UNIVERSIDAD PERUANA DE CIENCIAS APLICADAS

FACULTAD DE NEGOCIOS

PROGRAMA ACADÉMICO DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

DELISAYUNOS

TRABAJO DE INVESTIGACIÓN

Para optar el grado de bachiller de: Administración de Empresas,

AUTORES

Caparachin Palacios, Mardelí Janet (0000-0002-3876-2671)

Pacheco Palomino, Ricardo Alonso (0000-0003-2476-7233)

Velarde Saldarriaga, José Manuel (0000-0002-5280-4145)

ASESOR

Alfaro coronel, Lorena Verónica (0000-002-6867-9297)

Lima, 04 de diciembre del 2018

DEDICATORIA

A mí, por la perseverancia en culminar mi carrera.

A mi padre que me acompañó hasta donde su salud lo permitió, a mi madre que siempre me apoya y mis hermanos que fueron mi motivación.

Mardelí Caparachin

Ante todo, dar las Gracias a Dios, mi familia y amigos por todo el apoyo demostrado y recibido en estos años de estudios, fueron todos piezas claves en esta etapa de mi vida.

José Velarde

A Dios y a mi familia quienes siempre me dieron fuerzas y estuvieron conmigo en estos años de estudio.

Ricardo Pacheco

AGRADECIMIENTOS

A la profesora Lorena Alfaro que nos asesoró en este proyecto.

A mis compañeros del curso Ricardo Pacheco y José Velarde quienes fueron un apoyo importante para este proyecto. A mi hermano Carlos Caparachin por sus aportes en algunos momentos del proyecto.

Mardeli Caparachin

A los profesores de la Universidad que en algún momento aportaron con sus enseñanzas a nuestro aprendizaje y en especial a la profesora Lorena Alfaro quien supo guiarnos en este proyecto, a mis compañeros de curso Mardeli Caparachin y Ricardo Pacheco quienes supieron hacer fácil el trabajo en equipo.

José Velarde

A mis profesores de carrera quienes aportaron sus enseñanzas y conocimientos en mi crecimiento personal y profesional, a la profesora Lorena Alfaro y mis compañeros Mardeli Caparachin y José Velarde, que fueron un gran apoyo y equipo.

Ricardo Pacheco

RESUMEN EJECUTIVO

El presente proyecto tiene como objetivo la implementación de un servicio de desayunos delivery, ubicado en el distrito de Independencia frente al Centro Comercial Mega Plaza. Para identificar la rentabilidad del proyecto se realizó un estudio de mercado para poder identificar y cuantificar al público objetivo en la zona indicada. Mediante el análisis interno y externo del negocio se ha determinado los factores que pueden tener una incidencia factible del negocio. Por lo cual se ha elaborado un plan de Marketing para poder llegar al público objetivo, asimismo, para calcular la rentabilidad, se realizó un estudio económico evaluando los diferentes indicadores. El público al cual se ha dirigido el proyecto corresponde a trabajadores dependientes, empleados del Centro comercial Mega Plaza y alrededores, que cuentan con los recursos económicos para tomar un desayuno saludable y de calidad. En la actualidad existen negocios informales que ofrecen desayunos al paso, sin embargo, no existe ninguna que ofrezca el servicio delivery a oficinas. El mercado objetivo está conformado por hombres y mujeres que toman desayuno fuera de sus hogares y buscan un servicio de calidad cuidando su salud.

Para la puesta en marcha de este proyecto se requiere una inversión inicial de S/ 58,944, el cual será cubierto 100% con aporte de los accionistas.

Para finalizar, se realizó un análisis financiero, el cual obtuvo un TIR anual del 72.70 % haciendo el proyecto rentable.

Palabras Clave: Salud; Calidad; Tiempo; Delivery

ABSTRACT

The objective of this project is the implementation of a breakfast delivery service, located in the district of Independencia in front of the Mega Plaza Shopping Center. To identify the profitability of the project, a market study was conducted to identify and quantify the target public in the indicated area. Through the internal and external analysis of the business, the factors that can have a feasible business incidence have been determined. For this reason, a Marketing plan has been developed to reach the target audience, and to calculate the profitability, an economic study was carried out evaluating the different indicators. The public to which the project has been directed corresponds to dependent workers, employees of the Mega Plaza shopping center and surroundings, who have the economic resources to have a healthy and quality breakfast. At present there are informal businesses that offer breakfasts to the pass, however, there is none that offers the delivery service to offices. The target market is made up of men and women who eat breakfast outside their homes and seek a quality service taking care of their health.

For the start-up of this project an initial investment of S/. 58,944 is required, which will be covered 100% with the contribution of the shareholders.

Finally, a financial analysis was carried out, which obtained an annual IRR of 72.70% making the project profitable.

Keywords: Health; Quality; Weather; Delivery

ÍNDICE

1.	INTRODUCCION	XII
2.	ASPECTOS GENERALES DEL NEGOCIO	1
2.1	IDEA / NOMBRE DEL NEGOCIO.....	1
2.2	DESCRIPCIÓN DEL PRODUCTO/SERVICIO A OFRECER.....	1
2.3	EQUIPO DE TRABAJO	2
3	PLANEAMIENTO ESTRATÉGICOS	4
3.1	ANÁLISIS EXTERNO.....	4
3.1.1	<i>Análisis PESTEL: Político-Legal, Social-Cultural, Demográfico, Global, Económico, Medioambiental y Tecnológico.</i>	<i>4</i>
3.1.2	<i>Análisis de la industria: Análisis de las 5 fuerzas de Porter: Competidores, clientes, proveedores, productos sustitutos, competidores potenciales</i>	<i>8</i>
3.2	ANÁLISIS INTERNO	11
3.3	FODA.....	14
3.4	VISIÓN	16
3.5	MISIÓN	16
3.6	ESTRATEGIA GENÉRICA	16
3.7	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	16
4	INVESTIGACIÓN / VALIDACIÓN DEL MERCADO.....	17
4.1	DISEÑO METODOLÓGICO DE LA INVESTIGACIÓN / METODOLOGÍA DE VALIDACIÓN DE HIPÓTESIS.....	17
4.2	RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN.....	19
4.3	INFORME FINAL: ELABORACIÓN DE TENDENCIAS, PATRONES Y CONCLUSIONES	21
5	PLAN DE MARKETING	22
5.1	PLANTEAMIENTO DE LOS OBJETIVOS DE MARKETING	22
5.2	MERCADO OBJETIVO	22
5.2.1	<i>Tamaño del mercado Total.....</i>	<i>22</i>
5.2.2	<i>Tamaño del mercado disponible.....</i>	<i>23</i>
5.2.3	<i>Tamaño del mercado operativo.....</i>	<i>24</i>
5.2.4	<i>Potencial de crecimiento de mercado.....</i>	<i>25</i>
5.3	ESTRATEGIAS DE MARKETING	26

5.3.1	Segmentación	27
5.3.2	Posicionamiento	29
5.4	DESARROLLO Y ESTRATEGIA DEL MARKETING	29
5.4.1	Estrategia de producto / servicio.....	29
5.4.2	Diseño de producto / servicio	31
5.4.3	Estrategia de precios (Análisis de costos, precios de mercado).....	34
5.4.4	Estrategia comunicacional.....	35
5.4.5	Estrategia de distribución	37
5.5	PLAN DE VENTAS Y PROYECCIÓN DE LA DEMANDA	38
5.6	PRESUPUESTO DE MARKETING.....	39
6.	PLAN DE OPERACIONES	40
6.1.	POLÍTICAS OPERACIONALES	40
6.1.1.	Calidad.....	41
6.1.2.	Procesos.....	42
6.1.3.	Planificación.....	42
6.1.4.	Inventarios.....	43
6.2.	DISEÑO DE INSTALACIONES.....	44
6.2.1.	Localización de las Instalaciones	44
6.2.2.	Capacidad de las Instalaciones	45
6.2.3.	Distribución de las Instalaciones.....	46
6.3.	ESPECIFICACIONES TÉCNICAS DEL PRODUCTO / SERVICIO.....	47
6.4.	MAPA DE PROCESOS Y PERT	48
6.5.	PLANEAMIENTO DE LA PRODUCCIÓN.....	52
6.5.1	Gestion de compras y stock	52
6.5.2	Gestion de calidad	53
6.5.3	Gestion de proveedores	53
6.6	INVERSION EN ACTIVOS FIJOS VINCULADOS AL PROCESO PRODUCTIVO	53
6.7	ESTRUCTURA DE COSTOS DE PRODUCCIÓN Y GASTOS OPERATIVOS.	54
7	ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL Y RECURSOS HUMANOS	56
7.1.	OBJETIVOS ORGANIZACIONALES.....	57
7.2.	POLÍTICAS ORGANIZACIONALES	58
7.2.1	Organigrama	61
7.2.2	Diseños de puestos y funciones	61
7.3.	POLÍTICAS ORGANIZACIONALES.....	65
7.3.1.	Clima organizacional	65
7.3.2.	Salud ocupacional.....	65

7.3.3.	<i>Bienestar social</i>	66
7.3.4.	<i>Línea de carrera</i>	66
7.4.	GESTIÓN HUMANA.....	66
7.4.1.	<i>Reclutamiento, selección, contratación e inducción</i>	66
7.4.2.	<i>Capacitación, motivación y evaluación del desempeño</i>	67
7.4.3.	<i>Sistema de remuneración</i>	68
7.5.	ESTRUCTURA DE GASTOS DE RRHH.....	68
8	PLANEAMIENTO ECONÓMICO – FINANCIERO	70
8.1.	SUPUESTOS GENERALES	70
8.2.	INVERSIONES EN ACTIVOS (FIJOS E INTANGIBLES). DEPRECIACIÓN Y AMORTIZACIÓN	70
8.3.	PROYECCION DE VENTAS	71
8.4.	PROYECCIÓN DE COSTOS Y GASTOS OPERATIVOS	71
8.5.	CÁLCULO DEL CAPITAL DE TRABAJO.....	73
8.6.	ESTRUCTURA Y OPCIONES DE FINANCIAMIENTO	73
8.7.	ESTADOS FINANCIEROS (BALANCE GENERAL, ESTADO DE GGPP, FLUJO DE EFECTIVO).....	75
8.8.	FLUJO FINANCIERO.....	77
8.9.	TASA DE DESCUENTO ACCIONISTAS Y COSTO PROMEDIO PONDERADO DE CAPITAL	77
8.10.	INDICADORES DE RENTABILIDAD.....	78
8.11.	<i>Análisis de riesgo</i>	81
8.11.1	<i>Análisis de riesgo</i>	81
8.11.2	<i>Análisis por escenarios (por variables)</i>	83
8.11.3	<i>Análisis de punto de equilibrio</i>	83
8.11.4	<i>Principales riesgos del proyecto (cualitativos)</i>	84
9.	CONCLUSIONES	85
10.	BIBLIOGRAFÍA	87
11.	ANEXOS	859

Índice Ilustraciones

Ilustración 1 Hábitos saludables entre los peruanos	5
Ilustración 2 Estudio Global de Nielsen sobre Comidas fuera de casa	5
Ilustración 3 Modelo Cadena de Valor	11
Ilustración 4 Análisis Interno – Cadena de Valor	12
Ilustración 5 cadena de valor 2	13
Ilustración 6 Canvas	18
Ilustración 7 CPI – Lima Metropolitana – Población y Hogares según distritos 2017 ..	23
Ilustración 8 Apeim - Perfil de personas según NSE y edad	24
Ilustración 9 Matriz Ansoff	26
Ilustración 10 Dimensiones de un producto	30
Ilustración 11 Ciclo de Vida	30
Ilustración 12 Combo 1	31
Ilustración 13 Combo 2	32
Ilustración 14 Combo 3	32
Ilustración 15 Envase descartable para sándwich	32
Ilustración 16 Botella plástica para jugo	33
Ilustración 17 Botella plástica para envasar la quinua y avena	33
Ilustración 18 Bolsa plástica para llenar la botella y el envase descartable	34
Ilustración 19 Marca y Slogan	34
Ilustración 20 Marca y Slogan	35
Ilustración 21 Volante delisayunos	37
Ilustración 22 Ubicación de local Delisayunos	44

Ilustración 23 Vehículo preparado para el reparto de los pedidos	45
Ilustración 24 Plano del local	46
Ilustración 25 Especificaciones del contenido Combo 1	47
Ilustración 26 Especificaciones del contenido Combo 2.....	47
Ilustración 27 Especificaciones del contenido Combo 3.....	48
Ilustración 28 Proceso de Producción	49
Ilustración 29 Proceso de Venta	50
Ilustración 30 PERT – Pre-Operación.....	51
Ilustración 31 Flujo de actividades.....	51
Ilustración 32 Organigrama.....	61
Ilustración 33 Diseño de puestos y funciones	61
Ilustración 34 Definición del puesto – Gerente general	62
Ilustración 35 Definición del puesto – Ejecutiva de Compras	63
Ilustración 36 . Definición del puesto – Ejecutivo de Ventas y Distribución	64
Ilustración 37 Definición del puesto – Jefe de Cocina	65
Ilustración 38 Sueldos planilla y contratación temporal	69
Ilustración 39 Indicador Beneficio / Costo.....	79
Ilustración 40 Inversión del proyecto vs. VPN.....	80
Ilustración 41 Tasa interna de retorno vs. WACC y COK	80
Ilustración 42 Sensibilidad del costo de oportunidad del accionista.....	81
Ilustración 43 Sensibilidad de los ingresos.....	82
Ilustración 44 Sensibilidad de los costos variables	82
Ilustración 45 Punto de equilibrio	84
Ilustración 46 Matriz de análisis de riesgo	84

Índice Tablas

Tabla 1 Matriz EFE – Evaluación de Factores Externos.....	10
Tabla 2 Análisis FODA	14
Tabla 3 . FODA Cruzado.....	15
Tabla 4 Fijación de precio	35
Tabla 5 Plan de Ventas	39
Tabla 6 Proyección de la Demanda	39
Tabla 7 Presupuesto de Marketing	39
Tabla 8 Inventario por día	41
Tabla 9 Planificación de actividades	43
Tabla 10 Proyección de la demanda	52
Tabla 11 Equipos y Utensilios.....	53
Tabla 12 Equipos Informáticos.....	54
Tabla 13 inversión de intangibles	54
Tabla 14 Estructura de costos de producción	55
Tabla 15 gastos administrativos	55
Tabla 16 Hoja de puestos.....	56
Tabla 17 Estructura de gastos de RRH.....	69
Tabla 18 Inversión y Depreciación en mobiliario	70
Tabla 19 Inversión y Depreciación en equipos informáticos	71
Tabla 20 Proyección de ventas	71
Tabla 21 Proyección de Costos	72

Tabla 22 Proyección de Gastos Operativos	72
Tabla 23 Cálculo del capital de trabajo	73
Tabla 24 Estructura y opciones de financiamiento.....	73
Tabla 25 Participación de accionistas.....	74
Tabla 26 Cronograma de pagos	74
Tabla 27 Flujo de caja de inversiones	74
Tabla 28 Estados Financieros - Balance General	75
Tabla 29 Estados Financieros – Estado de Resultados.....	76
Tabla 30 Estados Financieros – Flujo de efectivo	76
Tabla 31 Flujo Financiero	77
Tabla 32 Tasa de descuento accionistas y costo promedio ponderado de capital	78
Tabla 33 Cálculo del WACC.....	78
Tabla 34 Indicadores de rentabilidad.....	79
Tabla 35 Análisis por escenarios (por variables).....	83
Tabla 36 Análisis de Escenarios	83

1. INTRODUCCION

El presente proyecto nace con el espíritu emprendedor e innovador de los integrantes de este grupo, con ocasión del curso Desarrollo de Negocios. En este caso se ha elegido incursionar en el rubro gastronómico para poder cumplir con el propósito de poder difundir un estilo nuevo, diferente y sano de alimentación, tarea difícil si consideramos la gran variedad de la gastronomía peruana; sin embargo, se ha reconocido con entusiasmo que existe un mercado por explorar y enriquecer más aún, por lo cual el presente proyecto se enfocará en la elaboración de desayunos, ya que hoy en día no se le da la importancia debida.

En ese contexto, este proyecto busca abrirse un espacio con la presentación de un producto elaborado sobre la base de insumos regionales del país, lo que permitirá ser una marca diferenciada. El objetivo del proyecto es ofrecer el servicio de delivery de desayunos nutritivos, con una alternativa de diferentes combinaciones que permitan satisfacer a los clientes, quienes hoy en día no cuentan con el tiempo suficiente en casa, para poder preparar un desayuno rico y sano. A partir de este ideal, se propone materializar este proyecto concordando que se debe trabajar de adentro hacia afuera, con un compromiso real de los colaboradores, clima laboral y proveedores; lo que luego permitirá llegar como una organización solida a los clientes. Es claro que se pretende aprovechar el gran momento que atraviesa la gastronomía, que ha recibido positivamente la atención del mundo entero, en ese sentido la empresa se siente comprometida a aportar nuevos elementos, a través de una filosofía innovadora, un compromiso real, que además ayude a difundir productos oriundos, mostrándolos en un primer escenario al mercado local. Finalmente, el proyecto se estructura en un plan operativo que garantice una producción óptima, que permita entregar productos de calidad a los consumidores. Asimismo, la empresa cuenta con un plan financiero, mediante el cual se pretende ejecutar la operatividad del proyecto.

2. ASPECTOS GENERALES DEL NEGOCIO

2.1 Idea / Nombre del Negocio

Hoy en día el crecimiento urbano de Lima en las últimas décadas y el crecimiento de la población han hecho que la ciudad crezca hacia arriba y a sus anchas y con ello cada vez se van creando nuevos distritos en los conos de la ciudad.

