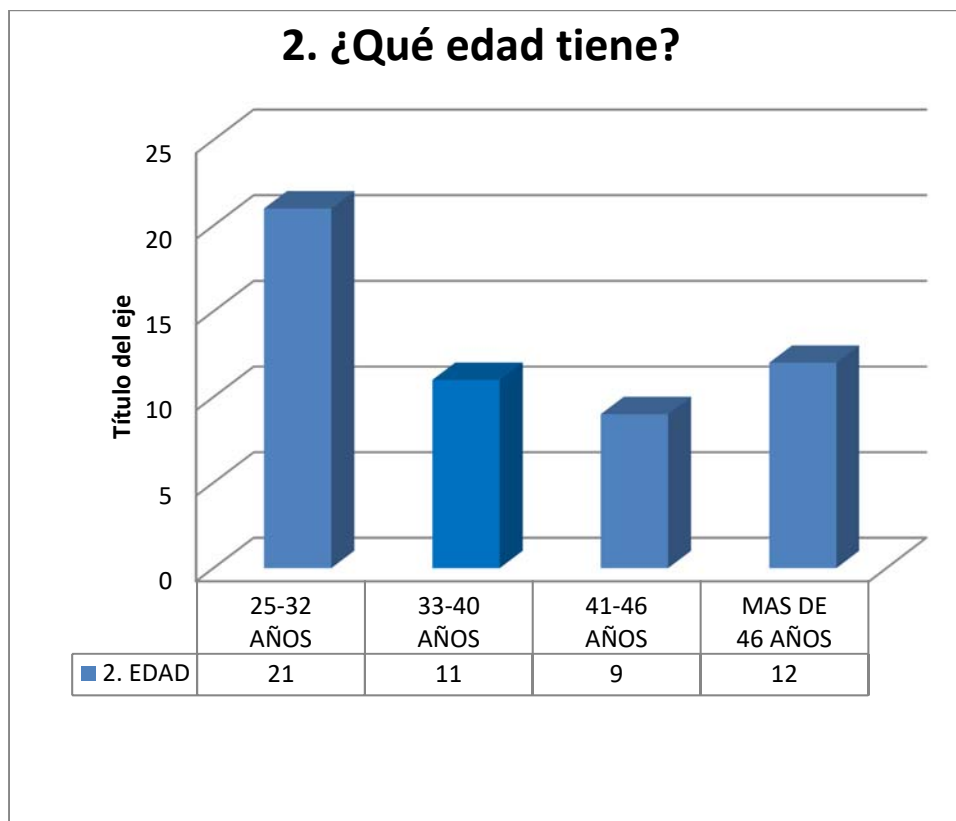
Figura N° 1. Sexo



Fuente: Elaboración propia

El 66% son del sexo femenino, mientras que el 34% del masculino.

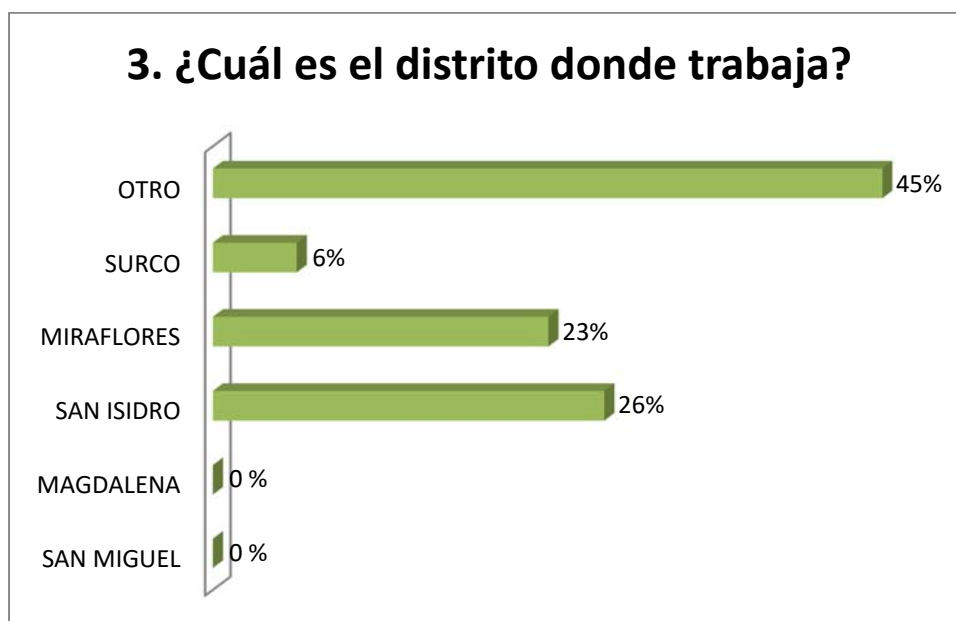
Figura N° 2. Edad



Fuente: Elaboración propia

La mayoría de personas encuestadas son jóvenes, entre 25 y 32 años.

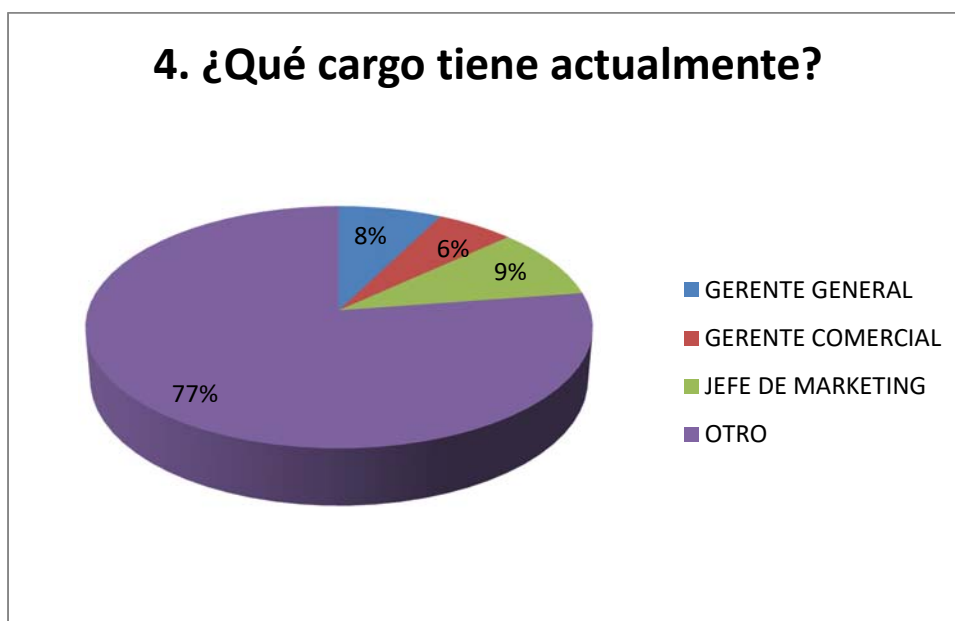
Figura N° 3. Distrito donde trabaja



Fuente: Elaboración propia

La mayoría de los encuestados refieren trabajar en otros distritos, diferentes a San Isidro, Miraflores, Magdalena, San Miguel y Surco.

Figura N° 4. Cargo de trabajo actual



Fuente: Elaboración propia

La mayoría refirió tener un cargo diferente a los siguientes: gerente general, gerente comercial y jefe de marketing.