UNIVERSIDAD PERUANA DE CIENCIAS APLICADAS

FACULTAD DE NEGOCIOS

PROGRAMA ACADÉMICO DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

**PROGRAMA ACADÉMICO DE ADMINISTRACIÓN DE BANCA Y
FINANZAS**

Delisano

Trabajo de Investigación

Para optar por el grado de Bachiller en Administración de Empresas

Para optar por el grado de Bachiller en Administración de Banca y Finanzas

AUTORES

Burga Cabañes, Lucy Viviana (0000-0003-1220-7909)

Pérez Povis, Lourdes Josselin (0000-0001-5956-2102)

Rojas Montoya, Pablo Luis (0000-0002-7695-8595)

Toyama Yagui, Igor (0000-0003-3778-8025)

ASESOR

Ramírez Bohada, Juan Carlos (0000-0002-2066-0992)

Lima, 12 de julio de 2018

Resumen

Delisano muestra una idea de negocio basado en mantener y mejorar la salud del cliente objetivo: Diabéticos Tipo B. El producto se diferencia en que contiene jugos que ayudan a disminuir los efectos secundarios de la medicación. Además, ofrecerá el servicio delivery.

La solidez de Le Cordon Bleu Perú y Charlottes Concesionarios, como aliados estratégicos de la empresa nos posicionará en la mente del consumidor.

Delisano cuenta con una carta variada y creativa en la que sus componentes fueron validados como necesidades no satisfechas y por lo general riesgosa en su dieta.

El mercado es resegmentado, actualmente atendido por sustitutos del producto. La existencia del negocio está relacionada a la necesidad del cliente de consumir dietas especializadas. El proyecto tiene la oportunidad de atender a un público objetivo en crecimiento anual de 2% en Lima Metropolitana.

El equipo cuenta con experiencia en empresas de gestión de servicio al cliente, atención al paciente. Una de las miembros del equipo cuenta con conexiones con la dueña de la cadena Charlottes, la cual es aliada estratégica de nuestro proyecto. Agregado a esto contamos con el apoyo del ex viceministro de salud Oscar Ugarte.

Por sol invertido el proyecto generará S/6.93 soles, recuperando la inversión durante los 6 primeros meses de funcionamiento. La inversión requerida es de S/ 118,654 soles, siendo nuestra tasa de rentabilidad de 92% versus el 20% del COK aplicado en nuestro proyecto.

Palabras clave: Delisano, Diabéticos tipo B, alimentación especializada, hogares y empresas, Lima metropolitana, plataforma web, delivery, dietas, público objetivo

ABSTRACT

Delisano shows a business idea based on maintaining and improving the health of the target: Diabetic type B client. The product differs in that it contains juices that help reduce the side effects of medication. In addition, it will offer delivery service.

The strength of Le Cordon Bleu Perú and Charlottes dealers, as strategic allies of the company will position us in the mind of the consumer.

Delisano consists of a varied and creative letter in which its components were validated as unmet needs and usually risks to your diet.

The market is resegmented, currently served by product substitutes. The permanence of the business is that client needs to consume specialized diets. The project can serve a customer population with an annual growth of 2% in the metropolitan Lima area.

The team has experience in customer service management companies, restaurants, haute cuisine, health, finance, marketing, human resources and patient-care quality. One of the members of the team has connections with the owner of the food service chain Charlottes, which is an strategic ally to our project. And in addition, with Dr. Oscar Ugarte past Health vice-minister who drive health issues.

For sol invert in project generate S/6.93 soles for our investment. We recovered the investment in 6 months. The investment amount that we need is S/ 118,654 and our rate of profitability is 92% versus 20% of the COK applied to our project.

Keywords: Delisano, type B diabetics, specialized nutrition, homes and companies, metropolitan Lima, web platform, delivery, diets, target audience

Tabla de Contenido

Resumen	2
ABSTRACT	3
Tabla de Contenido	4
Índice de tablas.....	8
Índice de Figuras	11
Introducción	13
1. Aspectos Generales del Negocio.....	14
1.1. Idea / Nombre de Negocio	14
1.2. Descripción del Producto / Servicio a Ofrecer.....	14
1.3. Equipo de Trabajo	15
2. Planeamiento Estratégico	17
2.1. Análisis Externo:	17
2.1.1. Análisis PESTEL:	17
2.2. Análisis interno:	22
2.2.1. Análisis de las 5 fuerzas de Porter	22
2.2.2 Análisis FODA.....	25
2.3. Visión	26
2.4. Misión	26
2.5. Estrategia Genérica	26
2.6. Objetivos Estratégicos.....	26
3. Investigación / Validación de mercado	28
3.1. Diseño metodológico de la investigación / metodología de validación de hipótesis	28
3.2. Resultados de la investigación	32
3.3. Informe final: Elaboración de tendencias, patrones y conclusiones	34
4. Plan de Marketing	36
4.1. Planteamiento de objetivos de marketing.....	36
4.2. Estrategias de marketing:	36

4.2.1. Segmentación	36
4.2.2. Posicionamiento	38
4.3. Mercado objetivo.....	39
4.3.1. Tamaño de mercado	39
4.3.2. Tamaño de mercado disponible.....	40
4.3.3. Tamaño de mercado operativo (target)	40
4.3.4. Potencial de crecimiento del mercado.....	41
4.4. Desarrollo y estrategia del marketing mix	41
4.4.1. Estrategia de producto	41
4.4.2. Diseño de producto	43
4.4.3. Estrategia de precios.....	44
4.4.4. Estrategia comunicacional.....	45
4.4.5. Estrategia de distribución	46
4.5. Plan de Ventas y Proyección de la Demanda.....	46
4.6. Presupuesto de Marketing	48
5. Plan de Operaciones	50
5.1. Políticas Operacionales	50
5.1.1. Calidad	52
5.1.2. Procesos.....	53
5.1.3. Planificación.....	53
5.1.4. Inventarios.....	54
5.2. Diseño de Instalaciones	55
5.2.1. Localización de las instalaciones	55
5.2.2. Capacidad de las instalaciones	56
5.2.3. Distribución de las instalaciones	57
5.3. Especificaciones Técnicas del Producto / servicio.....	59
5.4. Mapa de Procesos y PERT	62
5.5. Planeamiento de la Producción	66
5.5.1. Gestión de compras y stock.....	66
5.5.2. Gestión de la calidad	68
5.5.3. Gestión de los proveedores	69
5.6. Inversión en activos fijos vinculados al proceso productivo.....	71

5.7. Estructura de costos de producción y gastos operativos.	72
6. Estructura Organizacional y Recursos Humanos	75
6.1. Objetivos Organizacionales.....	75
6.2. Naturaleza de la Organización	75
6.2.1. Organigrama.....	75
6.2.2. Diseño de Puestos y Funciones	76
6.3. Políticas Organizacionales	79
6.4. Gestión Humana	80
6.4.1. Reclutamiento.....	80
6.4.2. Selección, contratación e inducción	81
6.4.3. Capacitación, desarrollo y evaluación del desempeño.....	81
6.4.4. Motivación	82
6.4.5. Sistema de remuneración	82
6.5. Estructura de gastos de RRHH.....	83
7. Plan económico-financiero.....	84
7.1. Supuestos.....	84
7.2. Inversión en activos (fijos e intangibles) y depreciación	84
7.3. Proyección de ventas	86
7.4. Cálculo del capital de trabajo	87
7.5. Estructura de financiamiento:.....	87
7.6. Estados Financieros.....	89
7.6.1. Balance General	89
7.6.2. Estado de GGPP	90
7.7. Flujo Financiero	91
7.8. Tasa de descuento accionistas y WACC	92
7.8.1. Tasa de Descuento Accionista (COK)	92
7.8.2. WACC: Costo Promedio del Capital	92
7.9. Indicadores de rentabilidad	93
7.10. Análisis de riesgo	94
7.10.1. Análisis de sensibilidad.....	94
7.10.2. Análisis por escenarios.....	95
7.10.2. Análisis de punto de equilibrio.....	98

7.10.3. Principales riesgos del proyecto (cualitativos).....	99
8. Conclusiones	100
8.1. Conclusiones Generales.	100
8.2. Conclusiones Individuales.	100
Bibliografía.....	102
Anexos.....	109

Índice de tablas

Tabla 1: FODA Cruzado	25
Tabla 2: Cuestionario para validación del Cliente - Problema.....	29
Tabla 3: Cuestionario para validación del Producto / Problema	30
Tabla 4: Distribución de personas por distrito en el que trabaja:.....	37
Tabla 5: Segmentación Demográfica:	37
Tabla 6: Segmentación Psicográfica:	38
Tabla 7: Tamaño de mercado:.....	39
Tabla 8: Tamaño de mercado disponible:	40
Tabla 9: Tamaño de mercado operativo:.....	40
Tabla 10: Potencial de crecimiento del mercado:	41
Tabla 11: Tipo de Producto:.....	47
Tabla 13: Proyección de la demanda – 5 primeros años	47
Tabla 14: Presupuesto de Marketing:.....	49
Tabla 15. Entradas.....	59
Tabla 16. Segundos:	60
Tabla 16. Postres	61
Tabla 17: Actividades de cocina	65
Tabla 18. Muebles y enseres	72
Tabla 19. Equipo de Cómputo.....	72
Tabla 20. Gastos de Producción.....	73
Tabla 21. Gastos pre-operativos.....	73
Tabla 22. Gastos Fijos Anuales.....	73
Tabla 23. Gastos Operativos Anuales	74
Tabla 24. Diseño de puestos: Gerente General.	76
Tabla 25. Diseño de puesto: Gerente de Administración y Finanzas.....	76
Tabla 26. Diseño de puesto: Gerente de Administración y Finanzas.....	76
Tabla 27. Diseño de puesto: Jefe de Cocina (Chef Principal).....	77
Tabla 28. Diseño de puesto: Cocinero.	77

Tabla 29. Diseño de puesto: Jefe de Atención al Cliente.....	77
Tabla 30. Diseño de puesto: Asesor de Servicios.	77
Tabla 31. Diseño de puesto: Jefe de Logística.	78
Tabla 32. Diseño de puesto: Encargado de Compras y Almacén	78
Tabla 33. Diseño de puesto: Transportista.	78
Tabla 34. Diseño de puesto: Jefe de Marketing e Investigación de Mercado.	78
Fuente: Elaboración propia.	78
Tabla 35. Diseño de puesto: Asesor Comercial.	79
Fuente: Elaboración propia.	79
Tabla 36. Diseño de puesto: Jefe de Recursos Humanos.....	79
Fuente: Elaboración propia.	79
Tabla 37. Diseño de puesto: Responsable de Calidad.....	79
Fuente: Elaboración propia.	79
Tabla 38: Escala salarial Delisano	83
Tabla 39: Estructura de Gastos de Recursos Humanos.....	83
Tabla 40. Resumen de Inversiones.....	85
Tabla 41. Total de Inversiones.	86
Tabla 42. Demanda Mensual – Año 1	86
Tabla 43. Demanda Anual Proyectada a 5 años.....	87
Tabla 44. Capital de Trabajo.	87
Tabla 45. Estructura de Financiamiento.....	88
Tabla 46. Estado de Situación Financiera.	89
Tabla 47. Estado de Resultados.....	90
Tabla 49. Flujo Financiero.	91
Tabla 50. Tasa Interna de Retorno.	93
Tabla 51. Valor Presente Neto del Flujo de Caja Neto del Accionista.	93
Tabla 52. Flujo de Caja – Escenario Optimista.....	96
Tabla 53. Flujo de Caja – Escenario Pesimista.	97
Tabla 54. Probabilidades	97
Tabla 55. Análisis de VPN por Escenarios	98
Tabla 56. Punto de Equilibrio Delisano - 2019.....	98
Tabla 57: Matriz EFI.....	109

Tabla 58: Matriz EFE.....	110
Tabla 59. Diseño de puestos: Gerente General.	117
Tabla 60. Diseño de puesto: Gerente de Administración y Finanzas.....	118
Tabla 61. Diseño de puesto: Contador.	118
Tabla 62. Diseño de puesto: Jefe de Cocina (Chef Principal).....	119
Tabla 63. Diseño de puesto: Cocinero.	120
Tabla 64. Diseño de puesto: Jefe de Atención al Cliente.....	120
Tabla 65. Diseño de puesto: Asesor de Servicios.	121
Tabla 66. Diseño de puesto: Jefe de Logística.	121
Tabla 67. Diseño de puesto: Encargado de Compras y Almacén	122
Tabla 68. Diseño de puesto: Transportista.	122
Tabla 69. Diseño de puesto: Jefe de Marketing e Investigación de Mercado.	123
Tabla 70. Diseño de puesto: Asesor Comercial.	123
Tabla 71. Diseño de puesto: Jefe de Recursos Humanos.....	124
Tabla 72. Diseño de puesto: Responsable de Calidad.....	125
Tabla 73: Indicadores a medir en la evaluación de desempeño mensual a los asesores de servicios.....	126
Tabla 74: Objetivos y Rangos por tipo de indicador.....	127
Tabla 75. Costo por planilla Delisano.....	127
Tabla 76. Información relevante para el cálculo de Costo Oportunidad del Inversionista -COK.	128
Tabla 77. Cálculo del punto de equilibrio anual en soles.....	129

Índice de Figuras

Figura 1. Prevalencia estimada de adultos con diabetes en las regiones de la OMS ...	20
Figura 2: Cálculo del Tamaño de muestra.	28
Figura 3: Anuncio publicitario en Facebook.....	31
Figura 4: Producto mínimo viable publicado en la página web creada por el equipo de Delisano.....	32
Figura 5: Captura de pantalla de la tasa de conversión obtenida de la landing page creada para la validación del PMV en Unbounce.....	33
Figura 6: Busines Model CANVAS.....	35
Figura 7: Ciclo de vida:	42
Figura 8: Pirámide de Maslow:	42
Figura 9: Modelo de Kardex	55
Figura 10. Mapa de ubicación de oficina administrativa.	56
Figura 11. Distribución de oficina administrativa.....	58
Figura 12. Distribución del taller de cocina.	58
Figura 13. Mapa de Procesos	62
Figura 14. Flujograma de actividades diarias.....	63
Figura 15. Pert PERT de actividades realizadas en la cocina de Delisano (taller de Le Cordon Bleu).....	66
Figura 16: Proceso de gestión de compra.....	67
Figura 17. Uniformes, imágenes referenciales.....	68
Figura 18: Menaje plástico y servilletas, imágenes referenciales.	68
Figura 19. Organigrama	75
Figura 20. Calculo de la Tasa de descuento del Accionista (modelo CAPM).....	92
Figura 21. Calculo del Costo Promedio del Capital - WACC	92
Figura 23: Mapa de Empatía	112
Figura 24. A la pregunta: ¿Qué opinión le merece un servicio delivery de menús para diabéticos? El 90% de los encuestados mostraron interés en comprar menús delivery especializado para diabéticos.	113

Figura 25. Respecto a la edad de personas diabéticas tipo B, encontramos que nuestro público objetivo se encuentra entre los 30 y 50 años, representando el 90% de encuestados.....	113
Figura 26. De acuerdo a los encuestados, los diabéticos tipo B según lugar donde almuerzan se encuentran concentrados en los distritos de San Isidro (32%), Santiago de Surco (29%) y San Borja (15%). Es por ello que nos concentraremos en atender las necesidades de estos tres distritos.	114
Figura 27. A la pregunta: Cuándo solicita un pedido de menú, ¿Por qué medio prefiere hacerlo? El 60% de los encuestados manifestó su preferencia por llamadas telefónicas desde su celular, seguido por los pedidos realizados mediante Whatsapp (18%).....	114
Figura 28. Respecto a la pregunta ¿Cómo le gustaría el plan de menús?, los encuestados manifestaron su preferencia por los paquetes de 1 mes (39%, seguido por realizar sus pedidos de manera diaria (36%).....	115
Figura 29. El 60% de los encuestados manifestaron gastar entre 16 y 22 soles a la semana en sus almuerzos.....	115
Figura 30. A la pregunta ¿Qué le gustaría que incluya su almuerzo diario? El 54% de encuestados indicó que desean un menú que incluya ensalada, plato de fondo, postre, snack y jugo reductor de glucosa, seguido de un 19% que indicó que preferirían el mismo menú sin el snack.....	116
Figura 31: Ficha de Evaluación por Competencias.....	126
Figura 32. Conversión del Beta desampalancado de dólares a soles.	128
Figura 33. Cálculo del Beta apalancado de acuerdo a la industria y al país (Perú). ..	128
Figura 34. Fórmula para el cálculo del punto de equilibrio.	129
Figura 35. Cálculo del Índice de Rentabilidad.....	129
Figura 36. Cálculo del Periodo de Recuperación de Inversión.....	130

Introducción

El proyecto “Delisano” muestra una fortaleza y sostenibilidad a largo plazo, ya que en el mercado local no existe una competencia que cubra todas las necesidades de los diabéticos, es decir a un plan que incluya desde la entrada hasta el postre, incluyendo una bebida saludable.

El presente trabajo de investigación consta de la elaboración de una planificación estratégica, plan de mercadeo, proyección de ventas, factibilidad y la rentabilidad para una empresa dedicada al rubro de comidas para diabéticos: Delisano. Este proyecto surge en vista del creciente aumento de diabéticos en lima y más aún que los que padecen de esta enfermedad no siempre conocen como preparar sus alimentos que son tan impórtate para el control de su salud. En este trabajo se encontrará el análisis de las variables externas e internas a considerar para un óptimo funcionamiento que genere una alta rentabilidad, así como lo necesario para cubrir de manera saludable los requerimientos de los pacientes de diabéticos y sobre todo ayudando en la salud.

1. Aspectos Generales del Negocio

1.1. Idea / Nombre de Negocio

Nuestra idea de negocio nace al encontrar la necesidad no atendida de una dieta especializada para personas que padecen de diabetes e hipoglicemia.

Delisano ofrece una propuesta de comida saludable continua a través de menús elaborados con recetas que incluye la ingesta calórica balanceada que contribuye a disminuir la glucosa de estos pacientes. Los clientes podrán acceder a nuestros productos mediante la modalidad de delivery y puntos de venta estratégicamente ubicados.

1.2. Descripción del Producto / Servicio a Ofrecer

Delisano ofrece una propuesta de venta de menús basado en planes alimenticios para personas que sufren de diabetes y que no tienen tiempo de cocinar o no conocen cómo elaborar dietas agradables y a la vez saludables para ellos.

El menú consta de entrada, plato de fondo, jugo reductor de glucosa, un snack y postre novedoso para diabéticos los que serán preparados con los insumos frescos. Sin preservantes, higiénicos y orgánicos en su generalidad. Contaremos con planes, se cuenta con una carta semanal donde el cliente podrá seleccionar su menú. El monitoreo de los clientes será mediante redes sociales, página web, Facebook, y WhatsApp.

El canal por el que se entrega será, por un lado, a través del servicio delivery el cual llevará los productos en envases de papel metálico de modo que puedan mantener la temperatura necesaria. Por otro lado, se contará con puntos de ventas en Charlotte.

1.3. Equipo de Trabajo

Lucy Viviana Burga Cabañes

Profesional técnica en administración de empresas, desempeñándose actualmente como Coordinadora Administrativa de la empresa multinacional Vicunha Textil (Brasil) en la sede de Perú. Encargándose de la organización de la empresa a través del monitoreo responsable de los colaboradores y agentes intermediarios como Contadores y Almacenes en el área Logística para un buen desempeño de la empresa. Actualmente tiene 29 años, y una familia conformada por su esposo y una pequeña hija de 7 años. Lucy tiene como propósito seguir aprendiendo día a día y titularse como Licenciada en Administración de Banca y Finanzas para posteriormente llevar una maestría en finanzas corporativas y derecho empresarial.

Habilidades; adecuarse fácilmente a un grupo de personas, es creativa para plantear ideas en mejora de procesos, amigable y gusta en apoyar a sus compañeros.

Lourdes Josselin Pérez Pavis

Administradora de Servicios Hosteleros en la UDEP (Universidad de Piura-Campus Lima), Post grado -Gestión en Salud (EPG San Ignacio de Loyola), Especialista en Gestión de Restaurantes y Eventos (PEC Le CordonBleu Perú), Especialista en Calidad y Seguridad de servicio al paciente (Colegio Médico del Perú), a un curso de acabar el bachiller en Administración de Empresas UPC-EPE).

Profesional con experiencia dedicado al área de servicio al cliente tanto en Perú como en los Estados Unidos. Además, cuenta con experiencia como analista en redes de salud pública y privada. Por otro lado, ha desarrollado proyectos de mejora de calidad en empresas de servicios de salud como en empresas de rubro hotelero.

Habilidades personales la facilidad de interrelacionarse a todo nivel. Perseverancia, positivismo en momentos difíciles, proactividad y flexibilidad en adecuarse a trabajos de oficina o campo.

Pablo Luis Rojas Montoya

Profesional del Área Comercial, con 12 años de experiencia en el rubro financiero, seguros y sistema de jubilación. Estudiante de la carrera de Administración de Empresas en la Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas. Persona proactiva, sociable, responsable, con buena comunicación, dinámico y organizado, con capacidad para trabajar en equipo, flexible y adaptable, con buen criterio y sentido común para la resolución de problemas dando así cumplimiento a cabalidad de las metas y objetivos propuestas. Cuenta con espíritu aventurero y gusta practicar diversos deportes, así como viajar y conocer nuevos lugares.

Igor Toyama Yagui

Estudiante universitario del décimo ciclo, perteneciente al décimo superior de la carrera de Administración de Empresas y miembro del Grupo de Excelencia Académica de la UPC. Cuenta con más de 18 años de experiencia en el área de atención al cliente, con experiencia en el manejo de clientes y personal a cargo. Actualmente se desempeña como Supervisor de Servicios Comerciales para Telefónica del Perú, como Supervisor Responsable a cargo de la coordinación y supervisión de los supervisores del área, control y seguimiento de los principales indicadores de gestión de la Jefatura, además de reemplazar a Jefes de Operaciones. Proactivo, comprometido con los objetivos propuestos, con metodología de trabajo orientada al trabajo en equipo y bajo presión, con proyecciones y metas fijas en especial en sumar experiencia en trabajos relacionados a la atención de clientes y Recursos Humanos.

2. Planeamiento Estratégico

2.1. Análisis Externo:

2.1.1. Análisis PESTEL:

2.1.1.1. Político-Legal

En el mundo se han dado leyes en países como Puerto Rico, Ecuador, México, Perú entre otros, para la prevención tratamiento y combatir la enfermedad de diabetes (Asamblea Legislativa del Distrito Federal, 2013; Asamblea Legislativa de Puerto Rico, 2011; Congreso de la República del Perú, 2005; Congreso Nacional del Ecuador, 2004).

Los estados tienen como rol combatir y apoyar a la población de las enfermedades que cuentan con un alto índice de riesgo e incremento en su población actual.

Se está enfocado en realizar diversas campañas de prevención, descarte y monitoreo a personas que padecen o tienen antecedentes familiares de esta enfermedad con el fin de contrarrestar el índice de incremento de esta enfermedad.

En el caso del Perú, dentro de las acciones tomadas para contar con una población más saludable se encuentra la Ley de Promoción de la Alimentación Saludable decretada por el Congreso de la República del Perú (2013).

“Ley N° 30021, Ley de Promoción de la Alimentación Saludable para Niños, Niñas y Adolescentes, tiene como objeto la promoción y protección efectiva del derecho a la salud pública al crecimiento y desarrollo adecuado de las personas...”

El Estado Peruano, junto con el Ministerio de Salud y Educación están orientado a una mejor calidad de vida educativa y saludable, creando normativas legales orientadas al cuidado de la salud en la edad preescolar y a la vez aperturando ideas de negocios como

los kioscos saludables que están orientados a pequeños empresarios que con poco capital puedan incursionar en este mundo del negocio saludable.

Los principales productos que están promoviendo son las ensaladas de frutas, almuerzos ricos en proteínas y fibras utilizando el pescado como elemento esencial, principalmente la anchoveta que tiene la mayor cantidad de Hierro.

En el gobierno del presidente Ollanta Humala dio luz verde a la importación de medicamentos para la lucha contra esta enfermedad para que ingresaran sin pagar impuestos adicionales que encarecen su valor en el mercado (MINSA, 2016).

Iniciativas como la antes mencionada, también se vienen aplicando en otras regiones. El doctor Al Jawaldeh publicó un proyecto de estrategia regional de nutrición para el periodo 2010-2019 para la región de los Emiratos Árabes. Este proyecto busca que los países de la región elaboren programas alimenticios acordes con su situación y recursos (OMS, 2010).