Lima va a seguir creciendo hacia el norte [por ejemplo, Ancón y Carabaylo, más que para el sur. Por ejemplo, dentro de 50 años, MegaPlaza va a estar en el medio de la parte norte de la ciudad y no como ahora [que está a las afueras de Lima]. La tendencia de crecimiento está en el norte, ahí se está desarrollando más [viviendas y comercio], que no significa que para el sur no se está creciendo también, pero es más en el norte.¹

Es por ello que el cono norte y en especial la zona comercial del Mega Plaza se presenta como un mercado atractivo y lleno de oportunidades para poder desarrollar este proyecto de servicio de desayunos delivery.

Por otro lado, se puede decir que la gastronomía peruana, es una de las más ricas y variadas a nivel mundial, por lo que permite tener muchas alternativas al momento de alimentarse; hoy en día se puede apreciar a través de programas de televisión de señal abierta o por cable, que se aborda este tópico desde diferentes perspectivas en el que confluyen, por cierto, la diversidad de productos con los que se cuenta en el país. El presente trabajo busca mostrar la fortuna de tener esta gran variedad de productos en el País, así como poder enseñar un estilo diferente de alimentación que permita mantener y mejorar la salud, aprovechando los recursos que provee la tierra.

2.2 Descripción del producto/servicio a ofrecer

La idea propuesta es contribuir a la buena educación alimenticia de las personas y aliviar esta carga diaria, tanto de innovación en recetas, junto con un buen servicio logístico en la compra de los insumos, y de tiempo para los mismos. Contribuir con la

¹ (SEMANA ECÓNOMICA, 2017)

buena alimentación de las personas y así aligerar el tedio de las mañanas en sus mentes, y ofrecer precios justos que no impacten los bolsillos, siendo importante que puedan sentir que están recibiendo productos de calidad a precios razonables.

La tendencia de hoy en día hace que la población se interese y de prioridad a la buena alimentación.

Este servicio podrá ser solicitado con un tiempo fijo de anticipación y captado mediante correos electrónicos y llamadas telefónicas.

El servicio consiste en elaborar desayunos ricos y nutritivos para distribuirlos mediante delivery a los empleados del Centro comercial Mega Plaza y alrededores, el cual se ofrecerá en diferentes combinaciones de acuerdo con el gusto del cliente.

2.3 Equipo de trabajo

Estudiante de la carrera de Administración de Empresas en UPC, próximo a concluir. Actualmente sustento el cargo de Jefe de Registro de Compras en Supermercados Peruanos S.A., con experiencia en la participación como líder y usuario funcional en implementación de sistemas SAP y facturación electrónica. Mis expectativas después de terminar mis estudios, es lograr una nueva posición en la empresa, asimismo, la meta que me he propuesto es tener un negocio propio, brindar un producto o servicio que aporte bienestar a los consumidores, además de lograr una libertad financiera. En mis tiempos libres me agrada pasarla en familia.

En este proyecto de negocio, la posición que estaría asumiendo es de Ejecutiva de Compras.

Mardelí Janet Caparachin Palacios

Estudiante del X ciclo de la carrera de Administración de Empresas en la Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas, Supervisor de Operaciones en Rímac Seguros, actualmente la empresa líder en el sector de Seguros a nivel Nacional en los diferentes ramos que ofrece la compañía. Actualmente tengo 11 años en esta empresa y teniendo como meta principal terminar mis estudios en la Universidad para poder aplicar los conocimientos adquiridos en el desarrollo de mis funciones, así como permitirme tener una línea de carrera importante en la empresa.

Como expectativas tengo planificado iniciar un negocio propio, es por eso que convoqué a mis compañeros a formar parte de esta propuesta, para que se consolide este proyecto. El cargo que asumiré es la de Gerente General.

José Manuel Velarde Saldarriaga

Estudiante del X ciclo de la carrera de Administración de Empresas en la Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas, Promotor de servicios en Banco de Crédito del Perú, actualmente la empresa líder en el sector de banca a nivel Nacional. Mi objetivo principal es terminar con éxito mi carrera universitaria para posteriormente seguir mis estudios de postgrado e ir creciendo laboralmente, siempre con la mira puesta en construir mi propia empresa. Por la experiencia adquirida, además, considero tener la capacidad de influir en las personas y la habilidad de vender, por lo mencionado, en la empresa tendré el cargo de Ejecutivo de Ventas y Distribución.

Ricardo Alonso Pacheco Palomino

3 PLANEAMIENTO ESTRATÉGICOS

3.1 Análisis externo

3.1.1 Análisis PESTEL: Político-Legal, Social-Cultural, Demográfico, Global, Económico, Medioambiental y Tecnológico.

Político – legal

Con el objetivo de asegurar la calidad sanitaria e inocuidad de los alimentos y bebidas de consumo humano, en las diferentes etapas de la cadena alimentaria, todos los establecimientos que expendan algún tipo de alimento o que tengan como denominación restaurantes o servicios afines, deben cumplir con la Norma Sanitaria impuesta por el Ministerio de Salud aprobada mediante Resolución Ministerial N° 363-2005.²

Social – cultural

Un estudio realizado por Arellano Marketing en el 2016 sobre estilo de vida saludable³, muestra que el consumidor peruano basa su alimentación en la ingesta de frutas y verduras. Además, indica que en su mayoría cuentan con un estilo de vida formal, es decir, son trabajadores dependientes, entre ellos ejecutivos y profesionales,⁴ debido a lo cual el proyecto está enfocado a los empleados del Centro Comercial Mega Plaza.

² (MUNIVES, s.f.)

³ Cfr. ARELLANO MARKETING: Empresa dedicada a la investigación y consultoría de marketing en el Perú y América Latina. (ARELLANO MARKETING, s.f.)

⁴ (GESTIÓN, 2016)

Ilustración 1 Hábitos saludables entre los peruanos
Fuente: Arellano Marketing

El Estudio Global de Nielsen sobre Comidas fuera de casa, realizado en 61 países de Asia, Europa, América, África y el Medio Oriente, señala que los peruanos son los segundos consumidores

en América Latina que más comen fuera de casa durante la semana, debido a la falta de tiempo para cocinar.⁵

Ilustración 2 Estudio Global de Nielsen sobre Comidas fuera de casa
Fuente: Diario La República

Apega anunció la suspensión de la feria gastronómica “Mistura” del año 2018, lo cual afecta a la cadena gastronómica y disminuye grandemente la promoción tanto de la cocina como de los insumos peruanos.⁶

⁵ www.nielsen.com/pe/es/insights/news/2016/42-por-ciento-de-los-peruanos-come-fuera-de-su-hogar-al-menos-una-vez-a-la-semana.html

⁶ (LA REPÚBLICA, 2018)

Según el índice actualizado, realizado por Numbeo, hasta enero de este año, Lima ocupa el séptimo lugar entre las ciudades con tráfico más lento en la región. Asimismo, detalla que a una persona le toma en promedio 44 minutos transportarse de su casa al trabajo o al colegio.⁷

Conforme a la Organización Mundial de la Salud (OMS), el Perú tiene altos índices de obesidad: el 58% de los peruanos tiene exceso de peso y el 21% sufre de obesidad. Además, Solo el 33% de peruanos consume verduras todos los días. El 52% una o dos veces por semana y el 7% una vez al mes, según una encuesta nacional del Instituto de Análisis y Comunicación (INTEGRACIÓN).

La mala alimentación y el sedentarismo son las causas principales de la obesidad. Para la OMS en el Perú, la dieta está basada en harina y carbohidratos. El peruano solo consume 4 días de frutas y 3 de verduras a la semana cuando el consumo debería ser a diario.⁸

Económico

La tasa de variación anual del IPC en Perú en junio de 2018 ha sido del 1,6%, 5 décimas superior a la del mes anterior. La variación mensual del IPC (Índice de Precios al Consumo) ha sido del 0,4%, de forma que la inflación acumulada en 2018 es del 1,2%.⁹ Este aumento afecta ligeramente el poder adquisitivo del público objetivo ya que al haber un alza en los precios el consumidor adquirirá menos productos que en periodos anteriores.

Según el INEI los peruanos destinan el 33.22% de su sueldo en comer en la calle, lo que significó un incremento de 7.7 puntos porcentuales respecto al año 2005 ; este comportamiento evidencia que en la actualidad comer fuera del hogar se ha convertido en un hecho cotidiano para la población.¹⁰

Medioambiental

Nuestra biodiversidad es una de las más ricas del mundo, lo que convierte al Perú en uno de los cuatro países más megadiversos del planeta, pero su real importancia radica en los recursos que brinda y que tienen un gran potencial para contribuir con el

⁷ (OMS, 2017)

⁸ (LA REPÚBLICA, 2016)

⁹ (DATOSMACRO.COM, s.f.)

¹⁰ Cfr. (INEI, 2014)

desarrollo nacional, constituye un importante activo para la industria alimentaria ya que otorga una ventaja competitiva en cuanto a calidad y variedad de insumos.¹¹

La Comisión Multisectorial Encargada del Estudio Nacional del Fenómeno El Niño (Enfen) informó que existe una probabilidad del 48% de que el evento climático se presente en la costa peruana durante el verano del 2019, lo cual generaría; desbordes de ríos, huaicos, bloqueos de algunas carreteras; por lo tanto, se esperaría una alza en el precio de alimentos de primera necesidad.¹²

La constante búsqueda de la humanidad de métodos que ayuden a conservar el medio ambiente ha llevado a Eco pack Perú a desarrollar una línea de envases sostenibles, hechos a base del bagazo de la caña de azúcar, bambú, féculas de papa, camote, maíz, arroz y maicena; entre sus productos tienen: platos, cubiertos, cañitas y vasos en todas las formas y tamaños, útiles para microondas, horno convencional y el congelador. Estos productos pueden biodegradarse entre los 90 y 360 días.¹³

La ciudad de Lima tiene altos índices de congestión vehicular y según el último estudio de Lima Cómo Vamos, el ciudadano promedio gasta 2 horas de su día en trasladarse. Pero con la nueva presencia de las Bici motos en el mercado, existe la opción de tener un vehículo rápido, ecológico, saludable y bastante barato. Hay que tener en cuenta que, en caso se vaya a utilizar para transportar mercancía o pasajeros, se requiere de la Licencia B-IIa, según se precisa en el reglamento del Ministerio de Transportes y Comunicaciones (MTC). Otro aspecto importante, es que no requiere SOAT, esto se debe a que no cuenta con matrícula; sin embargo, no se debe olvidar que este vehículo ligero no está exento de cumplir con las normas y reglas de tránsito.¹⁴

Tecnológico

De acuerdo a la encuesta realizada por Aptitus en el 2017, el 70% de trabajadores en Perú cuenta con acceso a redes sociales en su actual empleo y el 30% lo tiene prohibido o bloqueado. Asimismo, el 84% de ellos lo utiliza para trabajar o interactuar dentro de la empresa y fuera de ella. Por ello, resulta un medio efectivo práctico para realizar compras, trámites, investigación y consultas.¹⁵

¹¹ Cfr. (MINAN, 2018)

¹² (EL COMERCIO, 2018)

¹³ (AMÉRICA NOTICIAS, 2018)

¹⁴ (DIARIO CORREO, 2018)

¹⁵ (EL COMERCIO, 2017)

La International Data Corporation (IDC) presentó un informe sobre el impacto del comercio electrónico (e-commerce) y su evolución en Latinoamérica, de tal manera que pronostica que, a diferencia del año pasado, las compras en línea en Perú aumentarán a 30.2% en el 2018.¹⁶

Las aplicaciones de los Smartphone han tomado un mayor protagonismo en las personas y más aún en Lima con respecto a años anteriores, pues hacen que todo sea más fácil y rápido con tan sólo un clic. Y una de las apps más usadas son las de delivery, ya que el tráfico capitalino es muy cargado y las distancias se alargan. Según Glovo, aplicativo multidelivery español que opera en Lima, el crecimiento de este mercado fue de 30% en promedio.¹⁷

3.1.2 Análisis de la industria: Análisis de las 5 fuerzas de Porter: Competidores, clientes, proveedores, productos sustitutos, competidores potenciales

3.1.2.1 Amenaza de entrada de nuevos competidores potenciales – Alto

La amenaza de entrada de nuevos competidores depende de las barreras existentes en el entorno, a continuación, se mencionan las más importantes:

- No se necesita un gran capital para entrar en la industria alimenticia ya que los costos de los insumos no son altos, además, que no se necesita de un local muy amplio al tratarse de desayunos distribuidos por delivery.
- No existe lealtad del cliente por alguna marca o restaurante en específico, es un mercado el cual se tiene que fidelizar mediante la diferenciación y la calidad del producto y el servicio.
- La regulación de la industria sí representa una barrera alta, ya que hay que cumplir con diversas disposiciones referentes a sanidad e inocuidad de los alimentos.

¹⁶ (PERU RETAIL, 2018)

¹⁷ (LA REPÚBLICA, 2018)

3.1.2.2 Poder de negociación de los proveedores – Medio

El poder de negociación de los proveedores de suministros de alimentos es medio, ya que existen en el mercado una gran cantidad de empresas que suministran insumos para la elaboración de los desayunos nutritivos como frutas, verduras, lácteos, cereales y demás suministros.

Además, los envases plásticos necesarios para el envío de los desayunos deben tener características específicas en cuanto a tamaño y diseño, es por esto, que, al haber pocos proveedores de estos envases especiales, implica un mayor poder de negociación por parte de proveedores. No existe peligro de integración hacia adelante.

3.1.2.3 Poder de negociación de los clientes – Medio

El poder de negociación de los clientes es medio, debido a que los desayunos nutritivos son una alternativa personalizada, dirigida a los clientes que poseen necesidades específicas en su dieta diaria y que no tienen tiempo para comprar sus propios insumos y mucho menos para prepararlos a primera hora del día.

Por otro lado, es necesario lograr la fidelización de los clientes ya que existe la facilidad para encontrar productos sustitutos, que, si bien es cierto, no son saludables, sí logran satisfacer la necesidad alimenticia de los consumidores.

Asimismo, no hay la presencia del peligro de integración hacia adelante, ya que el centro comercial donde se distribuirán los desayunos no abre sus comedores durante las mañanas, sino que lo hace a la hora del almuerzo.

3.1.2.4 Riesgo de productos sustitutos – Alto

En el Perú la oferta de servicios alimenticios es variada, debido a la misma necesidad de los clientes por adquirir productos de rápida disponibilidad y consumo; además, el costo de cambio para el comprador es bajo, lo cual conlleva a un significativo riesgo, el cual debe ser contrarrestado con la personalización e innovación del producto, servicio y distribución.

3.1.2.5 Rivalidad entre los actuales competidores – Medio

Si bien es cierto que existen 10 restaurantes que ofrecen comidas saludables en distintas variedades a 8 Km de distancia de Mega Plaza, ninguno de ellos realiza delivery, y la mayoría abren sus puertas al público ente 9:30 a.m. y 10:00 a.m., lo cual es una ventaja para el desarrollo del presente proyecto.

Sin embargo, también se deben tomar en cuenta la presencia de los carritos que ofrecen quinua, maca y otras bebidas acompañadas de pan con diversos tipos de relleno, que sí son consideradas como opciones saludables, pero que no cumplen con las necesidades de consumidores que requieren un mínimo consumo de harinas o carbohidratos en su dieta.

Además, se debe tomar en cuenta que la industria alimenticia se encuentra en constante crecimiento y cambio; cada vez surgen nuevas necesidades de los consumidores las cuales pueden ser satisfechas con innovación y diferenciación de los productos ofrecidos.

Tabla 1 Matriz EFE – Evaluación de Factores Externos

MATRIZ EFE - FACTORES NO CONTROLABLES				
FACTORES DETERMINANTES DE ÉXITO				
OPORTUNIDADES		Peso	Calificación	Ponderación
1	Falta de tiempo de la población para preparar sus alimentos.	12%	4.00	0.48
2	Tendencia de la población a comer sano	11%	4.00	0.44
3	Aumento del tráfico en Lima	10%	4.00	0.4
4	Crecimiento del e-commerce en el Perú	9%	3.00	0.27
5	Crecimiento del poder adquisitivo en el país	8%	3.00	0.24
AMENAZAS				
1	Alta competencia en el sector	12%	4.00	0.48
2	Presencia de vendedores ambulantes	11%	4.00	0.44
3	Existen barreras de entrada	10%	3.00	0.3
4	Servicio fácil de imitar por otros competidores	9%	4.00	0.36
5	Fenomeno del niño	8%	3.00	0.24
TOTAL		1.00		3.65

Análisis:
El mercado tiene oportunidades que la empresa debe aprovechar.

Calificación:

4 = Respuesta superior a la media

3 = Respuesta por encima de la media

2 = Respuesta es la media

1 = La respuesta es mala

Valor de la Media es 2.5

Fuente: Elaboración propia del equipo del proyecto

3.2 Análisis interno

Ilustración 3 Modelo Cadena de Valor
Fuente elaboración propia

CADENA DE VALOR	ACTIVIDADES	BENEFICIOS
Compras (S)	Realizar Cotizaciones	Obtener utensilios e insumos de calidad a un mejor precio
	Anticipar requerimientos	Tener los insumos necesarios para el servicio, a tiempo y en óptimas condiciones
	Realizar seguimiento de órdenes y entregas	Evitar comprar en exceso y garantizar la llegada a tiempo de los pedidos
Recursos Humanos (S)	Reclutar personal capacitado y especializado	Brindar un servicio de alta calidad
	Brindar capacitación técnica al personal	Lograr una mayor eficiencia y eficacia en el uso de los utensilios y equipos electrodomésticos, mejorar las técnicas de manipulación de alimentos y cumplir con los requerimientos de DIGESA
	Motivar al personal	Evitar ausentismos, lograr un mayor desempeño en el desarrollo de sus funciones, y un mayor compromiso e identificación con el logro de objetivos de la empresa
Logística Interna (P)	Controlar los inventarios	Evitar el desabastecimiento y retrasos en el tiempo de atención, mejorar el flujo de efectivo, y garantizar la calidad de los insumos.
	Controlar y vigilar las condiciones de almacenamiento	Preservar la calidad de los insumos y el equipo, evitar pérdidas por contaminación o descomposición de los alimentos, daños o deterioro de los utensilios
	Realizar el mantenimiento de los electrodomésticos y utensilios a usar	Potencializar la duración de los electrodomésticos, evitar y prevenir fallas al momento de preparar los desayunos, evitar gastos en repuestos o reparaciones innecesarias
Logística externa (P)	Realizar servicio de delivery mediante bicimotos para la atención del cliente.	Optimizar los tiempos de atención al cliente, evitar la molestia del cliente de tener que gastar tiempo o tener que salir del trabajo para tomar un desayuno
	Recepcionar los pedidos mediante una App	Optimizar los tiempos de atención, acercarnos al cliente mediante un sistema interactivo, visual y amigable, llegando así a fidelizar al cliente

Ilustración 4 Análisis Interno – Cadena de Valor
Fuente elaboración propia

Operaciones (P)	Recepción de pedido con anticipación	Planificar la preparación de los alimentos evitando la pérdida ya sea por descomposición o por tener un stock elevado de insumos. Conocer los requerimientos del cliente con anticipación
	Preparación del desayuno de acuerdo a los requerimientos del cliente y prestando el debido cuidado sanitario.	Brindar a los clientes desayunos nutritivos, personalizados; para satisfacer sus necesidades y las condiciones de saneamiento de DIGESA
	Envasado del producto	Que el cliente perciba y se identifique con la marca y el logo que tendrán los empaques, evitar derrames gracias a la distribución de los alimentos, generando confianza por parte de los clientes
	Realizar encuesta de satisfacción al cliente	Evaluar la calidad, eficiencia y eficacia del servicio y del personal, fidelizar a los clientes haciendo que sientan que tomamos en cuenta su opinión, conocer las áreas de mejora y las necesidades del cliente
	Participar en ferias gastronómicas	Mejorar la imagen, credibilidad y valoración de la marca, obtener publicidad gratuita, atraer nuevos clientes
Marketing y Ventas (P)	Establecer alianzas estratégicas con principales proveedores de alimentos	Obtener insumos de primera calidad y de gran variedad a bajos costos
	Implementar el marketing digital mediante envío de correos electrónicos, promociones en redes sociales y la app.	Hacer conocida la marca, captar nuevos clientes, y fidelizar a los clientes con que contamos
	Realizar monitoreo y seguimiento de los clientes que ya fueron atendidos	Retención y fidelización de clientes, garantiza la calidad del servicio
Post - Venta	Implementar en la app opciones para que los clientes puedan realizar consultas, ver noticias referentes a temas de nutrición y realizar reclamos	Brindar un mejor servicio, fidelizar al cliente, facilitar la comunicación entre los clientes y la empresa, mejorar los tiempos de atención y distribución de los desayunos

Ilustración 5 cadena de valor 2
Fuente elaboración propia

3.3 Foda

Tabla 2 Análisis FODA

OPORTUNIDADES-O	FORTALEZAS-F
Falta de tiempo de la población para preparar sus alimentos	Rapidez del servicio delivery
Tendencia de la población a comer sano	Personalización del servicio
Aumento del tráfico en Lima	Utilización de transporte sustentable y económico
Crecimiento del e-commerce en el Perú	Conocimiento en el manejo de redes y marketing digital
Crecimiento del poder adquisitivo en el país	Personal altamente calificado en nutrición
AMENAZAS -A	DEBILIDADES - D
Alta competencia en el sector	Utilización de productos perecibles
Presencia de vendedores ambulantes	Débil posicionamiento de la marca
Existen barreras de entrada- regulaciones de sanidad e inocuidad	La empresa se encuentra en etapa inicial
Servicio fácil de imitar por otros competidores	Poco acceso a fuentes de financiamiento
Fenómeno del niño	Poca experiencia en la logística de distribución y reglamentos de sanidad

Fuente Elaboración: propia del equipo del proyecto

FODA Cruzado

Tabla 3 . FODA Cruzado

FORTALEZAS-F	DEBILIDADES-D
	1 Rapidez del servicio delivery	1 Utilización de productos perecibles
	2 Personalización del servicio	2 Débil posicionamiento de la marca
	3 Utilización de transporte sustentable, rápido y económico	3 La empresa se encuentra en etapa inicial
	4 Conocimiento en el manejo de redes y marketing digital	4 Poco acceso a fuentes de financiamiento externas
	5 Personal altamente calificado en nutrición	5 Poca experiencia en la logística de distribución y reglamentos de sanidad.
OPORTUNIDADES-O	ESTRATEGIAS-FO	ESTRATEGIAS-DO
1 Falta de tiempo de la población para preparar sus alimentos.	Usar bicimotos para distribuir los desayunos de forma rápida y económica, sin que el tráfico nos afecte. O3 - O1 - F1 - F3	Realizar encuestas online periódicamente para evaluar los índices de satisfacción y preferencias de los clientes. O2 - O3
2 Tendencia de la población a comer sano		
3 Aumento del tráfico en Lima	Realizar combinaciones de alimentos nutritivos de acuerdo a la necesidad de los clientes. O2 - F5	Publicar diariamente contenido de interés nutricional en la página de Facebook y en la app. O4 - D2
4 Crecimiento del e-commerce en el Perú		
5 Crecimiento del poder adquisitivo en el país	Implementar Alianzas estratégicas con centros de nutrición y gym's	
AMENAZAS-A	ESTRATEGIAS-FA	ESTRATEGIAS-DA
1 Alta competencia en el sector	Realizar capacitaciones e implementar un manual de funciones que hagan referencia o incidan en las regulaciones actuales de sanidad e inocuidad. A3 - F5	Se establecerían fechas de corte para los pedidos. A5 - D1
2 Presencia de vendedores ambulantes		Implementar promociones, sorteos dirigidos a los clientes mediante redes sociales A1 - D2
3 Existen barreras de entrada- regulaciones de sanidad e inocuidad		
4 Servicio fácil de imitar por otros competidores	Usar como canal de pedidos una app, en la cual se pueda elegir de forma rápida y sencilla lo que se consumirá A1- A2 -F1 - F2	Realizar alianzas e estrategias con los proveedores para obtener insumos de estación de calidad. A5 - D1
5 Fenómeno del niño		

Fuente: Elaboración propia del equipo del proyecto

3.4 Visión

Ser una empresa líder, ofreciendo desayunos delivery's ricos y nutritivos, comprometida con la alimentación y calidad de vida de la población, del mismo modo aliviando su carga diaria.

3.5 Misión

Brindar un servicio de calidad, ofreciendo a los clientes desayunos saludables, convirtiéndolos en seguidores incondicionales del buen gusto y concientizando sobre el cuidado de la salud.

3.6 Estrategia Genérica

La estrategia a implementar está enfocada a la diferenciación del sector, centrándose en la propuesta de valor, que es ofrecer el traslado de la responsabilidad de la elaboración de un desayuno saludable, del mismo modo el servicio de delivery, para ello se empleará a un personal altamente calificado para la elaboración de estos.

Brindando una experiencia y servicio de calidad a los clientes, mediante una relación directa con ellos, utilizando el E-mail y redes sociales.

3.7 Objetivos estratégicos

- Dar a conocer la empresa a través de la publicidad (correos, volantes, redes sociales).
- Posicionar a DELISAYUNOS como la mejor empresa en calidad de atención (DELIVERY) y rapidez, según el índice de satisfacción del cliente en el Centro comercial Mega plaza al cabo de 3 años.

- Contar con personal altamente calificado el cual se obtendrá a través de un riguroso proceso de selección para ello se contará con alianzas estratégicas con los institutos más reconocidos del sector en gastronomía, desde inicio de actividades.
- Consolidar alianzas estratégicas con el objeto de ampliar la cartera de proveedores, para obtener insumos de calidad y naturales.

El mercado al cual está enfocado este negocio es a los trabajadores que no tienen tiempo de tomar desayuno en casa y que están preocupados en comer sano. Lo que se busca es ser reconocidos en el C.C Mega Plaza para posteriormente expandirse, pudiendo competir con otras grandes cadenas de alimentación; para ello se hará uso de las redes sociales que permitirá llegar a todos los niveles y edades.

4 INVESTIGACIÓN / VALIDACIÓN DEL MERCADO

4.1 Diseño metodológico de la investigación / metodología de validación de hipótesis

En esta etapa de la investigación y validación, se aplicará el Modelo de Negocio Canvas, para ello se realizaron entrevistas y se abrió una página de Facebook para evaluar las reacciones y la acogida hacia el producto ofrecido, con la finalidad de conocer e identificar los potenciales clientes que desean consumir un desayuno nutritivo, que será distribuido mediante entregas por delivery.

El segmento que se validó indicó que el público objetivo hacia el cual se dirigirá el proyecto, serán los empleados del C.C. Mega Plaza que no toman un desayuno completo por falta de tiempo y que necesitan estar bien alimentados para poder rendir en sus diferentes actividades del día.

Ilustración 6 Canvas

Fuente: Elaboración propia del equipo del proyecto

4.1.1 Desarrollo de los bloques

4.1.1.1 Segmento de mercado

Personas, hombres y mujeres de 18 a 45 años de edad, que laboran en el centro comercial Mega Plaza y alrededores, de nivel socio económico C, quienes tienen la necesidad consumir un desayuno saludable y no cuentan con el tiempo para preparar y consumirlo en casa.

4.1.1.2 Propuesta de valor

La propuesta de valor consiste en brindar el servicio delivery de desayunos saludables, a precios accesibles con entrega sin recargo alguno. El cliente recibirá el producto en el lugar que convenga.

4.1.1.3 Canales de llegada

A cargo de un personal motorizado, capacitado para la entrega del producto en técnicas de reparto. Con el compromiso de entrega en máximo 40 minutos. Volantes y a través de las redes sociales.

4.1.1.4 Relación con los clientes

La atención será personalizada, brindando ofertas, con el objetivo que de fidelizar al personal del centro comercial Mega Plaza, para que consuma el producto ofrecido.

4.1.1.5 Flujos de ingreso

El ingreso principalmente será en efectivo.

4.1.1.6 Recursos clave

Vehículo motorizado (Bicomoto) para el reparto, recursos humanos. Local para la elaboración de los productos. Económicos, aporte de los miembros del proyecto.

4.1.1.7 Actividades claves

- Selección de proveedores, para adquirir los productos necesarios que cumplan con todos los estándares de calidad y cubrir la propuesta de servicio que se está ofreciendo a los clientes.
- Marketing y Ventas, hacer conocer el producto para generar ingresos.
- Servicio de post venta, estrategia que permitirá fidelizar a los clientes.

4.1.1.8 Socios clave

Para lograr un eficacia y eficiencia en el negocio, los socios claves serían los siguientes:

- **Proveedores:** Principales socios y aliados que aportarán valor a la propuesta de negocio.
- **Compañeros de trabajo:** Personal del centro comercial Mega Plaza

4.1.1.9 Estructura de costos

Todo aquello que va a incurrir para realizar el modelo de negocio.

- Bici Moto
- Insumos
- Alquiler de local
- Personal

4.2 Resultados de la investigación

Análisis y Conclusiones de la Entrevista

El resultado de las entrevistas realizadas se observa que la mayor parte de las personas mencionan que no tiene información de un servicio de delivery de desayunos, otros que desconfían tomar un desayuno en un puesto en la calle, además opinan que el factor tiempo es el inconveniente para preparar el desayuno en casa.

Análisis y Conclusiones de la Página de Facebook

Según la investigación se pudo determinar que el proyecto es viable, ya que un gran número de personas estuvieron interesadas a conocer el proyecto. También se pudo identificar que las más atraídas por los productos ofertados fueron las mujeres y que se encontraban entre un rango de edad de 45 a 54 años, ello debido a que, según sus perfiles, la mayoría son amas de casa y se preocupan por su salud y por la de sus hijos. Sin embargo, el presente proyecto está enfocado a un público más joven, es decir, a trabajadores del C.C. Mega Plaza, quienes fueron representados con un 16%.

4.2.3 Análisis y Conclusiones de la Encuesta

- El mercado peruano tiene tendencia a comer en la calle de manera recurrente, teniendo un 59% de aceptación, siendo una respuesta muy positiva para la ejecución del proyecto y su sostenibilidad.
- El cliente objetivo sorprendentemente es 56% hombres y 44% mujeres, dando como resultado que los hombres se preocupan más por su alimentación en el desayuno según encuesta realizada y tienen una edad entre 25 a 35 años de edad, ya que son en su mayoría los que dominan las redes sociales.
- Para la zona de independencia donde se realizaron las encuestas, si bien es cierto hay diversos puestos para desayunos a un bajo costo, también existe un nicho de mercado que exige no solo cantidad, sino calidad en sus productos, dando como resultado un 78% de personas que prefieren la calidad antes que la cantidad.
- El cliente de hoy en día lo que busca es más facilidad y rapidez en la atención por esto se tiene un resultado de 41% de personas que están dispuestas a recepcionar sus productos vía delivery, ahorrando tiempo al ir hacia el establecimiento, no dejando actividades de lado.
- El precio está acorde al mercado, ya que el cliente está dispuesto a pagar entre 5 a 10 soles por combo, dando como resultado entre estas cifras un 85% de aceptación para estos precios.

4.3 Informe final: Elaboración de tendencias, patrones y conclusiones

Después del análisis de las entrevistas, se puede concluir lo siguiente:

- Existe una tendencia a nivel mundial hacia un estilo de vida más saludable.
- Según Apega, el Perú es uno de los diez países megadiversos del mundo, con el lema “Coma rico, coma sano, come peruano”, la Sociedad Peruana de Gastronomía, en alianza con organizaciones del Estado y de la sociedad civil, proyectan una campaña de difusión masiva para promover un estilo de alimentación sano, sabroso y nutritivo, asimismo, el consumo de los alimentos directamente de los productores.¹⁸
- En el Perú, uno de los principales motivos de sentirse orgulloso de ser peruanos, es la gastronomía.
- El 100% de los encuestados, consideran que tomar un desayuno nutritivo y balanceado es indispensable.
- La propuesta es ofrecer desayunos ricos y nutritivos con productos de alta calidad.

Finalmente se concluye que, en base a las estadísticas antes señaladas, el público objetivo requiere este servicio delivery de desayunos ricos y nutritivos. Siendo así la propuesta de valor aceptada por este público lo que confirma que se puede seguir avanzando con la realización de proyecto.

¹⁸ (AMÉRICA TV, 2017)

5 PLAN DE MARKETING

5.1 Planteamiento de los objetivos de marketing

5.1.1 Objetivo general

Posicionar a la empresa como la principal distribuidora de desayunos a los empleados del Centro Comercial Mega Plaza, teniendo notoriedad en el mercado de desayunos con una propuesta innovadora de nuevas opciones saludables en los próximos 2 años.

5.1.2 Objetivos secundarios

- Tener presencia comercial en los alrededores del Centro Comercial Mega Plaza y en los distritos limítrofes en los próximos 3 años.
- Incrementar las ventas de desayunos por delivery en 10% durante el primer año.
- Generar alianzas y/o convenios con las empresas del Centro Comercial Mega Plaza.

5.2 Mercado objetivo

5.2.1 Tamaño del mercado Total

Se determinó que la zona a estudiar para este proyecto es el distrito de Independencia, ocupando el puesto 16 entre los distritos de mayor población (223.600 Habitantes).

Cuadro N° 8

LIMA METROPOLITANA: POBLACIÓN Y HOGARES SEGÚN DISTRITOS 2017

(En miles)

Nº.	DISTRITO	POBLACIÓN	%	HOGARES
1	San Juan de Lurigancho	1.121,3	11,0	275,9
2	San Martín de Porres	722,3	7,1	175,2
3	Ate	646,9	6,3	158,6
4	Comas	541,2	5,3	139,0
5	Villa El Salvador	475,5	4,7	115,7
6	Villa María del Triunfo	461,2	4,5	114,8
7	San Juan de Miraflores	416,0	4,1	107,4
8	Los Olivos	382,8	3,7	107,4
9	Puente Piedra	362,1	3,5	89,3
10	Santiago de Surco	357,6	3,5	107,8
11	Chorillos	335,6	3,3	89,4
12	Cercado	310,1	3,0	75,2
13	Lima	282,8	2,8	92,5
14	Santa Anita	234,8	2,3	59,9
15	Lurigancho (Chosica)	224,9	2,2	56,0
16	Independencia	223,6	2,2	67,8
17	El Agustino	196,9	1,9	52,1
18	La Molina	178,2	1,7	46,0
19	La Victoria	177,7	1,7	56,4
20	Rimac	170,6	1,7	50,5
21	San Miguel	140,9	1,4	44,8
22	Pachacamac	132,8	1,3	32,4
23	San Borja	116,7	1,1	37,8
24	Surquillo	94,9	0,9	33,0
25	Lurin	87,4	0,9	21,5
26	Miraflores	85,8	0,8	33,7
27	Pueblo Libre	79,4	0,8	27,7
28	Breña	78,9	0,8	26,4
29	Jesús María	74,7	0,7	23,9
30	San Luis	58,6	0,6	19,5
31	Magdalena del Mar	56,9	0,6	19,0
32	San Isidro	56,8	0,6	23,2
33	Linco	52,4	0,5	18,9
34	Cieneguilla	48,4	0,5	11,8
35	Chaclacayo	44,9	0,4	13,2
36	Ancón	44,6	0,4	12,0
37	Barranco	31,2	0,3	10,9
38	Santa Rosa	19,3	0,2	4,7
39	Pucusana	17,5	0,2	4,3
40	Punta Negra	8,1	0,1	2,2
41	San Bartolo	7,9	0,1	2,2
42	Punta Hermosa	7,8	0,1	2,2
43	Santa María del Mar	1,6	0,0	0,4
Total Provincia De Lima		9.179,6	89,8	2.463,8

Gráfico N° 6

LIMA METROPOLITANA:
LOS 20 DISTRITOS MÁS POBLADOS

Ilustración 7 CPI – Lima Metropolitana – Población y Hogares según distritos 2017

Fuente: Compañía peruana de estudios de mercados y opinión pública S.A.C.