Se puede concluir que, por el incremento considerable de la tasa de mortalidad de la diabetes, diferentes estados están tomando medidas correctivas y de control sobre esta enfermedad a fin de que puedan combatirla y reducir el índice de muertes que trae al contraer dicha enfermedad, así mismo la propagación de instrumentos para un mejor cuidado de los pacientes que la padecen.

2.1.1.2. Económico Financiero

Dentro de los factores económicos – financieros que impactan a los pacientes diabéticos, tenemos en primer lugar, los gastos asociados a la enfermedad. Alrededor de unos 600 soles mensuales es el gasto en el que incurre una persona que padece de diabetes que sigue un tratamiento, que incluye los chequeos periódicos y las medicinas, este monto podría incrementarse aún más si no se tiene el debido cuidado, ya que si se complica su enfermedad es necesario seguir el tratamiento de diálisis, el cual elevaría considerablemente los gastos incurridos por los pacientes diabéticos (Álvarez, 2013).

Por otro lado, se aprobó aumentar la remuneración mínima vital de 850 a 930 soles en el mes de marzo. Esta medida genera un costo mayor para las planillas de las empresas e incrementa el poder adquisitivo de algunos sectores de la población, mejorando su condición de vida, permitiéndoles tener más recursos para combatir diferentes enfermedades (RPP Noticias, 2018), sin embargo, según estudios realizados en los Emiratos Árabes, el incremento del poder adquisitivo, sumado al gusto por la comida rápida y las bebidas azucaradas han empujado a los ciudadanos de los Emiratos Árabes Unidos a formar parte del club de la Diabetes (OMS, 2010).

La enfermedad de la diabetes impacta directamente en la economía tanto del país como de la población ya que por la reducción de la capacidad en el ámbito laboral la producción baja, ya que los pacientes diabéticos ya no pueden seguir trabajando y son sus familias quienes ahora tienen que asumir todos los gastos desde medicinas, tratamiento y del hogar (Diario Libre, 2012).

Podemos concluir que en el ámbito económico el padecer de diabetes genera una repercusión económica de vital importancia en la familia, ya que su tratamiento es costoso no solo alimenticio sino también en su tratamiento médico.

2.1.1.3. Demográfico

El Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI) estimó en 9 millones 111 mil habitantes la población de Lima Metropolitana en el 2017 (INEI, 2017a) y respecto a las personas que padecen de diabetes nos indica:

“El 2,9% de la población de 15 y más años de edad fue diagnosticada con diabetes mellitus, manteniéndose en el mismo valor que el 2015. Siendo la población femenina la más afectada (3,2%) respecto a la masculina (2,7%). Asimismo, por región natural, en el 2016, el mayor porcentaje de personas con diabetes fueron las residentes de Lima Metropolitana (4,6%) y en menor porcentaje las residentes de la Sierra (1,8%).” (INEI, 2017b, p. 13)

La Organización Mundial de la Salud (OMS) estima que, en 2014, 422 millones de adultos padecían de diabetes, frente a los 108 millones de 1980 (BBC Mundo, 2016). En el caso de Perú, de acuerdo con Mauricio Navarro, Directos Ejecutivo de Enfermedades No Transmisibles del MINSA, “al menos 1.4 millones de personas mayores de 15 años sufren de diabetes en Perú, una enfermedad que es la séptima causa de mortalidad en el país” (Compañía Peruana de Radiodifusión - AmericaTv, 2017).

Figura 1. Prevalencia estimada de adultos con diabetes en las regiones de la OMS

Fuente: BBC Mundo, 2016.

Podemos concluir que La diabetes, está en aumento en todo el mundo, con proyecciones que indican que su prevalencia aumentará considerablemente en países en desarrollo en los próximos años. En el 2003, la diabetes fue la tercera causa de muerte en el lado mexicano de la frontera, y el sexto en el lado de los EE. UU., al igual que en el Brasil y en el Perú, la diabetes es la séptima causa de mortalidad.

2.1.1.4. Socio - Cultural

Las universidades nacionales están apostando por el desarrollo sostenible de una cultura del medio ambiente que desarrolla fundamentalmente el cuidado del medio ambiente

como la tierra, agua, agricultura, etc. desarrollando nuevos alcances de conocimiento público para que las nuevas generaciones preserven un ambiente sostenible en el tiempo. Invertir en investigaciones que se publican generan el compromiso del estudiante y una visión más globalizada de los efectos que conllevan consumir productos orgánicos versus los productos FastFood, puesto que este último es quien mayor concentración de compra esta abarcada por la gente joven como universitarios, que luego de encontrar un trabajo y estabilidad económica se descuidan y empiezan a desarrollar enfermedades como la diabetes, cáncer, etc. por ende, que se prevenga a través de estudios y/o planteamientos de mejoras va a generar una cultura ambientalista en nuestra sociedad (Diario Gestión, 2018).

2.1.1.6. Tecnológico

La página de Facebook llamada "Educando en diabetes" actualmente atiende a 500 usuarios entre pacientes diabéticos y familiares, quienes realizan consultas y comparten información desde sus cuentas de la red social, con esta iniciativa tecnológica el estado busca ayudar de manera interactiva online a los pacientes con diabetes (Diario El Comercio, 2016).

De acuerdo con el Diario Gestión (2016) “Para el año 2030 se estima que sea la séptima causa de mortalidad por culpa del cada vez más extendido sedentarismo y unos malos hábitos alimenticios entre las causas principales”. Es por ello por lo que hoy en día existen varios métodos de índole tecnológico que pueden ayudar a los que sufren este mal, es así como Uptodown.com presentó cinco aplicaciones relacionadas con la diabetes, ya sea para llevar un seguimiento exhaustivo de los niveles de glucosa como una vida saludable en general. Estas aplicaciones son: Diabetes, Diabetes: M, Diabetes menú, Fundación para la diabetes, MySugr Diabetes Logbook.

Podemos concluir que los avances tecnológicos están fomentando que se pueda ayudar a controlar y tener un mejor cuidado de la salud en los pacientes con diabetes ya que actualmente existen mecanismos de información y apps que muestran a los diabéticos como alimentarse mejor y como controlar su azúcar, por ejemplo.

2.2. Análisis interno:

2.2.1. Análisis de las 5 fuerzas de Porter

2.2.1.1. F1 – Poder de Negociación de los Compradores

BAJO. Nuestro perfil de compradores diabéticos gasta mayor cantidad de dinero en conseguir insumos saludables para la preparación de sus alimentos. Además de no contar con el tiempo para cocinar sus alimentos de modo continuo y no saben cómo cocinar dietas variadas.

2.2.1.2. F2 – Poder de Negociación de los Proveedores

ALTO. La demanda proveedores de insumos sanos cada vez es mayor, por lo cual existe la posibilidad que aparezcan nuevos proveedores que brinden este tipo de productos a mediano plazo.

En la actualidad el mercado de Lima cuenta con proveedores como El Huerto perteneciente a la Universidad Agraria de La Molina, sin embargo, existen ferias con participación de proveedores independientes en la Bioferia del Parque El Reducto y otros proveedores independientes en el Centro Comercial de Chacarilla.

Entre los insumos de mayor uso en la carta de una empresa de atención para diabéticos se encuentran tiendas proveedoras conocidas como:

- Salvia (Surco)
- La Calandria (Barranco)
- La Bodega Orgánica (La Molina)
- Madre Natura (Surco)
- Flora y Fauna (Miraflores)
- La Sanahoria (San Isidro)
- Mara Biomarket (San Isidro)

- La Colorada (Miraflores)
- Sallka (Surco)
- La Gastronoma (Miraflores)
- Café a Bistro Market (San Isidro)

2.2.1.3. F3 – Amenaza de Entrada de Nuevos Competidores

BAJO. En varios distritos existen negocios que venden productos para diabéticos más no la venta de programas alimenticios que incluya en su diseño de producto la mejora del paciente (jugos reductores de glucosa).

Jugos Zuma, es una empresa que se encuentra en San Isidro. Está especializada en jugos saludables. Si bien no ofrecen jugos reductores para diabéticos, es la única empresa que ofrece jugos saludables como core de su negocio y podría incursionar en ofrecer jugos reductores de glucosa.

2.2.1.4. F4 – Amenaza de Productos Sustitutos

ALTO. Existe la amenaza de entrada de nuevos competidores especializados en la atención al paciente diabético, así como otras empresas existentes que extiendan sus servicios a similares a la idea del negocio.

- Vive Más (Cercado de Lima)
- La Casa del Diabético (Surco)
- Tortas para Diabéticos (Cercado de Lima)
- Germinando Vida (Barranco)
- Sana Tentación (San Isidro)
- Nanka (La Molina)

Si bien estas empresas no brindan la idea de negocio que Delisano, si han labrado posicionamiento en los clientes diabéticos en Lima. Por ello, consideramos podrían ser considerados como nuestra amenaza a largo plazo.

2.2.1.5. F5 – Rivalidad entre Empresas Competidoras

ALTO. Actualmente existen empresas sustitutas o con menús similares saludables no propiamente para diabéticos. Todas tienen la posibilidad de expandir la idea de negocio y brindar el mismo servicio que nosotros ya que cuentan con un posicionamiento, proveedores y personal para ponerlo en marcha.

Las empresas más similares a la carta de Delisano y que a la vez incluye servicio delivery se encuentran:

- Maria Almenara - Baking and Catering (Miraflores).
- Freshii - Restaurante de comida saludable (San Isidro).
- La Fresca - Nutritiva y Saludable (Surco).
- Uptown Salad - Restaurante de comida saludable (San Isidro y San Borja).
- La Piccolina - pasta tradicional (2 en Surco y un local en San Isidro).
- Sanua – Piensa Come y Vive (Barranco, San Isidro, Jesús María, La Molina, Lince, Surco, Miraflores, San Isidro, San Borja, Surquillo, San Miguel y Pueblo Libre).

2.2.2 Análisis FODA

Tabla 1: FODA Cruzado

		Fortalezas	Debilidades
1.-	Conocimientos de gestion en Salud		Terciarización en la mayor parte del diseño de la empresa
2.-	Conocimientos de gestión en restaurantes		Falta de contactos con autoridades normativas alimenticias.
3.-	Conocimientos en manejo de áreas comerciales		Falta de conocimientos en nutrición para enfermos de diabetes
4.-	Conocimientos de operaciones back y front de atención al cliente		Alta dependencia de los proveedores para elaborar y diseño del producto
Oportunidades		FO	DO
1.-	Crecimiento de personas diabeticas en gustos por el cuidado de su alimentacion.	F3,O1. Creacion de líneas de alimentos para diabeticos de marca propia	
2.-	Impulso del MINSA a la promocion de dietas saludable para niños y adolescentes, apoyando al pequeño empresario	F2,O2. Proponer una alianza estrategica para crear stand de venta de comida saludable en los hospitales del MINSA .	D2,O2. Acudir y apoyar a reuniones y campañas preventivas que brinda el Minsa para obtener contactos y apoyo a futuro.
3.-	Apoyo legal a las empresas de cuidado alimenticio y demanda global en comidas saludables		D1,O2. Aprovechar el apoyo al pequeño empresario por parte del MINSA para contar con infraestructura propia y ser distribuidores independientes
4.-	La gastronomía peruana y el estilo de alimentación rutinaria no saludable da opción a que el incremento de estos pacientes sea continuo y demandante	F1,O4. Ofrecer dietas diversas para contrarestrar otras enfermedades crónicas relacionadas a la mala alimentación.	D4,O4. Alquilar puntos de distribución en los distritos con mayor índice de problemas alimenticios y demanda de consumo
5.-	Incremento de plataformas como herramienta para que el paciente tenga conocimiento de los alcances de la enfermedad y busque opciones de servicios que le ofrezcan una adecuada alimentación	F4,O5. Invertir en desarrollar canales online amigables para ser la primera opción de compra de menús saludables en Lima.	D3,O5. Obtener retroalimentación de las plataformas existentes para mejorar la confección de la carta que ofrecemos
6.-	Incremento y proyección de aumento de casos de diabetes tipo B en Lima Metropolitana en los últimos años	F1; O6 Conocimiento del perfil del paciente y el detalle de las consecuencias epidemiológicas de la enfermedad	
Amenazas		FA	DA
1.-	Riesgo de incremento de competencias por alta demanda de diabeticos en Lima Metropolitana	F2,A1. Confeccion de menus relacionados a mejorar la calidad de vida del diabetico asi como tomar en cuenta los efectos secundarios de la enfermedad	D4,A1. Establecer convenios con mypes proveedoras de insumos saludables , asi como con la universidad del estado
2.-	Aumento de plataformas online que ofrecen variedad de recetas para los diabeticos	F4,A2. Confexion de plataformas accesibles y amigables para un eficiente uso del cliente.	
3.-	Poca información de las consecuencias de una mala elaboración de menú para diabéticos	F1,A3. Apoyar y realizar por nuestros canales informativos campañas preventivas e informativas como un plan de responsabilidad social con nuestro entorno	D3,A3. Capacitación y evaluación continua al personal respecto a la elaboración de la alimentación para diabeticos.
4.-	Aumento de costos de producción y salarios por incremento del sueldo mínimo	F2,A4. Crear alianzas para dar capacitaciones beneficiosas al personal y distribuir progresivamente un aumento de sueldo por competencias.	D4,A4. Establecer contratos establecidos mediano plazo con los proveedores de insumos para evitar la inestabilidad económica afecte a la empresa
5.-	Fenómeno del Niño costero podría incrementar costos de producción por escasez de insumos	F2; A5 Control de stocks de seguridad de no perecibles y manejo de negociación con más de un proveedor para los insumos base	D4; F5 Proveer los insumos de un socio estratégico no relacionados a la competencia (escuelas de cocina) para no desabastecernos ni perder la calidad del producto

Fuente: Elaboración propia.

2.3. Visión

Ser reconocidos en el 2021 como la mejor alternativa de alimentación especializada para diabéticos en Lima Metropolitana.

2.4. Misión

Somos una empresa que busca mejorar la calidad de vida de los pacientes diabéticos, brindando una alimentación especializada para ellos, llevando nuestras recetas innovadoras a los hogares y empresas de nuestros clientes.

2.5. Estrategia Genérica

La estrategia de la empresa será dirigirse a un segmento con necesidades específicas, comunicando a los consumidores a través de la estrategia genérica el argumento fundamental para la adquisición de los planes alimenticios; que son, el apoyo en el cuidado de la salud de pacientes diabéticos, un seguimiento constante a través de los menús, que están diseñados para mantener un estilo de vida saludable.

Somos tu aliado estratégico para cuidar tu salud mediante una alimentación sana, con recetas innovadoras te ayudamos a controlar la diabetes, contribuyendo a tu bienestar.

2.6. Objetivos Estratégicos

- Realizar alianzas estratégicas con clínicas privadas, hospitales del MINSA y SISOL para dar charlas informativas sobre alimentación preventiva para los diabéticos.
- Desarrollar e incrementar una red de recetas ricas para motivar al consumo de estos menús.
- Obtener una rentabilidad del 15% sobre los ingresos entre los 2 primeros años.

- Crear una cultura organizacional positiva y sana entre todos los colaboradores de DELISANO.
- Ampliar alianzas estratégicas con centros de alta cocina y con los proveedores de insumos orgánicos para contribuir al desarrollo de un nicho de mercado saludable.

3. Investigación / Validación de mercado

3.1. Diseño metodológico de la investigación / metodología de validación de hipótesis

Para la exploración del presente trabajo, hemos optado por validar la hipótesis del cliente/problema juntamente con el producto/necesidad que se presenta en el mercado para confirmar que la solución que se ha propuesto es la más adecuada.

Suponemos que el diabético/cliente no cuenta con el tiempo suficiente de prepararse su almuerzo adecuadamente, asimismo que contengan los ingredientes correctos para poder mantener una dieta saludable, por lo cual recurre frecuentemente a restaurantes, juguerías, APP de delivery de comidas, Fast Food, etc. poniendo en riesgo su salud pero que a pesar de todo sigue incurriendo en la misma rutina al no haber una oferta adecuada que pueda cubrir su necesidad.

Para validar esta hipótesis realizamos una investigación cuantitativa, ya que nos permite obtener datos estandarizados que nos permite conocer las preferencias de las personas diabéticas de toda lima metropolitana. Para realizar esta investigación se empleó encuestas online a través del enlace de Google. El tamaño de la muestra se realizó con un nivel de confianza de 95% y un margen de error de 5%.

Figura 2: Cálculo del Tamaño de muestra.

The image shows a web-based calculator titled "Calcula el tamaño de tu muestra:". It has three input fields on the left: "Tamaño de la población:" with the value "9111000", "Nivel de confianza (%):" with a dropdown menu showing "95", and "Margen de error (%):" with the value "5". Below these fields is a yellow button labeled "CALCULAR". To the right of the button, the result is displayed: "Tamaño de la muestra:" followed by the number "385" in a large green font.

Input	Value
Tamaño de la población:	9111000
Nivel de confianza (%):	95
Margen de error (%):	5
Resultado	Tamaño de la muestra: 385

Fuente: SurveyMonkey, 2018.

Problema:

¿Dónde podré conseguir un almuerzo especial para diabéticos tipo 2 que sea saludable, rico y cerca de mi lugar de trabajo?

Cliente:

Personas que tengan la enfermedad DIABETES TIPO B. del NSE A, B y C1, que trabajen en el ámbito de Lima Metropolitana entre 30 y 50 años.

La exploración que se realizó permitió conocer como los pacientes diabéticos del tipo B, actualmente satisfacen la necesidad de su alimentación en horarios de trabajo, asimismo si considerasen como opción comprar un plan de menús

Validación cliente/problema:

Hipótesis clave: Que el cliente diabético del tipo B generalmente almuerza en lugares desconocidos que no brindan almuerzos para controlar su enfermedad.

Supuesto más riesgoso: Que el cliente prepare su propio menú.

Criterio mínimo de éxito: Que el cliente afirme interés en los planes de salud.

Tabla 2: Cuestionario para validación del Cliente - Problema

Nº	Preguntas
1	¿Tiene la diabetes tipo A o B?
2	¿Tiene interés en consumir almuerzos Saludables de forma continua?
3	¿Qué edad tiene usted?
4	¿En que distrito trabaja?
5	¿En qué hospitales y/o clínicas se atiende?
6	¿Dónde almuerza principalmente, restaurantes o trae su refrigerio?
7	Si trae refrigerio ¿Quién cocina regularmente su dieta?

Fuente: Elaboración propia.

Validación del producto/problema:

Filtramos preguntas enfocadas al producto final para conocer los gustos de los clientes que a su vez son pacientes diabéticos que deben estar muy enfocados en su alimentación, pero por falta de tiempo no pueden comer saludablemente, como ingerir alimentos que no contengan preservantes, identificar el precio aceptable para ellos y conocer el medio por el cual comprarían el producto.

Hipótesis clave: El cliente quiere consumir alimentos saludables y ricos para el cuidado de su enfermedad.

Supuesto más riesgoso: que el cliente no considere el menú por no tener los ingredientes ricos que está acostumbrado a ingerir.

Criterio mínimo de éxito: que el cliente afirme en comprar el menú.

Tabla 3: Cuestionario para validación del Producto / Problema

Nº	Preguntas
1	¿Cuánto gasta frecuentemente en su almuerzo?
2	¿Qué le gustaría que incluyan los almuerzos que ofreceremos?
3	¿Compraría usted un plan de menú diario, mensual y/o trimestral?
4	¿Gustaría pedir sus almuerzos por su celular?
5	¿Gustaría usted un servicio deliverys de menú?
6	¿Cómo paga generalmente en efectivo o cargo en cuenta?

Fuente: Elaboración propia.

Desarrollo del experimento Pitch MVP:

Posterior a las encuestas se procedió a realizar una landing page con el objetivo de recabar personas diabéticas interesadas en adquirir el producto. Medir cuantas personas tuvieron el primer interés y dejaron sus datos para contactarlos y seguir el proceso hacia el producto mínimo viable.

A través del Facebook se enlazó a una página creada por unbounce.com durante 5 días para poder recabar los datos de los interesados, permitiendo una conexión directa con el público objetivo inicial.

Figura 3: Anuncio publicitario en Facebook.

Fuente: Facebook, 2018.

Luego procedimos a crear el PMV a través de una página web: <https://pablorojasm.wixsite.com/delisano/pedidos> para interrelacionar directamente con los clientes, asimismo que puedan tener conocimiento de las ofertas que se darán y los menús que ofreceremos.

Figura 4: Producto mínimo viable publicado en la página web creada por el equipo de Delisano

Fuente: Elaboración propia, Delisano, 2018.

3.2. Resultados de la investigación

La validación de PMV, la demografía y empatía aplicada al universo de diabéticos Tipo B de Lima Metropolitana tuvo como resultado en nuestra encuesta las siguientes respuestas

Validación del Cliente / Problema:

Las principales preguntas nos ayudaron a identificar, en primer lugar, que el 90% de los diabéticos encuestados están interesados en un servicio delivery de menús para diabéticos. En segundo lugar, que nuestro público objetivo está concentrado en los distritos de San Isidro (32%), Santiago de Surco (29%) y San Borja (15%). Por último, que los rangos de edad de los potenciales consumidores se encuentran entre los 30 y 50 años (90% de los encuestados). Adicionalmente que el 55.8% están interesados en las compras delivery en lima.

Validación del Producto / Problema

Con las preguntas que se realizaron se obtuvo las principales estadísticas respecto al precio que están dispuestos a pagar, si gustan de paquetes diarios, mensuales o trimestrales, así como el medio como solicitan los productos.

En cuanto al porcentaje del producto mínimo viable siendo la opción PMV1 (ensalada, plato de fondo, postre, snack y jugo reductor de glucosa) tuvo la aceptación de los encuestados con un 53.8% seguido de un 19.2% que aceptaba todo lo que incluía el diseño anterior menos el snack; el 17.3% solo les interesó la ensalada, plato de fondo, postre y jugo reductor de glucosa, el 9.6% solo se sentía satisfecho con un plato de ensalada, snack y postre.

Para lograr esta información se realizó trabajo de campo en hospitales, clínicas, instituciones relacionadas a la diabetes y enviando links a personas con el perfil epidemiológico de diabetes. Fue una investigación exploratoria, segmentada a los diabéticos tipo b de cualquier edad, NSE y sexo de Lima Metropolitana. Llegamos a culminar el objetivo de la validación luego de cuatro semanas.

La entrevista tuvo preguntas abiertas y cerradas, el filtro fue que sean diabéticos de tipo B.

Resultado del Pitch MVP:

Se obtuvo una conversión de la landing page del 40% durante los 5 días que se realizó la publicidad:

Figura 5: Captura de pantalla de la tasa de conversión obtenida de la landing page creada para la validación del PMV en Unbounce

Fuente: Unbounce, 2018.

3.3. Informe final: Elaboración de tendencias, patrones y conclusiones

Nuestra landing page con la idea del negocio tuvo una validación 65 visitantes, conversiones 26 y un 40% de ratio de conversión con 26 “likes” en 5 días logro perseverar y validar la idea de negocio.

Nuestro resultado aprobó la hipótesis sugerida pues más del 50% de los encuestados dependen de un tercero para la elaboración de sus menús especiales para la diabetes tipo B.

Respecto al precio los mayores resultados validaron que el público está dispuesto a pagar un máximo de 22 soles con un porcentaje que incluso podría pagar hasta 27 soles diarios por su almuerzo, tomando en cuenta el menú incluya todos los componentes ofrecidos en nuestro primer PMV diseñado es decir ensalada, plato de fondo, postre, snack y bebida reductora de glucosa con un rango mayor al 50%.

Por demografía concluimos aplicar nuestro producto para adultos mayores de 30 años y que almuercen en distritos de San Isidro, Surco y San Borja, pues es allí donde la mayor población adulta está dispuesta a pagar por nuestro producto.

Concluimos que aún hay segmentos por fidelizar según indican los patrones en Lima Metropolitana por el sedentarismo y su excesivo consumo de alimentos procesados y azucarados.

También podemos concluir que las personas buscan cantidad y variedad en sus menús a bajo precio.

Por otro lado, existe un interés marcado en mejorar su salud siendo un fuerte aliado para fidelizar a nuestro usuario con el producto.

Muchas personas de las encuestadas que padecían la enfermedad cumplían con un patrón de comer muchas veces al día, tenían ansiedad y eran adultos con un estilo de vida demandante.