5.2.2 Tamaño del mercado disponible

Seguidamente se segmenta a hombres y mujeres de NSE B, C entre 18-45 años de edad, con Zona de Lima 2 (Independencia, Los Olivos y San Martín de Porras), comprendiendo el 41.30% siendo 92.347 habitantes.

Ilustración 8 Apeim - Perfil de personas según NSE y edad
Fuente: Asociación Peruana de Empresas de Investigación de Mercados

5.2.3 Tamaño del mercado operativo

Para determinar el target o cliente ideal se debe enfocar en dos datos relevantes:

a) 49% de los peruanos sigue dietas bajas en grasa: Con este escenario optimista se puede tener la seguridad de que existe un mercado que demanda el producto y servicio que se está ofreciendo.

“Perú ocupa el segundo lugar en Latinoamérica, detrás de México (59%), con más adeptos a dietas bajas en grasa (49%), la preferencia de los peruanos sigue con la alimentación bajas en azúcar (35%) y en carbohidratos (23%). Sin embargo, de acuerdo con el 67% de los encuestados, sus necesidades dietéticas se encuentran parcialmente cubiertas por los productos ofrecidos en el mercado, mientras que el 23% dice tenerlas totalmente cubiertas y solo el 10% indica que no están siendo satisfechas en lo absoluto. Este resultado revela las oportunidades para minoristas y fabricantes que se ocupan de ofrecer a los consumidores productos que se ajusten a sus preferencias.” (Nielsen, 2016)

Según los datos encontrados, se pudo evidenciar que la tendencia por comer comida saludable va en crecimiento y esto es, ya que, gracias a la publicidad, internet las

personas pueden estar más enteradas de la procedencia de cada producto, generando conciencia y por consecuencia ir mejorando gradualmente la alimentación.

b) 42% de los peruanos come fuera de su hogar: De acuerdo con la información que se encontró, el mercado peruano está listo para poder consumir desayunos que sean fuera del hogar.

“Hablando de los hábitos locales, los peruanos son los segundos consumidores que más comen fuera de su casa durante la semana, con 42% de los encuestados a favor, solo superados por los brasileños (51%). Por conveniencia y practicidad, los encuestados vía online, afirman que se ven en la necesidad de buscar ofertas variadas que satisfagan sus necesidades alimenticias, en el momento indicado, de ahí que el 29% de los peruanos encuestados afirme comer fuera de casa 2 o 3 veces al mes, ubicando al país como uno de los que llevan a cabo esta práctica con más frecuencia, pues ya no reservan la comida fuera para las ocasiones especiales, se trata de una forma de vida.” (Nielsen, 2016)

El ritmo de vida en el mercado peruano está siendo cada vez más rápido, impulsados por el tráfico, jornadas laborales cada vez mayores, empleados que además de trabajar también estudian, hace que tengan que ser más eficientes en sus decisiones acortando tiempos, es ahí donde la tendencia a comprar fuera de casa es cada vez mayor.

Con estos dos datos el target sería 19.006 habitantes

5.2.4 Potencial de crecimiento de mercado

Se comenzará con un crecimiento del 15% anual, con el objetivo claro de crecer en ventas y generar utilidades. Teniendo un servicio ágil y sencillo, productos de calidad y la facilidad para conectar con los clientes, harán que esta empresa vaya ganando protagonismo en el mercado.

Ilustración 9 Matriz Ansoff
Fuente: Economía Personal¹⁹

5.2.4.1 Penetración de mercado

Puesto que la empresa es nueva en el mercado, se enfocará en tener presencia cada vez mayor en el sector del cono norte, logrando que cada vez la marca se haga más conocida y que puedan fidelizar a los clientes. Para esto se debe tener una amplia información sobre la competencia ya que se puede ofrecer servicios adicionales que hagan la diferencia y que finalmente el cliente busque la marca de manera regular.

Estrategias de penetración de mercado a realizar:

- Se iniciará con descuentos de apertura del 10% para ganar clientes rápidamente.
- Se difundirá solamente en la red social de Facebook ya que esta se adecua al segmento en el dirige, teniendo un gran porcentaje de participación en el mercado peruano, a diferencia de otras, que solamente tienen participación en mercado A.
- Desarrollar alianzas estrategias aprovechando el centro de comercial Mega Plaza para poder posicionarnos en el mercado.

5.3 Estrategias de Marketing

¹⁹ <https://www.economiapersonal.com.ar/la-matriz-de-ansoff/>

En este capítulo se establecerá el segmento de mercado, el público objetivo al que se pretende llegar, el posicionamiento que la empresa quiere lograr y las estrategias de marketing, tanto de producto, precio, distribución, promoción, procesos, personas y entorno físico. Así mismo, se dará a conocer la propuesta de valor de la empresa para sus clientes y cómo se alcanzarán las ventas estimadas.

La propuesta de estrategia general de marketing será: “Lograr el reconocimiento del servicio de desayuno delivery y posicionar la marca entre los trabajadores del Centro Comercial Mega Plaza y alrededores”

5.3.1 Segmentación

El segmento de mercado elegido son los trabajadores que laboran en el Centro Comercial Mega Plaza y alrededores de las zonas empresariales del distrito de Independencia, a continuación, se mencionan sus hábitos de consumo y demandas no satisfechas.

5.3.1.1 Segmentación Psicográfica

De acuerdo con la clasificación según Estilo de Vida 2016 de Arellano Marketing, los consumidores que estarían más interesados en los productos que la empresa ofrece serían “Los Progresistas” y “Las modernas”. 27

5.3.1.1.1 Los Progresistas

Hombres que buscan permanentemente el progreso personal o familiar. Están en todos los NSE, en su mayoría son obreros y/o trabajadores dependientes. Los mueve el deseo de revertir su situación, avanzar y están siempre en busca de oportunidades. Son prácticos y modernos, tienden a estudiar carreras cortas para salir a producir lo antes posible.

5.3.1.1.2 Las Modernas

Son mujeres que trabajan o estudian, están en todos los niveles socioculturales y buscan su realización personal. Cuidan su imagen y buscan el reconocimiento de la sociedad. Reniegan del machismo y les encanta salir a comprar productos de marca que les da un referente y valor social.

Por cuidar su imagen y por estar siempre ocupadas, buscan opciones prácticas y saludables, le dan mucho valor a la simplificación de las tareas del hogar.

5.3.1.2 Segmentación Geográfica

Lima Norte está constituida por los distritos de Carabayllo, Ancon, Puente Piedra, San Martín de Porres, Santa Rosa, Comas, Independencia y Los Olivos.

Se selecciona el distrito de Independencia debido al aumento de crecimiento de oficinas corporativas en esta zona, ya que durante los últimos años ha tenido un rápido crecimiento empresarial y comercial, es por ello que en esta zona encontramos dos grandes centros comerciales como son: el Centro Comercial Mega Plaza y el Centro Comercial Plaza. En este caso se ha elegido desarrollar este proyecto, en el Centro Comercial Mega Plaza, por la centralidad de la zona y fácil acceso, además por la gran cantidad de negocios que se encuentran a los alrededores y la gran oportunidad que esto representa como negocio en un futuro inmediato.

5.3.1.3 Segmentación Demográfica

- Hombres y mujeres trabajadores de oficinas, dependientes o independientes
- Edades entre 20 a 45 años
- Trabajadores del Centro Comercial Mega plaza y alrededores
- Ingreso mínimo promedio es de S/. 2,000.00

5.3.1.4 Segmentación Conductual

En este punto podemos decir que son personas de compra ocasional muy sensibles al precio ya que al no tener grandes ingresos buscan economizar sus gastos, es decir buscan un buen desayuno a un precio razonable y asequible a sus bolsillos.

Personas activas hombre y/o mujeres que laboran en el Centro Comercial Mega Plaza, alrededores y transeúntes, con un estilo de vida dinámico, que hoy en día carecen de tiempo para preparar o comprar un buen desayuno ya sea por condiciones de trabajo o actividades en el transcurso del día que no le permiten realizar esta actividad. Personas que ven la necesidad de consumir un buen desayuno en la calle o camino al trabajo.

5.3.2 Posicionamiento

Para las personas que priorizan y tienen presente que el tomar un buen desayuno es importante como primera actividad del día, Delisayunos es la mejor opción de desayunos, porque brinda una variedad de productos diferentes a lo tradicional, con insumos de calidad, buena presentación y con un servicio excepcional

5.4 Desarrollo y estrategia del marketing

De acuerdo con la propuesta de la estrategia del marketing, a continuación, se desarrollará las estrategias del marketing mix, cuyo enfoque es el reconocimiento del servicio, el cual contempla los 7 componentes del marketing mix: producto, precio, plaza, promoción, procesos, personas y entorno físico.

La estrategia a implementar está enfocada a la diferenciación del sector, centrándose en la propuesta de valor, que es ofrecer un servicio de delivery de desayunos saludables, para ello se empleará a un personal calificado para el servicio y elaboración de los desayunos.

5.4.1 Estrategia de producto / servicio

El servicio que se ofrece es entregar desayunos saludables, que contiene productos nutritivos y sanos, que aportarán la energía necesaria para el organismo.

- **Beneficio Básico**, tomar un desayuno.
- **Producto Básico**, tomar un desayuno todas las mañanas antes de empezar las labores.
- **Producto Esperado**, tomar desayuno variado, contar con un servicio de atención personalizada y con entrega a tiempo (sin demora).
- **Producto Aumentado**, tomar un desayuno variado, la presentación del producto cuenta con envases biodegradables.

- **Producto Potencial**, tomar un desayuno con productos de acuerdo a la preferencia del cliente, con un servicio personalizado, la presentación con envases biodegradables.

5.4.1.1 Dimensiones de un producto

Ilustración 10 Dimensiones de un producto

Fuente: MTA

Unidad 2 - Estrategia de Marketing y Marketing mix – Estrategia de producto

El servicio de Desayunos saludables se encuentra en el inicio de la etapa de desarrollo, debido a que el servicio aún no se implementa.

Ilustración 11 Ciclo de Vida

Fuente: MTA Unidad 2 - Estrategia de Marketing y Marketing mix – Ciclo de vida P

5.4.2 Diseño de producto / servicio

Se ha desarrollado 3 líneas de productos, que se denominan “Combos” cada combo contiene variados productos como: avena o quinua, fruta, sándwich mixto (jamón y queso), sándwich de palta. Todas las combinaciones contienen alimentos sanos y nutritivos, que proporcionan la energía necesaria para iniciar el día, la cantidad sobre todo de la avena o quinua es más de lo que ofrece un carretillero.

Se puede elegir un paquete de varios combos, semanal, quincenal, mensual o según la preferencia del cliente.

La fruta puede variar de acuerdo con la temporada o estación, como primera opción se tiene la papaya, piña y manzana.

5.4.2.1 Combos

Ilustración 12 Combo 1
Fuente elaboración propia

Ilustración13 Combo 2
Fuente elaboración propia

14 ilustracion Combo 3

5.4.2.2 Empaque

Se utilizará envases descartables para que se protejan los alimentos y se conserven en buen estado e higiene.

Envase descartable de color blanco para envasar los sándwiches.

15 ilustración Envase descartable para sándwich
Fuente elaboración propia

Botella plástica de 300 ml. para los jugos de fruta

16 ilustración Botella plástica para jugo
Fuente elaboración propia

Botella plástica de 500 ml. Para envasar la avena y la quinua

17 ilustración Botella plástica para envasar la quinua y avena
Fuente elaboración propia

Bolsa plástica para llenar las botellas y el envase descartable

Ilustración 18 Bolsa plástica para llenar la botella y el envase descartable
Fuente elaboración propia

5.4.2.3 Marca y Slogan

La marca es el nombre, término, símbolo, diseño o la mezcla de todo lo mencionado, que identifica al producto/servicio. El nombre que se eligió para el producto / servicio es DELISAYUNOS, es una fusión de los nombres: “Delivery, desayunos y saludables”. El nombre de fácil recordación identifica fácilmente el servicio que se ofrece.

Ilustración 19 Marca y Slogan
Fuente elaboración propia

5.4.3 Estrategia de precios (Análisis de costos, precios de mercado)

Para fijar el precio en base al valor se analizará las necesidades del consumidor y sus percepciones del valor, y el precio se fijará para que coincida con el valor percibido.

Al tratarse de un servicio que se encuentra en desarrollo se considera que la fijación del precio estará orientado a la situación actual, porque el objetivo es que el cliente conozca el servicio que se brinda, enfrentar a la competencia que se encuentra por la zona

Ilustración 20 Marca y Slogan

Fuente: MTA Unidad 2 - Estrategia de Marketing y Marketing mix – Objetivos para fijar el precio

5.4.3.1 Fijación de precio basado en valor del cliente

Para fijar el precio, se está tomando como base el valor para el cliente. De acuerdo a la encuesta realiza 84 personas de 98, están dispuestos a pagar por un desayuno, entre S/. 5 a S/. 10 soles.

Tabla 4 Fijación de precio

Precio	S/. 5 - S/.10	S/.10 - S/.15	Más de S/.15
Personas	84	14	0

Fuente elaboración propia

5.4.4 Estrategia comunicacional

La estrategia promocional que se utiliza para ofrecer el producto / servicios son los siguientes:

5.4.4.1 Publicidad

Se utilizará volantes para promocionar los desayunos y sus diferentes combos que se ofrecen, así como las ofertas.

5.4.4.2 Marketing directo

5.4.4.2.1 Redes sociales

A través del Facebook y WhatsApp, se mostrará las ofertas y promociones del servicio ofrecido. Los pedidos se recibirán por este medio. De acuerdo con las encuestas, el medio de mayor preferencia por las personas es el WhatsApp.

5.4.4.2.2 Relaciones públicas

Mediante los testimonios de los clientes consumidores y las personas mediáticas.

Las promociones que se realizarán son:

- Oferta el cumpleaños no paga, para el cliente frecuente que consume como mínimo 2 meses consecutivos
- Recomendación, el cliente que recomienda a un amigo, el mismo que consume el producto por un mínimo de 2 semanas, se hará acreedor a un desayuno gratis
- Por el consumo quincenal, el cliente se gana un desayuno gratis

5.4.4.3 Volante

El volante muestra las ofertas que se ofrece en Delisayunos, así como el número para hacer los pedidos.

Ilustración 21 Volante delisayunos
 Fuente elaboración propia

5.4.5 Estrategia de distribución

El servicio ofrece un envío vía delivery, con ello se brinda una entrega en el tiempo acordado de 40 minutos como máximo, con esta propuesta, la inversión inicial no se considera el alquiler de un local, el personal (meseros) para la atención al cliente, los muebles, enseres, decoración y otros.

En Delisayunos se brinda el servicio de delivery, con personal capacitado para las zonas de C.C. Mega Plaza y sus alrededores.

5.4.6. Estrategia de Procesos

Esta estrategia está estrechamente relacionada con la atención al cliente. Diseñar un proceso para recibir los pedidos, los tiempos que tomará en la entrega de un delivery,

responder los comentarios o sugerencias que los clientes dejan en las redes sociales, demuestra que el cliente es importante.

5.4.7. Estrategia de Personas

Las personas que brindan el servicio en Delisayunos, están capacitados para la preparación de los alimentos, la distribución y la atención post venta. Porque el cliente es lo más importante, el servicio de calidad es indispensable.

La motivación es básica, para lograr que los colaboradores brinden el servicio que demuestre un auténtico interés por hacer que el cliente se sienta especial.

El este aspecto el marketing interno que se realizará con el personal, es la base para la motivación, lo primero es que cada colaborador se sienta identificado con el servicio que se brindará.

5.4.8. Estrategia de Entorno físico

Se dispondrá de un local para la preparación de los alimentos y el despacho de los pedidos. El espacio físico es un lugar limpio, organizado, acogedor y acondicionado con todos los implementos necesarios, de tal manera que se transmita a través de los colaboradores a los clientes, la confianza y tranquilidad en que se está brindando un servicio de calidad.

5.5 Plan de ventas y proyección de la demanda

5.5.1 Plan de Ventas

Tabla 5 Plan de Ventas

PLAN DE VENTAS																
	2019	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Total	2020	2021
Combo1	Cantidad	182	364	920	800	800	800	800	800	800	920	920	920	9026	9928.6	10921.46
	Precio	S/. 10.00	S/. 10.00	S/. 10.00	S/. 10.00	S/. 10.00	S/. 10.00	S/. 10.00	S/. 10.00	S/. 10.00	S/. 10.00	S/. 10.00	S/. 10.00	S/. 10.00	S/. 11.00	S/. 12.10
	Sub-total	S/. 1,820.00	S/. 3,640.00	S/. 9,200.00	S/. 8,000.00	S/. 8,000.00	S/. 8,000.00	S/. 8,000.00	S/. 8,000.00	S/. 8,000.00	S/. 9,200.00	S/. 9,200.00	S/. 9,200.00	S/. 90,260.00	S/. 109,214.60	S/. 132,149.67
Combo2	Cantidad	182	364	920	800	800	800	800	800	800	920	920	920	9026	9928.6	10921.46
	Precio	S/. 9.00	S/. 9.00	S/. 9.00	S/. 9.00	S/. 9.00	S/. 9.00	S/. 9.00	S/. 9.00	S/. 9.00	S/. 9.00	S/. 9.00	S/. 9.00	S/. 9.00	S/. 9.90	S/. 10.89
	Sub-total	S/. 1,638.00	S/. 3,276.00	S/. 8,280.00	S/. 7,200.00	S/. 7,200.00	S/. 7,200.00	S/. 7,200.00	S/. 7,200.00	S/. 7,200.00	S/. 8,280.00	S/. 8,280.00	S/. 8,280.00	S/. 81,234.00	S/. 98,293.14	S/. 118,934.70
Combo3	Cantidad	182	364	920	800	800	800	800	800	800	920	920	920	9026	9928.6	10921.46
	Precio	S/. 8.00	S/. 8.00	S/. 8.00	S/. 8.00	S/. 8.00	S/. 8.00	S/. 8.00	S/. 8.00	S/. 8.00	S/. 8.00	S/. 8.00	S/. 8.00	S/. 8.00	S/. 8.80	S/. 9.68
	Sub-total	S/. 1,456.00	S/. 2,912.00	S/. 7,360.00	S/. 6,400.00	S/. 6,400.00	S/. 6,400.00	S/. 6,400.00	S/. 6,400.00	S/. 6,400.00	S/. 7,360.00	S/. 7,360.00	S/. 7,360.00	S/. 72,208.00	S/. 87,371.68	S/. 105,719.73
Total de ingresos		S/. 4,914.00	S/. 9,828.00	S/. 24,840.00	S/. 21,600.00	S/. 21,600.00	S/. 21,600.00	S/. 21,600.00	S/. 21,600.00	S/. 21,600.00	S/. 24,840.00	S/. 24,840.00	S/. 24,840.00	S/. 243,702.00	S/. 294,879.42	S/. 356,804.10

Fuente elaboración propia

5.5.2 Proyección de la Demanda

Tabla 6 Proyección de la Demanda

Mes	2019	2020	2021
Enero	2760	3036	3340
Febrero	2760	3036	3340
Marzo	2760	3036	3340
Abril	2400	2640	2904
Mayo	2400	2640	2904
Junio	2400	2640	2904
Julio	2400	2640	2904
Agosto	2400	2640	2904
Septiembre	2400	2640	2904
Octubre	2760	3036	3340
Noviembre	2760	3036	3340
Diciembre	2400	3036	3340
TOTAL	30600	34056	37462

Fuente elaboración propia

5.6 Presupuesto de Marketing

Tabla 7 Presupuesto de Marketing

PRESUPUESTO DE MARKETING			
Publicidad	Gasto año 1	Gasto año 2	Gasto año 3
Logo	S/. 150.00	-	-
Folletos	S/. 300.00	S/. 300.00	S/. 300.00
Diseño de fanpage	S/. 100.00	-	-
Página web	S/. 324.00	S/. 324.00	S/. 324.00
Sesión de fotos y videos	S/. 1,100.00	S/. 1,100.00	S/. 1,100.00
Facebook ADS	S/. 3,600.00	S/. 3,600.00	S/. 3,600.00
Total	S/. 5,574.00	S/. 5,324.00	S/. 5,324.00

Fuente elaboración propia

6. PLAN DE OPERACIONES

6.1. Políticas Operacionales

Delisayunos busca que cada pedido sea un deleite para sus clientes.

La propuesta de valor es la siguiente:

- Dar un servicio diferenciado
- El producto en la oficina que el cliente lo requiera dentro de los tiempos solicitados para que el pedido llegue en excelentes condiciones.

Políticas del producto:

- Utilizar insumos frescos de la estación, del día, con alta calidad, seguros y confiables que serán almacenados con las condiciones necesarias para mantener los productos.
- Cumplir con los estándares de salubridad y normas sanitarias, según DIGESA y los permisos municipales respectivos para poder operar.
- Los productos serán despachados y entregados sellados para mantener la calidad de los productos.
- Realizar compras según requerimientos, teniendo en cuenta las cantidades según demanda del producto para así evitar los porcentajes de mermas.
- En caso de mermas o productos restantes que han sido preparados por la empresa optará por donar a personas con escasos recursos de los alrededores del local.

Política de Producción:

Para la preparación de los pedidos, Delisayunos trabaja con productos perecibles no duraderos, por lo tanto debemos evitar las mermas por lo cual en el día se producirán las cantidades que se proyecta en el plan de ventas manteniendo stocks mínimos para poder atender los pedidos de los clientes y no ver afectados los tiempos de entrega, en caso no se llegue a venderse todo lo producido en el día, se almacenara de manera correcta para una conservación máximo por 24 horas para ser reutilizado al día siguiente en la venta.

Política de inventario:

- La política de inventarios es no almacenar productos terminados.
- Al trabajar con productos perecibles no duraderos, la política de inventarios para insumos será máximo de 3 días.
- La preparación será diaria, los panes se comprarán a un proveedor por lo que principalmente se va a producir en la sede de operaciones, al igual que los jugos y/o bebidas que ofrece la empresa.
- La política de compras será cada 3 días para los productos con fecha de caducidad corta y con un máximo de 15 días para los demás productos.
- En el caso del pan, un proveedor atenderá a diario los pedidos y esta será recibida el día anterior.

Tabla 8 Inventario por día

Compras Diarias	Cantidad	Precio	Medida
Pan	2760	0.25	Unid.

Fuente elaboración propia

6.1.1. Calidad

En Delisayunos la calidad de los insumos con los cuales se preparan los productos es muy importante, para mantener la propuesta de valor del servicio, es por ello que se trabaja con políticas de calidad para la buena conservación de los insumos.

Al momento de recibir los insumos de los proveedores, antes de ingresar a almacén, estos pasan por un proceso de control de calidad en el cual se verifica el estado y fechas de vencimiento de los productos embolsados y/o en cajas dependiendo del tipo de producto.

Para el mantenimiento y conservación de los insumos en las instalaciones, estas se realizarán de acuerdo a políticas de inventario de acuerdo a los tipos y a la perecibilidad

de los productos, ya que estos deben ser almacenados bajo las condiciones necesarias para su buen mantenimiento.

6.1.2. Procesos

Delisayunos, se enfocará en la producción de los productos como proceso principal. Considerando que la aceptación del producto dependerá mucho de este proceso. Para la producción de los productos, se contará con un pequeño local, abastecido de servicios básicos para la producción de ciertos alimentos que tal vez no pueden ser preparados al momento como, por ejemplo: los jugos, la avena, quinua y los sándwiches. De esa manera facilitarán el despacho de estos para poder brindar un rápido y mejor servicio.

6.1.3. Planificación

La Planificación es una parte fundamental para poder lograr el éxito, ya que esto le va permitir disminuir la incertidumbre y poder reducir los riesgos. Es la primera parte de la función administrativa al cual deben seguir las demás áreas de la empresa.

Las Políticas de Planificación se centran en:

- Formular Estrategias
- Establecer objetivos
- Analizar la situación de la empresa
- Diseño de un plan de control

En la empresa se busca que las políticas de planificación se alinien y tenga una relación con los valores, principios y cultura de la empresa. Estas van a guiar los planes de la compañía hacia el logro de las metas y objetivos estratégicos con la menor cantidad de recursos y en un menor tiempo.

Esto los orienta a que siempre busquen mejoras por lo que implementarán planes de acción enfocados en la mejora continua de los procesos internos.

Tabla 9 Planificación de actividades

Actividad	Mes						
	Semana					12	24
	0	1	2	3	4		
FASE 1							
Identificación de necesidades							
Definición de productos y/o combos							
Definir público objetivo							
Definir zonas de reparto							
Búsqueda de proveedores							
Evaluación y selección proveedores							
FASE 2							
Abastecimiento de Activos							
Traslado de activos e insumos a local							
FASE 3							
Gestión de Ventas							
Desarrollo de puntos de venta							
Evaluación de Proveedores							

Fuente elaboración propia

6.1.4. Inventarios

Por el tipo de modelo del servicio que se ofrece, no se contempla almacenes para los productos terminados, puesto que no ofrece un producto, sino un servicio, y los desayunos que sean el saldo del día, como se indica anteriormente estos serán donados a personas de bajos recursos de los alrededores de la zona.

El servicio que se ofrece se realiza de manera directa al usuario, ofreciendo aquí la calidad, seguridad y comodidad de disfrutar un desayuno en la comodidad de su centro de trabajo de los clientes.

Para este tipo de negocio no se contempla un almacén para productos terminados, pero si se tendrá identificado los inventarios de ACTIVOS como enseres, equipos de cómputo, movilidad, electrodomésticos etc.

Dentro de las políticas de la empresa, se mantendrán formatos estándar para poder llevar un mejor control de estos activos.

Para los inventarios de suministro e insumos para el servicio que se ofrecerá se mantendrá el mismo formato estándar que se ha venido utilizando para los activos, diferenciando los stocks por cada producto, los que son directo para la preparación de los alimentos y los suministros indirecto que se utilizan para el servicio como los vasos, servilletas, bolsas, el gas para la cocina, uniformes, publicidad etc.

Del mismo modo se considera los planes de mantenimiento de las unidades móviles y de los artefactos con los que se contará. El inventario es controlado de acuerdo con el formato Estándar donde se consignan datos relevantes para determinar la condición del bien

6.2. Diseño de Instalaciones

6.2.1. Localización de las Instalaciones

La local de operaciones de la empresa Delisayunos estará ubicada en el distrito de Los Olivos frente al Centro Comercial Mega Plaza, ya que se hace más factible preparar y distribuir los pedidos al público objetivo, los cuales estarán ubicados en el distrito de Independencia y Los Olivos

Zona de producción y almacenaje:

- Av. Alfredo Mendiola 3698, frente al Centro Comercial Mega Plaza

Ilustración 22 Ubicación de local Delisayunos

Fuente elaboración propia

6.2.2. Capacidad de las Instalaciones

El local de operaciones de Delisayunos consta de 60 mts² los cuales estarán distribuidos según los requerimientos de cada área.

- El almacén para guardar los insumos o materiales a utilizar tendrá 15m², espacio suficiente para poder transitar y encontrar fácilmente cada producto. En esta área se colocará una congeladora y estantes para poder clasificar cada producto o material en su lugar y llevar un registro y control. Capacidad máxima para 2 personas.
- La cocina o área de producción tendrá 25m², espacio suficiente para colocar una cocina industrial grande, artefactos, mesa de producción y lavadero. Capacidad máxima para 10 personas.
- La zona de envasado y despacho de los productos terminados tendrá 10mts.
- Los Servicios Higiénicos tendrán un área de 10mts.

Ilustración 23 Vehículo preparado para el reparto de los pedidos
Fuente elaboración propia

6.2.3. Distribución de las Instalaciones

Las instalaciones de Delisayunos contarán con tres áreas principales destinadas al proceso de producción y/o preparación como son zona de producción, almacén y despacho, cada área tiene el espacio suficiente para realizar cada actividad deseada y un área de Servicios Higiénicos.

A continuación, se detalla plano de las instalaciones del local:

6.2.3.1 Instalaciones de Operaciones

Ilustración 24 Plano del local
Fuente elaboración propia

6.3. Especificaciones Técnicas del Producto / Servicio

Combo 1

jugo de naranja 300ml
Avena 500ml
Sandwich mixto

Descripción
Bebida Avena: Avena, canela, clavo de olor y azúcar.
Jugo Naranja: Natural
Sandwich: 2 lonchas de jamon de pavo, 2 lonchas de queso de barra

Presentación:
El envío para los sandwich son en envases descartables y bolsas de plastico
1 pan mas una bebida de avena 500ml y un jugo de naranja 300ml.

Características nutricionales:
El promedio de calorías por combo varia entre 650 a 720
Contiene los nutrientes necesarios para poder comenzar el día con energía

Vida Útil:
1 día ya que es un producto perecible

Ilustración 25 Especificaciones del contenido Combo 1
Fuente elaboración propia

Combo 2

1 platano
Quinoa con manzana 400ml
Sandwich con queso fresco

Descripción
Bebida Quinoa: Quinoa, Manzana, membrillo, canela y clavo de olor
Fruta: 1 platano
Sandwich: 4 rebanadas de queso fresco

Presentación:
El envío para los sandwich son en envases descartables y bolsas de plastico
1 pan mas una bebida de quinoa con manzana 400ml y un platano.

Características nutricionales:
El promedio de calorías por combo varia entre 650 a 720
Contiene los nutrientes necesarios para poder comenzar el día con energía

Vida Útil:
1 día ya que es un producto perecible

Ilustración 26 Especificaciones del contenido Combo 2
Fuente elaboración propia

Jugo de papaya y piña 300 ml
Sandwich de palta
1 manzana

Descripción:

Jugo: Papaya, piña, azúcar.
Fruta: Manzana
Sandwich: 1/2 palta

Presentación:

El envío para los sandwich son en envases descartables y bolsas de plástico
1 pan mas un jugo de Papaya con piña 300ml y una manzana.

Características nutricionales:

El promedio de calorías por combo varia entre 650 a 720
Contiene los nutrientes necesarios para poder comenzar el día con energía

Vida Útil:

1 día ya que es un producto perecible

Ilustración 27 Especificaciones del contenido Combo 3
Fuente elaboración propia

6.4. Mapa de Procesos y PERT

6.4.1 Mapa de procesos

Para el proceso de este negocio intervienen básicamente dos áreas, la de producción y atención al cliente, que se podrá ver en el gráfico.

6.1.2.2 Proceso de Producción

Ilustración 28 Proceso de Producción
Fuente elaboración propia

6.1.2.1 Proceso de Venta

Ilustración 29 Proceso de Venta
Fuente elaboración propia

6.4.2 Tabla para diagrama PERT

En la tabla se presenta el proceso de la pre-operación, se detalla las principales actividades que se realizan antes de poner en marcha el proyecto, la misma que tiene una duración de 80 días.

Letra	Actividades	Predecesora	Días
A	Planificación y proyección negocio	-	35 días
B	Constitución de la empresa	A	14 días
C	Instalación de local	-	10 días
D	Trámites de licencia de funcionamiento	B, C	5 días
E	Reclutamiento y contratación de personal	D	7 días
F	Capacitación y marketing interno	E	7 días
G	Ejecución de estrategia de marketing	D, F	12 días

Ilustración 30 PERT – Pre-Operación
Fuente elaboración propia

6.4.3 Flujo de actividades

Ilustración 31 Flujo de actividades
Fuente elaboración propia

6.5. Planeamiento de la producción

Para poder elaborar el plan de producción es indispensable conocer la cantidad de la demanda que posee el producto en el mercado, es así que se trabajará con la proyección de la demanda que se encuentra en el plan de marketing, para así poder llegar a determinar cuánto será la cantidad a producir.

Tabla 10 Proyección de la demanda

ene-19	Semana 1					
Parámetros	Lunes	Martes	Miercoles	Jueves	Viernes	Sabado
Inventario Inicial	100	0	13	26	36	46
Pronóstico	92	112	112	112	112	150
Pedido	100	92	105	115	115	152
MPS	0	125	125	125	125	125
Inventario Final	0	13	26	36	46	19

Demanda mensual Enero	2760 unidades
Demanda diaria para 24 días	115 unidades
Sabados 30% mas	1.3
Lunes 20% menos	0.8
Lote	125

Fuente elaboración propia

6.5.1 Gestion de compras y stock

El aprovisionamiento de insumos que se ofrece va directamente ligado al tipo de servicio que se desea brindar, por esto la gestión de compras es uno de los pilares claves en la empresa.

Lo que se busca es atender las necesidades tanto externas como internas, comenzando por tener las compras óptimas de los insumos, con estándares de calidad alto y a precios que el cliente esté dispuesto a pagar.

6.5.2 Gestion de calidad

Delisayunos se enfocará en dos puntos importantes de calidad, como son el servicio y los insumos. Con ello se pretende una diferenciación con los competidores, para ofrecer productos que satisfagan a los clientes.

En el control de calidad del servicio se mantendrá los tiempos de entrega ofrecidos a los clientes asegurando que lleguen en excelente estado para que puedan ser disfrutados por los clientes.

La compra de los insumos se realizará con proveedores que ofrezcan garantías y de marcas reconocidas en el mercado, lo cual permitirá tener más seguridad para los clientes.

6.5.3 Gestion de proveedores

Para Delisayunos es importante mantener proveedores que permita tener la seguridad de tener productos de calidad, en buen estado y confiables, teniendo una cartera de proveedores para cada tipo de producto teniendo la seguridad de que los productos lleguen a tiempo para poder atender a todos los pedidos.

Como parte de la estrategia para fidelizar proveedores se firmarán convenios de compra de entre 3 a 6 meses.

6.5.3.1 Proveedores de productos perecibles

Mercado Mayorista de Frutas, Mercado Mayorista de Verduras, San Fernando, Mercado de productores Santa Anita.

6.6 Inversion en activos fijos vinculados al proceso productivo

Tabla 11 Equipos y Utensilios

Inversión en mobiliario			
Descripción	Precio unitario	Cantidad	Total
Licuadora	S/. 260.00	4	S/. 1,040.00
Bici moto	S/. 3,500.00	1	S/. 3,500.00
Congeladora	S/. 2,800.00	1	S/. 2,800.00
Campana extractora	S/. 2,000.00	1	S/. 2,000.00
Refrigeradora	S/. 1,800.00		S/. 1,800.00

Freidora	S/. 700.00	2	S/. 1,400.00
Sangucheras	S/. 100.00	2	S/. 100.00
Extractor	S/. 200.00	2	S/. 400.00
Microondas	S/. 230.00	1	S/. 230.00
Estantes metálicos	S/. 200.00	4	S/. 800.00
Ollas medianas	S/. 150.00	3	S/. 450.00
Cocina industrial	S/. 1,400.00	1	S/. 1,400.00
Utensilios de cocina	S/. 10.00	15	150
Sartén grande	S/. 50.00	3	150
Mesas de cocina	S/. 250.00	2	500
Total			16,720.00

Fuente elaboración propia

Tabla 12 Equipos Informáticos

Equipos Informáticos	
2 laptops	S/. 4,000.00
Celulares	S/. 60.00

Fuente elaboración propia

Tabla 13 inversión de intangibles

Inversión en Intangibles	
Gastos de Constitución y Registro de marca	S/. 800.00

Fuente elaboración propia

6.7 Estructura de costos de producción y gastos operativos.

Los costos y gastos que se realizarán son los que permiten inicialmente tener una idea clara para poder proyectar los estados financieros y poder saber si el proyecto es rentable.