Producto mínimo viable con el que concluimos:

Delivery de menús y planes alimenticios para diabéticos del NSE A, B Y C1 desde los 30 a 50 años de los distritos de San Isidro, Surco y San Borja: A la gran mayoría de encuestados les gustó la idea de tener a una empresa quienes les puedan facilitar mediante delivery sus menús, que satisfagan sus necesidades como paciente. Esto se debe a que muchos de ellos cuentan con una rutina que no les permite tener el tiempo suficiente para preparar su dieta o simplemente les es complicado buscar los insumos para esta.

Business Model CANVAS

Figura 6: Busines Model CANVAS

BUSINESS MODEL CANVAS				
Alianzas Clave	Actividades Claves	Propuesta de Valor	Relacion con los clientes	Segmento de Clientes
<ul style="list-style-type: none">-Nutricionistas y endocrinologos independientes-Concesionarios Charlottes-Escuela de artes culinarios Le Cordon Bleu Perú	<ul style="list-style-type: none">-Logística-Procesos operativos-Atención al cliente-Publicidad y Marketing-Captación de clientes-Monitorio de desarrollo de menú	Ofrecer almuerzos saludables continuos vía delivery para diabéticos tipo B	<ul style="list-style-type: none">-Personalizado	Adultos de 30 a 55 años diabéticos de NSE A,B y C1 residentes en los distritos de San Isidro, Surco y San Borja
	Recursos Clave		Canales	
	<ul style="list-style-type: none">-Personal capacitado-Proveedores de insumos-Control de calidad-Monitoreo de procesos internos-Infraestructura adecuada-Plataforma web-Redes Sociales		<ul style="list-style-type: none">-Minivan-Redes sociales / Whats app-Plataforma web-Relacionista publico-Punto ventas Charlottes-Médicos nutricionistas y endocrinólogos particulares	
Estructura de Costos		Fuentes de Ingreso		
<ul style="list-style-type: none">-Alquiler de taller de cocina y oficina-Planilla de personal-Proveedores de insumos-Marketing y publicidad-Comisiones comerciales-Minivan propia		<ul style="list-style-type: none">-Programa del plan alimenticio mensual-Delivery de menús diarios-Proveedor de empresa Charlottes		

Fuente: Elaboración propia.

4. Plan de Marketing

4.1. Planteamiento de objetivos de marketing

El enfoque de la empresa es vender planes alimenticios a las personas diabéticas para lo cual se debe alinear los objetivos de marketing a la estrategia genérica, concentrándose en la búsqueda del crecimiento de la cartera de clientes, concretar ventas y satisfacción del cliente para poder empoderarse en la mente del consumidor para lo cual se plantea lo siguiente:

- Potenciar la marca DELISANO como el pionero en comida saludable de San Isidro, Surco y San Borja.
- Fidelizar a los clientes en la recompra de los planes alimenticios
- Incrementar las ventas en un 5% anual a partir del año 2020
- Generar 2 alianzas estratégicas en los próximos 5 años
- Implementar una red de publicidad exterior en los distritos de San Isidro, Surco y San Borja.
- Obtener un promedio de satisfacción por cliente de 90%
- Crear confianza y lealtad alrededor de la marca DELISANO.
- Constituir una presencia online para posicionar la marca en la mente del consumidor.

4.2. Estrategias de marketing:

4.2.1. Segmentación

Dándose el análisis de validación de data se ha escogido primar los esfuerzos de la empresa a través de la segmentación geográfica, demográfica y psicográfica.

4.2.1.1. Segmentación Geográfica

Atenderemos a 3 distritos de Lima metropolitana porque se interconectan con la ubicación de la central de la empresa (Miraflores) y la central de nuestro aliado estratégico (Surco) quien abastecerá a sus concesionarios de las clínicas y corporativos de los distritos validados.

Se ha considerado el porcentaje de personas que han validado según encuesta que tienen diabetes tipo b y que trabajan en los 3 distritos elegidos:

Tabla 4: Distribución de personas por distrito en el que trabaja:

Distrito	Q	%
San Isidro	123	31.9%
Surco	111	28.8%
San Borja	57	14.8%
Miraflores	37	9.6%
Lince	16	4.2%
Otros	41	10.6%

Fuente: Elaboración propia.

4.2.1.2. Segmentación Demográfica:

Las personas que se está segmentando demográficamente principalmente por los niveles socioeconómicos y por la edad de 30 a 50 años, que según la encuesta realizada es la edad optima de consumo de este producto.

Estos tres distritos escogidos representan un porcentaje alto en niveles socioeconómicos A, B Y C1 que es el público objetivo para la compra de este producto.

Tabla 5: Segmentación Demográfica:

NSE 31 a 45 años			
NSE	% NSE	% x NSE edad	Ponderado
A	4.40%	24.40%	1.10%
B	24.50%	20%	4.80%
C1	27.30%	21.10%	5.80%
		TOTAL	11.70%

Fuente: Elaboración propia.

4.2.1.3. Segmentación Psicográfica:

De acuerdo con las encuestas realizadas, Delisano está dirigido a aquellas personas que padecen diabetes tipo 2 que se preocupan por cuidar su salud, buscando llevar un estilo de vida más saludable a través de una alimentación balanceada.

DELISANO aplicará una segmentación por las personas del nivel socioeconómico A, B, Y C1 que tengan celulares para poder acceder de una manera más rápida a la compra del producto de la manera online.

Se utiliza esta segmentación por gustos y preferencias del medio de compra de las personas de los 3 distritos escogidos para saber y delimitar la forma como llegar a los clientes.

Tabla 6: Segmentación Psicográfica:

NSE	% NSE	NSE Uso Celular	
		% NSE Celular	Ponderado
A	4.40%	97.50%	4.30%
B	24.50%	97%	23.80%
C 1	27.30%	93.40%	25.50%
		TOTAL	53.60%

Fuente: Elaboración propia.

4.2.2. Posicionamiento

Nos posicionaremos como una alternativa de alimentación sana especializada en personas diabéticas del tipo B y utilizaremos el modelo B2C (business to consumer) atendiendo e interactuando directamente con el cliente por medio de los pedidos online.

La marca DELISANO se posicionará en la mente del consumidor con su slogan “Come rico, fresco y sano”, en el cual los adjetivos definen el valor del producto. Para el público diabético es necesario la alimentación fresca sin preservantes, sin muchos sabores por sus restricciones alimenticias; encontrando con el producto la alternativa de comer una dieta agradable y gracias a los jugos reductores de glucosa una dieta sana. De esta forma nuestro slogan cumple los beneficios de nuestro producto

DELISANO está en el lugar que lo necesites con una gama variada de platos a escoger.

Nos posicionaremos como una alternativa de alimentación sana especializada en personas diabéticas del tipo B.

4.3. Mercado objetivo

4.3.1. Tamaño de mercado

Tabla 7: Tamaño de mercado:

Distribución de personas al 2017 en lima metropolitana	9,111,000
Con Diabetes Milletus (+15)	4,6%
	419,106

Fuente: Elaboración propia.

El mercado de habitantes en lima metropolitana es muy grande por lo que nos ceñiremos a trabajar solo el sector de diabéticos mellitus mayores de 15 años que representan el 4,6% de la población limeña según INEI (2017b, p. 13), el cual nos da un tamaño de mercado de 419 mil habitantes.

Tomaremos como primera muestra a los distritos de San Borja, San Isidro y Surco los cuales tuvieron mayor porcentaje del mercado de diabéticos que deseamos incurrir (perteneciente a la zona 7 de Asociación Peruana de Empresas de Investigación de Mercado (APEIM) (2017).

4.3.2. Tamaño de mercado disponible

Tabla 8: Tamaño de mercado disponible:

Tamaño de Mercado Disponible	%	Q
Tamaño de Mercado	4.60%	419106
NSE A/B/C 31 a 45 años	11.66%	48870
NSE A/B/C1 Celular	53.61%	26199
Ubicación: San Borja-Surco-San Isidro	75.60%	19807

Fuente: Elaboración propia.

Se estableció el tamaño de mercado disponible en 19,807 personas, tomando como base el tamaño de mercado identificado previamente, del cual sólo se consideró los siguientes factores:

- Rango de edad de los NSE A/B/C determinados en nuestra segmentación demográfica (INEI, 2017c).
- Personas de los NSE A/B/C1 que utilizan celulares (INEI, 2017c).
- Personas diabéticas que trabajan en los distritos de San Borja, Santiago de Surco y San Isidro.

4.3.3. Tamaño de mercado operativo (target)

Tabla 9: Tamaño de mercado operativo:

Tamaño de Mercado Operativo (Target)	%	Q
Mercado Disponible	-	19807
Clientes potenciales	1.24%	245

Fuente: Elaboración propia.

Para el primer año tenemos como objetivo atender al 1.24% del mercado disponible, siendo el tamaño de mercado operativo de 245 clientes (menús diarios).

4.3.4. Potencial de crecimiento del mercado

Tabla 10: Potencial de crecimiento del mercado:

Nº	Año	Cantidad de Diabéticos Tipo 2	Crecimiento Respecto al 2017	Crecimiento Respecto al año anterior
1	2018	437274	4.3%	4.3%
2	2019	445669	6.3%	1.9%
3	2020	454064	8.3%	1.9%
4	2021	462459	10.3%	1.8%
5	2022	470854	12.3%	1.8%
6	2023	479249	14.4%	1.8%
7	2024	487644	16.4%	1.8%
8	2025	496039	18.4%	1.7%
9	2026	504434	20.4%	1.7%
10	2027	512829	22.4%	1.7%

Fuente: Elaboración propia.

El promedio de crecimiento anual proyectado para los próximos 10 años es de 2% y desde el inicio de nuestras operaciones hacía el décimo año es de 22.4%.

4.4. Desarrollo y estrategia del marketing mix

4.4.1. Estrategia de producto

La estrategia producto se encuentra dentro del ciclo de vida en la introducción por lo que el enfoque es posicionarnos con una confección de carta versátil, sana y de buen sabor para nuestro segmento que tiene restricciones y solo opciones insípidas en el mercado existente. De este modo, pretendemos pasar rápidamente del ciclo introductorio al crecimiento.

Figura 7: Ciclo de vida:

Fuente: Elaboración propia.

La pirámide de Maslow sitúa a nuestro producto/ servicio Delisano en el primer eslabón biológico. Al ser la base de la motivación del comportamiento humano, la empresa podrá sacar ventaja al ofrecer alimentación y salud en un solo producto.

Figura 8: Pirámide de Maslow:

Fuente: Adaptado de “Significado de la Pirámide de Maslow” por Significados (2017).

La estrategia de producto diseñada para los menús Delisano será:

El valor del producto se centrará en ofrecer salud y buen sabor.

4.4.2. Diseño de producto

Los clientes esperan un producto completo, fresco y de buen sabor el cual mantenga o mejore su condición diabética. Por tanto, la confección del menú diario consta de ensalada, plato de fondo, postre, snack y bebida reductora. Delisano, constantemente ofrecerá nuevas opciones de menú a base de insumos sanos para el cuidado de nuestro cliente.

Forma:

Para desarrollar el diseño del menú Delisano constara de:

- Entradas: Ensaladas (verano) Sopas (invierno)
- Plato de Fondo: Carnes Magras, Aves de corral, Pescados, Menestras, Arroces, Legumbres
- Postre: Lácteos sin grasa, granos base de maíz desgerminado, frutos permitidos
- Snack: Galletas, Frutas permitidas para diabéticos
- Jugos reductores de glucosa: basado en frutos permitidos y verduras

La ruta será armar la receta de 7am a 10am, mise place (distribución por porciones) se realizarán un día anterior horario de 5pm a 8pm en el cual quedarán preparados los snacks, postres (en su totalidad).

De la cantidad total de pedidos diarios 35 serán distribuidos a las 9:30 am a Charlottes central vía la miniván para ser enviados a los puntos de venta de las clínicas y corporativos.

Se empacará el pedido con platinado especial para el mantenimiento de temperaturas de la comida. Nuestros empaques incluirán el valor calórico del menú y todos sus componentes.

Los menús serán repartidos desde las 11am hasta las 1pm a los 3 distritos atender.

La marca: Se llama Delisano, los dos adjetivos que el producto va a ofrecer: buen sabor y sano.

Slogan: La marca DELISANO se posicionará en la mente del consumidor con su slogan “Come rico, fresco y sano”, en el cual los adjetivos definen el valor del producto. Para el público diabético es necesaria la alimentación fresca sin preservantes, sin muchos sabores por sus restricciones alimenticias; encontrando con el producto la alternativa de comer una dieta agradable y gracias a los jugos reductores de glucosa una dieta sana. De esta forma nuestro slogan cumple los beneficios de nuestro producto.

4.4.3. Estrategia de precios

La estrategia de precios usada para el producto Delisano será una estrategia de descremado de precios, pues nos importa que nuestro producto sea reconocido por su calidad y efectividad que tendrá para la mejoría de la salud de nuestro cliente desde su introducción en el mercado. Es por ello que estará dispuesto a pagar un buen precio por adquirirlo. Además, la infraestructura y equipamiento de la empresa nos limitará a atender en un inicio a un segmento de clientes dispuesto a consumirnos a un precio elevado.

Los precios establecidos son: 20 soles el menú diario en plan mensual y 25 soles en pedido diario. Como proveedores del punto de venta en los concesionarios Charlottes, usaremos el precio de 20 soles por menú diario.

Sin embargo, cuando nuestro ciclo de vida del producto pase a nivel de crecimiento, podremos evaluar atender otros públicos a menor precio para romper la sensibilidad de ese público para con la adquisición de nuestro producto. La fórmula de nuestro modelo de negocio se basará en un PxQ (precio por cantidad)

Nuestro producto utilizara la estrategia de valor percibido para tener más participación en el público elegido.

4.4.4. Estrategia comunicacional

Nuestra estrategia de comunicación en el mercado elegido tendrá la siguiente formula de entrada:

Para captar la atención del cliente, Delisano aplicara publicidad en Facebook, Adwords, paneles, volante y, braneados, los cuales facilitarán el contacto con el consumidor. El interés se generará con el diseño del producto el cual cumple una función de mejora de salud para los clientes.

El deseo de consumo se asociará a la variedad y el buen sabor que tiene la confección del menú. La credibilidad, será el apoyo brindado por nuestros dos aliados estratégicos, Le Cordon Bleu Perú y Charlottes concesionarios, ambos posicionados en la mente del consumidor de los distritos en el cual Delisano iniciará operaciones. Este conjunto de pasos llevará a que el cliente tome la decisión de contactar a Delisano para el pedido de almuerzos especializados para el cliente diabético. Por otro lado, podrán contactarse para ser el pedido por medio directo (teléfono y WhatsApp), por la página web y por redes sociales.

Tanto en redes como en la entrega dejaremos opción a envío de sugerencias y reclamos del producto por redes sociales. Delisano, buscara tener un nexo con sus clientes para que sea recomendado en los próximos ciclos de vida del producto.

Nuestro cliente busca cubrir una necesidad de solucionar sus deficiencias alimenticias, es así que Delisano, empatiza con el cliente objetivo, el cual selecciona en grupos y llegamos a ellos por estrategias.

Nuestro objetivo principal será basado el principio Objetivo Aspiracional:

Delisano, tiene como meta ser reconocido como el principal proveedor de alimentos especializados en Lima para el año 2022.

Los objetivos de comunicación aplicados en Delisano serán:

- Notoriedad hacia los clientes indecisos. Mostrarles somos necesarios para la mejora de su salud.
- Conocimiento del producto, la variedad que incluye cada menú y sus beneficios
- Conexión con el cliente mediante interacción vía redes sociales, teléfono, crear empatía y posición de la marca en la mente de nuestro cliente
- Nuestra meta para saber hemos logrado entrar a la mente del consumidor objetivo será cuando este nos considere como la primera marca que se le viene a la mente cuando nuestro producto tenga el primer año en el mercado.

Cabe mencionar que, para cubrir los objetivos del cliente e indicadores del mismo, desde el piloto del proyecto Delisano ofrecerá muestras gratuitas en las comunidades de diabéticos, con quienes validaremos gustos, expectativas y sugerencias la cual se retroalimentará cada 4 meses.

4.4.5. Estrategia de distribución

La distribución es directa porque Delisano siendo el productor, también se encarga de llevar los pedidos al cliente final.

Nuestra estrategia de distribución será selectiva, pues nuestros productos serán entregados a determinados distritos de la capital y a clientes mediante nuestro servicio delivery. Otro canal de distribución será el punto de venta en los concesionarios Charlottes con quien tenemos una estrategia exclusiva para venta de menús especializados.

4.5. Plan de Ventas y Proyección de la Demanda

El tamaño de mercado operativo es de 245 personas con diabetes mellitus Tipo B.

Nuestros almuerzos se venderán mediante 3 modalidades:

- Diarios
- Paquetes mensuales (20 días)
- Aliado estratégico Charlotte el cual cuenta con 7 establecimientos y cada establecimiento se le dará 5 menús diarios.

Asumimos que venderíamos 245 menús diarios

Tabla 11: Tipo de Producto:

	Tipo de Producto	Q	Frecuencia	QxFrec	Compra Prom
41%	Menù diario	100	20	2000	S/25.00
45%	Paquete Mensual	110	20	2200	S/20.00
14%	otros	35	20	700	S/20.00
	Total Q	245			

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 12: Proyección de la demanda – Año 1

P*Q	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Setiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	TOTAL 1ER AÑO
Factor de Estacionalidad	1	0.9	1	1.1	1.1	1.1	0.9	1.1	1.1	1.1	1	0.9	
Menù diario	\$/50,000	\$/45,000	\$/45,000	\$/49,500	\$/54,450	\$/59,895	\$/53,908	\$/59,296	\$/65,226	\$/71,748	\$/71,748	\$/64,573	\$/. 690,342
Paquete Mensual	\$/44,000	\$/39,600	\$/39,600	\$/43,560	\$/47,916	\$/52,708	\$/47,437	\$/52,181	\$/57,399	\$/63,138	\$/63,138	\$/56,825	\$/. 607,501
Otros (Charlotte)	\$/14,000	\$/12,600	\$/12,600	\$/13,860	\$/15,246	\$/16,771	\$/15,094	\$/16,603	\$/18,263	\$/20,090	\$/20,090	\$/18,081	\$/. 193,296
													\$/. 1,491,139

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 13: Proyección de la demanda – 5 primeros años

Proyeccion de la demanda 5 años	TOTAL 1ER AÑO	TOTAL 2DO AÑO	TOTAL 3ER AÑO	TOTAL 4TO AÑO	TOTAL 5TO AÑO
Menù diario	\$/. 690,342	\$/. 724,859	\$/. 761,102	\$/. 799,157	\$/. 839,115
Paquete Mensual	\$/. 607,501	\$/. 637,876	\$/. 669,770	\$/. 703,258	\$/. 738,421
Otros (Charlotte)	\$/. 193,296	\$/. 202,961	\$/. 213,109	\$/. 223,764	\$/. 234,952
	\$/. 1,491,139	\$/. 1,565,696	\$/. 1,643,981	\$/. 1,726,180	\$/. 1,812,489

Fuente: Elaboración propia

Nuestro plan de ventas está contemplado la mezcla de nuestras 3 modalidades y estacionalidad, llegando a un ingreso anual S/. 1,491.139 el primer año, y durante los 4 años siguientes tener un crecimiento en ventas del 5% anual.

4.6. Presupuesto de Marketing

La empresa planea gestionar el siguiente presupuesto:

Volantes: Los cuales serán impresos 4 veces al año, con un costo total de S/. 600.

Paneles: Implementar una red de paneles publicitarios en los distritos de San Isidro, Surco y San Borja. Presupuesto S/ 5,100, 3 veces al año.

Bolsas blancas biodegradables: Las cuales servirán para el reparto de los alimentos y tendrán el Logo y nombre de la empresa, su costo será de S/ 19,932.20.

Survey Monkey: Se considerará realizar un pago anual para saber la opinión de nuestros clientes, costo S/. 750.

Brandeados: La movilidad a utilizar para el reparto de los alimentos tendrá el logo de la empresa, así como el teléfono y la pagina donde tener mayor información, por este motivo se considera un costo de S/480.00 en el brandeado.

Facebook: Con el fin de llegar a mayores personas y de forma específica se contratará la realización de publicidad por este medio con un costo de inversión mensual de S/ 300.

Google Adwords: Esta Herramienta creara un anuncio de forma que solo se pague por los click obtenidos. El presupuesto destinado es de S/250.

Plan de relaciones Publicas: Una de las estrategias es realizar nuevos aliados a la empresa y con el fin de difundir nuestro producto se determinará un presupuesto de S/. 500, 4 veces al año.

Tabla 14: Presupuesto de Marketing:

Gasto de Publicidad																
Descripción Cant Costo Mensual			ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	Costo Anual sin IGV	Total Publicidad
																\$/47,462.20
Paneles	3	\$/5,100.00	\$/ 5,100.00				\$/ 5,100.00				\$/ 5,100.00				\$/15,300.00	
Volantes	4	\$/600.00	\$/ 600.00			\$/ 600.00				\$/ 600.00				\$/ 600.00	\$/2,400.00	
Bolsas	1	\$/19,932.20	\$/ 19,932.20												\$/19,932.20	
SurveyMonkey	1	\$/750.00	\$/ 750.00												\$/750.00	
Brandead	1	\$/480.00	\$/ 480.00												\$/480.00	
facebook	12	\$/300.00	\$/ 300.00	\$/ 300.00	\$/ 300.00	\$/ 300.00	\$/ 300.00	\$/ 300.00	\$/ 300.00	\$/ 300.00	\$/ 300.00	\$/ 300.00	\$/ 300.00	\$/ 300.00	\$/3,600.00	
Adwords	12	\$/250.00	\$/ 250.00	\$/ 250.00	\$/ 250.00	\$/ 250.00	\$/ 250.00	\$/ 250.00	\$/ 250.00	\$/ 250.00	\$/ 250.00	\$/ 250.00	\$/ 250.00	\$/ 250.00	\$/3,000.00	
Relaciones Publica	4	\$/500.00	\$/ 500.00			\$/ 500.00				\$/ 500.00				\$/ 500.00	\$/2,000.00	
			\$/27,912.20	\$/550.00	\$/750.00	\$/1,650.00	\$/5,650.00	\$/750.00	\$/550.00	\$/1,650.00	\$/5,850.00	\$/550.00	\$/550.00	\$/1,850.00		

Fuente: Elaboración propia.

5. Plan de Operaciones

5.1. Políticas Operacionales

En Delisano buscamos brindar una alternativa distinta de comer los alimentos para los diabéticos tipo B.

Es por ello que nuestra propuesta de valor ofrece:

- Brindar almuerzos saludables continuos vía delivery para diabéticos tipo B.
- Personal capacitado en la preparación de los alimentos y bebidas saludables con buen sabor.
- Transporte acondicionado a las necesidades del producto con servicio personalizado y puntualidad en la entrega.

Nuestras políticas sobre el transporte de los alimentos deben cumplir con lo siguiente:

Características de la Minivan:

- Peso: Máximo 300 kg.
- Dimensiones: 3,995 m. de largo, 1,620 m. de ancho, 1,915 m. de alto y una distancia entre ejes de 2,700 m.

No se llevará productos ilegales, inflamables, explosivos, insumos químicos, combustibles, u otros que pudieran poner en riesgo la seguridad del conductor, así mismo el personal a cargo de la repartición de los alimentos o condiciones que puedan poner el riesgo del personal durante el trayecto.

Problemas durante el servicio:

En caso el cliente no se encuentre en el lugar de despacho, el delivery llamará al número de contacto para ubicarlo, caso contrario se procederá a dejar en la recepción de su lugar de trabajo y/o domicilio previa comunicación con la base de operaciones.

Al momento de realizar la compra de planes mensuales se realizará el cobro del paquete. En el caso de los menús diarios, se considera dos opciones de pago, el primero es pago vía POS al momento de realizar el pedido. El segundo método de pago es contra entrega.

Para el caso del cliente que pague contra entrega y cancele el pedido sea en ruta o a la llegada del repartidor, la penalidad del menú no consumido se recargará en su próxima compra.

El cliente no podrá solicitar la devolución de su dinero pese a la cancelación anticipada.