Tabla 14 Estructura de costos de producción

Costo Variable	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
Combo 1	Cantidad	182	364	920	800	800	800	800	800	920	920	920
	Costo	3.55	3.55	3.55	3.55	3.55	3.55	3.55	3.55	3.55	3.55	3.55
	Sub-Total	646.1	1292.2	3266	2840	2840	2840	2840	2840	3266	3266	3266
Combo 2	Cantidad	182	364	920	800	800	800	800	800	920	920	920
	Costo	3.19	3.19	3.19	3.19	3.19	3.19	3.19	3.19	3.19	3.19	3.19
	Sub-Total	580.58	1161.16	2934.8	2552	2552	2552	2552	2552	2934.8	2934.8	2934.8
Combo 3	Cantidad	182	364	920	800	800	800	800	800	920	920	920
	Costo	2.75	2.75	2.75	2.75	2.75	2.75	2.75	2.75	2.75	2.75	2.75
	Sub-Total	500.5	1001	2530	2200	2200	2200	2200	2200	2530	2530	2530
Importe Total	1,727.2	3,454.4	8,730.8	7,592.0	7,592.0	7,592.0	7,592.0	7,592.0	7,592.0	8,730.8	8,730.8	8,730.8

Fuente elaboración propia

Gastos Administrativos		
Descripción	Importe mensual	Importe anual
Suelo personal	S/. 8,400.00	S/. 100,800.00
Electricidad	S/. 380.00	S/. 4,560.00
Agua	S/. 200.00	S/. 2,400.00
Telefonía fija + internet	S/. 200.00	S/. 2,400.00
Servicio de limpieza	S/. 300.00	S/. 3,600.00
TOTAL		S/. 113,760.00

Tabla 15 gastos administrativos

	Publicidad	
	Costo Unitario	Gasto al año
Logo	S/. 150	S/. 150.00
Folletos	S/. 600	S/. 600.00
Generación de contenidos para el blog	S/. 750	S/. 9,000.00
Diseño de Fan page	S/. 100	S/. 100.00
Página web	S/. 26.66	S/. 320.00
Inversión en publicidad Facebook ADS	S/. 160	S/. 1,920.00
Sesión de fotos	S/. 200	S/. 200.00
Total		S/. 12,290.00

Fuente elaboración propia

7 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL Y RECURSOS HUMANOS

La estructura organizacional, se considera el planeamiento estratégico de la empresa, las estrategias y planes para coordinar actividades, así como los procesos, la tecnología y las personas que se plasma en el organigrama de “Delisayunos” y estará conformado por un excelente equipo de trabajo, comprometido y con la visión de cumplir con los objetivos de la empresa.

Tabla 16 Hoja de puestos

Puesto	Competencias P. Profesional	Habilidades P. Laboral	Aptitudes P. Personal	Banda salarial
Gerente	Profesional titulado de la carrera de Administración, Ingeniería Industrial o carreras afines	Experiencia mínima de 2 en puesto de Gerencia Experiencia mínima de 2 años en el área de ventas	<ul style="list-style-type: none"> . Liderazgo . Negociación . Actitud Comercial . Capacidad de ejecución 	De 1600 a 1800
Jefe de Cocina	Profesional en Hostelería	Experiencia mínima de 2 años en el sector	<ul style="list-style-type: none"> . Conocimientos en Administración . Persona creativa . Manejo de Office intermedio . Capacidad de trabajo con personal a su cargo, don de mando . Liderazgo 	De 9300 a 1000
Ejecutivo de Compras	Profesional de la carrera de Administración	Experiencia mínima de 3 años en el	Planificación, organización, dinámico,	De 500 a 650

		sector	responsable	
Ejecutivo de Ventas y Distribución	Profesional de la carrera de Administración	Experiencia mínima de 3 años en el sector	Planificación, organización, dinámico, responsable	De 500 a 600
Asistente de cocina	Técnico en Hostelería	Experiencia mínima de 2 años como ayudante de cocina	Sentido de responsabilidad, calidad en el servicio, trabajo en equipo	De 300 a 400
Nutricionista	Profesional Nutrición Dietética Conocimiento gastronómico	Experiencia mínima de 3 años en el servicio de alimentación	Sentido de responsabilidad, calidad en el servicio, trabajo en equipo	De 500 a 650
Chofer motorizado	Técnico conductor	Experiencia mínima de 2 años en servicio delivery		De 500 a 600
Contador free lance	Profesional Asistente Contable	Experiencia mínima de 2 años en el sector		De 500 a 600

Fuente elaboración propia

7.1. Objetivos organizacionales

La empresa tendrá los siguientes objetivos organizacionales:

- Incrementar los ingresos en un 10% en los dos primeros años consecutivos de inicio de la operación.
- Brindar un servicio de entrega de desayunos nutritivos en el tiempo acordado y que la entrega se realice en óptimas condiciones.
- Fidelizar a los clientes, cubriendo las necesidades específicas en su dieta diaria
- Desarrollar una cultura solida de manera permanente
- Contar con personal competitivo en el desarrollo de sus funciones
- Lograr eficiencias operativas
- Posicionar a “Delisayunos” en el Centro comercial Mega Plaza y distritos aledaños

- Elaborar los pilares culturales, difundirlo a los colaboradores para que se identifiquen con cada una de ellas.
- Establecer capacitaciones frecuentes para el personal de operaciones.
- Impulsar la motivación para los colaboradores, de esta manera puedan brindar un excelente servicio al cliente, en la preventa, venta y post venta.

7.2. Políticas Organizacionales

Delisayunos será constituida como una empresa de Sociedad Anónima Cerrada, porque se ajusta a las necesidades para obtener los beneficios que se espera.²⁰

El régimen tributario al que se acogerá la empresa es al Régimen especial de impuesto a la renta RER.²¹

Para construir una empresa se debe seguir los siguientes 6 pasos

1. Búsqueda y reserva de nombre. La reserva de nombre es el paso previo a la constitución de una empresa o sociedad. No es un trámite obligatorio, pero sí recomendable para facilitar la inscripción de la empresa o sociedad en el Registro de Personas Jurídicas de la Sunarp. Durante la calificación de la Reserva de Nombre, el registrador público tiene que verificar si existe alguna igualdad o coincidencia con otro nombre, denominación, completa o abreviada, o razón social de una empresa o sociedad preexistente o que esté gozando de la preferencia registral.

2. Elaboración de la Minuta de Constitución de la Empresa o Sociedad. A través de este documento el titular de la empresa o los miembros de la sociedad manifiestan su voluntad de constituir la persona jurídica. El acto constitutivo consta del pacto social y los estatutos. Asimismo, se nombra a los primeros administradores, de acuerdo a las características de la persona jurídica.

²⁰<https://www.gob.pe/254-tipos-de-empresa-razon-social-o-denominacion>

²¹<https://www.gob.pe/280-regimenes-tributarios>

3. Aporte de capital. Podrá aportarse dinero, el cual se acreditará con el documento expedido por una entidad del sistema financiero nacional; o bienes (inmuebles o muebles, en estos últimos se entienden los derechos de crédito) los que se acreditarán con la inscripción de la transferencia a favor de la empresa o sociedad, con la indicación de la transferencia en la escritura pública o con el informe de valorización detallado y el criterio empleado para su valuación, según sea el caso.

4. Elaboración de Escritura Pública ante el notario. Una vez redactado el acto constitutivo, es necesario llevarlo a una notaría para que un notario público lo revise y lo eleve a Escritura Pública. De esta manera se generará la Escritura Pública de constitución. Este documento debe estar firmado y sellado por el notario y tener la firma del titular o los socios, incluidos los cónyuges de ser el caso. El costo y el tiempo del trámite dependerán de la notaría que elijas.

5. Inscripción de la empresa o sociedad en el Registro de Personas Jurídicas de la Sunarp. Ya sea en el Registro de Sociedades, para las sociedades anónimas cerradas, abiertas, sociedad comercial de responsabilidad limitada; o en el Registro de Empresa Individual de Responsabilidad Limitada. En la Sunarp obtendrá un asiento registral de inscripción de la empresa o sociedad como persona jurídica. Este procedimiento normalmente es realizado por el notario. El plazo de calificación es de 24 horas desde la presentación del título. Recuerda que la Persona Jurídica existe a partir de su inscripción en los Registros Públicos.

6. Inscripción al RUC para Persona Jurídica. El Registro Único de Contribuyentes (RUC) es el número que identifica como contribuyente a una Persona Jurídica o Persona Natural. El RUC contiene los datos de identificación de las actividades económicas y es emitido por la SUNAT.²²

Trámite licencia de funcionamiento

Luego de obtener el RUC como persona jurídica, se tendrá que realizar los trámites de la licencia de apertura del negocio.

²² <https://www.sunarp.gob.pe/PRENSA/inicio/post/2018/08/03/constituye-tu-empresa-en-seis-pasos>

Se debes obtener una licencia de funcionamiento. Estas licencias se solicitan en las municipalidades donde se ubicarán los negocios. Para revisar los requisitos específicos para solicitar una licencia de funcionamiento, comunícate con la municipalidad correspondiente. Consulta la información de contacto de las municipalidades de todo el Perú en el Directorio Nacional de Municipalidades Provinciales, Distritales y de Centros Poblados del INEI. Asimismo, puedes revisar si hay negocios parecidos en la zona en la que deseas abrir el tuyo ingresando al Sistema de Información Geográfica para Emprendedores (SIGE) del INEI, donde puedes hacer consultas por ciudad, distrito, calle y ubicar los negocios cercanos en el giro que elijas.

El siguiente paso es la contratación del personal, para ello se debe tener en cuenta los derechos y obligaciones que esto implica.

Para vender algunos productos (alimentos, bebidas alcohólicas, químicos, entre otros) se requiere de permisos especiales. Es importante conseguir los permisos necesarios antes de iniciar el negocio.²³

Trámite Carné de Salud

Empresas

- Abonar S/.16.20 soles por concepto de Carné de Salud en cualquiera de las agencias SAT, con el código 3001, se otorga factura, para ello se tiene que pagar S/. 16.20 + IGV, la factura se entrega en Jr. Camaná 564 Cercado de Lima, el horario de atención es de 7:45 am a 3:30 pm.
- Para la atención de una sola persona, sacar una cita, llamando a los teléfonos indicando el número de comprobante de pago.
- Si la atención es para más de 5 personas, presentarse un día previo a la atención con la carta de solicitud dirigida a la Sub-gerencia de Salud.²⁴

²³ <https://www.gob.pe/263-abrir-o-hacer-negocio>

²⁴ <http://www.munlima.gob.pe/noticias/item/28151-carne-de-salud>

7.2.1 Organigrama

Ilustración 32 Organigrama
Fuente: Elaboración propia

7.2.2 Diseños de puestos y funciones

Cargo	Puesto
Gerente	1
Jefe	1
Ejecutivos Compras / Ventas y Distribución	2
Asistente de cocina	2
Nutricionista	1
Chofer motorizado	1
Contador free lance	1

Ilustración 33 Diseño de puestos y funciones
Fuente elaboración propia

Funciones específicas	Gestionar y dirigir el plan estratégico de la empresa.
	Controla las rutinas comerciales y administrativas de la empresa.
	Promueve el cumplimiento de todas las áreas de la empresa.
	Garantizar la emisión de las nóminas, y asegurarse que los pagos correspondan a la plantilla.
	Revisar los sustentos de compra y aprobar las órdenes de compra.
	Velar por la seguridad y bienestar de todo el personal. Encargado de RRHH
Relaciones	
Actividad	
Reporta a:	-
Le reportan:	Directamente Jefe de Cocina, Ejecutivo de Compras, Ejecutivo de Ventas y Distribución, Contador Indirectamente a los Asistentes de Cocina, Nutricionista y Chofer Motorizado
Coordinación	Interno / Externo
Perfil del Puesto	
Profesional	Profesional Titulado de la carrera de Administración, Ingeniería Industrial, o carreras afines.
Laboral	Experiencia mínima de 3 años ocupando posiciones de Gerencia.
	Experiencia mínima de 6 años en el área de ventas.
Personal	Conocimientos en Marketing y gestión de ventas.
	Dominio del idioma inglés nivel: Avanzado
	Manejo de Office avanzado
	Conocimiento de la legislación laboral.
	Capacidad de trabajo con personal a su cargo
	Liderazgo
	Negociación
	Actitud comercial
Evaluación	
Cuantitativa	Evaluación de competencias
Cualitativa	Evaluación de desempeño

Ilustración 34 Definición del puesto – Gerente general
Fuente elaboración propia

Ejecutivo de Compras	
Funciones específicas	Supervisar las compras de los materiales para operaciones
	Negociación con proveedores
	Analizar la estadística de compras y proyecciones a futuro.
	Coordinación directa con el Ejecutivo de ventas y distribución
	Trabajo en equipo
	Encargado del abastecimiento de los insumos
Relaciones	
Actividad	
Reporta a:	Gerente General
Le reportan:	-
Coordinación	Interno / Externo
Perfil del Puesto	
Profesional	Profesional Titulado de la carrera de Administración, Ingeniería Industrial, o carreras afines.
Laboral	Experiencia mínima de 6 años en el área comercial
	Dominio del idioma inglés nivel: Avanzado
	Manejo de Office avanzado
	Conocimiento de la legislación laboral.
	Trabajo en equipo
	Negociación
	Actitud comercial
	Capacidad de ejecución
Evaluación	
Cuantitativa	Evaluación de competencias
Cualitativa	Evaluación de desempeño

Ilustración 35 Definición del puesto – Ejecutiva de Compras
Fuente elaboración propia

Ejecutivo de Ventas y Distribución	
Funciones específicas	Gestionar y dirigir el plan estratégico de marketing.
	Encargado de la logística de distribución.
	Promueve el cumplimiento de las ventas.
	Encargado del marketing digital
	Presentación de la proyección de ventas anual
	Encargado de supervisar al personal motorizado
	Realizar el control de calidad de los servicios.
Relaciones	
Actividad	
Reporta a:	Gerente General

Le reportan:	Chofer Motorizado
Coordinación	Interno / Externo
Perfil del Puesto	
Profesional	Profesional Titulado de la carrera de Administración, Marketing
Personal	Conocimientos en Marketing y gestión de ventas.
	Dominio del idioma inglés nivel: Avanzado
	Manejo de Office avanzado
	Experiencia mínima de 6 años en el área de ventas.
	Capacidad de trabajo con personal a su cargo
	Liderazgo
	Negociación
	Actitud comercial
	Capacidad de ejecución
Evaluación	
Cuantitativa	Evaluación de competencias
Cualitativa	Evaluación de desempeño

Ilustración 36 . Definición del puesto – Ejecutivo de Ventas y Distribución
Fuente elaboración propia

Jefe de Cocina	
Funciones específicas	Realizar funciones de planificación, organización y control área de cocina.
	Organizar, dirigir y coordinar el trabajo del personal a cargo
	Controlar y cuidar la conservación y aprovechamiento de los productos puestos a su disposición.
	Realizar propuestas de pedidos de materia prima y gestionar su conservación, almacenamiento y rendimiento.
	Supervisar y controlar el mantenimiento y uso de los equipos, realizando los inventarios y propuestas de reposición.
Relaciones	
Reporta a:	Gerente General
Le reportan:	Asistente de Cocina y Nutricionista
Perfil del puesto	
Profesional	Profesional en Hostelería.

Laboral	Experiencia mínima de 2 años ocupando posiciones en el sector
Personal	Conocimientos en Administración
	Persona creativa
	Manejo de Office intermedio
	Capacidad de trabajo con personal a su cargo, don de mando
	Liderazgo
Evaluación	
Cuantitativa	Evaluación de competencias
Cualitativa	Evaluación de desempeño

Ilustración 37 Definición del puesto – Jefe de Cocina
Fuente elaboración propia

7.3. Políticas organizacionales

7.3.1. Clima organizacional

Generar un buen clima laboral es una tarea básica e indispensable para que el colaborador se sienta física, emocional y mentalmente cómodo y motivado. Con ello se podrá lograr que los colaboradores se sientan identificados con su empresa. Esa misma motivación se podrá transmitir a los clientes quienes se sentirán satisfechos por el servicio que se brindará.

7.3.2. Salud ocupacional

La organización Mundial de la Salud (OMS) define la salud ocupacional como una actividad multidisciplinaria que promueve y protege la salud de los colaboradores de una organización. Esta disciplina busca controlar los accidentes y las enfermedades, mediante la reducción de las condiciones de riesgo.²⁵

²⁵ <https://definicion.de/salud-ocupacional/>

7.3.3. Bienestar social

El bienestar social se asocia con una buena calidad de vida, en ese sentido, los colaboradores sentirán que la empresa se preocupa por ellos en brindarles el trato digno, los recursos que necesita para desarrollar sus funciones, el descanso necesario, y la facilidad para que el colaborador pueda atender sus temas personales, otorgándoles el tiempo que requieren para dar solución.

7.3.4. Línea de carrera

Desarrollar una línea de carrera para los colaboradores es una motivación, que permitirá que el personal logré crecer profesionalmente y estar preparado para asumir nuevos cargos. Asimismo, representa un beneficio para la empresa, porque reducirá el tiempo en la selección y capacitación que se tendría que realizar en caso se tome la decisión de contratar un personal nuevo.

Asimismo, brindar una línea de carrera es la clave para retener el buen talento.

La capacitación del personal es muy importante para el desarrollo de una buena atención a los clientes, además,

7.4. Gestión humana

7.4.1. Reclutamiento, selección, contratación e inducción

El proceso de selección de los candidatos debe cumplir con las diferentes fases del proceso de selección:

- Definición del perfil del puesto
- Definición de plazo, tipo de contrato
- Firma de Autorización de postulantes
- Entrevista Técnica.
- Test psicológico
- Verificación de referencias laborales y académicas.
- Verificación de antecedentes personales (penales y policiales).
- Entrega de Carta Oferta
- Firma de contrato de trabajo a plazo indeterminado
- Inducción

Las entrevistas se realizan siguiendo el modelo de competencias, basado en la fórmula de liderazgo de Delisayunos

Una vez que el candidato acepte sus condiciones salariales, la fecha de ingreso debe ser el primer día útil de cada mes, salvo excepciones autorizadas por la Gerente General.

7.4.2. Capacitación, motivación y evaluación del desempeño

La motivación en los colaboradores se trabajar en conjunto con los objetivos implementados por Delisayunos.

A medida que la empresa crezca en el mercado, se debe implementar distintos trabajos que desarrollen la motivación y retención en los colaboradores.

Un proceso de doble vía de comunicación, facilitación y descubrimiento. Un método para desarrollar confianza, autoestima, responsabilidad y cooperación a través de la autoevaluación, el descubrimiento y la retroalimentación. Un compromiso con el desempeño superior, el mejoramiento continuo y las relaciones positivas.

Como parte de la motivación se estaría programando una reunión de camaradería por los cumpleaños de los colaboradores, por el día del trabajador, 28 de julio y navidad.

La elección del mejor colaborador del mes, el cual se hará merecedor de un reconocimiento intrínseco, por su destacado compromiso y colaboración entre los demás colaboradores, además de realizar una reunión en la que se compartirá un

momento de integración de todo el equipo. Cada uno de los miembros del equipo podrá elegir de forma anónima, a uno de sus compañeros que considere cumpla con los pilares de la empresa.

Con respecto a la evaluación del desempeño, cada colaborador se realizará una autoevaluación, la misma que será revisado por el jefe inmediato, quien se encargará de evaluar a sus colaboradores y dar el feedback correspondiente.

7.4.3. Sistema de remuneración

En Delisayunos se cuenta con 04 integrantes en modalidad de planilla, 01 Jefe de Cocina, 02 Asistente de cocina, 01 Chofer motorizado, un Nutricionista que binde asesoría 2 veces al año y 01 Contador free lance. Los 5 últimos bajo la modalidad de recibos por honorarios y un contador tendrá trabajos por periodo de tiempo también bajo la modalidad de recibos por honorarios.

7.5. Estructura de gastos de RRHH

De acuerdo con lo indicado en el punto anterior, contamos 04 posiciones registradas en planilla, por lo que se estará incrementando de acuerdo con el crecimiento de la operación.

Puesto	No. De Personas	Sueldo mensual	EsSalud 9%	Sub total	Sueldo anual	EsSalud 9%	Total Anual
Gerente General	1	1,600	144	1,744	19,200	1,728	20,928
Jefe de Cocina	1	1,400	126	1,526	16,800	1,512	18,312
Encargado de Compras	1	1,300	117	1,417	15,600	1,404	17,004
Encargado de Ventas y Distribución	1	1,300	117	1,417	15,600	1,404	17,004
Asistente de cocina	2	1,000		1,000	12,000		12,000
Chofer	1	500		500	6,000		6,000
Contador	1	300		300	3,600		3,600
Sub total	8	7,400	504	7,904	88,800	6,048	94,848

Contratación Temporal

Nutricionista	1	500		500	1,200		1,200
Total	9	7,900	504	8,404	90,000	6,048	96,048

Ilustración 38 Sueldos planilla y contratación temporal

Fuente elaboración propia

Tabla 17 Estructura de gastos de RRH

ESTRUCTURA DE GASTOS DE RRHH															
2019	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Total	2020	2021
Sueldo	8,404.0	8,404.0	8,404.0	8,404.0	8,404.0	8,404.0	8,404.0	8,404.0	8,404.0	8,404.0	8,404.0	8,404.0	100,848.0	100,848.0	110,932.0
Capacitación	300.0	300.0	300.0	300.0	300.0	300.0	300.0	300.0	300.0	300.0	300.0	300.0	3,600.0	3,600.0	3,960.0
Programas de motivación	50.0	100.0	50.0	100.0	50.0	100.0	200.0	50.0	100.0	50.0	100.0	200.0	1,150.0	1,150.0	1,265.0
Total	8,754.0	8,804.0	8,754.0	8,804.0	8,754.0	8,804.0	8,904.0	8,754.0	8,804.0	8,754.0	8,804.0	8,904.0	105,598.0	105,598.0	116,157.0

Fuente elaboración propia

8 Planeamiento económico – financiero

Para poder continuar con el proyecto es necesario contar con un plan financiero que sostenga la propuesta de valor para la empresa.

8.1. Supuestos generales

Es necesario contar con supuestos que permitan ser las bases para el proyecto:

- El horizonte de evaluación del proyecto es a 3 años.
- El pago a los proveedores se realizará al contado.
- La proyección del impuesto a la renta es del 29.5% por los 5 años.
- Los flujos de caja son nominales y son en moneda nacional: nuevos soles.
- La determinación del capital de trabajo neto es a través de la metodología del déficit acumulativo máximo.

8.2. Inversiones en activos (fijos e intangibles). Depreciación y amortización

Los activos necesarios para poder operar en el negocio necesarios para los 3 años son:

La inversión en el total de activos es de S/. 18,844 soles.

Tabla 18 Inversión y Depreciación en mobiliario

Mobiliario					
Descripción	Precio unitario	Cantidad	Total	Tasa de depreciación	Depreciación Anual
Licuada	26.00	4	104.00	20%	20.80
Bicimoto	3,500.00	1	3,500.00	20%	700.00
Congeladora	2,800.00	1	2,800.00	20%	560.00
Campana extractora	2,000.00	1	2,000.00	20%	400.00
Refrigeradora	1,800.00	1	1,800.00	20%	360.00
Freidora	700.00	2	1,400.00	20%	280.00
Sangucheras	100.00	2	200.00	20%	40.00
Extractor	200.00	2	400.00	20%	80.00
Microondas	230.00	1	230.00	20%	46.00
Estantes metálicos	200.00	4	800.00	20%	160.00
Ollas medianas	150.00	3	450.00	20%	90.00
Cocina industrial	1,400.00	1	1,400.00	20%	280.00
Utensilios de cocina	10.00	15	150.00	20%	30.00
Sartén grande	50.00	3	150.00	20%	30.00
Mesas de cocina	250.00	2	500.00	20%	100.00
Total			14,084.00		2,816.80

Fuente elaboración propia

Se adjunta tambien depreciación y amortización de los activos:

Tabla 19 Inversión y Depreciación en equipos informáticos

Equipos Informáticos	Monto S/.	Tasa de depreciación	Depreciación Anual
2 laptops	4,000.00	20.00%	800.00
Celulares	60.00	20.00%	12.00
Total	4,060.00		
Inversión en Intangibles	Monto S/.	Tasa de Amortización	Amortización anual
Gastos de Constitución y Registro de marca	800.00	10%	80.00
Total	800.00		

Fuente elaboración propia

8.3. Proyeccion de ventas

Se proyecta a 3 años las siguientes ventas:

Tabla 20 Proyección de ventas

COMBOS	Unidad	Total, año 1	Total, año 2	Total, año 3
Ventas	Cantidad	30960	34056	37461.6
Precio	Combo1	10	11	12.1
Precio	Combo2	9	9.9	10.89
Precio	Combo3	8	8.8	9.68
Venta anual		S/. 278,640.00	S/. 337,154.40	S/. 407,956.83

Fuente elaboración propia

8.4. Proyección de costos y gastos operativos

Se realiza la siguiente proyección considerando para generar y operar el negocio:

8.4.1 Proyección de Costos

Tabla 21 Proyección de Costos

Costo Variable	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
Cantidad	182	364	920	800	800	800	800	800	800	920	920	920
Costo	3.55	3.55	3.55	3.55	3.55	3.55	3.55	3.55	3.55	3.55	3.55	3.55
Combo 1 Sub-Total	646.1	1292.2	3266	2840	2840	2840	2840	2840	2840	3266	3266	3266
Cantidad	182	364	920	800	800	800	800	800	800	920	920	920
Costo	3.19	3.19	3.19	3.19	3.19	3.19	3.19	3.19	3.19	3.19	3.19	3.19
Combo 2 Sub-Total	580.38	1161.16	2934.8	2552	2552	2552	2552	2552	2552	2934.8	2934.8	2934.8
Cantidad	182	364	920	800	800	800	800	800	800	920	920	920
Costo	2.75	2.75	2.75	2.75	2.75	2.75	2.75	2.75	2.75	2.75	2.75	2.75
Combo 3 Sub-Total	500.5	1001	2530	2200	2200	2200	2200	2200	2200	2530	2530	2530
Importe Total	1,727.2	3,454.4	8,730.8	7,592.0	7,592.0	7,592.0	7,592.0	7,592.0	7,592.0	8,730.8	8,730.8	8,730.8

Fuente elaboración propia

8.4.2 Proyección de Gastos Operativos

Tabla 22 Proyección de Gastos Operativos

Costos Fijos	Anual	Mensual	Meses bajos			
Publicidad	5,574.00	464.50	Combo 1		Enero	Febrero
Sueldo personal	100,800.00	8,400.00		Cantidad	182.00	364.00
Electricidad	4,560.00	380.00		Precio	10.00	10.00
Agua	2,400.00	200.00		Sub-Total	1,820.00	3,640.00
Alquiler local	27,720.00	2,310.00				
Teléfono-internet	2,400.00	200.00	Combo 2	Cantidad	182.00	364.00
Servicio limpieza	3,600.00	300.00		Precio	9.00	9.00
Importe Total	147,054.00	12,254.50		Sub-Total	1,638.00	3,276.00
Costos variables de producción			Combo 3	Cantidad	182.00	364.00
				Precio	8.00	8.00
				Sub-Total	1,456.00	2,912.00
Gasolina	4,680.00	390.00	Importe Total		4,914.00	9,828.00

Fuente elaboración propia

8.5. Cálculo del capital de trabajo

Es necesario contar con recursos para no caer en déficit en los recursos:

Tabla 23 Cálculo del capital de trabajo

Concepto	Meses del primer año												Importe Total
	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12	
Ingresos													
Ventas	4,914.00	9,828.00	24,840.00	21,600.00	21,600.00	21,600.00	21,600.00	21,600.00	21,600.00	24,840.00	24,840.00	24,840.00	243,702.00
Egresos													
Costos variables	2,117.18	3,844.36	9,120.80	7,982.00	7,982.00	7,982.00	7,982.00	7,982.00	7,982.00	9,120.80	9,120.80	9,120.80	90,336.74
Costos fijos	12,254.50	9,944.50	9,944.50	9,944.50	9,944.50	9,944.50	9,944.50	9,944.50	9,944.50	9,944.50	9,944.50	9,944.50	121,644.00
Total Egresos	14,371.68	13,788.86	19,065.30	17,926.50	17,926.50	17,926.50	17,926.50	17,926.50	17,926.50	19,065.30	19,065.30	19,065.30	211,980.74
Efectivo (ventas - costos)	-9,457.68	-3,960.06	5,719.20	3,618.00	3,618.00	3,618.00	3,618.00	3,618.00	3,618.00	5,719.20	5,719.20	5,719.20	31,721.26
Efectivo acumulado	-9,457.68	-13,418.54	-7,643.84	-3,970.34	-296.84	3,376.66	7,050.16	10,723.66	14,397.16	20,171.86	25,946.56	31,721.26	63,442.52
Caja inicial	40,000.00	30,542.32	17,123.78	9,479.94	5,509.60	5,212.76	8,589.42	15,639.58	26,363.24	40,760.40	60,932.26	86,878.82	118,600.08
Caja final	30,542.32	17,123.78	9,479.94	5,509.60	5,212.76	8,589.42	15,639.58	26,363.24	40,760.40	60,932.26	86,878.82	118,600.08	182,042.60

Capital de trabajo neto	40,000.00
--------------------------------	------------------

Fuente elaboración propia

8.6. Estructura y opciones de financiamiento

Se cuenta con la siguiente estructura para el proyecto:

Tabla 24 Estructura y opciones de financiamiento

Estructura de Financiamiento	Participación	Tasa de descuento	Importe	WACC
BANCO	0%	12%	0.00	0.00%
ACCIONISTA	100%	18%	58,944.00	18.00%
			58,944.00	18.00%

Fuente elaboración propia

Tabla 25 Participación de accionistas

Accionistas	Importe	% Participación
Accionista 1:	11,789	20%
Accionista 2:	11,789	20%
Accionista 3:	11,789	20%
Accionista 4:	11,789	20%
Quinto inversor	11,789	20%
Total	S/ 58,944	100%

Fuente elaboración propia

Tabla 26 Cronograma de pagos

Cronograma de pagos	0	1	2	3
Saldo	S/ -	S/ -	S/ -	S/ -
Amortización		S/ -	S/ -	S/ -
Interés		S/ -	S/ -	S/ -
Cuota		S/ -	S/ -	S/ -

Fuente elaboración propia

Tabla 27 Flujo de caja de inversiones

Flujo de caja de inversiones	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Activo fijo	18,944.00					
CTN	40,000.00					
	58,944.00					

Fuente elaboración propia

8.7. Estados Financieros (Balance General, Estado de GGPP, Flujo de Efectivo)

Se adjunta balance general a 3 años proyectados:

Tabla 28 Estados Financieros - Balance General

BALANCE GENERAL	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
ACTIVO	año 1	año 2	año 3
CAJA	108,882.09	266,365.25	458,504.40
CUENTAS POR COBRAR	46,440.00	56,192.40	67,992.81
INVENTARIOS	8,565.67	10,364.47	12,541.00
TOTAL ACTIVO CORRIENTE	163,887.76	332,922.12	539,038.21
ACTIVO FIJO TANGIBLE BRUTO	53,735.00	53,735.00	53,735.00
DEPRECIACION ACUMULADA	-3,628.80	-7,257.60	-10,886.40
ACTIVO FIJO INTANGIBLE BRUTO	22,050.00	22,050.00	22,050.00
AMORTIZACION ACUMULADA	-80.00	-160.00	-240.00
TOTAL ACTIVO NO CORRIENTE	72,076.20	68,367.40	64,658.60
TOTAL ACTIVO	235,963.96	401,289.52	603,696.81
PRESTAMO BANCARIO	0.00	0.00	0.00
IMPUESTOS POR PAGAR	52,220.89	64,176.20	78,642.13
CUENTAS POR PAGAR	0.00	0.00	0.00
TOTAL PASIVOS	52,220.89	64,176.20	78,642.13
PATRIMONIO			
CAPITAL SOCIAL	58,944.00	58,944.00	58,944.00
UTILIDAD DEL EJERCICIO	124,799.07	153,370.24	187,941.36
UTILIDAD ACUMULADA	0.00	124,799.07	278,169.32
TOTAL PATRIMONIO	183,743.07	337,113.32	525,054.68
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	235,963.96	401,289.52	603,696.81

Fuente elaboración propia

Tabla 29 Estados Financieros – Estado de Resultados

ESTADO DE RESULTADOS	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
INGRESOS	278,640.00	337,154.40	407,956.83
COSTO DE VENTAS	-85,656.74	-103,644.66	-125,410.03
UTILIDAD BRUTA	192,983.26	233,509.74	282,546.80
GASTOS ADMINISTRATIVOS	-12,254.50	-12,254.50	-12,254.50
DEPRECIACION	-3,708.80	-3,708.80	-3,708.80
EBIT	177,019.96	217,546.44	266,583.50
GASTOS FINANCIEROS	0.00	0.00	0.00
UAI	177,019.96	217,546.44	266,583.50
IMPUESTOS	-52,220.89	-64,176.20	-78,642.13
UTILIDAD NETA	124,799.07	153,370.24	187,941.36

Fuente elaboración propia

Se adjunta flujo de efectivo de las operaciones:

Tabla 30 Estados Financieros – Flujo de efectivo

FLUJO DE CAJA	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
INGRESOS		278,640.00	337,154.40	407,956.83
COSTO DE VENTAS		-85,656.74	-103,644.66	-125,410.03
UTILIDAD BRUTA		192,983.26	233,509.74	282,546.80
GASTOS ADMINISTRATIVOS		-147,054.00	-147,054.00	-147,054.00
DEPRECIACION		-3,708.80	-3,708.80	-3,708.80
EBIT		42,220.46	82,746.94	131,784.00
IMPUESTOS		-12,455.04	-24,410.35	-38,876.28
DEPRECIACION		3,708.80	3,708.80	3,708.80
FLUJO DE EFECTIVO DE OPERACIONES		33,474.22	62,045.40	96,616.52
ACTIVO FIJO	-18,944.00	0.00	0.00	0.00
CTN	-40,000.00	0.00	0.00	0.00
FCLD	-58,944.00	33,474.22	62,045.40	96,616.52
PRESTAMO	0.00	0.00	0.00	0.00
AMORTIZACION	0.00	0.00	0.00	0.00
INTERES	0.00	0.00	0.00	0.00
EFI	0.00	0.00	0.00	0.00
FLUJO DE CAJA FINANCIERO	0.00	0.00	0.00	0.00
FCNI	-58,944.00	33,474.22	62,045.40	96,616.52

Fuente elaboración propia

8.8. Flujo financiero

El flujo financiero en este caso es igual al del efectivo al no financiarnos con el Banco.