Las políticas operacionales se orientan hacia:

Capital Humano

En nuestro modelo de negocio los colaboradores recibirán el pago adecuado a lo que ejecuta la ley del trabajador según el Ministerio de Trabajo. La empresa promueve el crecimiento profesional mediante la formación de sus colaboradores en el mercado culinario con una propuesta innovadora y saludable. Por otro lado, con el crecimiento de la empresa se ofrece a los colaboradores una línea de carrera.

Tecnología – Plataforma web

Contaremos con una plataforma web diseñada para la navegación amigable y de fácil acceso, con información indispensable sobre el cuidado de la salud, de esta forma pretendemos ganar la lealtad de nuestros clientes y así cumplir nuestro objetivo de calidad en el servicio.

Precio

La estrategia de Delisano en referencia al precio será de evaluar los costos de la materia prima producto del alza de precios al consumo y que nuestro proveedor LCB pueda subir, por lo tanto, al darse esto nosotros evaluaremos 2 veces por año el subir el precio de nuestro producto al público.

5.1.1. Calidad

Dentro de nuestra política de calidad se encuentra la certificación de nuestro aliado estratégico Le Cordon Bleu el cual cumple todos sus proveedores que le proporcionan los alimentos a preparar con estándares de calidad validados por DIGESA (Dirección General de Salud). Así mismo este regulariza todo el control tanto de las instalaciones como el lugar donde se realiza la preparación de nuestros platos.

Se tendrá en cuenta las siguientes características:

Limpieza e Higiene

- Todo el personal de cocina deberá usar guantes en todo momento para la elaboración de los platos.
- Lavar adecuadamente los alimentos a preparar diariamente.
- Se prohíbe fumar dentro de las instalaciones donde se preparan los alimentos.
- El personal dentro de la cocina estará con el cabello protegido con malla hombre sin barba, uñas cortas sin esmalte.
- Está prohibido el uso de accesorios durante la cocina (reloj, aretes, pulseras, reloj, celular. etc.).

Integridad

Todo el personal de la empresa deberá ser respetuoso, honesto y colaborador, esto será visto en todas las contrataciones.

Productividad

Ofreceremos un producto de calidad y este debe estar alineado a la adecuada utilización de nuestros recursos durante la preparación de los platos.

Delivery

Este estará capacitado para cubrir la demanda y así mismo la unidad de transporte será acondicionada para el adecuado transporte de alimentos, asegurando la higiene y calidad de nuestros productos.

5.1.2. Procesos

Delisano se enfoca en que sus políticas de procesos garanticen siempre la oportuna entrega del producto y la satisfacción del cliente.

Nuestro especialista en salud diseñara cada semana los diferentes paquetes o platos a preparar y según esto el supervisor solicitara los insumos a LCB para ser puesto en marcha en el área de cocina por el personal a cargo. Del mismo modo se conservará la relación directa con nuestro proveedor para asegurarnos de su abastecimiento.

Se contará con una opción adicional como contingencia a cualquier requerimiento del mercado o dificultad en la elaboración de nuestro producto.

El área de producción siempre debe encontrarse en óptimas condiciones saludables y cumpliendo con nuestros requerimientos.

Mediante nuestra plataforma web el cliente podrá escoger y solicitar tanto el plan mensual como los planes diarios que ofrecemos según el día (esto se actualizará diariamente).

5.1.3. Planificación

Delisano se basa en ofrecer una alimentación sana y rica para nuestros consumidores siempre de la mano con el cumplimiento de las políticas sanitarias y nutricionales.

Se implementarán las siguientes políticas:

- Se llevará un control y evaluación del proceso tanto de elaboración como de preparación del producto, de este modo mediremos la capacidad de producción y los costos una vez por semana.
- Se llevará un control diario de los insumos utilizados en la elaboración del producto. Así mismo coordinar con LCB los insumos requeridos para el siguiente día.
- Guardar un trato amable y cordial con nuestro socio estratégico como con el alumnado el cual hace practicas con nosotros toda vez que tengamos relación con ellos (contaremos con el apoyo de estudiantes de LCB como contingencia en caso se requiera cubrir algún puesto en cocina).
- Abastecer con combustible al cierre del día a la móvil y llevar un control de los gastos.
- Se contratará un especialista en salud nutricional para la elaboración del producto el cual se le pagará por horas.

5.1.4. Inventarios

Gracias a que contamos con un aliado estratégico, Le Cordon Bleu (LCB), el cual nos proporciona dentro del pago mensual el alquiler del taller de cocina equipada en su totalidad y con los insumos necesarios para la elaboración de nuestros platos. Cabe mencionar que LCB cuenta con un propio proveedor para abastecerlo en cuanto a la materia prima que necesitamos.

Dentro de nuestra política de inventarios se tendrá en cuenta lo siguiente:

- Un supervisor se encargará de administrar diariamente los alimentos retirados del almacén general de LCB, en este control solo tendrá en base a las recetas que sean usadas durante el día. Ningún insumo usado se devuelve. Por tal motivo cada pack de la empresa se maneja con un porcionado estandarizado.

Se tendrá un control de inventarios físico todos los viernes de cada semana en cuanto al menaje (los envases, cubiertos, servilletas y bolsas), el cual contará con un stock para abastecerse durante una semana incluida en el pack Delisano, y los insumos de limpieza

usados por el personal de cocina, central y transporte. Cabe mencionar que todo lo mencionado estará diferenciado de acuerdo a cada categoría y tendrá un espacio adecuado para su conservación e higiene.

- Los artículos de escritorio y papelería concerniente a la oficina se registrarán en un Kardex. Y se realizara el pedido de cada área en una orden de compra con un mínimo de 1 semana de anticipación.

Figura 9: Modelo de Kardex

DELISANO			
Semana / Mes:		Delisano Come rico, fresco y sano	
Lunes:			
Item	Tipo de producto	Kg. a Utilizar	Lts. a Utilizar
1			
2			
3			
4			
6			
7			

Fuente: Elaboración propia

5.2. Diseño de Instalaciones

5.2.1. Localización de las instalaciones

Delisano tendrá como centro de operaciones las instalaciones de LCB para la elaboración, empaquetamiento y distribución o salida del producto. De este modo se sacará el máximo rendimiento a un menor costo posible.

Por factibilidad de la cercanía con el proveedor (LCB) contaremos con una oficina administrativa en Miraflores, la cual esta estratégicamente ubicada por la proximidad a Le Cordon Bleu Perú (Av. Vasco Núñez de Balboa 530 – Miraflores) donde se prepararán los alimentos y se despachará a los distritos de reparto.

Gracias a ello logramos puntualidad en los tiempos de entrega, cumpliremos con la satisfacción del cliente y potenciaremos nuestra propuesta, teniendo en cuenta siempre que para nuestros clientes el tiempo es vital en su rutina.

Figura 10. Mapa de ubicación de oficina administrativa.

Fuente: Urbania (2018).

5.2.2. Capacidad de las instalaciones

En referente a la capacidad de instalación del local operativo se tiene en cuenta el siguiente cuadro:

LCB tiene una capacidad productiva de elaboración de 350 platos como máximo en una jornada de 7 horas al día.

Nuestra capacidad de instalación inicial será de 245 platos diarios, en el horario de lunes a viernes de 07:00 hrs. a 14:00 hrs.

En ese horario de realizar lo siguiente:

Inicio de preparación de menús para Delisano y Charlottes a las 07:00 hrs., los menús para Charlotte's serán preparados y empacados listo para el reparto a las 09:30 hrs., en

el caso de los menús para los pedidos de Delisano serán elaborados hasta las 11:20 hrs. iniciando el reparto a los clientes a esa hora donde ya saldría el plato terminado y empaquetado para reparto.

Desde las 11:40 hrs. hasta las 13:50 hrs. se elaborarán los postres y snack para el día siguiente.

En cuanto al Delivery se empezará el reparto a las 09:30 hrs. a la sede central de Charlotte en Av. Jorge Chávez 1287 para continuar con los distritos a repartir (Miraflores, San Isidro y San Borja) y la última entrega se realizará a las 13:00 hrs. como máximo.

La Instalación administrativa de Delisano consta de 40 m² el cual trabajarán 4 colaboradores que cumplen labores únicamente administrativas y soporte, y se encargaran de lo siguiente:

- Coordinación con el centro de preparación alimenticia
- Pago de los trabajadores
- Atención y proceso de los pedidos realizados

El horario de atención:

De lunes a viernes de 9:00 am a 5:00 pm.

5.2.3. Distribución de las instalaciones

Delisano cuenta con un local de 40m² que está distribuido de la siguiente forma:

- Habitación 1: Operaciones y labores administrativas
- Vestíbulo o sala de espera
- Baño.

Figura 11. Distribución de oficina administrativa.

Fuente: Smart (2018).

En el taller de LCB donde se realizará la elaboración (preparación de los alimentos) de la carta y empaquetamiento está distribuido en 4 ambientes (vestidor, almacén, área de cocina y área de empaque) en dichas áreas se realizan las labores correspondientes como sacar de almacén los productos necesarios para la elaboración y una vez listo pasan a la sala de empaque para su distribución.

Figura 12. Distribución del taller de cocina.

Fuente: Graphix (2018).

5.3. Especificaciones Técnicas del Producto / servicio

Nuestra variedad de recetas atendidas durante el año 2018, permiten el uso de las siguientes posibles variaciones de menú por día. Cabe resaltar las calorías permitidas no deben pasar las 2200 calorías por día. Por otro lado, se deja entendido en el empaque el valor calórico de cada entrada, plato de fondo, postre, snack y jugo.

Tabla 15. Entradas

Ensaladas		Aderezos		Sopas / Consome	
	Mediterranea		Salsa Picante		de tomate con arroz
	Quinua con verduras		Humus		de zanahorias
	Atun y Huevo		Aliño light de ensalada		pollo
	Tomate y Espinaca		Mostaza		calabaza con zanahoria
	Mixta		Vinagre balsamico		quinua y verduras
	Maiz Piña y Pollo		Yogurt natural		garbanzos
	Pollo y Apio		Jugo de limon		coliflor
	Berenjenas al grill con espinaca		Aceite de oliva		champiñones y algas
	Fresa y espinaca				brocoli
	Salmon y espinaca con linaza				lechuga y pepinos
	Taco rapido				queso y quinua
	Garbanzos gourmet				gallina y papas
	Quinua y Frejoles negros				acelgas
	Espinaca y atun				
	Espinaca de quinua y huevo duro				

Fuente: Elaboración propia

Tabla 16. Segundos:

Almuerzos	Pescados Azules	Salmon	Tortillas	Española
		Atun		Espaguettis
		Trucha		Espinaca
		Pez Espada		Maiz
				Champiñones rellenos
	Legumbres	Garbanzos		Papas y Verduras
		Lentejas		
		Frijoles	Pastas sin gluten	Canelones
		Quinua		Fusilli
				Penne
	Aves de corral	Pechuga de pollo		Espaguettis
		Pavo		
		gallina		
	Carnes Magras	asadas , a la plancha o al grill		

Fuente: Elaboración propia

Nuestros postres y snacks serán elaborados con insumos reemplazantes que proporcionen un sabor agradable con el suficiente dulce permitido por día.

Los carbohidratos, y grasas también serán monitorizados de forma cuidadosa para la protección del cliente.

Tabla 16. Postres

Postres	Flanes	de coco a la olla	Helados	Platano sin azucar	Mousse de chocolate con	Naranja	Snacks	Brocoli, zanahorias y queso fundido
		zanahorias y queso		Piña natural		Fresa		Vegetales en salsa de palta
		compota de manzana		Albaricoque light		Limon		Semillas de calabaza rostizadas con jamon york
		queso y mandarina		Moraz y vainilla		Moras		chips de berenjena
		café dietetico						Bombas de chocolate y mantequilla de mani
		melon	Otros	Tiramisu light	cupcakes	jenjibre		Pimientos crujientes con dip de pate de nuez y almendras
		café con fresas		Pie limon sin azucar		platano		Galletas
		huevo y leche descremada diet		Cheesecake de avena		chocolate y coco		semilla con pate de zanahoria
		chocolate		Ensalada de frutas		mantequilla de mani		chia con dip de palta
		chocolate blanco		Pannacota de mango y vainilla		vainilla		Integrales
		almendras y nueces		brownie sin azucar		strawberry y chocolate		
						cheese y chispas de chocolate		

Fuente: Elaboración propia

En el caso de los jugos reductores de glucosa las opciones serán en base de: apio, espinaca, toronja, sábila, col, piña y zanahorias.

Nuestros jugos solo son parte del menú más indicamos no es suplente de medicamentos ni ingesta de agua por indicación médica.

5.4. Mapa de Procesos y PERT

Figura 13. Mapa de Procesos

Fuente: Elaboración propia.

Nuestro core identificado como proceso operacional de la empresa es la elaboracion de los menus en cocina. Nuestro proceso se divide en dos atenciones.

La primera elaboracion de menus es repartida a la central de nuestro socio estratégico Charlottes. El cual enviara las porciones a sus establecimientos.

Luego de ello se procede a elaborar los menus de los clientes Delisano.

Al finalizar la entregas se empezara a elaborar los postres y snacks para el dia siguiente dejandolo porcionado para ser embalado en el pack.

En el siguiente mapa detallamos el flujograma del core del proceso con los puntos críticos y tiempos de esperas identificados.

Figura 14. Flujograma de actividades diarias.

Fuente: Elaboración propia.

La preparación de los menús iniciará a las 07:00 am. con la preparación de almuerzos de Charlottes, los cuales serán enviados a las 9:30 am a más tardar.

Entre estas horas hemos detectado el punto crítico en el porcionado puesto que podrían existir equivocaciones en la cantidad exacta de envío. Además de tener en cuenta que al enviar almuerzos porcionados y entradas (sin porcionar) tenemos que envasarlos de modo que no se estropeen. Solucionaremos este inconveniente manteniendo un estándar en peso, tamaño por recetas a enviar. Al ser la misma cantidad la variación de envío no cambiará. Esto deberá manejarse en cada mix de receta cambiada la cual va tomarse en cuenta en el diseño de menú.

Evitaremos que se estropeen las preparaciones hasta el envío usando los envases sellados y comunicando a la central Charlottes tome en cuenta nuestros criterios de servicio, manteniendo los cuidados necesarios. Si bien nuestra responsabilidad con el producto acaba cuando se entrega a central. Debemos cuidar a nuestros clientes y la marca.

Durante la preparacion de los menus Charlottes se prepararan cantidades extras para cubrir los pedidos de los clientes afiliados a planes y los almuerzos.

A las 9.00 am se enviara tambien la lista de pendientes atender de Delisano, es decir los pedidos fuera de planes los cuales seran atendidos durante 1 hora.

En este proceso identificamos tiempos de espera en la confirmacion de la lista final para lo cual pondremos como limite las 09:20 am y caso de pedidos fuera de hora máximo hasta las 9.30 am se pedirá al área de cocina preparar una cantidad extra de 5 menús. Estos pedidos fuera de hora serán confirmados al cliente con coordinacion previa de cocina. El segundo tiempo de espera lo detectamos en la preparacion de entradas Delisano pues en el caso de las ensaladas al tener que ser frescas la cantidad entera se prepara al final pudiendo tomarnos tiempo y falta de mano de obra en ese momento que el personal se encuentra concentrado en los almuerzos. Solucionaremos este percance utilizando recetas de almuerzo más elaboradas con entradas cocidas como sopas o cremas que pueden hacerse con anticipo. Las recetas más faciles de elaborar las acompañaremos con ensaladas. De esa forma los dos practicantes se encargaran unicamente de esa funcion durante su turno.

El punto critico detectado en el proceso es en la preparación de ensaladas y jugos pues debera cuidarse la contaminación cruzada generada durante la manipulación en el servido de porciones, esto se evitara manteniendo en todo momento mascarilla en pelo y guantes en mano si fuera necesario tambien se usaria boquillas pues al ser comida cruda puede sufrir alteraciones contaminantes que vaya en contra del cliente. Los empaques deberan supervisarse para que el administrador encargado tendra función activa en esta operación asi como el monitoreo a tiempo en rutas.

A las 11:20 am. se acomodaran los pedidos debidamente protegidos, con sus indicaciones caloricas, sugerencias respectivas y menaje. Luego de empaquetado se enviara a los distritos de envio. Dentro de esos 30 minutos, se identificó un tiempo de espera pues tomando en cuenta la cantidad de pedidos podria necesitarse apoyo para embalar los pedidos. Para solucionar ese problema la administración quien estara supervisando las operaciones se efectuen dentro de los tiempos servira de apoyo para

agilizar el proceso llegue a todos los comensales de Surco, San Isidro y San Borja antes de la 1pm.

La limpieza del área se hara en 20 minutos y luego se procedera a la preparacion de recetas del dia anterior, referido a los moldes de postres y snacks.

Estas preparaciones incluyen pre preparado, preparado y porcionado aproximadamente 2 horas 10 minutos en los cuales el porcionado sera tiempo de espera pues podriamos necesitar poco mas de tiempo dentro del horario de trabajo para acabarlo . Para ello se evitara diseñar recetas engorrosas y complicadas de mantenimiento.

Los últimos 10 minutos serán para la última limpieza del taller y la verificación de orden del mismo dentro de las horas de alquiler al Cordon Bleu Perú.

PERT del proceso de elaboración de alimentos:

Tabla 17: Actividades de cocina

Actividad	Precedente	Detalle de Actividad	Tiempo (en minutos)
A		Preparación menú Charlottes	120
B		Preparación menú Delisano (40%)	60
C	A	Porcionado Charlottes	30
D	C	Preparación menú Delisano (60%)	60
E	D	Preparación de Ensaladas y jugos Delisano	20
F	E	Porcionado de pedidos Delisano	30
G	F	Limpieza del área	20
H	G	Medición de insumos a usar para repostería	20
I	H	Preparación de postres y snacks	90
J	I	Porcionados postres y snacks	20
K	J	Limpieza final	10

Fuente: Elaboración propia.

Figura 15. Pert PERT de actividades realizadas en la cocina de Delisano (taller de Le Cordon Bleu)

Fuente: Elaboración propia.

5.5. Planeamiento de la Producción

5.5.1. Gestión de compras y stock

En la empresa se práctica una correcta gestión de compras que asegura a Delisano tener los mejores proveedores para abastecer de insumos de calidad y ofrecer el mejor servicio a los clientes

El objetivo principal es adquirir los implementos en las cantidades solicitadas, tiempo exacto y calidad.

Para el cumplimiento del objetivo se basa en las siguientes responsabilidades:

1. Mantener continuidad en la calidad de los insumos y materiales.
2. Obtener los productos al costo óptimo posible, dentro de las condiciones y plazos de entrega solicitados.
3. Prevenir las variaciones de precios en el mercado que se pueden dar por tendencias, coyunturas políticas, tipo de cambio, que sean perjudiciales a la empresa.
4. Conocimiento de aspectos técnicos de los implementos a comprar
5. Preparación de órdenes de compra
6. Manejo de Stock mínimo por área

La gestión de compras se debe realizar de acuerdo a las solicitudes de cada área para poder abastecer en tiempo correcto y así mantener un óptimo Stock logístico que prevenga cualquier demora en las solicitudes y atención.

Figura 16: Proceso de gestión de compra.

Fuente: Elaboración propia.

Se debe manejar un stock mínimo en cada área que equivalga al 10% como prevención.

El Administrador de Delisano es el encargado de velar por el stock óptimo en las bodegas de LCB con revisiones semanales en los almacenes con los que cuenta la empresa y realizar las solicitudes de recompra para que se puedan realizar las compras.

Las compras que realiza Delisano continuamente son:

- Menaje plástico (tapers, cubiertos, bolsas)
- Insumos de papelería (servilletas, hojas bond)
- Uniformes (chaquetas de cocina, casacas, gorros, implementos de seguridad, guantes, botas)

Figura 17. Uniformes, imágenes referenciales.

Fuente: Rhona Exclusiv (2018) e Imagui (2018).

Figura 18: Menaje plástico y servilletas, imágenes referenciales.

Fuente: Jovisal (2018), Copos Plastico.com. (2018) y PlásticoManía.com (2018).

5.5.2. Gestión de la calidad

Delisano utilizará procesos de gestión de calidad básicos en el área administrativa como es la implementación de las 5S's que es una herramienta para la mejora del desempeño operativo y administrativo.

Delisano se ampara en la calidad de sus proveedores que están certificados con ISO 9001 y 27001 para la creación de los platos de comida y menajes principalmente para ofrecer menús frescos.

Certificaciones actuales:

- Instituto de Promotora Miraflores S.A.C.-Le Cordon Bleu Perú utiliza el ISO 27001 en sus procesos de cocina.

- Uniformes Carolina – utiliza el ISO 9001 desde el 2015 en sus creaciones.
- Industrias Europeas- utiliza el ISO 9001 en la producción de productos descartables

La calidad está revisada por políticas:

- Visitas semanales inesperadas de parte del Administrador para que pueda inspeccionar de manera sorpresiva la aplicación de los cuidados necesarios en la preparación de los alimentos.
- Uso adecuado del uniforme con identificación visible

5.5.3. Gestión de los proveedores

El área de compras es el encargado de gestionar la relación con los principales proveedores de insumos y materiales, adicionalmente de llevar el control para lograr los objetivos del área, evaluación de nuevos proveedores y mejores condiciones de compra.

Principales funciones:

- Búsqueda y evaluación de proveedores
- Base de datos de proveedores
- Negociación directa de precios por periodos, presentación, volumen, etc.
- Los lineamientos para elegir a los proveedores son los siguientes:
 - Ubicación geográfica: Distrito de Lima
 - Sucursales cercanas
 - Facilidades de pago, créditos.
 - Stock variado y atención rápida

Por política se debe tener un proveedor cercano con las mismas características del proveedor principal para que la suplantación sea rápida y en óptimas condiciones.

Proveedor de insumos alimenticios:

El proveedor elegido es Le Cordon Bleu que alquilará el espacio indispensable de un taller de cocina industrial para la preparación de los almuerzos, así como también incluirá los alimentos que se usen para el producto final, adicionalmente los utensilios que se usan como herramientas de trabajo, página web: <http://cordonbleu.edu.pe>.

En caso este primer proveedor nos falle tenemos como alternativa al Instituto de Alta Cocina de la Universidad San Martín de Porres ubicado en el distrito de Surquillo, página web: <http://www.cocinaygastronomia.usmp.edu.pe>.

Proveedor de menaje plástico y papelería en general:

Delisano bajo los estándares de la política de compras ha elegido a las empresas:

Industrias Europeas SAC y Familia institucional SA como principales proveedores para abastecer de insumos plásticos los utensilios para poder servir los menús que se elaboran en la empresa.

Industrias Europeas SAC se encarga de fabricar envases de plásticos para el guardado de alimentos en la industria alimentaria, página web: <http://www.industriaseuropeas.com>.

Familia Institucional SA es una empresa que se encarga de vender servilletas y utensilios de limpieza para el cuidado de la higiene en la preparación y consumo de alimentos, página web: <http://www.familiainstitucional.com.pe>.

Ambas empresas tienen como valor agregado el poder personalizar los productos con la marca de sus clientes para obtener un plus en sus productos, generando lealtad por el producto final.

En el caso estos proveedores no cumplan se optaría por cambiarlos con proveedores de esta lista, ya evaluados:

Inversiones San Gabriel, página web: <http://www.isgperu.com> y La casa del Envase página web: <http://www.lacasadelenvase.com>.

Proveedor de uniformes:

Delisano al ser una empresa del rubro alimentario tiene que cuidar mucho la presentación de las personas, es así que se envía a confeccionar uniformes e implementos de seguridad para los supervisores, administrativos y choferes que son los que reparten los menús directamente a los clientes y tienen que lucir impecables.

Para esta labor la empresa ha elegido a Carolina del Perú, empresa reconocida con más de 46 años en la elaboración de uniformes, página web: <http://www.carolinaperu.com>.

En caso se requiere optar por otro proveedor tenemos a Uniformes Industriales del Perú, que maneja las mismas condiciones, página web: <http://www.uniformesindustrialesperu.com>.

Proveedor de útiles de oficina:

La empresa elegida es Dimerc Perú S.A., porque cuenta con amplio stock y por pedidos desde 150 soles realizan el reparto al local de la oficina administrativa, ahorrando en tiempo, página web: <http://www.dimerc.pe>.

En caso se requiere optar por otro proveedor tenemos a Oficentro que maneja las mismas condiciones, página web: <http://www.oficentro.com.pe>.

5.6. Inversión en activos fijos vinculados al proceso productivo.

Delisano cuenta como socio estratégico a Le Cordon Bleu donde nos alquila un espacio contando con toda la materia prima y equipos para la preparación de nuestro producto y poder despachar nuestros pedidos.

Delisano contara con activos fijos sujetos a depreciación.

Activos fijos:

Tabla 18. Muebles y enseres

Muebles y Enseres	Cantidad	Precio sin IGV	Total sin IGV	Años	Depreciación
Escritorio	3	S/350.00	S/1,050.00	5	S/210.00
Sillas de oficina	3	S/80.00	S/240.00	5	S/48.00
Botiquín completo	2	S/10.00	S/20.00	5	S/4.00
Tacho de basura	1	S/80.00	S/80.00	5	S/16.00
Total			S/1,390.00	Total	S/278.00

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 19. Equipo de Cómputo

Equipo de Cómputo	Cantidad	Precio sin IGV	Total sin IGV	Años	Depreciación
Laptop	3	S/ 1,000.00	S/ 3,000.00	5	S/ 200.00
Impresora	1	S/ 700.00	S/ 700.00	5	S/ 140.00
Licencias	1	S/ 1,000.00	S/ 1,000.00		
Total			S/ 4,700.00	Total	S/ 340.00

Fuente: Elaboración propia.

Inversión en Activo Fijo Total: S/. 6, 090

Bienes inmuebles:

- Oficina administrativa en alquiler.
- Taller de cocina equipado en Le Cordon Bleu

5.7. Estructura de costos de producción y gastos operativos.

Delisano alquila una oficina para fines administrativos en Miraflores cuyo costo es \$420 mensual por 40 m2.

Tabla 20. Gastos de Producción

Tipos Plan	Costo	Utilidad	Venta
Diario	S/10.00	S/15.00	S/25.00
Mensual	S/10.00	S/10.00	S/20.00
Promedio	S/10.00	S/12.50	S/22.50

Fuente: Elaboración propia.

Se generará S/10 de gastos de producción por paquete, sea en el plan diario o mensual.

Arrojara una utilidad en promedio de S/ 12.5 por paquete vendido.

Tabla 21. Gastos pre-operativos

Gastos Pre Operativos	Moneda
Constitución de la Empresa	S/ 1,200.00
Acondicionamiento	S/ 3,000.00
Diseño Web	S/ 1,000.00
Total	S/ 5,200.00

Fuente: Elaboración propia.

Se incurre en gastos pre operativos donde se considera todo lo referente a la creación de la empresa y su instalación para su buen funcionamiento.

Tabla 22. Gastos Fijos Anuales

Gastos Anuales	Mensual	Anual
Alquiler de local	S/ 1,365.00	S/ 16,380.00
Agua de la oficina	S/ 50.00	S/ 600.00
Luz de la oficina	S/ 150.00	S/ 1,800.00
Paquete Telefonía más Internet	S/ 120.00	S/ 1,440.00
Dominio y Hosting	S/ 40.00	S/ 480.00
Servicios Contables	S/ 450.00	S/ 5,400.00
Útiles de oficina	S/ 200.00	S/ 2,400.00
Alquiler de LCB	S/10,000.00	S/120,000.00
Menaje	S/ 3,200.00	S/ 38,400.00
Indumentaria de cocina x2		S/ 200.00
Total		S/ 187,100.00

Fuente: Elaboración propia.

Los gastos anuales fijos se calculan que sería S/ 66,500.00 al año.

Tabla 23. Gastos Operativos Anuales

Gastos Anuales	Mensual	Anual
Contrato LCB	S/ 66,377.00	S/ 796,524.00
Chef	S/ 3,000.00	S/ 36,000.00
Cocinero x2	S/ 930.00	S/ 11,160.00
Total		S/ 843,684.00

Fuente: Elaboración propia.

Como gastos operativos anuales sería de S/ 843,684, donde está incluido el personal de cocina y el alquiler con los insumos a LCB.

6. Estructura Organizacional y Recursos Humanos

6.1. Objetivos Organizacionales

Tomando en cuenta la misión y visión organizacional de Delisano, hemos establecido que la empresa, cuente con siguientes objetivos organizacionales:

- Incrementar el reconocimiento de la marca en un 20% al año 2019.
- Incrementar la rentabilidad anual en un 5%.
- Lograr que el cliente relacione la marca con comida saludable y de buen sabor, a nivel Lima Sur al 2021.
- Innovar una nueva propuesta nutricional trimestralmente que sea accesible al público que desee comer saludable.

6.2. Naturaleza de la Organización

6.2.1. Organigrama

Figura 19. Organigrama

Fuente: Elaboración propia.

6.2.2. Diseño de Puestos y Funciones

A continuación, se muestra la información básica de cada puesto (para mayor detalle ver anexo 6):

6.2.2.1. Gerencia General

Tabla 24. Diseño de puestos: Gerente General.

Gerente General	
Dependencia	Directorio de Accionistas
Nivel de Instrucción	Licenciatura en Administración de Restaurantes
Experiencia	15 años en el rubro de Gestion de Empresas de Alimentos y Bebidas
Asignación Salarial	S/8,000

Fuente: Elaboración propia.

6.2.2.2. Área de Administración y Finanzas

Tabla 25. Diseño de puesto: Gerente de Administración y Finanzas.

Gerente de Administración y Finanzas	
Dependencia	Gerencia General
Nivel de Instrucción	Licenciatura en Administración y Finanzas
Experiencia	10 años
Asignación Salarial	S/6,000

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 26. Diseño de puesto: Gerente de Administración y Finanzas.

Contador	
Dependencia	Gerencia de Administrador y Finanzas
Nivel de Instrucción	Licenciado en Contabilidad
Experiencia	5 años
Asignación Salarial	S/3,000

Fuente: Elaboración propia.

6.2.2.3. Área de Operaciones

Tabla 27. Diseño de puesto: Jefe de Cocina (Chef Principal).

Jefe de Cocina - Chef Principal	
Dependencia	Gerencia General
Nivel de Instrucción	Master Chef
Experiencia	10 años
Asignación Salarial	S/5,000

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 28. Diseño de puesto: Cocinero.

Cocinero	
Dependencia	Chef Principal
Nivel de Instrucción	Bachilleres en Cocina
Experiencia	5 años
Asignación Salarial	S/2,500

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 29. Diseño de puesto: Jefe de Atención al Cliente.

Jefe de Atención al Cliente	
Dependencia	Gerente de Administración y Finanzas
Nivel de Instrucción	Licenciatura en Administración de Servicios
Experiencia	5 años
Asignación Salarial	S/3,500

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 30. Diseño de puesto: Asesor de Servicios.

Asesor de Servicio	
Dependencia	Jefe de Atención al Cliente
Nivel de Instrucción	Bachiller en Hotelería, Comunicaciones o Psicología
Experiencia	5 años
Asignación Salarial	S/2,000

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 31. Diseño de puesto: Jefe de Logística.

Jefe de Logística	
Dependencia	Gerencia de Administracion y Finanzas
Nivel de Instrucción	Ingeniería en Industrias Alimentarias o Ingeniero Industrial
Experiencia	5 años
Asignación Salarial	S/5,000

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 32. Diseño de puesto: Encargado de Compras y Almacén

Encargado de Compras y Almacén	
Dependencia	Jefe de Logística
Nivel de Instrucción	Bachiller en Industrias Alimentarias
Experiencia	5 años
Asignación Salarial	S/3,500

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 33. Diseño de puesto: Transportista.

Transportista	
Dependencia	Jefe de Logista
Nivel de Instrucción	Tecnico
Experiencia	5 años
Asignación Salarial	S/2,000

Fuente: Elaboración propia.

6.2.2.4. Área Comercial

Tabla 34. Diseño de puesto: Jefe de Marketing e Investigación de Mercado.

Jefe de Marketing e Investigación de Mercado	
Dependencia	Gerencia de Administrador y Finanzas
Nivel de Instrucción	Licenciatura en Marketing
Experiencia	5 años
Asignación Salarial	S/3,500

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 35. Diseño de puesto: Asesor Comercial.

Asesor Comercial	
Dependencia	Marketing e Investigación de Mercado
Nivel de Instrucción	Bachiller en Marketing o Ciencias de la Comunicaciones
Experiencia	5 años
Asignación Salarial	S/2,500

Fuente: Elaboración propia.

6.2.2.5. Área de Recursos Humanos

Tabla 36. Diseño de puesto: Jefe de Recursos Humanos.

Jefe de Recursos Humanos	
Dependencia	Gerencia General
Nivel de Instrucción	Licenciatura en Psicología
Experiencia	5 años
Asignación Salarial	S/3,500

Fuente: Elaboración propia.

6.2.2.6. Área de Calidad

Tabla 37. Diseño de puesto: Responsable de Calidad.

Responsable de Calidad	
Dependencia	Gerencia General
Nivel de Instrucción	Especialista en Calidad e Industrias Alimentarias
Experiencia	5 años
Asignación Salarial	S/5,000

Fuente: Elaboración propia.

6.3. Políticas Organizacionales

En Delisano buscamos brindar a nuestros clientes el mejor producto con la máxima calidad de servicio, siendo las políticas organizacionales fundamentales para poder cubrir las expectativas de nuestros clientes.

Política de Contratación de Personal:

- La empresa buscará cubrir los puestos vacantes asegurándose que se cumpla el perfil requerido.

Política de Calidad:

- Orientados a las necesidades específicas de los pacientes diabéticos tipo B, manteniéndonos alertas a las innovaciones referentes al tratamiento de la enfermedad para poder adecuarlas a nuestro producto, respondiendo oportunamente a las necesidades de nuestros clientes.
- Satisfacción garantizada de nuestros clientes, a través de encuestas de satisfacción realizadas mediante página web (Survey Monkey).
- Control de reclamaciones recibidas y solucionadas.

Políticas Internas – Reglamento Interno:

- Cumplimiento de jornadas y otorgar beneficios laborales de acuerdo a ley.
- Cumplimiento de lineamientos de Seguridad y Salud en el Trabajo de acuerdo a ley.
- Establecer una escala salarial de acuerdo al cargo desempeñado.
- Asegurar un buen clima laboral de los colaboradores, que permitan reforzar la cultura organizacional y el logro de los objetivos, mediante encuestas semestrales.

6.4. Gestión Humana

6.4.1. Reclutamiento

El reclutamiento de personal de Delisano se divide en dos tipos, por un lado, está dirigido al personal administrativo y operativo en la planilla de la misma empresa, el cual se realizará mediante anuncios en Aptitus del diario El Comercio y LinkedIn. Por otro lado, el personal de cocina que realizará prácticas profesionales será proporcionado por la escuela gastronómica Le Cordon Bleu.

6.4.2. Selección, contratación e inducción

El proceso de selección, contratación e inducción lo llevará a cabo el administrador de la empresa, salvo la contratación del administrador, que será realizada por el Gerente General.

El proceso de selección contará con las siguientes etapas, las cuales son excluyentes:

1. Evaluación de solicitudes y hojas de vida de los postulantes.
2. Citación de postulantes para proceso de evaluación.
3. Evaluación de competencias (asesoría tercerizada).
4. Entrevista personal.
5. Elección del candidato que cubrirá la posición requerida.

El proceso de contratación inicia con la entrega de documentos personales, incluido examen médico, carnet de sanidad, antecedentes policiales y penales, entre otros. Respecto al personal en planilla, contarán con contrato de plazo fijo, luego de tres años pasarán a contrato indefinido. En el caso de los practicantes, se brindarán las condiciones de acuerdo a ley.

Una vez contratado el personal, se realizará una sesión de inducción en la que se presentará la empresa al nuevo colaborador, mostrando nuestra visión, misión, valores y planificación estratégica, así como los beneficios, reglamentos, políticas, introducción al puesto, entre otra información básica pero importante de la organización, buscando que el personal se identifique con la empresa. El proceso de inducción tendrá una duración de 10 días útiles, el primer día se realizará la presentación de la empresa, los siguientes 4 días se realizará la capacitación en las tareas concernientes al puesto de trabajo y los siguientes 5 días se realizará el entrenamiento en el puesto de trabajo.

6.4.3. Capacitación, desarrollo y evaluación del desempeño

Como política de la empresa, los colaboradores deberán recibir al menos dos capacitaciones al año. Por un lado, todo el personal recibirá capacitación constante sobre

información acerca de la diabetes y necesidades de estos pacientes. Por otro lado, el personal administrativo y operativo recibirán capacitación en temas de atención al cliente y habilidades blandas (habilidades comunicativas, manejo de emociones, etc.).

La empresa promoverá el desarrollo de sus colaboradores incentivando la línea de carrera a medida que la empresa crezca.

Para asegurar las mejores prácticas de los colaboradores, se realizará una evaluación de desempeño por competencias semestralmente a todos los colaboradores, en las que se evalúan las siguientes dimensiones: Organización, Orientación a resultados, Calidad, Comunicación, Iniciativa y Trabajo en equipo (ver anexo 6).

Adicionalmente, se aplicará una evaluación de desempeño mensual al asesor de servicios, el cual determinará el monto que podrá percibir como incentivo por cumplimiento de objetivos, el cual será del 20% de la remuneración básica siempre que obtenga el 100% de cumplimiento, pudiendo disminuir proporcionalmente al puntaje obtenido (mayor detalle ver anexo 7).

6.4.4. Motivación

La empresa realizará actividades motivacionales y de integración:

- Actividades de integración semestrales.
- Celebración de eventos como cumpleaños, día de la madre, día del padre, etc.
- Reconocimiento a los buenos resultados obtenidos de manera trimestral.

6.4.5. Sistema de remuneración

Contaremos con dos modalidades de contrato, personal a plazo fijo en planilla y practicantes profesionales. El pago se realizará mensualmente mediante transferencia bancaria a través del banco BCP.

Tabla 38: Escala salarial Delisano

Cargo	Jornada	Sueldo Fijo	Adicional
Gerente general	Administrativo	3000	-
Administrador	Administrativo	2000	-
Chef	Administrativo	3000	-
Asesor comercial	Part Time	465	Comisiones: 10% de cada paquete vendido
Asesor de Servicios	Full Time	930	Incentivos por cumplimiento de objetivos: 20% del sueldo básico
Chofer	Part Time	1000	-
Practicante Profesional	Full Time	930	-

Fuente: Elaboración propia.

6.5. Estructura de gastos de RRHH

En la estructura de gastos de Recursos Humanos consideramos:

- Planillas: incluye los sueldos más incentivos y comisiones, además de considerar los aportes a Essalud, gratificaciones, CTS entre otros costos que genera la planilla, los cuales representan el 30% adicional al sueldo para el caso del personal part time y del 45% en el caso de full time (mayor detalle en anexos).
- Reclutamiento y selección: Para el caso de reclutamiento, la publicación en Aptitus del diario El Comercio, genera el costo de S/ 305.00 y la asesoría de un psicólogo para la evaluación psicotécnica S/ 200.00 por proceso.
- Actividades transversales: se presupuesta S/ 200.00 mensuales para actividades motivacionales y camaradería como celebraciones de fechas especiales (día de la madre, día del padre, día del trabajo, Navidad, Año Nuevo, Fiestas Patrias, cumpleaños, etc.).

Tabla 39: Estructura de Gastos de Recursos Humanos

Concepto	S/	Periodicidad	Total Anual
Planillas	S/17,956.00	Mensual	S/215,472.00
Reclutamiento y Selección	S/505.00	Unica vez	S/505.00
Actividades Transversales	S/200.00	Trimestral	S/2,400.00
Total Anual			S/218,377.00

Fuente: Elaboración propia.

7. Plan económico-financiero

7.1. Supuestos

- Se considerará una proyección de ventas del 5% por cada año.
- El proyecto tendrá una proyección a 5 años.
- Pago a proveedores de manera mensual (a 30 días) en efectivo.
- Nuestra cobranza será al contado dependiendo de qué tipo de plan se tenga (plan diario o mensual).
- Estamos considerando una depreciación lineal a 5 años manteniendo el porcentaje a depreciar por cada caso.
- No se contará con mínimo de inventarios ya que es tercerizado.
- El proyecto se financiará con una nota no convertible equivalente al 49% del flujo de caja (lo necesario para empezar a funcionar) a una tasa fija nominal y el otro 51% será aporte de los accionistas.
- La renta anual utilizada es de 30% y con impuesto general a las ventas se mantendrá a 18%.
- Se establecerá la escala salarial de acuerdo al mercado laboral regido por el Ministerio de Trabajo.
- Producción y despacho será de manera diaria.

7.2. Inversión en activos (fijos e intangibles) y depreciación

Delisano no cuenta con equipos como cocina y toda lo indispensable con la preparación de los alimentos, ya que se terceriza con el proveedor LCB, quien posee todo lo necesario desde maquinaria y equipo hasta los insumos e inventarios a utilizar para la elaboración de nuestro producto. Solo los activos de Delisano básicamente

corresponden a útiles administrativos y en maquinaria y equipos se posee un Vehículo para reparto del producto.

Los activos considerados para el inicio de operaciones están indicados a continuación:

Tabla 40. Resumen de Inversiones.

Resumen de Inversiones

Inversion en Activos	Cantidad	Precio sin IGV	Sub Total sin IGV	Total con IGV
				S/52,256.02
Oficina, Equipo y Transporte				
Escritorio	3	S/350.00	S/1,050.00	
Sillas de oficina	3	S/80.00	S/240.00	
Botiquín completo	2	S/10.00	S/20.00	
Tacho de basura	1	S/80.00	S/80.00	
Indumentaria de cocina	2	S/169.50	S/339.00	
Laptop	3	S/1,000.00	S/3,000.00	
Impresora	1	S/700.00	S/700.00	
Van Chagan T.C 3,26	1	S/27,627.12	S/27,627.12	
Menaje	1	S/2,711.86	S/2,711.86	
Extintor	1	S/59.32	S/59.32	
Kit de Alarma	1	S/8,457.46	S/8,457.46	

Descripción	Cant.	Costo Und.	Sub-Total	Total
				S/9,735.00
Gastos Preoperativos				
Constitución de la Empresa	1	S/1,200.00	S/1,200.00	
Acondicionamiento del Local	1	S/3,000.00	S/3,000.00	
Diseño Web	1	S/1,000.00	S/1,000.00	
Licencias	1	S/1,000.00	S/1,000.00	
Acondicionamiento de la Van	1	S/3,000.00	S/3,000.00	
Selección y Reclutamiento	1	S/505.00	S/505.00	
Capacitación Inicial	1	S/30.00	S/30.00	

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 41. Total de Inversiones.

Descripción	Total X Rubro
Oficina, Equipo y Transporte	S/52,256.02
Gastos Preoperatorios (Legales, Tributarios y de Pei	S/9,735.00
Total Inversión	S/61,991.02

Fuente: Elaboración propia.

7.3. Proyección de ventas

Para la proyección de ventas se ha considerado un factor de estacionalidad en la demanda de los consumidores, debido al consumo de los distritos seleccionados en el horario de trabajo recurrente a cada mes para el primer año como dato base, luego se proyectó un crecimiento de 5% por año (basado en el análisis del tamaño del mercado y su crecimiento del plan de marketing).

Tabla 42. Demanda Mensual – Año 1

			Distribucion por Canal			Valor de Venta por Canal			
Año 1	Estacionalidad	Total Unidades de Todos los Canales	Menú Diario 41%	Menú Mensual 45%	Otros 14%	Menú Diario (S/. 25 x Und.)	Menú Mensual (S/. 20 x Und.)	Otros (S/. 20 x Und.)	Total Canales
Enero	1	245	100	110	35	S/50,000.00	S/44,000.00	S/14,000.00	S/108,000.00
Febrero	0.9	221	90	99	32	S/45,000.00	S/39,600.00	S/12,600.00	S/97,200.00
Marzo	1	221	90	99	32	S/45,000.00	S/39,600.00	S/12,600.00	S/97,200.00
Abril	1.1	243	99	109	35	S/49,500.00	S/43,560.00	S/13,860.00	S/106,920.00
Mayo	1.1	267	109	120	38	S/54,450.00	S/47,916.00	S/15,246.00	S/117,612.00
Junio	1.1	293	120	132	42	S/59,895.00	S/52,707.60	S/16,770.60	S/129,373.20
Julio	0.9	264	108	119	38	S/53,905.50	S/47,436.84	S/15,093.54	S/116,435.88
Agosto	1.1	291	119	130	42	S/59,296.05	S/52,180.52	S/16,602.89	S/128,079.47
Setiembre	1.1	320	130	143	46	S/65,225.66	S/57,398.58	S/18,263.18	S/140,887.41
Octubre	1.1	352	143	158	50	S/71,748.22	S/63,138.43	S/20,089.50	S/154,976.16
Noviembre	1	352	143	158	50	S/71,748.22	S/63,138.43	S/20,089.50	S/154,976.16
Diciembre	0.9	316	129	142	45	S/64,573.40	S/56,824.59	S/18,080.55	S/139,478.54
Total Año 1		3382.68	1380.68	1518.75	483.24	S/. 690,342.04	S/. 607,501.00	S/. 193,295.77	S/. 1,491,138.82

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 43. Demanda Anual Proyectada a 5 años

PROYECCION DEMANDA 5 AÑOS	TOTAL 1ER AÑO	TOTAL 2DO AÑO	TOTAL 3ER AÑO	TOTAL 4TO AÑO	TOTAL 5TO AÑO
Menù diario	S/. 690,342	S/. 724,859	S/. 761,102	S/. 799,157	S/. 839,115
Paquete Mensual	S/. 607,501	S/. 637,876	S/. 669,770	S/. 703,258	S/. 738,421
Otros (Charlotte)	S/. 193,296	S/. 202,961	S/. 213,109	S/. 223,764	S/. 234,952
VENTAS TOTALES S/	S/ 1,491,138.82	S/ 1,565,695.76	S/ 1,643,980.54	S/ 1,726,179.57	S/ 1,812,488.55

Fuente: Elaboración propia.

7.4. Cálculo del capital de trabajo

Tabla 44. Capital de Trabajo.

Año	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Valor Venta		S/1,491,138.82	S/1,565,695.76	S/1,643,980.54	S/1,726,179.57	S/1,812,488.55
Factor %	5%					

	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
INCREMENTO DE LA VENTA		S/74,556.94	S/78,284.79	S/82,199.03	S/86,308.98	S/90,624.43
CAPITAL DE TRABAJO		S/56,663.28	S/59,496.44	S/62,471.26	S/65,594.82	S/68,874.56
NETO DE CAPITAL DE TRABAJO	-S/56,663.28	-S/2,833.16	-S/2,974.82	-S/3,123.56	-S/3,279.74	S/68,874.56

Fuente: Elaboración propia.

7.5. Estructura de financiamiento:

Se utilizó el financiamiento no tradicional con una incubadora de negocios, se optó por esta modalidad al no contar la empresa con historial crediticio y no tener antigüedad en el rubro (antigüedad de RUC) que pides los Bancos, Cajas etc. (financiamiento tradicional).

Se solicitará el monto a financiar de S/. 58,140.00 en 12 cuotas iguales. Este financiamiento tiene como característica que al final del pago no se cambiara por acciones ya que es un financiamiento *con un instrumento de deuda no convertible*.

Tabla 45. Estructura de Financiamiento

Resumen - Inversión Inicial y Financiamiento

Activos Fijos	S/. 52,256
Gastos Preoperativos	S/. 9,735
Capital de trabajo	S/. 56,663

Total inversión inicial:	S/. 118,654	100%
---------------------------------	--------------------	-------------

Financiamiento

Prestamo Incubadora	S/. 58,140	49%
Aporte Patrimonial	S/. 60,514	51%

INCUBADORA	CORTO PLAZO				
TEM	1.39%				
PLAZO	12				
MONTO	58,140				
CUOTAS IGUALES	5293				
PEDIDO	SALDO	AMORTIZACION	INTERES	CUOTAS	EFI
	58140				
1	53654	S/. 4,485.96	S/. 807.47	S/. 5,293.44	S/. 238.20
2	49106	S/. 4,548.27	S/. 745.17	S/. 5,293.44	S/. 219.83
3	44494	S/. 4,611.43	S/. 682.00	S/. 5,293.44	S/. 201.19
4	39819	S/. 4,675.48	S/. 617.96	S/. 5,293.44	S/. 182.30
5	35078	S/. 4,740.41	S/. 553.02	S/. 5,293.44	S/. 163.14
6	30272	S/. 4,806.25	S/. 487.18	S/. 5,293.44	S/. 143.72
7	25399	S/. 4,873.00	S/. 420.43	S/. 5,293.44	S/. 124.03
8	20459	S/. 4,940.68	S/. 352.75	S/. 5,293.44	S/. 104.06
9	15449	S/. 5,009.30	S/. 284.14	S/. 5,293.44	S/. 83.82
10	10370	S/. 5,078.87	S/. 214.57	S/. 5,293.44	S/. 63.30
11	5221	S/. 5,149.41	S/. 144.03	S/. 5,293.44	S/. 42.49
12	0	S/. 5,220.93	S/. 72.51	S/. 5,293.44	S/. 21.39
Total		S/. 58,140.00	S/. 5,381.24	S/. 63,521.24	S/. 1,587.46

Fuente: Elaboración propia.