Tabla 31 Flujo Financiero

FCLD	-58,944.00	33,474.22	62,045.40	96,616.52
PRESTAMO	0.00	0.00	0.00	0.00
AMORTIZACION	0.00	0.00	0.00	0.00
INTERES	0.00	0.00	0.00	0.00
EFI	0.00	0.00	0.00	0.00
FLUJO DE CAJA FINANCIERO	0.00	0.00	0.00	0.00
FCNI	-58,944.00	33,474.22	62,045.40	96,616.52

Fuente elaboración propia

8.9. Tasa de descuento accionistas y costo promedio ponderado de capital

Se adjunta el costo de oportunidad del accionista:

26

Datos	Valores
(B) Beta Apalancado	0.55
(Rf) Tasa libre riesgo	5.15%
(rf-rm) Prima riesgo de Mercado USA	6.38%
(Rp) Riesgo país Perú	1.39%
COK	10.03%
COK Exigido	18.00%

²⁶ <https://gestion.pe/economia/riesgo-pais-peru-suba-tres-puntos-basicos-cierra-1-39-puntos-porcentuales-250208>

Tabla 32 Tasa de descuento accionistas y costo promedio ponderado de capital

Industry Name	Food Processing
Number of firms	87
Beta	0.68
D/E Ratio	30.82%
Effective Tax rate	15.13%
Unlevered beta	0.55
Cash/Firm value	1.58%
Unlevered beta corrected for cash	0.56
HiLo Risk	0.4234
Standard deviation of equity	41.18%
Standard deviation in operating income (last 10 years)	25.40%
2015	0.82
2016	0.74
2017	0.63
Average (2015-18)	0.69

Fuente elaboración propia

Se adjunta el cálculo del wacc:

Tabla 33 Cálculo del WACC

WACC	% PARTICIPACION	COSTO	WACC
DEUDA	30%	12.00%	2.54%
CAPITAL	70%	18.00%	12.60%
TOTAL, INVERSIÓN	100%		15.138%

Fuente elaboración propia

8.10. Indicadores de rentabilidad

Se adjunta los siguientes indicadores clave para el negocio siendo el principal el VAN que es de S/. 72,787.82

Tabla 34 Indicadores de rentabilidad

VPN	FCID	FCNI
INVERSION	-58,944.00	-58,944.00
TASA DE DESCUENTO	18%	18%
VPN	72,787.82	72,787.82

TIRE = PROYECTO	73%	WACC	18%
TIRF = INVERSIONISTA	73%	COK	18%

	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
FCNI	-58,944.00	33,474.22	62,045.40	96,616.52
PRI	-58,944.00	-25,469.78	36,575.62	133,192.14
PRI	1.62	AÑOS		

BENEFICIO / COSTO	131,731.82	■	2.23	X DE RENTABILIDAD
	58,944.00			

Fuente elaboración propia

Ilustración 39 Indicador Beneficio / Costo

Fuente elaboración propia

Ilustración 40 Inversión del proyecto vs. VPN
Fuente elaboración propia

Ilustración 41 Tasa interna de retorno vs. WACC y COK
Fuente elaboración propia

8.11. Análisis de riesgo

8.11.1 Análisis de riesgo

Se cuenta con 3 variables críticas:

El cok no es una variable critica ya que a un 80% recien el proyecto genera perdida.

Ilustración 42 Sensibilidad del costo de oportunidad del accionista
Fuente elaboración propia

El variarlo en un 80% genera perdida.

Ilustración 43 Sensibilidad de los ingresos
Fuente elaboración propia

El costo variable no es critico para el negocio.

Ilustración 44 Sensibilidad de los costos variables
Fuente elaboración propia

8.11.2 Análisis por escenarios (por variables)

Se adjunta los posibles escenarios criticos para el negocio

Tabla 35 Análisis por escenarios (por variables)

Análisis de Escenarios	Precio de Venta	Costo variable	VPN FCNI
Pesimista	95%	105%	35,578.68
Esperado	100%	100%	67,950.60
Optimista	11000%	95%	125,082.87

Fuente elaboración propia

Tabla 36 Análisis de Escenarios

Fuente elaboración propia

8.11.3 Análisis de punto de equilibrio

Se adjunta los ingresos proyectados para no ganar ni perder.

Paso de tener un 76.20% a 52.05% sobre las ventas proyectadas.

Ilustración 45 Punto de equilibrio
Fuente elaboración propia

8.11.4 Principales riesgos del proyecto (cualitativos)

Se adjunta la matriz clave para poder evidenciar mayor frecuencia y mayor impacto siendo lo critico utilizar alimentos que pueden ser elaborados o que tengan pesticidas que es muy crítico para el negocio.

Análisis de riesgos (Matriz)		
FRECUENCIA <div>+</div>	RENUNCIA DE PERSONAL DIRECTIVO Tratamiento: Capacitarlo continuamente	ALIMENTOS CON PESTICIDAS Tratamiento: Gestionar un programa de calidad preventivo
	PAGO DE SERVICIOS Tratamiento: gestionar contratos para mantener el nivel de pagos	INGRESO DE NUEVOS COMPETIDORES Tratamiento: Generar trade marketing y soporte en redes sociales
<div>-</div> IMPACTO <div>+</div>		

Ilustración 46 Matriz de análisis de riesgo
Fuente elaboración propia

9. Conclusiones

El proyecto nace a partir de uno de los problemas que frecuentemente tiene la población peruana, que es el de poder alimentarse de manera saludable con productos de calidad, que brinden al cliente la seguridad de tener procesos higiénicos y pulcros. Hay dos variables que hacen posible que el proyecto pueda tomar fuerza, el ritmo de vida que se lleva en lima cada vez más acelerado y el tráfico que hace cada vez más difícil el poder tomarse el tiempo para preparar un buen desayuno. Estas variables acompañadas de lo investigado en el proyecto hacen posible que pueda crecer año tras año.

Se distinguirá por tener calidad no solo en sus productos, sino teniendo un servicio que sea práctico, ágil y sociable, para que el cliente pueda sentirse en confianza y siempre brindando nuevas formas de servicio asociados al marketing digital.

La inversión en total activos es de S/. 58, 944 soles, que corresponde a la compra de equipos y utensilios de cocina, máquinas y equipos para el área administrativa. Se fijó un precio del servicio de S/. 8.00, S/. 9.00 y S/.10.00 cada presentación en combo. La proyección de ventas es 20% para el primer año, lo que resultaría en 30,960 combos al año, iniciando el primer mes con 546 combos y en el último mes con 2,760 combos, siendo una cifra positiva el cual permitirá no solo generar utilidades para los inversionistas, sino también tener la oportunidad de aprovechar el crecimiento promocionando nuevos combos y extendiéndose a cada vez más distritos, de preferencia en las zonas emergentes.

Teniendo en cuenta las variables financieras del proyecto, es viable dentro de los tres escenarios, teniendo un periodo de recupero de 1 año y 7 meses, siendo una cifra considerable y creciendo año tras año. El rubro y la forma en la que se distribuyen los productos son los que perdurarán en los próximos años.

Finalmente, para poder medir la rentabilidad del proyecto, se cuenta con dos indicadores financieros de los más relevantes, como lo son la VAN y el TIR. Luego

de realizar los flujos, descontando la inversión, tenemos una VAN de S/. 72,787.82 siendo superior a 0 y dando como resultado un escenario favorable ya que el número es positivo. Por otro lado, tenemos la TIR del proyecto que es 73% una tasa bastante alta ya que este porcentaje es la rentabilidad promedio anual que se le estaría otorgando a los cinco inversionistas con los que cuenta el proyecto, teniendo una participación de 20% cada uno.

Referencias Bibliográficas

- AMÉRICA NOTICIAS*. (02 de 08 de 2018). Recuperado el 20 de 08 de 2018, de <https://www.americatv.com.pe/noticias/estilo-de-vida/ecopack-peru-envases-y-productos-biodegradables-n332707>
- ARELLANO MARKETING*. (s.f.). Recuperado el 20 de 08 de 2018, de <http://www.arellanomarketing.com/inicio/>
- DATOSMACRO.COM*. (s.f.). Recuperado el 20 de 08 de 2018, de <https://datosmacro.expansion.com/ipc-paises/peru>
- DIARIO CORREO*. (14 de 03 de 2018). Recuperado el 03 de 09 de 2018, de <https://diariocorreio.pe/miscelanea/bicimotos-una-forma-de-combatir-el-trafico-de-lima-805681/>
- EL COMERCIO*. (26 de 12 de 2017). Recuperado el 28 de 08 de 2018, de <https://elcomercio.pe/economia/peru/70-peruanos-acceso-redes-sociales-noticia-484394>
- EL COMERCIO*. (10 de 08 de 2018). Recuperado el 20 de 08 de 2018, de <https://elcomercio.pe/peru/nino-costero-probabilidad-aparezca-fenomeno-2019-48-noticia-545168>
- GESTIÓN*. (05 de 05 de 2016). *GESTIÓN*. Recuperado el 20 de 08 de 2018, de <https://gestion.pe/tendencias/radiografia-vida-sana-perfil-peruano-saludable-145987>
- INEI*. (2014). Recuperado el 20 de 08 de 2018, de <https://www.inei.gob.pe/bases-de-datos/>
- LA REPÚBLICA*. (15 de 05 de 2016). Recuperado el 03 de 07 de 2018, de <https://larepublica.pe/sociedad/948108-oms-79-de-peruanos-tiene-exceso-de-peso-por-malos-habitos-alimenticios>
- LA REPÚBLICA*. (19 de 08 de 2018). Recuperado el 20 de 08 de 2018, de <https://larepublica.pe/sociedad/1300939-mistura-realizara-ano-apega-cocina>

- LA REPÚBLICA*. (26 de 04 de 2018). Recuperado el 03 de 09 de 2018, de
<https://larepublica.pe/economia/1233400-mercado-delivery-aplicativo-crecio-30-lima>
- MINAM*. (2018). Recuperado el 20 de 08 de 2018, de
<http://www.minam.gob.pe/diadiversidad/celebraciones-de-anos-anteriores/dia-nacional-de-la-diversidad-biologica-2015/por-que-nuestra-biodiversidad-es-importante-para-el-desarrollo-sostenible-de-nuestro-pais/>
- MUNIVES*. (s.f.). Recuperado el 20 de 08 de 2018, de
http://www.munives.gob.pe/WebSite/informeta20/NORMA%20SANITARIA%20PARA%20EL%20FUNCIONAMIENTO%20DE%20RESTAURANTES%20Y%20SERVICIOS%20AFINES%20%20RESOLUCION%20MINISTERIAL%20363-2005%20MINSAfunc_restaurantes.pdf
- OMS*. (2017). Recuperado el 03 de 09 de 2018, de
https://www.paho.org/per/index.php?option=com_content&view=article&id=1454:datos-estadisticas&Itemid=824
- PERU RETAIL*. (06 de 04 de 2018). Recuperado el 28 de 08 de 2018, de
<https://www.peru-retail.com/el-e-commerce-en-peru-creceria-30-2-en-el-2018/>

ANEXOS

1. Entrevista

Modelo Entrevista

- Buen día trabajas en alguna empresa del C.C Mega Plaza?

SI _____ NO _____

Indicar Sexo y Edad

Masculino _____

Femenino _____

Edad _____

- ¿Tomas desayuno en casa? ¿Cuántas veces a la semana tomas desayuno en casa?
¿Si la respuesta fuera NO. Tomas desayuno en tu trabajo? ¿Qué tomas de desayuno en el trabajo? ¿Dónde desayunas?

- ¿Cuántos días a la semana no tomas en casa? ¿Qué haces?

- ¿Cuánto pagas actualmente por un desayuno?

- ¿Qué pides en el desayuno?

- ¿Cómo resuelves el problema de tomar desayuno?

Observaciones sobre cada entrevista

- **Primera Entrevista:** Se observó que se les hace difícil preparar los desayunos debido al poco tiempo que tienen en las mañanas.
- **Segunda Entrevista:** No tienen información de lugares de venta de desayunos que se encuentren cerca de su centro de trabajo.
- **Tercera Entrevista:** Los empleados prefieren comprar un desayuno rápido en el camino al trabajo.
- **Cuarta Entrevista:** No tiene información disponible sobre la variedad de la preparación de los alimentos, así como de su valor nutricional.
- **Quinta Entrevista:** Consideran importante tomar desayuno todos los días, sin embargo, es deficiente en cuanto a la cantidad y calidad.
- **Sexta Entrevista:** Se basan en la información de sus amigos para ubicar los lugares de compra de desayunos.
- **Séptima Entrevista:** Carecen de confianza al momento de comprar los alimentos en los lugares ambulantes por medidas higiénicas.
- **Octava Entrevista:** Carecen de tiempo para la preparación de los desayunos en sus hogares.
- **Novena Entrevista:** Desean tener una variedad de opciones al escoger al momento de comprar los desayunos y que al mismo tiempo tengan precios accesibles.
- **Decima Entrevista:** Sus empleadores sí les brindan las facilidades para tomar desayunos dentro de su centro laboral.

2. Página de Facebook

Como segundo método de investigación se optó por abrir una página de Facebook, mediante la cual se pudieron obtener datos sobre las preferencias y aceptación del proyecto por parte del público.

Resultados de la promoción publicación “Desayunos saludables”

Fuente: Página Facebook creada por el equipo del proyecto

Resultados promoción “Desayunos saludables” por Sexo y Edad

Fuente: Página Facebook creada por el equipo del proyecto

Continúa Resultados promoción “Desayunos saludables” por Sexo y Edad

Resultados promoción “Desayunos saludables” Costos por: Interacción con la publicación

Claro 4G 21:50 25 %

Compartir Internet: 1 conexión

< Promocionar publicación Resultados

45-54	
Interacciones con la publicación	552
Costo por: Interacción con la publicación	S/ 0,04
Alcance	5.294

55-64	
Interacciones con la publicación	334
Costo por: Interacción con la publicación	S/ 0,03
Alcance	2.916

65+	
Interacciones con la publicación	132
Costo por: Interacción con la publicación	S/ 0,04
Alcance	1.319

Claro 4G 21:41 30 %

Compartir Internet: 1 conexión

< Promocionar publicación Resultados

RENDIMIENTO	
Costo por: Interacción con la publicación	S/ 0,04
Alcance total	19.313

INTERACCIÓN	
Reacciones a la publicación	1.137
Comentarios de la publicación	27
Veces que se compartió la publicación	273
Clics en el enlace	--
Me gusta de la página	140

Ocultar detalles ^

Público	
Sexo	Edad
	Ubicación

Fuente: Página Facebook creada por el equipo del proyecto

Resultados promoción “Desayunos saludables” Comentarios

Fuente: Página Facebook creada por el equipo del proyecto

De los datos recogidos de la página de Facebook, se puede determinar que de un total de 19,313 personas que fueron contactadas, un 5.85% de estas reaccionaron ante el proyecto del servicio de delivery de “Desayunos saludables”.

Experimento – página de Facebook

Fuente: Página Facebook creada por el equipo del proyecto

De la investigación también se pudo rescatar, que las mujeres en un 81% son las que muestran un mayor interés por consumir alimentos nutritivos y estarían dispuestas a probar el producto ofrecido.

Personas que mostraron interés en el proyecto, según género

Fuente: Página Facebook creada por el equipo del proyecto

De las estadísticas obtenidas de la página de Facebook se pudo determinar que las personas en el rango de edad de 45-54 años de edad son las que mostraron interés por adquirir el producto, seguidos por las personas del rango de edad de 35- 44 años.

Personas que mostraron interés en el proyecto, según edad

Fuente: Página Facebook creada por el equipo del proyecto

3. Encuesta

Encuesta Desayunos Saludables

❖ **Sexo:**

Masculino _____

Femenino _____

❖ **Edad:**

a) 18 - 25

b) 25 - 35

c) 35 - 45

d) más de 45

años

1. ¿Toma usted desayuno en la calle?

Sí _____

No _____

2. ¿Considera que es importante tomar un desayuno nutritivo?

Sí _____

No _____

3. ¿Que prevalece en su decisión al momento de escoger su desayuno?

Precio _____

Calidad _____

Cantidad _____

Comodidad _____

4. ¿Si existiese una opción de entrega de desayunos saludables por delivery, usted estaría dispuesto a comprar?

Sí _____

No _____

5. De existir esta opción. ¿Cuántas veces utilizaría esta oferta?

1 vez _____

2 veces _____

3 veces _____

Más de 4 veces _____

6. ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por un desayuno?

- a) 1 a 5 soles b) 5 a 10 soles c) 10 a 15 soles d) más de 15 soles

7. ¿Qué tipo de desayuno le gustaría?

Combo 1 _____

“Jugo de naranja, avena y sándwich mixto”

Combo 2 _____

“1 plátano, quinua y sándwich de queso fresco”

Combo 3 _____

“Jugo de papaya y piña, sándwich de palta y una manzana”

8. ¿Por qué medio estaría dispuesto hacer el pedido?

Teléfono _____

WhatsApp _____

Correo electrónico _____

App _____

9. ¿Qué tan dispuesto estaría a realizar la compra de un desayuno por medio de su celular?

Nada interesado	1
Algo interesado	2
Regularmente interesado	3
Bastante interesado	4
Muy interesado	5

3.1 Resultado del Estudio cuantitativo para DELISAYUNOS

Datos Demográficos

❖ **Sexo:**

Resultados de estudio cuantitativo – datos demográficos por Sexo

Sexo

116 respuestas

Resultados de estudio cuantitativo – datos demográficos por Edad

❖ Edad:

Edad

116 respuestas

Hábitos de Consumo

1. ¿Toma usted desayuno en la calle?

Resultados de estudio cuantitativo – hábitos de consumo

¿Toma usted
desayuno en la calle
?

116 respuestas

2. ¿Considera que es importante tomar un desayuno nutritivo?

Resultados de estudio cuantitativo – importancia de tomar desayuno nutritivo

¿Considera que es
importante tomar un
desayuno nutritivo?

100 respuestas

3. ¿Que prevalece en su decisión al momento de escoger su desayuno?

Resultados de estudio cuantitativo – decisión que prevalece para escoger un desayuno

4. ¿Si existiese una opción de entrega de desayunos saludables por delivery, usted estaría dispuesto a comprar?

Resultados de estudio cuantitativo – compra por delivery

5. De existir esta opción. ¿Cuántas veces utilizaría esta oferta?

Resultados de estudio cuantitativo – cantidad de veces que utilizaría la oferta

6. ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por un desayuno?

Resultados de estudio cuantitativo – cuánto estaría dispuesto a pagar por un desayuno

¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por un desayuno?

98 respuestas

7. ¿Qué tipo de desayuno le gustaría?

Resultados de estudio cuantitativo – tipo de desayuno (combo) le gustaría

¿Que tipo de desayuno le gustaría?

97 respuestas

8. ¿Por qué medio estaría dispuesto hacer el pedido?

Resultados de estudio cuantitativo – medio por el que estaría dispuesto hacer el pedido

¿Por qué medio
estaría dispuesto
hacer el pedido?

97 respuestas

9. ¿Qué tan dispuesto estaría a realizar la compra de un desayuno por medio de su celular?

Resultados de estudio cuantitativo – ¿qué tan dispuesto estaría a realizar la compra de un desayuno por medio de su celular?

¿Qué tan dispuesto
estaría a realizar la
compra de un
desayuno por medio
de su celular?

98 respuestas