7.6. Estados Financieros

7.6.1. Balance General

Tabla 46. Estado de Situación Financiera.

Delisano SAC				
Estado de Situación Financiera en S/				
Activos			2019	
Activos Corrientes	S/.	Análisis Vertical		
Efectivo y Equivalentes al Efectivo	279,552	85%		
Otros Activos Financieros		0%		
Cuentas por Cobrar Comerciales y Otras Cuentas por Cobrar		0%		
Cuentas por Cobrar Comerciales		0%		
Cuentas por Cobrar a Entidades Públicas		0%		
Otras Cuentas por Cobrar		0%		
Inventarios	3,312	1%		
Otros Activos no Financieros		0%		
Total Activos Corrientes	282,864	86%		
Activos No Corrientes				
Inversiones en Subsidiarias, Negocios Conjuntos y Asociadas		0%		
Propiedades, Planta y Equipo	45,300	14%		
Activos Intangibles Distintos de la Plusvalía		0%		
Otros Activos no Financieros		0%		
Total Activos No Corrientes	45,300	14%		
TOTAL ACTIVOS	328,164	100%		
Pasivos y Patrimonio			2019	
Pasivos Corrientes	S/.	Análisis Vertical		
Cuentas por pagar Financieros	5,293	2%		
Cuentas por Pagar Comerciales y Otras Cuentas por Pagar	8,475	3%		
Cuentas por Pagar-Impuestos	9,181	3%		
Cuentas por Pagar a TRABAJADORES	17,383	5%		
Otras Cuentas por Pagar	2,308	1%		
Ingresos Diferidos		0%		
Total Pasivos Corrientes Distintos de Pasivos Incluidos en Grupos de Activos para su Disposición Clasificados como Mantenedos para la Venta		0%		
Total Pasivos Corrientes	42,640	13%		
Pasivos No Corrientes				
Otros Pasivos Financieros		0%		
Cuentas por Pagar Comerciales y Otras Cuentas por Pagar		0%		
Ingresos Diferidos		0%		
Pasivos por Impuestos Diferidos		0%		
Total Pasivos No Corrientes	0	0%		
Total Pasivos	42,640	13%		
Patrimonio				
Capital Emitido	118,654	36%		
Otras Reservas de Capital		0%		
Resultados Acumulados	166,870	51%		
Total Patrimonio	285,524	87%		
TOTAL PASIVOS Y PATRIMONIO	328,164	100%		

Fuente: Elaboración propia.

7.6.2. Estado de GGPP

Tabla 47. Estado de Resultados

DELISANO SAC

ESTADO DE RESULTADOS

Análisis del Periodo	AÑO 1 - 2019	
	S/.	Análisis Vertical
Ingresos de actividades ordinarias	1,263,677	100%
Costo de ventas	-573,335	-45%
Ganancia (Pérdida) Bruta	690,342	55%
Gasto de Ventas y Distribución	-74,750	-6%
Gastos de Administración	-313,686	-25%
Otros Ingresos operativos		0%
Otros Gastos Operativos		0%
Ganancia (Pérdida) por actividades de operación	301,906	24%
Ingresos Financieros		0%
Gastos Financieros	-63,521	-5%
Diferencias de cambio neto		0%
Resultado antes de Impuesto a las Ganancias	238,385	19%
Gastos por impuestos a las ganancias	-71,516	-6%
Ganancias (Pérdida) Neta de Operaciones Continuas		0%
Ganancia (Pérdida) Neta del Ejercicio	166,870	13%

Fuente: Elaboración propia.

7.7. Flujo Financiero

Tabla 49. Flujo Financiero.

DELISANO SAC						
Años	0	TOTAL AÑO 1	TOTAL AÑO 2	TOTAL AÑO 3	TOTAL AÑO 4	TOTAL AÑO 5
	2017	2019	2020	2021	2022	2023
Ingresos(Ventas)		S/ 1,491,138.82	S/ 1,565,695.76	S/ 1,643,980.54	S/ 1,726,179.57	S/ 1,812,488.55
Costo de Ventas		-S/ 676,535.20	-S/ 710,361.96	-S/ 745,880.06	-S/ 783,174.07	-S/ 822,332.77
UTILIDAD BRUTA		S/ 814,603.61	S/ 855,333.79	S/ 898,100.48	S/ 943,005.51	S/ 990,155.78
Gastos de comercialización		-S/ 88,204.52	-S/ 92,614.75	-S/ 97,245.49	-S/ 102,107.76	-S/ 107,213.15
Gastos administrativos		-S/ 333,546.26	-S/ 350,223.57	-S/ 367,734.75	-S/ 386,121.49	-S/ 405,427.56
IGV		-S/ 73,794.35	-S/ 77,483.15	-S/ 81,357.31	-S/ 85,425.17	-S/ 89,696.43
Depreciacion		-S/ 7,746.19	-S/ 7,746.19	-S/ 7,746.19	-S/ 7,746.19	-S/ 6,821.19
EBIT		S/ 311,312.29	S/ 327,266.13	S/ 344,016.75	S/ 361,604.89	S/ 380,997.45
Impuesto a la Renta(IR) 30%		-S/ 93,393.69	-S/ 98,179.84	-S/ 103,205.02	-S/ 108,481.47	-S/ 114,299.23
Depreciacion		S/ 7,746.19	S/ 7,746.19	S/ 7,746.19	S/ 7,746.19	S/ 6,821.19
F.E.O(Flujo Económico Operativo)		S/ 225,664.79	S/ 236,832.48	S/ 248,557.91	S/ 260,869.61	S/ 273,519.40
INVERSION EN ACTIVOS	-S/ 61,991.02					
CAPITAL DE TRABAJO	-S/ 56,663.28	-S/ 2,833.16	-S/ 2,974.82	-S/ 3,123.56	-S/ 3,279.74	S/ 68,874.56
FCLD(Flujo de Caja de Libre Disponibilidad)	-S/ 118,654.29	S/ 222,831.63	S/ 233,857.66	S/ 245,434.35	S/ 257,589.87	S/ 342,393.97
Financiamiento	S/ 58,140.00					
Amortizacion		-S/ 58,140.00				
Interes		-S/ 5,381.24				
Escudo Fiscal		S/ 1,587.46				
FLUJO FINANCIERO	S/ 58,140.00	-S/ 61,933.77	S/ -	S/ -	S/ -	S/ -
FCNI(flujo de caja Neto del Inversionista)	-S/ 60,514.29	S/ 160,897.86	S/ 233,857.66	S/ 245,434.35	S/ 257,589.87	S/ 342,393.97

Fuente: Elaboración propia.

Analizando los resultados del VPN del FCLD, encontramos que el proyecto es viable y le agrega valor a la empresa por S/ 703,192.00, que es el resultado de traer al valor presente los flujos económicos proyectados de 5 años.

Analizando el VPN del FCNI, viene siendo rentable ya que, luego de devolver la inversión del inversionista, deja una ganancia adicional de S/ 641,554.00 en valor presente.

Por lo tanto, basado en estos resultados se recomienda ejecutar el proyecto.

7.8. Tasa de descuento accionistas y WACC

7.8.1. Tasa de Descuento Accionista (COK)

Se calculó el costo de oportunidad del accionista (cost over capital – COK) basado en el modelo CAPM, el cual considera varios factores que impactan en la industria, en nuestro caso la de Restaurantes, siendo la principal fuente de información la bolsa de valores de Nueva York, estos datos han sido recalculados en base a los indicadores bursátiles de Perú (ver anexo X).

Figura 20. Calculo de la Tasa de descuento del Accionista (modelo CAPM)

$$R_E = R_F + \beta_E(R_M - R_F) + \text{Riesgo País}$$
$$R_E = 2.91\% + 2.45 * (6.38\%) + 1.39\% = 19.9\%$$

Fuente: Elaboración propia.

De acuerdo al cálculo realizado, el COK obtenido es de 19.9%

7.8.2. WACC: Costo Promedio del Capital

Considerando el COK calculado previamente de 19.9% y la tasa de 18% correspondiente al financiamiento realizado, tenemos el costo promedio del capital en 16.32%.

Figura 21. Calculo del Costo Promedio del Capital - WACC

$$WACC = \left[\frac{D}{D+E} \times R_D \times (1 - t) \right] + \left[\frac{E}{D+E} \times R_E \right]$$
$$WACC = \left[\frac{58,140}{118,654.30} \times 0.18 \times (1 - 0.30) \right] + \left[\frac{60,514.30}{118,654.30} \times 0.199 \right] = 16.32\%$$

Fuente: Elaboración propia.

7.9. Indicadores de rentabilidad

Para nuestro proyecto aplicaremos como indicadores de rentabilidad la Tasa Interna de Retorno (TIR) y el Valor Presente Neto (VPN).

En el caso del TIR:

Tabla 50. Tasa Interna de Retorno.

COK	19.90%
TIR	92.00% RENTABLE

Fuente: Elaboración propia.

Al aplicar la formula TIR, nos expresa la rentabilidad media del proyecto durante su horizonte de 5 años de evaluación. El 92% calculado hace que nuestro VPN sea igual a cero. Siendo mayor al COK esto concluye que el proyecto es rentable en el tiempo.

En el caso del VPN:

Tabla 51. Valor Presente Neto del Flujo de Caja Neto del Accionista.

Años	0		1		2		3		4		5	
	2017		2018		2019		2020		2021		2022	
VPN-FCNI	-S/	60,514.29	S/	134,193.38	S/	162,672.16	S/	142,389.44	S/	124,638.45	S/	138,175.23
												S/.641,554

Fuente: Elaboración propia.

Nuestro VPN aplicado al flujo de caja neto del inversionista nos expresa el incremento de la riqueza de nuestro inversionista al ser positivo.

7.10. Análisis de riesgo

7.10.1. Análisis de sensibilidad

Nuestro modelo de negocio está sujeto a la participación de nuestro socio estratégico Le Cordon Bleu, con quien celebramos un contrato que asegura que ambas partes cumplan con lo estipulado durante la vigencia del mismo. Sin embargo, pueden presentarse imprevistos que imposibiliten que LCB continúe prestándonos los servicios contratados, como inconvenientes con el Ministerio de Educación, siniestros como incendios entre otros.

Ante ese posible escenario, contamos con una alternativa que nos permita hacer frente a este problema: contratar los espacios del taller culinario de la Facultad de Alta cocina de la Universidad San Martín de Porres, quienes suplantarían los servicios brindados en la actualidad por Le Cordon Bleu Perú. Esta variación generaría un incremento en costos del 20%.

Si bien nuestro modelo de negocio es altamente sensible, nuestro escenario tiene bajas probabilidades que suceda.

Se utilizó el financiamiento no tradicional con una incubadora de negocios, se optó por esta modalidad al no contar la empresa con historial crediticio y no tener antigüedad en el rubro (antigüedad de RUC) que pides los Bancos, Cajas etc. (financiamiento tradicional).

Se solicitará el monto a financiar de S/. 66,909.00 en 12 cuotas iguales. Este financiamiento tiene como característica que al final del pago no se cambiara por acciones ya que es un financiamiento *con un instrumento de deuda no convertible*.

7.10.2. Análisis por escenarios

Se va a trabajar bajo los supuestos de:

Optimista:

- Incremento de ventas en 10%
- Reducción de costo en 5%
- Incremento de gastos administrativos en 20%

Pesimista:

- Reducción de ventas en 15%
- Reducción de costo de venta en 15%
- Incremento de gasto de comercialización en 10%

Bajo estos supuestos sensibles se asignan probabilidades de ocurrencia para calcular flujos de caja proyectados con escenarios:

Tabla 52. Flujo de Caja – Escenario Optimista

DELISANO SAC						
Años	0	TOTAL AÑO 1	TOTAL AÑO 2	TOTAL AÑO 3	TOTAL AÑO 4	TOTAL AÑO 5
	2017	2019	2020	2021	2022	2023
Ingresos(Ventas)		S/1,640,252.70	S/1,722,265.33	S/1,808,378.60	S/1,898,797.53	S/1,993,737.41
Costo de Ventas		-S/ 644,319.24	-S/ 676,535.20	-S/ 710,361.96	-S/ 745,880.06	-S/ 783,174.07
UTILIDAD BRUTA		S/ 995,933.46	S/1,045,730.13	S/1,098,016.64	S/1,152,917.47	S/1,210,563.34
Gastos de comercializacion		-S/ 88,204.52	-S/ 92,614.75	-S/ 97,245.49	-S/ 102,107.76	-S/ 107,213.15
Gastos administrativos		-S/ 400,255.51	-S/ 420,268.29	-S/ 441,281.70	-S/ 463,345.79	-S/ 486,513.08
IGV		-S/ 81,172.83	-S/ 85,231.47	-S/ 89,493.04	-S/ 93,967.69	-S/ 98,666.08
Depreciacion		-S/ 7,746.19	-S/ 7,746.19	-S/ 7,746.19	-S/ 7,746.19	-S/ 6,821.19
EBIT		S/ 418,554.41	S/ 439,869.44	S/ 462,250.22	S/ 485,750.04	S/ 511,349.85
Impuesto a la Renta(IR) 30%		-S/ 125,566.32	-S/ 131,960.83	-S/ 138,675.07	-S/ 145,725.01	-S/ 153,404.95
Depreciacion		S/ 7,746.19	S/ 7,746.19	S/ 7,746.19	S/ 7,746.19	S/ 6,821.19
F.E.O(Flujo Económico Operativo)		S/ 300,734.27	S/ 315,654.79	S/ 331,321.34	S/ 347,771.21	S/ 364,766.08
INVERSION EN ACTIVOS	-S/ 61,991.02					
CAPITAL DE TRABAJO	-S/ 56,663.28	-S/ 2,833.16	-S/ 2,974.82	-S/ 3,123.56	-S/ 3,279.74	S/ 68,874.56
FCLD(Flujo de Caja de Libre Disponibilidad)	-S/ 118,654.29	S/ 297,901.11	S/ 312,679.97	S/ 328,197.78	S/ 344,491.47	S/ 433,640.65
Financiamiento	S/ 58,140.00					
Amortizacion		-S/ 58,140.00				
Interes		-S/ 5,381.24				
Escudo Fiscal		S/ 1,587.46				
FLUJO FINANCIERO	S/ 58,140.00	-S/ 61,933.77	S/ -	S/ -	S/ -	S/ -
FCNI(flujo de caja Neto del Inversionista)	-60,514	235,967	312,680	328,198	344,491	433,641
WAC		16.32%				
COK		19.90%				
Años	0	1	2	3	4	5
	2017	2018	2019	2020	2021	2022
VPN- FCLD	-S/ 118,654.29	S/ 256,104.81	S/ 231,095.39	S/ 208,531.88	S/ 188,174.56	S/ 203,637.62
Años	0	1	2	3	4	5
	2017	2018	2019	2020	2021	2022
VPN- FCLD	-S/ 60,514.29	S/ 196,803.45	S/ 217,501.22	S/ 190,404.89	S/ 166,687.01	S/ 174,998.40

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 53. Flujo de Caja – Escenario Pesimista.

DELISANO SAC						
Años	0	TOTAL AÑO 1	TOTAL AÑO 2	TOTAL AÑO 3	TOTAL AÑO 4	TOTAL AÑO 5
	2017	2019	2020	2021	2022	2023
Ingresos(Ventas)		S/ 1,296,642.45	S/ 1,361,474.57	S/ 1,429,548.30	S/ 1,501,025.71	S/ 1,576,077.00
Costo de Ventas		-S/ 588,291.48	-S/ 617,706.06	-S/ 648,591.36	-S/ 681,020.93	-S/ 715,071.97
UTILIDAD BRUTA		S/ 708,350.97	S/ 743,768.52	S/ 780,956.94	S/ 820,004.79	S/ 861,005.03
Gastos de comercializacion		-S/ 97,024.98	-S/ 101,876.22	-S/ 106,970.04	-S/ 112,318.54	-S/ 117,934.46
Gastos administrativos		-S/ 333,546.26	-S/ 350,223.57	-S/ 367,734.75	-S/ 386,121.49	-S/ 405,427.56
IGV		-S/ 64,168.24	-S/ 67,376.65	-S/ 70,745.49	-S/ 74,282.76	-S/ 77,996.90
Depreciacion		-S/ 7,746.19	-S/ 7,746.19	-S/ 7,746.19	-S/ 7,746.19	-S/ 6,821.19
EBIT		S/ 205,865.30	S/ 216,545.88	S/ 227,760.48	S/ 239,535.81	S/ 252,824.91
Impuesto a la Renta(IR) 30%		-S/ 61,759.59	-S/ 64,963.76	-S/ 68,328.14	-S/ 71,860.74	-S/ 75,847.47
Depreciacion		S/ 7,746.19	S/ 7,746.19	S/ 7,746.19	S/ 7,746.19	S/ 6,821.19
F.E.O(Flujo Económico Operativo)		S/ 151,851.90	S/ 159,328.30	S/ 167,178.52	S/ 175,421.26	S/ 183,798.63
INVERSION EN ACTIVOS	-S/ 61,991.02					
CAPITAL DE TRABAJO	-S/ 56,663.28					
FCLD(Flujo de Caja de Libre Disponibilidad)	-S/ 118,654.29	S/ 151,851.90	S/ 159,328.30	S/ 167,178.52	S/ 175,421.26	S/ 183,798.63
Financiamiento	S/ 58,140.00					
Amortizacion		-S/ 58,140.00				
Interes		-S/ 5,381.24				
Escudo Fiscal		S/ 1,587.46				
FLUJO FINANCIERO	S/ 58,140.00	-S/ 61,933.77	S/ -	S/ -	S/ -	S/ -
FCNI(flujo de caja Neto del Inversionista)	-S/ 60,514.29	S/ 89,918.13	S/ 159,328.30	S/ 167,178.52	S/ 175,421.26	S/ 183,798.63
WAC	16%					
COK	20%					

Años	0	1	2	3	4	5	
	2017	2018	2019	2020	2021	2022	
VPN- FCLD	-S/ 118,654.29	S/ 130,546.68	S/ 117,756.30	S/ 106,222.69	S/ 95,821.87	S/ 86,311.82	S/ 418,005

Años	0	1	2	3	4	5	
	2017	2018	2019	2020	2021	2022	
VPN- FCLD	-S/ 60,514.29	S/ 74,934.27	S/ 110,829.29	S/ 96,989.10	S/ 84,880.02	S/ 74,173.09	S/ 381,351

Fuente: Elaboración propia.

Analizando ambos flujos y utilizando las mismas tasas de COK y WACC, la empresa obtiene valor a través del análisis del VPN en ambos casos.

Bajo el análisis realizado se consideran los rangos de probabilidad:

Tabla 54. Probabilidades

PROBABILIDAD DE OCURRENCIA	OPTIMISTA	BASE	PESIMISTA
Año 1	20%	60%	20%
Año 2	30%	60%	10%
Año 3	30%	60%	10%
Año 4	20%	55%	25%
Año 5	20%	50%	30%

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 55. Análisis de VPN por Escenarios

DATOS FLUJO BASE											
VPN- FCLD	703,192	WACC							16%		
VPN-FCNI	641,554										
ESCENARIOS: FCNI flujos correlacionados(en miles)											
Escenarios	Prob	FC1	Prob	FC2	Prob	FC3	Prob	FC4	Prob	FC5	
Optimista	0.2	S/ 297,901.11	0.3	S/ 312,679.97	0.3	S/ 328,197.78	0.2	S/ 344,491.47	0.2	S/ 433,640.65	
Base	0.6	S/ 222,831.63	0.6	S/ 233,857.66	0.6	S/ 245,434.35	0.55	S/ 257,589.87	0.5	S/ 342,393.97	
Pesimista	0.2	S/ 151,851.90	0.1	S/ 159,328.30	0.1	S/ 167,178.52	0.25	S/ 175,421.26	0.3	S/ 183,798.63	
1) Sumatorias	0	1	2		3		4		5		
		FC1	FC2		FC3		FC4		FC5		
	S/	223,649.58	S/ 250,051.42		S/ 262,437.79		S/ 254,428.04		S/ 313,064.70		
2)(VPN)FCLD	-S/ 118,654.29	S/ 192,270.96	S/ 184,807.90		S/ 166,748.98		S/ 138,978.43		S/ 147,015.16 S/ 711,167.15		
3)Varianza	1	2	3		4		5				
	FC1	FC2	FC3		FC4		FC5				
	S/2,134,040,731.97	S/ 2,157,111,839.38	S/2,378,215,802.92		S/3,188,300,802.00		S/8,350,730,034.01				
4)Riesgo	S/ 39,714.30	S/ 34,326.34		S/ 30,985.78		S/ 30,843.39		S/ 42,913.14			
	Desviación Estándar	S/ 178,782.95									
PROBABILIDAD QUE EL PROYECTO SEA RENTABLE VPN>0											
PROB. (VPN >0)	0.98821	99%	ES VIABLE								
PROB. (VPN <0)	0.01179	1%									
Z(0)=	-3.98	este valor se ubica en la tabla para hallar la probabilidad									

Fuente: Elaboración propia.

7.10.2. Análisis de punto de equilibrio

Para poder identificar la cantidad de menús que requerimos vender para cubrir los gastos, realizamos el cálculo del punto de equilibrio (ver anexo 11):

Tabla 56. Punto de Equilibrio Delisano - 2019

Periodo	Punto de Equilibrio (Cantidad de Menús)	Punto de Equilibrio (Soles)
Anual	38601	S/ 772,018.51
Mensual	3217	S/ 64,334.88
Diario	161	S/ 3,216.74

Fuente: Elaboración propia.

De acuerdo a los cálculos realizados, durante el primer año de operaciones requerimos vender 161 menús diarios para poder cubrir nuestros costos y no tener pérdidas económicas.

7.10.3. Principales riesgos del proyecto (cualitativos)

De acuerdo a lo investigado, hemos identificado los siguientes riesgos y acciones para mitigar el impacto:

- **Riesgos climatológicos:** Los principales insumos que utilizamos para la elaboración de nuestros menús son productos agrícolas, es por ello por lo que el factor climatológico, como el Fenómeno del Niño o de la Niña, sequías, inundaciones, etc. pueden impactar la producción agrícola. Ante esto se mantendrá una carta ajustada a los insumos con los que se cuente en el mercado para evitar que la escasez de algunos insumos impacte en los costos de materia prima empleados.
- **Riesgos de nuevos competidores:** debido a que en la actualidad nuestro nicho de mercado no está siendo atendido adecuadamente, nuestra propuesta de valor puede resultar atractiva para negocios que ofrecen productos sustitutos. Por ello, la empresa reforzará el valor del diseño de nuestro producto, enfocándonos continuamente en los diseños de nuestra carta para mitigar las secuelas del uso de medicamentos necesarios para mejorar la calidad de vida de los diabéticos.

8. Conclusiones

8.1. Conclusiones Generales.

- El financiarse con instrumento de deuda no convertible hace que la idea de negocio, rentabilidad y éxito del negocio no sea compartida.
- Al contar con personal capacitado y con experiencia en el rubro alimenticio, la elaboración y el cumplimiento de la entrega será nuestra prioridad.
- Nuestro proyecto es rentable al tener indicadores favorables, además, nuestra inversión sería recuperada en un corto periodo, payback de 6 meses. Además, por cada sol invertido en la empresa aplicando el Índice de Rentabilidad (IR) nos arroja un resultado de S/6.93 de ganancia (ver anexo 12).

8.2. Conclusiones Individuales.

- Nuestro análisis PESTEL concluye que la mayor parte de personas que presentan diabetes tipo B, son personas mayores a 15 años por lo general mujeres, además que hoy en día se cuenta con apoyo del gobierno para reducir la diabetes y detectarla pues el 50% de nuestros clientes no saben tienen la enfermedad
- El PORTER, concluyo que existe una amenaza de que los sustitutos actuales cambien a ser una competencia directa al ver nuestra idea de negocio es rentable y tiene crecimiento sostenido.
- Se concluyó la validación del problema, del producto y cliente mediante encuestas en campo, Landing page, Facebook. Los resultados de mercado fue motivo de decidir atender a tres distritos de Lima San Borja, Surco y San Isidro, pues es donde almuerzan la mayor cantidad de diabéticos entre 30 y 50 años del NSE A, B y C+ interesado en consumir el producto.
- Las herramientas de gestión operativa como el diagrama PERT, diagrama de flujo y mapa de procesos nos sirvió para dirigir y controlar la capacidad instalada del

proyecto respondiendo a cubrir el máximo de demanda atendida en tiempos y estandarizando el diseño y calidad del producto. Sin embargo, desde el enfoque administrativo se puede hacer mejoras continuas con las siguientes herramientas Diagrama causa -efecto, Diagrama Pareto o Diagrama SIPOC.

- Se concluye que desde un enfoque de servicio, el proyecto cumple con las exigencias propias del cliente objetivo al satisfacer sus necesidades a un precio accesible sin descuidar la calidad del producto.
- Otras de las herramientas posibles aplicar para medir la calidad de nuestro servicio son las hojas de control; el diagrama de Pareto; Diagrama de Ishikawa o el Diagrama de dispersión. En tanto la Balance Score Card nos podrá aportar para enlazar estrategias y objetivos claves para el desempeño integral de las funciones de la empresa en su crecimiento.
- El proyecto responde a una gestión operativa que cumple con los requisitos para conseguir un aumento de calidad sostenida en el tiempo con un número de atención muy favorable considerando los precios fijos y variables en los que se incurre. Sumado a la creatividad constante y satisfacción a las necesidades de nuestro nicho de cliente objetivo.
- La flexibilidad de la carta y la creatividad de la empresa serán clave fundamental para solucionar imprevistos durante el proceso de preparación así como la escasez de alimentos.
- Los indicadores de rentabilidad del proyecto son positivos. El VPN indico una rentabilidad S/703.192 soles, la tasa de índice de rentabilidad es de 92% y nuestro periodo de retorno de la inversión será de 6 meses.

Bibliografía

Álvarez, R. (24 de mayo de 2013). *Pacientes diabéticos gastan 600 soles mensuales para cuidar su salud*. [Reportaje periodístico]. Recuperado de <http://vital.rpp.pe/expertos/pacientes-diabeticos-gastan-600-soles-mensuales-para-cuidar-su-salud-noticia-597803/> [Consulta: 11 de marzo de 2018].

Asamblea Legislativa del Distrito Federal – IV Legislatura. (07 de agosto de 2013). *Ley para la Prevención, Tratamiento y Control de la Diabetes en el Distrito Federal*. Recuperado de <http://www.salud.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2014/09/Normativa-Ley-de-Prevenci%C3%B3n-Protecci%C3%B3n-y-Atenci%C3%B3n-de-la-Diabetes.pdf>. [Consulta: 11 de marzo de 2018].

Asamblea Legislativa de Puerto Rico. (11 de agosto de 2011). *Ley del Registro de Personas con Diabetes Mellitus*. [Ley N° 175]. Recuperado de <http://www2.pr.gov/ogp/Bvirtual/leyesreferencia/PDF/Diabetes/175-2011.pdf> [Consulta: 11 de marzo de 2018].

Asociación Peruana de Empresas de Investigación de Mercados (APEIM). (2017). <http://www.apeim.com.pe/wp-content/themes/apeim/docs/nse/APEIM-NSE-2017.pdf> [Consulta: 21 de abril de 2018].

BBC Mundo. (6 de abril de 2016). *1 de cada 11 personas en el mundo ya tiene diabetes, advierte la OMS*. [Reportaje periodístico]. Recuperado de (http://www.bbc.com/mundo/noticias/2016/04/160406_salud_diabetes_oms_lb [Consulta: 11 de marzo de 2018].

Blomberg. (2018). Treasury Yields. Recuperado de <https://www.bloomberg.com/markets/rates-bonds/government-bonds/us> [Consulta: 17 de junio de 2018].

Carolina del Perú. (2018). Portal de la empresa Carolina del Perú. Lima: Carolina del Perú. Recuperado de <http://www.carolinaperu.com> [Consulta: 10 de mayo de 2018].

Compañía Peruana de Radiodifusión – AmericaTv. (14 de noviembre de 2017). *Minsa: Al menos 1,4 millones de personas mayores de 15 años tienen diabetes*. [Entrevista a Mauricio Navarro]. Recuperado de <http://www.americatv.com.pe/noticias/actualidad/minsa-14-millones-personas-mayores-15-anos-sufren-diabetes-peru-n299245> [Consulta: 11 de marzo de 2018].

Congreso de la República del Perú. (17 de junio de 2005). *Ley General de Protección a las Personas con Diabetes*. [Ley 28553]. Recuperado de <https://docs.peru.justia.com/federales/leyes/28553-jun-17-2005.pdf> [Consulta: 11 de marzo de 2018].

Congreso de la República del Perú. (10 de mayo de 2013). *Ley de Promoción de la Alimentación Saludable para niños, niñas y adolescentes*. [Ley N° 30021]. Recuperado de <http://www4.congreso.gob.pe/pvp/leyes/ley30021.pdf> [Consulta: 13 de marzo de 2018].

Congreso Nacional del Ecuador. (11 de marzo de 2004). *Ley de Prevención, Protección y Atención de la Diabetes*. [Ley N° 32]. Recuperado de <http://www.salud.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2014/09/Normativa-Ley-de-Prevenci%C3%B3n-Protecci%C3%B3n-y-Atenci%C3%B3n-de-la-Diabetes.pdf> [Consulta: 11 de marzo de 2018].

Copos Plastico.com. (2018). Vaso plástico 650 ml PET C/cubierta Cúpula Perforada Manga 50 Unidad. Recuperado de http://www.coposplastico.com/epages/960737066.mobile/es_ES/?ViewObjectID=24473283 [Consulta: 05 de mayo de 2018].

Damodaran Online. (2018a). Annual Returns on Stock, T.Bonds and T. Bills: 1928 - Current. Recuperado de <http://www.stern.nyu.edu/~adamodar/pc/datasets/histretSP.xls> [Consulta: 17 de junio de 2018].

Damodaran Online. (2018b). Betas by Sector (US). Recuperado de <http://www.stern.nyu.edu/~adamodar/pc/datasets/betas.xls> [Consulta: 17 de junio de 2018].

Delisano. (2018). Portal de la empresa Delisano. Lima: Delisano. Recuperado de <https://pablorojasm.wixsite.com/delisano/pedidos> [Consulta: 11 de marzo de 2018].

Diario El Comercio. (2 de marzo de 2016). *Essalud crea programa de atención por Facebook para diabéticos*. [Reportaje periodístico]. Recuperado de <https://elcomercio.pe/tecnologia/empresas/essalud-crea-programa-atencion-facebook-diabeticos-277760> [Consulta: 11 de marzo de 2018].

Diario Gestión. (11 de febrero de 2018). *Sunedu: Las 23 universidades peruanas con más investigaciones en ciencias agrícolas*. [Reportaje periodístico]. Recuperado de <https://gestion.pe/economia/empresas/sunedu-ranking-universidades-ciencias-agricolas-226768?foto=1> [Consulta: 11 de marzo de 2018].

Diario Gestión. (13 de junio de 2018). *Riesgo país de Perú bajó tres puntos básicos a 1.37 puntos porcentuales*. [Reportaje periodístico]. Recuperado de <https://gestion.pe/economia/riesgo-pais-peru-tres-puntos-basicos-1-37-puntos-porcentuales-235924> [Consulta: 17 de junio de 2018].

Diario Gestión. (13 de noviembre de 2016). *Conozca las cinco apps que ayudan a controlar la diabetes*. [Reportaje periodístico]. Recuperado de <https://gestion.pe/tecnologia/conozca-cinco-apps-ayudan-controlar-diabetes-120498> [Consulta: 13 de marzo de 2018].

Diario Libre. (7 de mayo de 2012). *La diabetes y su impacto en la economía*. [Reportaje periodístico]. Recuperado de <https://www.diariolibre.com/revista/la-diabetes-y-su-impacto-en-la-economia-PIDL334964> [Consulta: 11 de marzo de 2018].

Familia Institucional. (2018). Portal de la empresa Familia Institucional. Lima: Familia Institucional. Recuperado de <http://www.familiainstitutional.com.pe> [Consulta: 10 de mayo de 2018].

Graphix Web. (2018) Impresión de Planos y Mapas. Recuperado de <http://www.graphix.cl/grafica.html> [Consulta: 14 de mayo de 2018].

Imagui. (2018). Fotos de gorro de cocina. Recuperado de <http://www.imagui.com/a/fotos-de-gorro-de-cocina-iEXGBXrBd> [Consulta: 05 de mayo de 2018].

Industrias Europeas. (2018). Portal de la empresa Industrias Europeas. Lima; (2018). Industrias Europeas. Recuperado de <http://www.industriaseuropeas.com> [Consulta: 10 de mayo de 2018].

Instituto de Alta Cocina de la Universidad San Martín de Porres. (2018). Portal del Instituto de Alta Cocina de la Universidad San Martín de Porres. Lima: Instituto de Alta Cocina de la Universidad San Martín de Porres. Recuperado de <http://www.cocinaygastronomia.usmp.edu.pe> [Consulta: 10 de mayo de 2018].

Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI). (2017a). *Lima tendría 9 millones 111 mil habitantes*. [Nota de prensa]. Recuperado de <http://m.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/noticias/nota-de-prensa-n012-2017-inei-2.pdf> [Consulta: 11 de marzo de 2018].

Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI). (2017b). Perú: Enfermedades no transmisibles y transmisibles, 2016. Lima: INEI. Recuperado de

https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1432/index.html [Consulta: 11 de marzo de 2018].

Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI). (2017c). Provincia de Lima Compendio Estadístico 2017. Lima: INEI. Recuperado de https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1432/index.html [Consulta: 11 de marzo de 2018].

Inversiones San Gabriel. (2018). Portal de la empresa Inversiones San Gabriel. Lima: Inversiones San Gabriel. Recuperado de <http://www.isgperu.com> [Consulta: 10 de mayo de 2018].

Jofisa. (2018). Caja de Paq. de 100 Servilletas de 20x20 Blancas. Recuperado de https://www.jofisasl.com/765_caja-de-30-paq--de-100-servilletas-de-20x20-blancas.htm [Consulta: 05 de mayo de 2018].

La Casa del Envase. (2018). Portal de la empresa La Casa del Envase. Lima: La Casa del Envase. Recuperado de <http://www.lacasadelenvase.com> [Consulta: 10 de mayo de 2018].

Le Cordon Bleu. (2018). Portal del instituto Le Cordon Bleu. Lima: Le Cordon Bleu. <http://cordonbleu.edu.pe> [Consulta: 10 de mayo de 2018].

Ministerio de Economía y Finanzas de Perú (MEF). (14 de junio de 2018). Boletín diario. Recuperado de http://www.mef.gob.pe/dnep/reporte/2018/boletin_diario_14_06_18.pdf [Consulta: 17 de junio de 2018].

Ministerio de Salud (MINSA). (8 de febrero de 2016). *Relación actualizada de medicamentos e insumos para el tratamiento de la diabetes para efecto de la inafectación del pago del Impuesto General a las Ventas y de los Derechos Arancelarios*. [Decreto Supremo N° 004-2016-SA]. Recuperado de

<http://busquedas.elperuano.pe/normaslegales/aprueban-relacion-actualizada-de-medicamentos-e-insumos-para-decreto-supremo-n-004-2016-sa-1343376-7/> [Consulta: 12 de marzo de 2018].

Oficentro. (2018). Portal de la empresa Oficentro. Lima: Oficentro. Recuperado de <http://www.oficentro.com.pe> [Consulta: 10 de mayo de 2018].

Organización Mundial de la Salud. (febrero 2010). *El peso de la riqueza*. Boletín de la Organización Mundial de la Salud, 88. Recuperado de <http://www.who.int/bulletin/volumes/88/2/10-020210/es/> [Consulta: 11 de marzo de 2018].

PlásticoManía.com. (2018). Envase con Tapa Alta Plástico PET 1500cc Transparente (Caja 200 Uds). Recuperado de <https://www.plasticomania.com/envases-de-plastico-alimentos/248-pet-con-tapa-alta-1500cc.html> [Consulta: 05 de mayo de 2018].

Rhona Exclusiv. (2018). Filipinas Para Chef En Gabardina. Recuperado de <https://rhona-exclusiv.mercadoshops.com.ve/filipinas-para-chef-en-gabardina-687811398xJM> [Consulta: 05 de mayo de 2018].

RPP Noticias. (21 de marzo de 2018). Pedro Pablo Kuczynski subió el sueldo mínimo a 930 soles antes de renunciar [Entrevista a Javier Barreda]. RPP Noticias. Recuperado de: <http://rpp.pe/economia/economia/ppk-subio-el-sueldo-minimo-a-930-soles-antes-de-renunciar-noticia-1111791> [Consulta: 11 de marzo de 2018].

Significados. (2017). *Significado de la Pirámide de Maslow*. Recuperado de <https://www.significados.com/piramide-de-maslow/> [Consulta: 13 de abril de 2018].

Smart. (2018). Artsy, Ver Plantas (6/15). Recuperado de <http://www.smart.arq.br/#/projects/04> [Consulta: 14 de mayo de 2018].

SurveyMonkey. (2018). *Calcula el tamaño de tu muestra*. Recuperado de <https://es.surveymonkey.com/mp/sample-size-calculator/> [Consulta: 23 de marzo de 2018].

Unbounce. (2018). Página web que permite crear Landing pages. Recuperado de <https://unbounce.com/> [Consulta: 13 de febrero de 2018].

Urbania. (2018). Alquiler de Oficina en Miraflores. Recuperado de <https://urbania.pe/ficha-web/alquiler-de-oficina-en-miraflores-lima-4082434> [Consulta: 14 de mayo de 2018].

Anexos

Anexo 1.

Tabla 57: Matriz EFI

Matriz EFI				
	Factor Interno Clave	Peso	Rating	F.F
FORTALEZA	Conocimientos de Gestion en Salud	0.09	3	0.27
	Conocimientos de gestión en restaurantes	0.14	4	0.56
	Conocimientos en manejo de áreas comerciales	0.11	4	0.44
	Conocimientos de operaciones back y front de atencion al cliente	0.09	3	0.27
	Conocimientos en logística en empresas internacionales	0.05	2	0.1
	TOTAL			
DEBILIDADES	Terciarización en la mayor parte del diseño de la empresa	0.08	3	0.24
	Falta de contactos con autoridades normativas alimenticias.	0.06	2	0.12
	Falta de conocimientos en nutrición para enfermos de diabetes	0.15	3	0.45
	Incremento de productos sustitutos y potenciales competidores directos a mediano plazo	0.14	4	0.56
	Alta dependencia de los proveedores para elaborar y diseño del producto	0.09	4	0.36
	TOTAL	1		3.37

Fuente: Elaboración propia.

Anexo 2.

Tabla 58: Matriz EFE

Matriz EFE

	Factor Externo Clave	Peso	Rating	F.F
OPORTUNIDADES	La mejoría del diabetico tiene que ver con la adecuada alimentación continua	0.08	2	0.16
	Impulso del MINSA a la promocion de dietas saludable para niños y adolescentes, apoyando al pequeño empresario	0.09	3	0.27
	Apoyo legal a las empresas de cuidado alimenticio y demanda global en comidas saludables	0.06	3	0.18
	La gastronomía peruana y el estilo de alimentación rutinaria no saludable da opción a que el incremento de estos pacientes sea continuo y demandante	0.08	4	0.32
	Incremento de plataformas como herramienta para que el paciente tenga conocimiento de los alcances de la enfermedad y busque opciones de servicios que le ofrezcan una adecuada alimentación	0.06	2	0.12
	Incremento y proyección de aumento de casos de diabetes tipo B en Lima Metropolitana en los últimos años	0.06	3	0.18
	TOTAL			
AMENAZAS	Incremento de campañas informativas de cuidado para diabetes como política de estado	0.05	3	0.15
	Riesgo de incremento de competencias por alta demanda de diabéticos en Lima Metropolitana	0.1	3	0.3
	Insumos insípidos son necesarios para mejorar la salud del diabético	0.1	4	0.4
	Cambio a dieta sana es sacrificada para los diabéticos acostumbrados a comidas altamente procesadas y calóricamente elevadas	0.08	4	0.32
	Aumento de plataformas online que ofrecen variedad de recetarios para los diabéticos	0.04	3	0.12
	Poca información de las consecuencias de una mala elaboración de menú para diabéticos	0.06	3	0.18
	Aumento de costos de producción y salarios por incremento del sueldo mínimo	0.05	3	0.15
	Fenómeno del Niño costero podría incrementar costos de producción por escasez de insumos	0.09	4	0.36
	TOTAL	1		3.21

Fuente: Elaboración propia.

Anexo 3.

Figura 22: Experiment Board

Experiment Board

Experimentos 1 y 2 realizados en
Desarrollo de Negocio 1

Experimento 3
realizado en
Desarrollo de Negocio 2

Nombre del Proyecto:
Delisano
Come rico, fresco y sano

Comienza aquí. Haz una lluvia de ideas con notas adhesivas y jútalas hacia la derecha para iniciar tu experimento.

¿Quién es tu cliente? Sé lo más específico.

Brain storming experimentos 1, 2 y 3

Público fitness, deportistas

Mujeres Embarazadas

Pasmos que busco comida orgánica (saludable)

¿Cuál es el problema? Descríbelo detalladamente.

Brain storming experimentos 1, 2 y 3

Falta de conocimiento de cómo aprovechar el poder y especificidad de su dieta

Falta de confianza sobre la calidad de los alimentos y la procedencia del producto

Limitado ofrecimiento de menús innovadores que se adapten la dieta del paciente

Define la solución sólo luego de haber entendido el problema.

Brain storming experimentos 2 y 3

Interpretación de síntomas y síntomas para diabéticos

Restaurantes o establecimientos especializados en diabéticos

Se proveerán de siempre alimentos adecuados a sus necesidades alimenticias

Haz una lista de los supuestos que debes probar.

Brain storming experimentos 3

Cliente quiere consumir alimentos saludables y ricos para el control de su salud

Falta de tiempo para cocinar o experimentar la realización de sus dietas ideales

Cierta.

¿Necesitas ayuda? Utiliza las siguientes oraciones para ayudarte a construir tu experimento.

Para elaborar una Hipótesis de Cliente/Problema:
Creo que mi cliente tiene un problema para lograr este objetivo.

Para elaborar una Hipótesis de Problema/Solución:
Creo que esta solución resultará en este resultado cuantificable.

Para elaborar tus supuestos:
Para que hipótesis sea cierta, supuesto tiene que ser cierto.

Para identificar tu Supuesto de Mayor Riesgo:
El supuesto sobre el cual tengo menos información y es clave para la viabilidad de mi hipótesis es...

Determina qué método usarás para probar tu supuesto:
La forma más económica de probar mi supuesto es...

Determina qué criterio es suficiente para el éxito:
Llevaré a cabo el experimento con # clientes y espero una fuerte señal de # clientes.

Experimento 1 2 3 4 5

Cliente

Adultos diabéticos

Problema

Falta de oferta continua de dietas saludables para pacientes diabéticos

Solución

Delivery de menús y planes alimenticios para diabéticos

Supuesto de Mayor Riesgo

Falta de tiempo para cocinar o experimentar la realización de sus dietas ideales

Falta de establecimientos que ofrezcan ciertas comidas a las necesidades alimenticias

Cliente es consciente de lo que puede y no puede comer pero por falta de tiempo y oferta no puede satisfacer esta necesidad

Método y Criterio de éxito

Método de Exploración: Entrevistas en profundidad. Criterio de éxito: 14/20

Método Pitch MVP. 1 vez de conversación. 20%

Método Encuestas. Criterio de éxito: 137/245

GET OUT OF THE BUILDING!

Resultado y Decisión

14/20 Perseverar

40% Perseverar

243/245 (90.4%) Perseverar

Aprendizaje

Los diabéticos no cuentan con tiempo suficiente para prepararse un menú variado, agradable y saludable.

Los diabéticos no consumen alimentación de acuerdo a sus necesidades por falta de tiempo para prepararla y oferta comercial para comprar comida preparada.

Fuente: Elaboración propia sobre formato de Javelin.

Anexo 4.

Figura 23: Mapa de Empatía

Fuente: Elaboración propia.

Anexo 5.

Respuestas: Validación Cliente Problema

Figura 24. A la pregunta: ¿Qué opinión le merece un servicio delivery de menús para diabéticos? El 90% de los encuestados mostraron interés en comprar menús delivery especializado para diabéticos.

Fuente: Elaboración Propia

Figura 25. Respecto a la edad de personas diabéticas tipo B, encontramos que nuestro público objetivo se encuentra entre los 30 y 50 años, representando el 90% de encuestados.

Fuente: Elaboración propia.

Figura 26. De acuerdo a los encuestados, los diabéticos tipo B según lugar donde almuerzan se encuentran concentrados en los distritos de San Isidro (32%), Santiago de Surco (29%) y San Borja (15%). Es por ello que nos concentraremos en atender las necesidades de estos tres distritos.

Fuente: Elaboración propia.

Respuestas: Validación del Producto

Figura 27. A la pregunta: Cuándo solicita un pedido de menú, ¿Por qué medio prefiere hacerlo? El 60% de los encuestados manifestó su preferencia por llamadas telefónicas desde su celular, seguido por los pedidos realizados mediante Whatsapp (18%).

Fuente: Elaboración propia.

Figura 28. Respecto a la pregunta ¿Cómo le gustaría el plan de menús?, los encuestados manifestaron su preferencia por los paquetes de 1 mes (39%, seguido por realizar sus pedidos de manera diaria (36%).

Fuente: Elaboración propia.

Figura 29. El 60% de los encuestados manifestaron gastar entre 16 y 22 soles a la semana en sus almuerzos.

Fuente: Elaboración propia.

Figura 30. A la pregunta ¿Qué le gustaría que incluya su almuerzo diario? El 54% de encuestados indicó que desean un menú que incluya ensalada, plato de fondo, postre, snack y jugo reductor de glucosa, seguido de un 19% que indicó que preferirían el mismo menú sin el snack.

Fuente: Elaboración propia.

Anexo 6. Diseño de Puestos

Gerencia General

Tabla 59. Diseño de puestos: Gerente General.

Gerente General	
Dependencia	Directorio de Accionistas
Nivel de Instrucción	Licenciatura en Administración de Restaurantes
Experiencia	15 años en el rubro de Gestion de Empresas de Alimentos y Bebidas
Asignación Salarial	S/8,000
Funciones	<ul style="list-style-type: none"> •Planear y desarrollar metas a mediano y largo plazo con objetivos definidos para cada área. •Monitorear el cumplimiento de las areas y supervisar su reporte de calidad. •Administrar y organizar la empresa de forma optima para que se cumplan todas las metas que se han establecido. •Control legal de la empresa. •Identificar oportunidades internas y externas de la empresa que le permita comeptitividad en el mercado.
Objetivos	<ul style="list-style-type: none"> •Control optimo del manejo de los alimentos y bebidas de la empresa. •Manejo de buenas relaciones públicas como fuente rentable para la empresa. •Manejo costo beneficio del diseño de menus. •Manejo de control de costos . •Control del material humano acorde con la rentabilidad designada como meta.
Competencias Genérica	<ul style="list-style-type: none"> •Alto manejo de indicadores de calidad. •Liderazgo a todo nivel. •Creatividad. •Innovador. •Capacidad de planificación y control.
Competencias Específicas	<ul style="list-style-type: none"> •Pensamiento crítico. •Enfoque en manejo de recursos y personas para lograr los objetivos. •Especialista en gestión de restaurantes. •Manejo de costos en el sector de restaurantes. •Manejo de confección de cartas menú nutricionales.

Fuente: Elaboración propia.

Área de Administración y Finanzas

Tabla 60. Diseño de puesto: Gerente de Administración y Finanzas.

Gerente de Administración y Finanzas	
Dependencia	Gerencia General
Nivel de Instrucción	Licenciatura en Administración y Finanzas
Experiencia	10 años
Asignación Salarial	S/6,000
Funciones	<ul style="list-style-type: none"> •Coordinar, supervisar y controlar las actividades administrativas. •Controlar el area de nomina, contable y de bienes de la empresa. •Coordinar y dirigir las actividades relacionadas con el registro y control de las operaciones. •Establecer planes y programas a desarrollar en el área financiero-contable.
Objetivos	<ul style="list-style-type: none"> •Correcto uso del dinero. •Optimo uso de los recursos. •Buen manejo de las herramientas financieras.
Competencias Genérica	<ul style="list-style-type: none"> •Dirigir equipos. •Dominio de las legislaciones nacionales e internacionales. •Detallista y supervisor de los procesos. •Analista innato.
Competencias Específicas	<ul style="list-style-type: none"> •Capaz de conseguir y administrar el dinero de la empresa, según la evaluación del mercado. •Capacidad de análisis y estar atento a cambios de en las tendencias locales y globales que pueden afectar a la empresa. •Objetivo en las actividades designadas por equipos. •Especialidad en Finanzas empresariales.

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 61. Diseño de puesto: Contador.

Contador	
Dependencia	Gerencia de Administrador y Finanzas
Nivel de Instrucción	Licenciado en Contabilidad
Experiencia	5 años
Asignación Salarial	S/3,000
Funciones	<ul style="list-style-type: none"> •Realizar pagos o mantener facturas pagadas. •Procesar los pagos recibidos y control de clientes vetados o deudores. •Asegurarse de que todos los trabajadores son pagados. •Preparar y controlar informes financieros. •Chequear las ordenes de compra de las areas.
Objetivos	<ul style="list-style-type: none"> •Proporcionar informacion de hechos economicos, financieros. •Registrar de forma clara y precisa todos los ingresos y egresos. •Preveer con anticipacion las probabilidades futuras del negocio. •Salvaguardar los activos de la empresa.
Competencias Genérica	<ul style="list-style-type: none"> •Poseer y comprender los conocimientos del area de administracion y finanzas •Entendimiento de los mercados financieros.
Competencias Específicas	<ul style="list-style-type: none"> •Capacidad de manejo de libros contables y estados financieeros según normativa actualizada. •Manejo de la contabilidad normativa de SUNAT.

Fuente: Elaboración propia.

Área de Operaciones

Tabla 62. Diseño de puesto: Jefe de Cocina (Chef Principal).

Jefe de Cocina - Chef Principal	
Dependencia	Gerencia General
Nivel de Instrucción	Master Chef
Experiencia	10 años
Asignación Salarial	S/5,000
Funciones	<ul style="list-style-type: none"> • Planificar el trabajo. • Elección de persona a cargo. • Elaboración de menús y cartas. • Trato con proveedores. • Supervisar la limpieza de la cocina. • Comprobar los insumos cumplen con los requisitos de sabor, color y presentación que cumple el menú. • Manejo de riesgos laborales y reportarlos.
Objetivos	<ul style="list-style-type: none"> • Adecuada operación del equipo del área de cocina. • Reportes detallados al área de operaciones. • Buen manejo de recursos. • Alta identificación con las políticas organizacionales de la empresa. • Innovar cartas y opciones de servicio gastronómico para el cliente meta.
Competencias Genérica	<ul style="list-style-type: none"> • Liderazgo. • Responsable. • Positivismo. • Altos valores. • Manejo de nutrición saludable para pacientes diabéticos. • Ordenado.
Competencias Específicas	<ul style="list-style-type: none"> • Altos conocimientos de nutrición y bromatología. • HACCP certificación. • Conocimientos en nutrición. • Alta determinación y poder de decisión. • Creatividad y pensamiento crítico. • Enfocado a metas y procesos.

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 63. Diseño de puesto: Cocinero.

Cocinero	
Dependencia	Chef Principal
Nivel de Instrucción	Bachilleres en Cocina
Experiencia	5 años
Asignación Salarial	S/2,500
Funciones	<ul style="list-style-type: none"> • Verificar insumos y hacer pedidos a tiempo. • Solucionar problemas. • Tomar decisiones acertadas. • Comunicar ideas e informes del trabajo. • Organizar los materiales y utensilios de cocina. • Elaborar y ensamblar el menu de acuerdo al estándar de receta establecida. • Planear y preparar el pre preparado a tiempo.
Objetivos	<ul style="list-style-type: none"> • Lograr flexibilidad de funciones ante imprevistos. • Solucionar incidencias de forma óptima. • Buena actitud bajo presión. • Mantener el entorno de trabajo higiénico y seguro. • Promover las políticas de la empresa.
Competencias Genérica	<ul style="list-style-type: none"> • Ética en el trabajo. • Responsable. • Trabajo en equipo. • Respetuoso. • Manejo de bromatología. • Manejo de contaminación cruzada.
Competencias Específicas	<ul style="list-style-type: none"> • Gran interés y conocimiento en nutrición. • Interés sobre creaciones gastronómicas. • Capacidad de alcanzar los objetivos trazados en el proceso. • Capacidad de trabajar en situaciones cambiantes. • Demostrar constante interés. • Creativo y pensamiento crítico.

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 64. Diseño de puesto: Jefe de Atención al Cliente.

Jefe de Atención al Cliente	
Dependencia	Gerente de Administracion y Finanzas
Nivel de Instrucción	Licenciatura en Administracion de Servicios
Experiencia	5 años
Asignación Salarial	S/3,500
Funciones	<ul style="list-style-type: none"> • Responsable de velar por los requerimientos de los clientes. • Monitorear la correcta solución de los reclamos. • Encargado de llevar control de gastos extras por procesos de conciliacion con el cliente. • Control de gastos por no recepción de orden.
Objetivos	<ul style="list-style-type: none"> • Lograr que cada contacto con el cliente sea oportuno para mejorar la relaciones. • Lograr que cada cliente se vuelva en socio estrategico para la empresa. • Incentivar la fidelizacion con la empresa tanto interno como externo.
Competencias Genérica	<ul style="list-style-type: none"> • Liderazgo e inteligencia emocional. • Comunicación. • Carisma y empatía. • Tolerancia.
Competencias Específicas	<ul style="list-style-type: none"> • Mantener objetividad, emociones y sentimientos bajo control. • Enfoque individualista por cliente. • Dominar situaciones criticas con clientes.

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 65. Diseño de puesto: Asesor de Servicios.

Asesor de Servicio	
Dependencia	Jefe de Atención al Cliente
Nivel de Instrucción	Bachiller en Hotelería , Comunicaciones o Psicología
Experiencia	5 años
Asignación Salarial	S/2,000
Funciones	<ul style="list-style-type: none"> •Atención de Pedidos. •Monitoreo de pedidos. •Atención y solución de reclamos.
Objetivos	<ul style="list-style-type: none"> •Manejo de atención oportunamente. •Amabilidad y confianza con el cliente. •Personalizar a cada cliente.
Competencias Genérica	<ul style="list-style-type: none"> •Fiabilidad. •Capacidad de respuesta. •Manejo de emociones. •Empatía.
Competencias Específicas	<ul style="list-style-type: none"> •Manejo eficiente con clientes difíciles. •Saber cuando derivar situaciones críticas a jefatura. •No asumir como algo personal las situaciones de estrés. •Manejo de emociones interpersonales.

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 66. Diseño de puesto: Jefe de Logística.

Jefe de Logística	
Dependencia	Gerencia de Administración y Finanzas
Nivel de Instrucción	Ingeniería en Industrias Alimentarias o Ingeniero Industrial
Experiencia	5 años
Asignación Salarial	S/5,000
Funciones	<ul style="list-style-type: none"> •Control de ordenes de compra por área. •Optimizar los niveles de inventarios. •Reducción de costos de operación. •Mantenimiento de archivos y documentación. •Aprobación de cotizaciones. •Revisión de facturas. •Control de empacados y orden de almacén. •Manejo de hoja de rutas. •Manejo de proveedores.
Objetivos	<ul style="list-style-type: none"> •Optimizar la distribución de insumos por área. •Ser flexibles al cambio de pedidos. •Lograr ser un elemento confiable y de apoyo. •Lograr desempeño eficiente a bajo costo. •Cumplir con la ecuación de Tiempo+Cero faltantes+Óptimas condiciones. •Tiempos cortos para la atención de pedidos. •Coordinación de sus áreas a cargo
Competencias Genérica	<ul style="list-style-type: none"> •Habilidad de Negociación. •Liderazgo e Inteligencia emocional . •Capacidad de respuesta. •Responsabilidad. •Manejo de costos. •Objetividad. •Capacidad de análisis. •Trabajo en equipo.
Competencias Específicas	<ul style="list-style-type: none"> •Manejo de áreas con enfoque horizontal. •Manejo de procesos múltiples. •Entendimiento de cada procesos de área. •Conocimiento de cadena de suministros para empresas de alimentos y bebidas. •Manejo de equipos de trabajo. •Alta flexibilidad al cambio.

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 67. Diseño de puesto: Encargado de Compras y Almacén

Encargado de Compras y Almacén	
Dependencia	Jefe de Logística
Nivel de Instrucción	Bachiller en Industrias Alimentarias
Experiencia	5 años
Asignación Salarial	S/3,500
Funciones	<ul style="list-style-type: none"> •Supervisa y distribuye las entradas y salidas a cada área. •Realiza y coordina inventarios y ordenes de compra. •Codificación y registro de entradas. •Informa a la jefatura los niveles de inventarios por área. •Archivo de ordenes de compra. •Manejo de proveedores y categorización de suplencia si fuera el caso. •Manejo de contabilidad por requisición. •Tramitar ordenes de compra.
Objetivos	<ul style="list-style-type: none"> •Búsqueda y valoración de las fuentes de abastecimiento de forma continua. •Definir la necesidad de la compra. •Enviar la oferta de la compra. •Adecuado control de proceso de la compra. •Adecuado funcionamiento de inventarios. •Control de seguridad en conservación de alimentos y bebidas.
Competencias Genérica	<ul style="list-style-type: none"> •Gestión ordenada de stock y mantenimiento de inventarios. •Capacidad de Liderazgo. •Flexibilidad. •Comunicativo. •Puntualidad. •Responsable. •Analítico.
Competencias Específicas	<ul style="list-style-type: none"> •Buen gestor de clientes y proveedores. •Manejo de sistemas. •Poder de negociación. •Aptitud de gestor de abastecimiento. •Conocimiento de almacenamiento de alimentos perecibles y no perecibles. •Custodiar fielmente los recursos de la empresa.

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 68. Diseño de puesto: Transportista.

Transportista	
Dependencia	Jefe de Logística
Nivel de Instrucción	Técnico
Experiencia	5 años
Asignación Salarial	S/2,000
Funciones	<ul style="list-style-type: none"> •Envío de pedidos a clientes del producto. •Control de gastos por movilización.
Objetivos	<ul style="list-style-type: none"> •Lograr empatía con el cliente. •Flexible a la empresa. •Lealtad con la empresa.
Competencias Genérica	<ul style="list-style-type: none"> •Buena capacidad de conducir vehículos bajo estrés. •Honestidad. •Manejo de rutas.
Competencias Específicas	<ul style="list-style-type: none"> •Rapidez y asertividad en el desarrollo de sus funciones. •Carisma y amabilidad con su entorno. •Detector de monedas falsas.

Fuente: Elaboración propia.

Área Comercial

Tabla 69. Diseño de puesto: Jefe de Marketing e Investigación de Mercado.

Jefe de Marketing e Investigación de Mercado	
Dependencia	Gerencia de Administrador y Finanzas
Nivel de Instrucción	Licenciatura en Marketing
Experiencia	5 años
Asignación Salarial	S/3,500
Funciones	<ul style="list-style-type: none"> •Desarrollo de plan de marketing. •Manejo de estrategia de mercado según investigaciones de tendencias. •Plan de difusión del producto. •Mejorar estrategias de corto y mediano plazo. •Desarrollo de la marca. •Analizar y asignar presupuestos para las ventas. •Desarrollar las relaciones públicas de la empresa.
Objetivos	<ul style="list-style-type: none"> •Llegar a metas de plan de marketing. •Crear y captar valor del consumidor. •Resolver problemas mediante la investigación de mercados correcta. •Determinar si el mensaje del producto a vender es adecuado a nuestros clientes.
Competencias Genérica	<ul style="list-style-type: none"> •Comunicación eficaz. •Positivismo. •Empatía y confianza. •Detallista y metodoso. •Proactivo. •Psicología del consumidor.
Competencias Específicas	<ul style="list-style-type: none"> •Identificador de oportunidades y amenazas. •Analista de mercado. •Evaluar riesgos de mercado. •Orientado a la satisfacción al cliente.

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 70. Diseño de puesto: Asesor Comercial.

Asesor Comercial	
Dependencia	Marketing e Investigación de Mercado
Nivel de Instrucción	Bachiller en Marketing o Ciencias de la Comunicaciones
Experiencia	5 años
Asignación Salarial	S/2,500
Funciones	<ul style="list-style-type: none"> •Obtener datos e información para la toma de decisiones. •Publicidad promoción y venta del producto. •Difusión del producto. •Atraer relaciones públicas para la empresa.
Objetivos	<ul style="list-style-type: none"> •Lograr posicionamiento. •Lograr rentabilidad en las ventas. •Lograr metas.
Competencias Genérica	<ul style="list-style-type: none"> •Capacidad de escucha activa. •Empatía y confianza. •Perseverancia. •Paciencia. •Planificador.
Competencias Específicas	<ul style="list-style-type: none"> •Relaciones sociales. •Orientado a la satisfacción del cliente. •Iniciativa en procesos. •Imagen de confianza y seguridad. •Manejo de situaciones de estrés.

Fuente: Elaboración propia.

Área de Recursos Humanos

Tabla 71. Diseño de puesto: Jefe de Recursos Humanos.

Jefe de Recursos Humanos	
Dependencia	Gerencia General
Nivel de Instrucción	Licenciatura en Psicología
Experiencia	5 años
Asignación Salarial	S/3,500
Funciones	<ul style="list-style-type: none"> •Dirigir, controlar y supervisar las funciones de su area. •Coordinar la evaluacion y capacitacion del personal de la empresa. •Supervisar el control de asistencia puntualidad y permanencia del personal en la empresa. •Absolver consultas sobre derechos y beneficios de los trabajadores. •Proponer la normativa de su competencia funcional. •Emitir resoluciones de contratos, licencias y vacaciones de personal. •Coordinar con el chef principal las aptitudes requeridas para los cocinero. •Plan de coaching motivacional. •Realizar eventos motivacionales internos y externos de la empresa.
Objetivos	<ul style="list-style-type: none"> •Preveer y desarrollar el equipo humano de la empresa •Contribuir con la motivacion del personal para alcanzar los objetivos de la empresa. •Cumplimiento de normas y vigentes a la administracion de RRHH. •Capacitación en coaching. •Proveer las herramientas de trabajo al equipo y sus normativas.
Competencias Genérica	<ul style="list-style-type: none"> •Comunicador a todo nivel. •Buen manejo de equipos. •Psicología de personal. •Comunicación acertiva. •Motivacional y coaching. •Liderazgo. •Vocacion de servicio.
Competencias Específicas	<ul style="list-style-type: none"> •Habilidad de manejo de equipos. •Habilidad comunicativa. •Capacidad de gestion de cambios. •Entendimiento del negocio. •Alto manejo de confianza. •Buenas relaciones y credibilidad. •Poder de motivador.

Fuente: Elaboración propia.

Área de Calidad

Tabla 72. Diseño de puesto: Responsable de Calidad.

Responsable de Calidad	
Dependencia	Gerencia General
Nivel de Instrucción	Especialista en Calidad e Industrias Alimentarias
Experiencia	5 años
Asignación Salarial	S/5,000
Funciones	<ul style="list-style-type: none">•Garantizar la calidad y salubridad de los alimentos de un establecimiento.•Monitorear los procesos del área de operaciones.•Reportes y mejoras de observaciones de DIGESA.•Planificar manejo de planes de mejora continua en áreas.•Monitorear cada área operativa y elaborar reportes detallados de su funcionamiento a la Gerencia General.
Objetivos	<ul style="list-style-type: none">•Aplicar a sus labores las normativas ISO 22001 norma de seguridad alimentaria.•Aplicar en los procesos los estándares de ISO 9001.•Establecer la conexión de la situación real de la empresa con la gerencia general.•Mejorar el producto eficazmente.•Logro de mantenimiento a pesar de cambios en la industria.
Competencias Genérica	<ul style="list-style-type: none">•Conocimiento actualizado de la legislación vigente en relación a la industria de Alimentos y Bebidas.•Capacidad de síntesis objetividad y agilidad para tomar decisiones.•Ordenado y meticuloso en la inspección y elaboración de registros.•Capaz de establecer en forma asertiva la trazabilidad de un producto.•Control de trabajo bajo presión.
Competencias Específicas	<ul style="list-style-type: none">•Manejo de normas ISO 9000 y 22001•Alto manejo de supervisión en empresas de Alimentos y Bebidas.•Capacidad y habilidad en la planeación de la documentación necesaria para asegurar y controlar la inocuidad de los alimentos.

Fuente: Elaboración propia.

Anexo 8. Evaluación de Desempeño

Figura 31: Ficha de Evaluación por Competencias.

EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO

Nombre: _____ Cargo: _____

PUNTUACIÓN	MUY BAJO	BAJO	MODERADO	ALTO	MUY ALTO
	1	2	3	4	5

ÁREA DE DESEMPEÑO	PUNTAJE
Organización	
Planea y colabora con nuevas oportunidades de mejora	
Identifica problemas y busca soluciones	
Está orientado a alcanzar la meta mensual y anual	
Orientación a Resultados	
Auto gestiona el tiempo y la forma de hacer su trabajo, asumiendo responsabilidades	
Cumple con las actividades encomendadas	
Calidad	
Se involucra con sus labores de forma eficiente	
Busca siempre la excelencia en todas sus labores	
Es promotor de un buen servicio	
Posee destrezas que le permite efectuar su trabajo y organizarse	
Sus relaciones de trabajo son las esperadas y se dirige con respeto	
Comunicación	
Se dirige a sus compañeros, jefes y clientes de manera respetuosa	
Orienta adecuadamente a los clientes	
No es confrontativo con sus clientes ni con sus compañeros	
Iniciativa	
Tiene capacidad de brindar ideas nuevas para la mejora de procesos y promueve la innovación	
Respeto los puntos de vista de los demás	
Tiene apertura al cambio	
Aprovecha la retroalimentación de sus compañeros	
Trabajo en equipo	
Es participativo en todos los niveles	
Está identificado con los objetivos y desarrollo de las acciones a seguir de la empresa	
Total	

Firma: _____

Responsable de la evaluación: _____

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 73: Indicadores a medir en la evaluación de desempeño mensual a los asesores de servicios

Indicador	Peso
Reclamos resueltos	40%
Satisfacción de clientes	60%

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 74: Objetivos y Rangos por tipo de indicador

Reclamos Resueltos		Satisfacción de clientes	
Objetivo: 80%		Objetivo: 90%	
IST	Peso	IST	Peso
>85.00%	105%	>95.00%	105%
80.00% - 85.00%	100%	90.00% - 95.00%	100%
75.01% - 79.99%	90%	85.01% - 89.99%	90%
70.01% - 75.00%	80%	80.01% - 85.00%	80%
65.01% - 70.00%	70%	75.01% - 80.00%	70%
60.00% - 65.00%	60%	70.00% - 75.00%	60%
<60.00%	0%	<70.00%	0%

Fuente: Elaboración propia.

Anexo 9. Estructura de Costos de Recursos Humanos

Tabla 75. Costo por planilla Delisano

Cargo	Jornada	Cantidad	Sueldo Fijo	Bonos, Comisiones, etc.	Beneficios y otros costos	Total	Observaciones
Gerente general	Administrativo	1	S/3,000.00	-	S/1,350.00	S/4,350.00	-
Administrador	Administrativo	1	S/2,000.00	-	S/900.00	S/2,900.00	-
Chef	Administrativo	1	S/3,000.00	-	S/1,350.00	S/4,350.00	-
Asesor comercial	Part Time	1	S/465.00	S/220.00	S/139.50	S/824.50	Comisiones: 10% de cada paquete vendido (110 paquetes promedio)
Asesor de Servicios	Full Time	1	S/930.00	S/186.00	S/418.50	S/1,534.50	Incentivos por cumplimiento de objetivos: 20% del sueldo básico
Chofer	Part Time	1	S/1,000.00	-	S/300.00	S/1,300.00	-
Practicante Profesional	Full Time	2	S/930.00	-	S/418.50	S/2,697.00	-
Total						S/17,956.00	

Fuente: Elaboración propia.

Anexo 10. Cálculo del COK

Leyenda:

- R_E : Costo Oportunidad del Accionista (COK)
- R_F : Tasa libre de riesgo
- β_L : Beta apalancado, riesgo respecto a la bolsa (con deuda)
- β_U : Beta desapalancado, riesgo respecto a la bolsa (sin deuda)
- R_M : Rendimiento promedio de todas las inversiones

- RP: Riesgo País
- Π_{soles} : Inflación Perú
- $\Pi_{\text{dólares}}$: Inflación Estados Unidos

Tabla 76. Información relevante para el cálculo de Costo Oportunidad del Inversionista -COK.

$\beta_U(\text{dólares})$	70.00%	Fuente: Damodaran (2018b)
$\beta_U(\text{soles})$	76.00%	Fuente: $(1 + R_{\text{soles}}) = (1 + R_{\text{dólares}}) * (1 + \pi_{\text{soles}}) / (1 + \pi_{\text{dólares}})$
R_F	2.91%	Fuente: Bloomberg (2018)
$R_M - R_F$	6.38%	Fuente: Damodaran (2018a)
Riesgo País	1.39%	Fuente: Diario Gestión (13 de junio de 2018)
D/E	0.9608	Fuente: Información financiera propia
π_{soles}	93%	Fuente: MEF (14 de junio de 2018)
$\pi_{\text{dólares}}$	280%	Fuente: MEF (14 de junio de 2018)
Tasa	30%	Fuente: Impuesto a la Renta Referencial considerado en el presente trabajo

Fuente: Elaboración propia

Figura 32. Conversión del Beta desapalancado de dólares a soles.

$$(1 + R_{\text{soles}}) = (1 + R_{\text{dólares}}) * \frac{1 + \pi_{\text{soles}}}{1 + \pi_{\text{dólares}}} \quad (1 + R_{\text{soles}}) = (1 + 0.70) * \frac{1 + 0.93\%}{1 + 2.80\%} = 1.76 \quad R_{\text{soles}} = 0.76$$

Fuente: Elaboración propia.

Figura 33. Cálculo del Beta apalancado de acuerdo a la industria y al país (Perú).

$$(1 + R_{\text{soles}}) = (1 + R_{\text{dólares}}) * \frac{1 + \pi_{\text{soles}}}{1 + \pi_{\text{dólares}}} \quad (1 + R_{\text{soles}}) = (1 + 0.70) * \frac{1 + 0.93\%}{1 + 2.80\%} = 1.76 \quad R_{\text{soles}} = 0.76$$

Fuente: Elaboración propia.

Anexo 11. Cálculo del Punto de Equilibrio

Figura 34. Fórmula para el cálculo del punto de equilibrio.

$$PE_{Ventas} = \frac{CF}{1 - \frac{CVT}{VT}}$$

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 77. Cálculo del punto de equilibrio anual en soles.

Cuentas	2019
Ventas (VT)	S/ 1,491,139.00
Costos de Ventas (CVT)	S/ 676,535.00
Costos Fijos	
Gastos de Ventas y Distribución	S/ 88,205.00
Gastos de Administración	S/ 333,546.00
Total Gastos Fijos (CF)	S/ 421,751.00
Punto de Equilibrio (soles)	S/772,018.51

Fuente: Elaboración propia.

Anexo 12. Cálculo del Periodo de Recuperación de Inversión.

Figura 35. Cálculo del Índice de Rentabilidad.

$$IR = \left[\frac{VPN + Inversión}{Inversión} \right]$$
$$IR = \left[\frac{703,192 + 118,654}{118,654} \right]$$
$$IR = S/ 6.93$$

Fuente: Elaboración propia.

Figura 36. Cálculo del Periodo de Recuperación de Inversión.

$$PRI = \left[\begin{array}{c} \text{Último periodo con flujo} \\ \text{acumulado negativo} \end{array} \right] + \left[\frac{\text{Valor absoluto del último} \\ \text{flujo acumulado negativo}}{\text{Valor del flujo de caja} \\ \text{en el siguiente periodo}} \right]$$
$$PRI = [1] + \left[\frac{118,654 - 222,832}{233,858} \right]$$
$$PRI = 6 \text{ meses}$$

Fuente: Elaboración propia.